

Relaciones públicas 2.0

Relaciones públicas 2.0

***Cómo gestionar la
comunicación corporativa
en el entorno digital***

Cristina Aced

Diseño de la colección: Editorial UOC

Primera edición en lengua castellana: enero de 2013

Primera edición en formato digital: febrero de 2013

© Cristina Aced, del texto.

© Editorial UOC, de esta edición

Rambla del Poblenou 156, 08018 Barcelona

www.editorialuoc.com

Realización editorial: Sònia Poch Masfarré

ISBN: 978-84-9029-995-1

Ninguna parte de esta publicación, incluyendo el diseño general y el de la cubierta, puede ser copiada, reproducida, almacenada o transmitida de ningún modo ni a través de ningún medio, ya sea electrónico, químico, mecánico, óptico, de grabación, de fotocopia o por otros métodos sin la previa autorización por escrito de los titulares del *copyright*.

Cristina Aced

Cristina Aced es periodista y consultora de comunicación corporativa y digital.

Licenciada en Periodismo por la Universitat Pompeu Fabra, es Máster en Dirección de Comunicación Corporativa por EAE y Máster en Sociedad de la Información y el Conocimiento por la UOC.

Compagina su labor de consultoría con la formación. Imparte cursos de forma habitual, tanto en empresas como en universidades. Colabora con la Universitat Oberta de Catalunya, con la Universitat Pompeu Fabra y con la Universitat Abat Oliba, entre otras universidades y escuelas de formación.

Edita Blog-o-corp (www.cristinaaced.com/blog), blog sobre comunicación digital, desde 2006. Es autora de “Redes sociales en una semana” (Gestión 2000, 2010) y “Perfiles profesionales 2.0” (Editorial UOC, 2010). Ha publicado en coautoría los libros “Facebook para Dummies” (Planeta, 2012), “Visibilidad. Cómo gestionar la reputación en Internet” (Gestión 2000, 2009), y el estudio “Blogs corporativos: una opción, no una obligación” (e-Business Center PwC&IESE, 2007).

Más información sobre su trayectoria profesional en: www.cristinaaced.com.

A todas las personas que han pasado por mis clases, porque de todas ellas he aprendido.

A todas las personas que me siguen en la Red, porque me animan a seguir compartiendo y a seguir aprendiendo cada día.

Y a mi familia, por estar siempre a mi lado y animarme en todos mis proyectos.

A todos, gracias.

Índice

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Prólogo: Cómo empezó todo | 15 |
| Introducción..... | 19 |
| Objetivos del libro..... | 23 |
| Capítulo I. Comunicación corporativa, relaciones públicas, periodismo de fuentes... ¿De qué estamos hablando? | 25 |
| 1. Breve repaso a la historia de las relaciones públicas..... | 28 |
| 1.1. Los orígenes | 28 |
| 1.2. La situación actual..... | 33 |
| 2. Identidad, imagen y reputación..... | 35 |
| 2.1. Identidad corporativa | 36 |
| 2.2. Imagen corporativa..... | 40 |
| 2.3. Reputación corporativa..... | 41 |
| 3. Las áreas de especialización de las relaciones públicas..... | 42 |
| 3.1. La comunicación interna..... | 42 |
| 3.2. Relaciones con los medios..... | 43 |
| 3.3. Relaciones con la comunidad..... | 44 |
| 3.4. Relaciones institucionales y <i>lobbismo</i> | 44 |
| 3.5. Comunicación de crisis | 45 |

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.6. Comunicación financiera | 45 |
| 3.7. Comunicación de marketing..... | 46 |
| 3.8. La comunicación integrada: 1.0+2.0 | 47 |
| 4. Gestión de la comunicación estratégica..... | 49 |
| 4.1. El departamento de comunicación dentro de la organización..... | 49 |
| 4.2. La agencia de comunicación y relaciones públicas | 51 |
| 4.3. El <i>community manager</i> y otros nuevos per- files profesionales..... | 52 |
| 5. El nuevo paradigma de la comunicación..... | 56 |

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Capítulo II. Claves para entender el nuevo contexto comunicativo..... | 59 |
| 1. Los mercados son conversaciones | 59 |
| 2. El nuevo consumidor..... | 61 |
| 3. La colaboración abierta | 63 |
| 4. Economía de la atención | 65 |
| 5. Los nuevos intermediarios..... | 67 |
| 6. El departamento de relaciones públicas no tiene la exclusividad del 2.0 | 69 |
| 7. Integración del <i>online</i> y el <i>offline</i> | 70 |
| 8. Ser digital es una actitud | 71 |

| | |
|-----------------------------------------------------|-----------|
| Capítulo III. Internet y los medios sociales | 75 |
| 1. Qué son los medios sociales | 75 |
| 2. Los blogs | 79 |
| 3. Las redes sociales | 84 |
| 3.1. Facebook | 84 |
| 3.2. Twitter..... | 88 |

| | |
|------------------------------|-----|
| 3.3. Google + | 92 |
| 3.4. Tuenti..... | 95 |
| 3.5. Pinterest | 96 |
| 3.6. LinkedIn..... | 98 |
| 3.7. YouTube y Vimeo | 99 |
| 3.8. Flickr..... | 102 |
| 3.9. Delicious | 104 |
| 3.10. Slideshare | 104 |
| 3.11. Issuu | 105 |
| 3.12. Foursquare..... | 106 |
| 3.13. Instagram | 107 |
| 4. Los podcasts | 109 |
| 5. Los wikis..... | 110 |
| 6. Gestores de cuentas | 111 |

Capítulo IV. La actividad de departamentos de comunicación y agencias de relaciones públicas

| | |
|-----------------------------------------------------------------------|------------|
| 1. La comunicación externa | 113 |
| 1.1. El sitio web..... | 114 |
| 1.2. Relaciones con los medios de comunicación..... | 121 |
| 1.3. Relaciones con la comunidad..... | 141 |
| 1.4. Relaciones institucionales y <i>lobbismo</i> | 149 |
| 2. La comunicación interna..... | 152 |
| 2.1. Los trabajadores como público estratégico .. | 152 |
| 2.2. El manual de bienvenida del trabajador | 155 |
| 2.3. Las publicaciones internas..... | 155 |
| 2.4. El portal del trabajador: la intranet o red social interna | 158 |

| | |
|-----------------------------------------------------------------------|-----|
| 2.5. La guía de uso de los medios sociales | 161 |
| 3. Responsabilidad social corporativa | 163 |
| 4. Comunicación de crisis | 167 |
| 4.1. La gestión de comunicación de crisis | 167 |
| 4.2. El papel de los medios sociales en la gestión de crisis | 173 |

Capítulo V. El plan de comunicación integrado (1.0+2.0).....

| | |
|-------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1. Investigación..... | 181 |
| 1.1. Conocer al cliente..... | 181 |
| 1.2. Identificar a la competencia..... | 184 |
| 1.3. Identificar las oportunidades y problemas de comunicación | 185 |
| 1.4. Identificar a los públicos | 186 |
| 2. Planificación | 191 |
| 2.1. Metas y objetivos | 191 |
| 2.2. Estrategia..... | 193 |
| 3. Ejecución..... | 194 |
| 3.1. Definición de mensajes (tono y estilo) | 195 |
| 3.2. La selección de técnicas..... | 196 |
| 3.3. El plan de acción | 199 |
| 4. Valoración..... | 201 |
| 5. Y volvemos a empezar: un plan de comuni- cación vivo..... | 205 |

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----|
| Capítulo VI. Tendencias en el ámbito de la comunicación digital..... | 209 |
| 1. <i>Digital first</i> | 209 |
| 2. SoLoMo | 211 |
| 3. Datos y acceso abierto | 213 |
| 4. Gamificación..... | 215 |
| 5. De la propiedad al acceso | 216 |
| Bibliografía..... | 219 |

Prólogo: Cómo empezó todo

La idea de escribir este libro surgió mientras preparaba unos materiales docentes para la UOC sobre gabinetes de prensa y agencias de comunicación. Fue la excusa perfecta para releer algunos clásicos de la comunicación corporativa y las relaciones públicas.

Mi trayectoria profesional empezó en un departamento de comunicación. Antes había realizado varios periodos de prácticas en medios locales, pero ese fue mi primer contrato laboral relacionado con el mundo de la comunicación, que firmé mientras acababa los estudios de Periodismo. He de reconocer que aquella oportunidad me abrió las puertas a un mundo nuevo, prácticamente desconocido para mí.

Lo que hoy llaman “periodismo de fuentes” sólo era una breve asignatura en el plan de estudios de la carrera de Periodismo. Parecía que dedicarse a la comunicación corporativa era la opción B, a la que debían resignarse los que no eran suficientemente buenos para trabajar en medios de comunicación. Trabajar en una empresa o en una agencia de comunicación era percibido como “el lado oscuro” o una opción de segunda categoría.

Sin embargo, a mí, que desde pequeña soñaba con trabajar en prensa escrita o en las ondas radiofónicas, no me pareció una mala alternativa. Por probar no perdía nada. Y lo que descubrí me gustó. Me sedujo hasta tal punto que, al acabar

la licenciatura, me animé a hacer un máster en Dirección de comunicación corporativa. Quería saber más de esa disciplina de la que me habían enseñado tan poco. Y aprendí mucho. Y cuando me di cuenta, el gusanillo de la curiosidad se había adueñado de mí hasta tal punto que quería seguir aprendiendo más.

Poco después aparecieron los blogs y en internet descubrí otra gran fuente de conocimiento que no conocía fronteras geográficas. Estuve varios meses leyendo, navegando, observando, hasta que en 2006 me lancé a la blogosfera. ¡Y parece que fue ayer! Desde entonces escribo en Blog-o-corp sobre comunicación corporativa y digital: una excusa perfecta para no dejar nunca de actualizarme y de aprender.

Luego llegaron Facebook y Twitter y Slideshare y Delicious... Ya estaba enmarañada en la gran red: en internet. Y ahí sigo. El interés por relacionar mis dos pasiones, la comunicación corporativa y la comunicación digital, surgió de forma natural. Este interés me ha llevado a investigar las oportunidades que el ámbito digital ofrece a las empresas para comunicarse con sus públicos. Fruto de este interés y ese estudio nace este libro, con vocación de manual, que quiere servir de guía para todas aquellas personas que trabajan en comunicación corporativa y quieren descubrir las posibilidades que brinda internet y para cualquier persona interesada en este ámbito.

Me he animado a escribir este libro porque apenas existen manuales de relaciones públicas que se centren en las oportunidades digitales: la mayoría sigue aproximándose a esta disciplina igual que hace varias décadas. Sin duda, la base se mantiene y es necesario conocer los orígenes para poder entender el momento actual, pero pensé que hacía falta ir un

poco más allá y explicar las novedades que aporta internet a este ámbito tan vivo y en constante evolución. Consciente de estos cambios continuos, este libro se complementa con un blog (<http://comunicacioncorporativa20.tumblr.com>), en el que iré compartiendo enlaces y recursos relacionados con las relaciones públicas e internet, y también recogeré ejemplos que ayuden a entender mejor estos cambios.

Como les digo a mis alumnos, la comunicación corporativa y las relaciones públicas no son algo viejo o anclado en el pasado. Las vemos todos los días en numerosas situaciones, aunque a veces no nos demos cuenta.

Este manual no lo explica todo (siempre se puede ser más exhaustivo) pero pretende ser una introducción a lo que podríamos denominar comunicación corporativa 2.0 o relaciones públicas 2.0. Por supuesto, teniendo en cuenta la velocidad a la que avanza internet, sabemos que cuando se publique ya habrán aparecido novedades y que mañana todavía habrá más. Seguro que veremos técnicas mucho más evolucionadas en el futuro, algunas que hoy ni tan siquiera somos capaces de imaginar. Sin embargo, la base, como decía antes, permanecerá.

Este es un libro que me apetecía mucho escribir desde hace mucho tiempo. Si sirve para despertar en el lector la curiosidad por la comunicación corporativa y las relaciones públicas en el nuevo contexto digital, habrá logrado su objetivo. ¡Que disfrutéis de la lectura!

Cristina Aced

@blogocorp

www.cristinaaced.com/blog

Introducción

Lo que no se comunica, no existe. O existe solamente para unos pocos. Por eso es importante que las organizaciones cuenten con una estrategia de comunicación que les sirva de guía a la hora de comunicarse con sus públicos. No vale el café para todos ni creer que “eso de comunicar lo puede hacer cualquiera”.

Tampoco hay que confundir la comunicación corporativa y las relaciones públicas con la mentira y la manipulación. No se trata de esforzarse en hacer pasar un mal producto por bueno (eso sería engañar), sino de tener un buen producto y luego esforzarse por darlo a conocer a través de la comunicación.

Por otra parte, es importante tener en cuenta que TODO en las empresas comunica: no sólo los mensajes que emite el departamento de comunicación sino también las acciones de todos los que forman parte de la organización. No es sólo lo que dicen sino también lo que hacen: cómo se comportan los principales directivos, cómo atienden los trabajadores a los clientes, etc.

Hoy en día, las empresas no se diferencian por sus productos, sino por la imagen que proyectan en la sociedad, lo que sitúa (o debería situar) a la comunicación en el corazón de la estrategia de cualquier organización (Morató, 2011).

Esta comunicación debería basarse en la transparencia y la honestidad, dos valores que cobran especial relevancia en el contexto de la web social, que tiene un papel protagonista en este manual.

A lo largo de las siguientes páginas veremos qué es la comunicación estratégica y cómo se gestiona en las organizaciones, centrándonos en los cambios que introducen internet y las nuevas tecnologías en este ámbito.

En el primer capítulo se define el objeto de estudio: qué son las relaciones públicas y la comunicación corporativa, y se repasa brevemente la evolución de esta disciplina desde sus orígenes. Se presentan las diferentes áreas de especialización, en las que se profundiza en el capítulo 4, y el nuevo paradigma de la comunicación, que se desgana con más detalle en el capítulo 2.

En el tercer capítulo descubriremos los principales medios sociales y analizaremos las aplicaciones que pueden tener en relaciones públicas, con ejemplos reales de empresas que ya los han incorporado en sus estrategias de comunicación.

A continuación (capítulo 4) veremos la influencia que tiene la web social en las principales áreas de especialización de las relaciones públicas, tanto interna como externamente. Estudiaremos desde las publicaciones internas y la intranet social a las relaciones con los medios de comunicación y con los *bloggers*, la responsabilidad social corporativa y la comunicación de crisis, entre otros temas.

El capítulo 5 explica cómo se diseña un plan de comunicación integrado, con un planteamiento que tiene en cuenta tanto lo *offline* como lo *online*. Se profundiza en los aspectos clave de cada una de las etapas: investigación, planificación, ejecución y valoración.

Por último, se apuntan cinco tendencias que ayudarán a los profesionales de las relaciones públicas a estar preparados para el futuro inmediato.

Como se trata de una disciplina viva, el libro también quiere serlo. Se pueden consultar todos los enlaces mencionados en el texto y otros recursos de interés en <http://comunicacioncorporativa20.tumblr.com>, un blog que se irá actualizando periódicamente.

Objetivos del libro

Los objetivos de este manual son:

- Aprender cuál es el papel de la comunicación dentro de una organización.
- Entender la comunicación desde un enfoque estratégico e integrado, tanto a nivel *online* como *offline*.
- Analizar las oportunidades que brindan los medios sociales en el ámbito de la comunicación corporativa y las relaciones públicas.
- Conocer las diferentes formas de comunicarse que tiene una organización, tanto interna como externamente, y las últimas tendencias en estos ámbitos.
- Aprender a diseñar un plan de comunicación integral (que contemple el *online* y el *offline*).
- Saber gestionar una crisis de comunicación en los medios sociales.
- Conocer los retos de futuro de la comunicación y las relaciones públicas.

Capítulo I

Comunicación corporativa, relaciones públicas, periodismo de fuentes... ¿De qué estamos hablando?

Comunicación corporativa, relaciones públicas, periodismo de fuentes... ¿Son sinónimos? Lo cierto es que sí. Aunque algunos términos son más amplios que otros (por ejemplo, el de periodismo de fuentes), todos sirven para referirse a una misma realidad: la gestión de las relaciones con los públicos, una traducción mucho más acertada de *public relations* que la de relaciones públicas.

Comunicación corporativa es el nombre que suelen darle los profesionales que provienen del mundo de la comunicación. Periodismo de fuentes es como se llama a esta disciplina desde el ámbito del periodismo. Hay quien prefiere estas denominaciones a la de relaciones públicas, porque en España esta última se confunde muchas veces con el ocio nocturno, profesión muy respetable pero que nada tiene que ver con el tema que aquí nos ocupa. De hecho, 6 de cada 10 dircom españoles considera que relaciones públicas tiene connotaciones negativas, un 14% más que en el resto de Europa, según datos del Anuario de la comunicación 2012, elaborado por la Asociación de Directivos de Comunicación (Dircom, 2012).

Así que comunicación corporativa, relaciones públicas y periodismo de fuentes son tres maneras distintas de llamar a una misma cosa. Y no son las únicas. Un estudio llevado a cabo por Dircom en 2005 (Dircom, 2005) identificó hasta 76 formas distintas de referirse a esta profesión. Según datos de 2012 (Dircom, 2012), el concepto preferido para referirse a la disciplina es el de comunicación corporativa (81%), seguido de comunicación estratégica (72%) y gestión de la comunicación (67%). Sin embargo, en Estados Unidos la terminología que predomina es *public relations* (PR).

La Escuela de Organización Industrial (2012) también detectó una falta de homogeneidad en las empresas a la hora de designar estas funciones. El 28,9% dice tener director de comunicación. Otras prefieren hablar de director de comunicación y relaciones institucionales, o director de comunicación e imagen corporativa (6,7% cada uno), entre otras 17 denominaciones diferentes que se han identificado para referirse a este cargo. Por otra parte, el 17,8% de los profesionales encuestados se define como director de marketing y comunicación, dos disciplinas que van de la mano pero que en ningún caso deberían confundirse, cosa que sucede a menudo.

El marketing estudia los mercados para crear productos y servicios que respondan a las necesidades de los potenciales consumidores, a la vez que desarrolla programas de distribución y comunicación que permitan incrementar las ventas (Mora, 2009). Mientras que la comunicación y las relaciones públicas buscan persuadir a los públicos para lograr su apoyo a través de métodos éticos y veraces, que es algo muy distinto de manipular o hacer propaganda.

La American Marketing Association (AMA, 1995) define las relaciones públicas como una forma de gestión de comu-

nicación que busca influir en las percepciones y sentimientos que tienen las personas sobre la empresa y/o sus productos, a través de formas no pagadas (ya que en ese caso se trataría de publicidad), como el envío de notas de prensa a los medios de comunicación (*publicity*) (Aced, 2010).

Quizá la definición de la Public Relations Society of America (PRSA, 2012), recientemente actualizada, sea la más clara. Considera las relaciones públicas como un proceso de comunicación estratégica que construye relaciones mutuamente beneficiosas entre las organizaciones y sus públicos.

En definitiva, podemos afirmar que más allá del nombre que se le dé a esta profesión, lo importante es tener claro el concepto al que nos referimos. Por supuesto, el hecho de contar con diferentes denominaciones no ayuda, puesto que cada nombre o expresión identifica una realidad con unos matices concretos y la falta de consenso resulta significativa. A menudo se habla indistintamente de comunicación estratégica, relaciones públicas, comunicación corporativa, comunicación empresarial, relaciones con la prensa...

En este manual usaremos los conceptos comunicación y relaciones públicas como sinónimos,¹ para referirnos a la forma en que las organizaciones pueden aprovechar la comunicación de forma estratégica para llegar a sus públicos, tanto internos como externos.

El propósito de la comunicación estratégica es “establecer y/o mantener relaciones de confianza y de interés mutuo entre las organizaciones y sus públicos o, al menos, evitar un

1. Para hacer más llevadero el texto y evitar continuas repeticiones, también se usarán como sinónimos los términos empresa y organización, aunque este último es más amplio e incluye a empresas, ONG, asociaciones...

clima de desconfianza entre las partes” (Xifra, 2010). El objetivo de este libro es explicar cómo gestionar estas relaciones a través de procesos comunicativos.

1. Breve repaso a la historia de las relaciones públicas

1.1. Los orígenes

No es fácil saber cuándo nacen las relaciones públicas. Ya en la antigüedad encontramos algunos ejemplos del uso de la comunicación con fines estratégicos: el emperador romano Julio César, los apóstoles de Jesús al dar a conocer la cristianidad o el papa Urbano II en la época de las cruzadas (Xifra, 2010; Grunig y Hunt, 2003).

Sin embargo, la noción de opinión pública no aparece hasta los siglos xv y xvi, con la Reforma y el Renacimiento (Xifra, 2011) y muy ligada a la invención de la imprenta, que facilita el intercambio de información y supone un avance decisivo para la creación de los primeros medios de comunicación.

Ya en el siglo xviii, la Revolución Francesa marca otro gran hito en esta disciplina, pues se utilizan técnicas de propaganda y de relaciones públicas para dar a conocer las ideas de libertad, igualdad y fraternidad al máximo número de personas.

Sin embargo, la profesionalización de la gestión de la comunicación en las organizaciones no llega hasta el siglo xix, primero en Estados Unidos y algo más tarde en Europa

(Sotelo, 2004), coincidiendo con la expansión industrial. Aunque es en Estados Unidos donde la mayoría de autores (Xifra, 2010) sitúa el desarrollo profesional de las relaciones públicas.

En esta época encontramos algunos ejemplos que puede considerarse que marcan el inicio de esta disciplina. En 1870, la Pacific Railroad inauguró una nueva línea entre Nueva York y San Francisco e invitó a 150 personalidades a la presentación. Además, se estableció una red de telegrafía en cada estación para recibir las noticias y se instaló una imprenta en el tren con la que se editaba un diario que se distribuía por la noche entre los pasajeros (Xifra, 2011).

Phineas T. Barnum fue el primero en crear pseudoacontecimientos, es decir, en planificar sucesos con el objetivo de aparecer en los medios de comunicación (Arceo Vacas, 1988). Aunque la trayectoria de Barnum es algo polémica, puesto que se le relaciona con el engaño y la mentira, prácticas que no forman parte de las relaciones públicas, destaca el hecho de que consiguiera convertir en una estrella a Tom Thumb, un enano de setenta y un centímetros de altura que se dedicaba al mundo del espectáculo. Cuando Thumb se casó con otra enana, convirtió la boda en un auténtico acontecimiento de relaciones públicas.

Junto con los pseudoacontecimientos fue cobrando protagonismo la *publicity*, que consiste en conseguir que los medios de comunicación hablen de la empresa sin que esta pague por ello, una práctica que sigue siendo muy común actualmente. Para conseguirlo se informa a los periodistas de las novedades de la empresa, a través del envío de notas de prensa y de la organización de actos, entre otras técnicas posibles.

A principios del siglo xx se creó la primera agencia de *publicity*: The Publicity Bureau, que nació en Boston en 1900 (Xifra, 2010). Pronto le siguieron otras como Parker & Lee o Hill & Knowlton, cuyo modelo organizativo se exportó a otros países después de la Segunda Guerra Mundial (Sotelo, 2004). Estas agencias ofrecían principalmente servicios de *publicity* o relaciones con los medios, aunque poco a poco fueron ampliando sus servicios.

Al mismo tiempo que se creaban las primeras agencias, algunos profesionales empezaron a incorporarse a las organizaciones como responsables de comunicación (Sotelo, 2004). Ejemplo de ello es Arthur W. Page, que fue vicepresidente de relaciones públicas en la American Telegraph and Telephone (AT&T) y tuvo un papel destacado en el desarrollo de las relaciones públicas modernas. Según Page, hay seis principios² que todo responsable de comunicación debería cumplir y que continúan vigentes hoy en día:

1. Diga la verdad.
2. Demuéstrelo con la acción.
3. Escuche al consumidor.
4. Dirija con vistas al futuro.
5. Realice sus actividades de relaciones públicas como si toda la empresa dependiera de ellas.
6. Mantenga la calma, sea paciente y mantenga el buen humor.

2. Se pueden consultar estos principios y otra documentación de interés en la página web de la Arthur W. Page Society, una asociación profesional que agrupa a directivos de comunicación y que se creó tras la muerte de Page: <http://www.awpagesociety.com/about/the-page-principles/>

Otro pionero de la comunicación y relaciones públicas fue Ivy Ledbetter Lee, que estableció los primeros fundamentos teóricos de la actividad de relaciones públicas. Periodista de formación, trabajó en el periódico *World* de Nueva York antes de crear su propia agencia de comunicación, que describía así: “Esta no es una oficina de prensa secreta. Todo nuestro trabajo se hace a la luz pública” (Xifra, 2010). Uno de sus principales clientes fue la familia Rockefeller.

Lee fue el primero en definir unos principios de la práctica de las relaciones públicas, que hacían hincapié en la transparencia y la honestidad. Entre sus aportaciones al ámbito de la comunicación corporativa destaca el hecho de que considera clave contar con el respaldo activo de la dirección para iniciar un proyecto de comunicación y la recomendación de mantener una comunicación abierta con los medios (Xifra, 2010).

Edward B. Bernays, considerado “el padre de las relaciones públicas modernas”, escribió en 1923 *Cristalizando la opinión pública*, uno de los primeros libros sobre relaciones públicas que se publicaron y que intentaban establecer los principios generales de la práctica de esta disciplina. Bernays fue pionero en aplicar la investigación de las ciencias sociales y la psicología conductista para diseñar campañas capaces de cambiar las percepciones de la gente y fomentar determinados comportamientos (Xifra, 2010).

Por ejemplo, fue él quien popularizó el desayuno de huevos con beicon, contratado por los productores de beicon de Estados Unidos, a través de una campaña en la que varios médicos defendían la importancia de tomar un desayuno fuerte para empezar el día con energía. Aunque en ningún momento mencionaba el beicon directamente, las ventas de este producto se dispararon.

Estos ejemplos muestran que el nacimiento y el desarrollo de la comunicación corporativa en Estados Unidos estuvieron ligados a la iniciativa privada (Sotelo, 2004), aunque hay que destacar dos proyectos que puso en marcha el Gobierno de Estados Unidos con motivo de las dos guerras mundiales: el Comité de Información Pública (1916-1918) y la Oficina de Información de Guerra (1942-1945), cuyo objetivo era lograr el apoyo de la población a la participación del país en la contienda (Sotelo, 2004).

También tuvieron un papel clave en el desarrollo de las relaciones públicas Henry Ford y Theodore Roosevelt, no porque se dedicaran personalmente a estas disciplinas sino porque entendieron la importancia de gestionar la comunicación para conseguir sus propósitos. Vieron en las relaciones públicas un buen aliado. Ford supo captar el interés de los medios de comunicación organizando carreras en las que participaban sus coches, una original forma de lograr *publicity* que aún se sigue usando actualmente (Xifra, 2011). El presidente de los Estados Unidos también consiguió una amplia cobertura informativa de sus proyectos a través de la organización de conferencias y la concesión de entrevistas.

Como vemos, el papel de Estados Unidos en el nacimiento de la comunicación corporativa es clave. Aunque otros países europeos también contribuyeron, sus aportaciones son menos destacables (Sotelo, 2004).

En España, la expansión de las relaciones públicas comienza en 1950 (Xifra, 2010), coincidiendo con una etapa de desarrollo económico, político y mediático. La Sociedad Anónima Española de Relaciones Públicas, la primera agencia de comunicación del país, se fundó en 1960. En un primer momento esta disciplina apareció como apoyo a la actividad publicita-

ria (Sotelo, 2004), aunque poco a poco fueron separándose y ganando el lugar estratégico que les corresponde a cada una en el mundo de la empresa.

1.2. La situación actual

Si el siglo XIX es el del nacimiento y expansión de las relaciones públicas, el siglo XX es el de la madurez de la comunicación corporativa. Coincidiendo con la expansión económica y social que se vive tras la Segunda Guerra Mundial, la disciplina crece y se profesionaliza.

Actualmente, la comunicación está presente en la mayoría de las organizaciones, que poco a poco la han ido integrando en sus estrategias. Según el estudio *El estado de la comunicación en España 2010* elaborado por Dircom (2010), nueve de cada diez grandes compañías dispone de un departamento de comunicación (que puede denominarse de múltiples formas, como hemos visto en la introducción de este capítulo), que es el encargado de gestionar las relaciones con los públicos, tanto interna como externamente.

Además, la comunicación ha adquirido rango directivo: el 75% de los responsables de relaciones públicas dependen del primer nivel ejecutivo de la empresa, según el informe de Dircom. Un dato clave, puesto que durante mucho tiempo la comunicación estuvo a las órdenes del departamento de marketing, sin tener entidad propia. Las tensiones entre comunicación y marketing vienen de lejos en el mundo de la empresa, cuando en realidad las dos disciplinas son necesarias para la buena marcha del negocio, aunque tienen funciones diferentes, como hemos visto en el primer

apartado de este capítulo. Los dos departamentos deberían trabajar mano a mano, alineados con la estrategia global de la organización.

Muchas empresas, además de contar con un departamento de comunicación propio, cuentan con el apoyo de una agencia de comunicación y relaciones públicas externa, que les asesora y ayuda a implementar la estrategia de comunicación. Algunas de estas agencias forman parte de agrupaciones profesionales como la Asociación de Empresas Consultoras en Relaciones Públicas y Comunicación (ADECEC), que agrupa a un total de 21 empresas.

Otras asociaciones que reúnen a profesionales de este ámbito son la Asociación de Directivos de Comunicación (Dircom), la Asociación para el Progreso de la Comunicación, el Col·legi de Publicitaris i Relacions Públiques de Catalunya, la Comisión de Gabinetes de Comunicación del Col·legi de Periodistes de Catalunya y la International Association of Business Communicators (IABC), que está empezando a trabajar en España. La existencia de diversas agrupaciones profesionales con enfoques muy distintos es un reflejo de la falta de unidad que existe en este ámbito, en el que todavía se confunde la comunicación corporativa con la publicidad o el marketing.

Para conocer las últimas tendencias sobre comunicación, existen numerosos blogs sobre el tema que es recomendable seguir. Se puede consultar una lista elaborada por el profesor de la Universidad de Navarra José Luis Orihuela en <http://tinyurl.com/blogsRRPP>. También se puede obtener información de interés en BytePR (www.bytepr.com), que se define como “la red social de los profesionales de la comunicación y el marketing”.

Otra referencia interesante es *Perspectivas de la comunicación*,³ publicación que desde 2010 edita anualmente la agencia Wellcomm (www.well-comm.es), donde invita a varios profesionales del sector a reflexionar sobre el futuro de esta disciplina.

2. Identidad, imagen y reputación

La comunicación corporativa es la que hace referencia a una corporación. Su principal objetivo es dar a conocer la organización y crear una buena imagen de ella en sus públicos. Por tanto, podemos decir que la comunicación corporativa se ocupa de gestionar la reputación de la organización entre sus públicos.

Este es uno de los motivos por los que muchas veces no se da a la comunicación la importancia que debería dentro de la estrategia de una organización: porque gestiona intangibles (cómo es percibida la empresa) y eso hace que sus resultados sean difíciles de medir.

Como comentábamos al principio de este capítulo, la comunicación estratégica busca crear y mantener relaciones de confianza e interés mutuo entre la organización y sus públicos, y para lograrlo se basa en la persuasión.

3. Se puede consultar la publicación *Perspectivas de la comunicación* en <http://www.well-comm.es/wellcommunity>. La edición de 2012 está disponible para la descarga gratuita en: <http://tinyurl.com/RRPP-link1>.

En realidad, lo que busca la comunicación es que la organización tenga una buena imagen entre sus públicos. Para conseguirlo, el primer paso es que la organización tenga bien definida su identidad. Pero veamos primero a qué se refiere cada uno de estos conceptos: identidad, imagen y reputación.

2.1. Identidad corporativa

La identidad corporativa es el conjunto de atributos que definen el carácter o personalidad de una empresa. Son las características centrales, perdurables y distintivas que identifican a una organización y la diferencian del resto de las organizaciones de su entorno (Capriotti, 2009). La identidad es el ADN de la compañía y es imprescindible tenerlo bien claro antes de empezar a comunicarse con los públicos de interés.

La identidad corporativa está formada por la cultura corporativa y la filosofía corporativa. La cultura corporativa es el conjunto de creencias, valores y pautas de conducta compartidas y no escritas por las que se rigen los miembros de una organización (Capriotti, 2009). La filosofía corporativa son los principios sobre los que se sustenta la organización y está formada por tres elementos:

- La **misión**: es la definición de la actividad a la que se dedica la organización. Responde a la pregunta: ¿qué hace la empresa?
- La **visión**: es la perspectiva de futuro y responde a: ¿dónde quiere llegar la empresa?
- Los **valores**: son los atributos propios de la organización, que definen su forma de comportarse y trabajar.

Son la respuesta a la pregunta: ¿cómo se comporta la organización?

A continuación se expone la filosofía corporativa de Coca-Cola:

Filosofía corporativa de Coca-Cola

Fuente: <http://conoce.cocacola.es/conocenos>

Los principios de Coca-Cola se recogen en la misión, la visión y los valores de la compañía, siempre volcados en ofrecer unos productos y actuaciones comprometidas con la sociedad y el medioambiente. Por eso, la visión de Coca-Cola se orienta a prepararse para un futuro más sostenible.

Nuestra misión

Define el objetivo a largo plazo como empresa y el criterio de peso de las actuaciones y decisiones para lograr tres metas fundamentales:

- Refrescar al mundo.
- Inspirar momentos de optimismo y felicidad.
- Crear valor y marcar la diferencia.

Nuestros valores

Guían las acciones y el comportamiento de The Coca-Cola Company en el mundo, y son:

- Liderazgo: Esforzarse en dar forma a un futuro mejor.
- Colaboración: Potenciar el talento colectivo.

- Integridad: Ser transparentes.
- Rendir cuentas: Ser responsables.
- Pasión: Estar comprometidos con el corazón y con la mente.
- Diversidad: Contar con un amplio abanico de marcas.
- Calidad: Búsqueda de la excelencia.

Nuestra visión

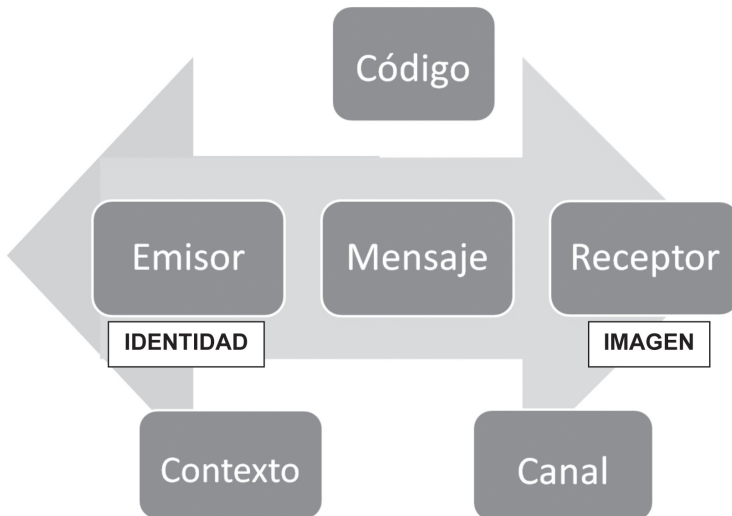
Es el marco del plan de trabajo y describe lo que se necesita lograr en función de conseguir la máxima sostenibilidad, calidad y crecimiento. Con ella, se pretenden lograr unos objetivos adaptados a diferentes ámbitos:

- Personas: Ser un buen lugar donde trabajar, que las personas se sientan inspiradas para dar cada día lo mejor de sí mismas.
- Bebidas: Ofrecer una variada cartera de productos de calidad que se anticipen y satisfagan los deseos y necesidades de los consumidores.
- Socios: Desarrollar una red de trabajo para crear un valor común y duradero.
- Planeta: Ser un ciudadano responsable que marque la diferencia al ayudar a construir y apoyar comunidades sostenibles.
- Beneficio: Maximizar el rendimiento para los accionistas al tiempo que se tienen presentes las responsabilidades generales de la Compañía.
- Productividad: Ser una organización eficaz y dinámica.

La identidad depende de la organización, que es la encargada de definirla y proyectarla entre sus públicos para conseguir que estos se formen una buena imagen de ella (Villafañe, 1999). Es decir, que la empresa o institución define su identidad corporativa y la comunica (emisor), y cuando los públicos (receptores) reciben el mensaje y lo interpretan, lo que perciben es la imagen de esa organización.

Sin embargo, la imagen y la reputación dependen de los públicos (receptores) (Capriotti, 2009). Si pensamos en el esquema básico de comunicación de Shannon-Weaver (1949) (figura 1), la identidad se situaría en la zona de emisión, mientras que la imagen, en la parte de la recepción.

Figura 1. Esquema básico de la comunicación de Shannon-Weaver (1949) adaptado al nuevo contexto digital, donde el proceso pasa a ser bidireccional y los roles de emisor y receptor son intercambiables (más información en el apartado 5 de este capítulo. El nuevo paradigma de la comunicación)



2.2. Imagen corporativa

Imagen es cómo los públicos perciben e interpretan la identidad que la organización transmite. Lo idóneo es que identidad e imagen coincidan, es decir, que lo que el receptor percibe sea lo que la organización se ha propuesto transmitir, pero esto no siempre es así. Cuando no se da esta coincidencia, la empresa ha de analizar el proceso de comunicación para intentar descubrir dónde se ha producido el fallo, si en la emisión o en la recepción.

Por ejemplo, si una organización define su identidad corporativa como: “facilitamos la comunicación con las tarifas de telefonía móvil más competitivas del mercado” pero sus clientes la perciben como una compañía telefónica que ofrece un servicio pésimo, a un precio demasiado alto y con una mala atención al cliente, existe un desalineamiento entre la identidad y la imagen percibida. La empresa debería analizar si el problema es que la identidad no es realista, y por tanto ha de mejorar sus servicios y su forma de trabajar, o por el contrario los servicios son buenos pero es la forma de comunicarlos lo que falla.

Identidad e imagen no son sinónimos

Aunque muchas veces se usen los términos de identidad e imagen como sinónimos en el día a día, en realidad, no son lo mismo. La identidad corporativa es el conjunto de aspectos que definen la personalidad de una organización. Es la empresa la que debe definirlos. La imagen es cómo perciben esta identidad los públicos de

interés. La identidad es un concepto que depende del emisor, mientras que la imagen se basa en la recepción.

2.3. Reputación corporativa

Según el Foro de Reputación Corporativa, el concepto de reputación hace referencia a cómo es percibida la empresa por los grupos de interés (*stakeholders*) y por tanto es un concepto que también depende de la recepción. Es la opinión que los demás tienen de la empresa (Aced, 2010), el prestigio que ésta tiene, que depende de dos factores: lo que la empresa dice de sí misma (gestionado directamente por el departamento de comunicación y relaciones públicas) y lo que los demás dicen de la empresa, a partir de su experiencia directa o indirecta con la misma.

Como vemos, tanto la imagen como la reputación son conceptos abstractos que dependen de la percepción de los públicos. Esta naturaleza intangible hace que los resultados de la comunicación sean difíciles de medir, a diferencia de lo que ocurre en otros departamentos, como el de marketing o el de ventas. Esta dificultad hace que muchas veces la dirección de las organizaciones no vea clara la importancia del trabajo del departamento de comunicación.

Para saber si las percepciones de los públicos cambian es necesario realizar encuestas y estudios de opinión, que requieren una inversión económica considerable. Actualmente existen otros métodos más asequibles para conocer la opinión de los públicos como, por ejemplo, analizar los comentarios que hacen sobre la organización en redes sociales o en blogs.

Pese a ser una realidad intangible, las empresas no deberían dudar de la necesidad de gestionar la comunicación estratégica, puesto que como acabamos de ver, está en juego la forma en que los públicos perciben a la empresa (imagen) y la opinión que se forman de ella (reputación), dos factores que pueden influir directamente en la decisión de compra de un producto o servicio: los clientes difícilmente comprarán un producto que no conocen, del que tienen una opinión nefasta o del que han recibido malas referencias.

3. Las áreas de especialización de las relaciones públicas

La comunicación corporativa está presente en la mayoría de las organizaciones. Aunque se trata de una disciplina transversal, existen diferentes áreas de especialización para dar respuesta a las necesidades diversas de cada empresa. A continuación apuntamos las principales. En algunas de ellas profundizaremos en el capítulo 4.

3.1. La comunicación interna

La comunicación interna es la que gestiona las relaciones de la empresa con sus públicos internos, principalmente los trabajadores, aunque también se podría incluir en este grupo a los proveedores, los accionistas, etc.

Cuando se trata de la comunicación con los empleados, suele gestionarse conjuntamente con el departamento de recursos humanos. En este caso, es importante tener en cuenta que los trabajadores son públicos cautivos, ya que su relación laboral con la empresa no les permite elegir si desean comunicarse con ella o no. Por otra parte, los empleados son los mejores embajadores de la marca, puesto que la conocen de primera mano y tienen un contacto continuo con ella. Por tanto, descuidar las relaciones con este público puede tener consecuencias negativas en la reputación de la compañía.

Es importante que la estrategia de comunicación interna esté alineada con la estrategia de comunicación externa de la compañía, pues de no ser así pueden darse incoherencias que también afectarán negativamente a la reputación de la empresa.

3.2. Relaciones con los medios

Conocidas tradicionalmente como relaciones con la prensa, las relaciones con los medios son una de las áreas principales de las relaciones públicas. Su principal objetivo es conseguir que los medios de comunicación se hagan eco de las novedades de la empresa (sus productos, sus servicios...), lo que en el mundo anglosajón se conoce como *publicity*.

Con este fin, las empresas envían a los periodistas información de forma regular, en forma de notas de prensa o dossiers de prensa, y organizan ruedas de prensa u otros eventos para intentar captar su atención.

A través de las apariciones en medios, la empresa tiene la oportunidad de hacer llegar su mensaje a los clientes y a otros

públicos objetivo. Todas estas repercusiones se recogen en el *press clipping* o resumen de prensa.

3.3. Relaciones con la comunidad

La empresa forma parte de la comunidad en la que se ubica geográficamente y, como parte de ella, ha de velar por una relación fluida con el resto de los interlocutores. De gestionar esta comunicación se ocupa el área de las relaciones con la comunidad.

Por otra parte, internet y las nuevas tecnologías han permitido la deslocalización del concepto de comunidad, que hoy en día ya no está necesariamente ligado a un lugar geográfico. Las comunidades virtuales ofrecen a la empresa un nuevo escenario en el que relacionarse con personas que comparten intereses.

3.4. Relaciones institucionales y *lobbismo*

Las relaciones institucionales se encargan de la relación de la empresa con las instituciones públicas. Aunque muchas veces se emplea este término como sinónimo de comunicación corporativa, no hay que confundirlo: las relaciones institucionales se ocupan de la relación con las instituciones; para referirse a la comunicación de las instituciones, es más correcto hablar de comunicación institucional.

El *lobbismo* (traducción de *lobbying*) es la actividad central de las relaciones institucionales (Xifra, 2011) y se encarga de establecer y mantener relaciones con los poderes públicos

con el objetivo de influir en sus decisiones de forma honesta y transparente. Esta práctica no tiene nada que ver con el tráfico de influencias o la extorsión, aunque a menudo se los confunda.

3.5. Comunicación de crisis

La comunicación de crisis es la que se encarga de gestionar la comunicación cuando la empresa atraviesa una situación crítica. Aunque así planteado pueda parecer que se trata de comunicación reactiva, en realidad debería trabajarse de forma proactiva: toda organización debería contar con un plan de comunicación de crisis. Sin embargo, muchas empresas no se dan cuenta de su importancia cuando se enfrentan a una crisis.

Internet y los medios sociales son un nuevo escenario que la empresa ha de tener en cuenta a la hora de gestionar su comunicación, especialmente en momentos de crisis. La facilidad que ofrece la red para publicar y compartir contenidos acelera la extensión de la crisis y supone un nuevo reto a la hora de gestionarla.

3.6. Comunicación financiera

La comunicación financiera es el conjunto de estrategias y acciones dirigidas a medios de comunicación, a profesionales del ámbito financiero (analistas), a la opinión pública (consumidores, clientes) y a todos los públicos con los que hay que contar para que la empresa disponga de los recursos

financieros necesarios para su supervivencia y su crecimiento (De la Torre, 2004; López Lita, 2004): accionistas, inversores, entidades bancarias...

En sus orígenes, este tipo de comunicación se limitaba a empresas cotizadas en bolsa, bancos y cajas de ahorros, pero actualmente abarca todo tipo de empresas y organizaciones que desean crear una imagen transparente que va más allá de los requerimientos legales existentes (De la Torre, 2004). De hecho, las empresas cotizadas están obligadas a publicar sus resultados económicos y la Comisión Nacional del Mercado de Valores les insta a recoger su información corporativa y su estructura funcional en un informe anual de gobierno corporativo (CNMV, 2006).

La comunicación financiera se ha de entender desde un punto de vista divulgativo (López Lita, 2004) y de transparencia corporativa.

3.7. Comunicación de marketing

Aunque no hay que confundir comunicación con marketing, como ya hemos visto en el primer apartado de este capítulo, las relaciones públicas pueden “prestar” sus técnicas a la estrategia de comercialización de un producto o servicio (Xifra, 2010). Con el objetivo de dar a conocer un producto o aumentar sus ventas, se pueden organizar eventos, convocar ruedas de prensa, enviar notas de prensa...

A este tipo de comunicación se la conoce como la cuarta “P” del marketing mix, que corresponde al concepto de “promotion”. Las cuatro “P” del marketing mix, definidas por Philip Kotler (2006), considerado el padre del marketing,

son: *product* (producto), *price* (precio), *place* (distribución) y *promotion* (promoción).

La comunicación es importante en un plan de marketing, pero este tipo de comunicación es diferente de la comunicación corporativa, que es en la que se centra este libro. Se trata de dos formas de comunicación diferentes y ninguna de ellas es más importante que la otra, sino que persiguen objetivos distintos. Por eso, ninguna debería depender jerárquicamente de la otra, aunque las dos deberían trabajar de forma coordinada.

3.8. La comunicación integrada: 1.0+2.0

Al repasar las principales áreas de especialización de las relaciones públicas hemos mencionado en varias ocasiones internet y las nuevas tecnologías, puesto que es un nuevo escenario que tener en cuenta a la hora de gestionar la comunicación. Los medios sociales (blogs y redes sociales) pueden ser muy útiles para que las empresas se comuniquen con sus públicos.

En este nuevo escenario las reglas del juego se redefinen, pues la forma de comunicarse es distinta: en internet todo es más rápido, se premia la brevedad, la comunicación es directa, desaparecen los intermediarios, el internauta puede ponerse en contacto directamente con la empresa...

Los blogs, Facebook, Twitter, LinkedIn... no sustituyen a los medios de comunicación tradicionales: los periódicos, las revistas, la radio o la televisión, sino que los complementan. De hecho, aunque el consumo de información esté cambiando e internet ya supere a la prensa en penetración, en 2012

la televisión aún fue el medio con más audiencia, según el Estudio General de Medios.⁴

Por tanto, aunque el consumo de internet crezca a diario, todavía es demasiado pronto para centrar toda la estrategia de comunicación en los medios digitales y dejar de lado a los medios tradicionales, a menos que interese únicamente llegar a públicos muy concretos que sean grandes consumidores de medios digitales y que consuman pocos medios tradicionales. Un ejemplo podrían ser los aficionados a los videojuegos, aunque es difícil poder generalizar.

En conclusión, podemos decir que lo ideal es apostar por una estrategia de comunicación integrada, que incluya tanto los medios *online* como los medios *offline*, en función de los objetivos de comunicación de la organización y de los públicos a los que se dirija, y tanto externa como internamente. Como vemos, la fórmula del éxito en comunicación pasa por sumar esfuerzos en 1.0 y 2.0, puesto que los nuevos medios complementan y enriquecen a los tradicionales, pero en ningún caso los sustituyen.

Es decir, que la comunicación digital no debería entenderse como un área de especialización de las relaciones públicas, sino como una realidad transversal que influye en todas las especializaciones de la comunicación.

4. Según los datos de la segunda ola del Estudio General de Medios (EGM) de 2012 el porcentaje de penetración de los medios en internet (44,7%) supera al de los diarios impresos (36,4%), aunque la televisión sigue siendo el medio con una penetración mayor (88,9%). Datos disponibles en: <http://tinyurl.com/RRPP-link2>.

4. Gestión de la comunicación estratégica

Las empresas pueden gestionar su comunicación desde dentro, a través del departamento de comunicación, o externalizar la gestión en una agencia de relaciones públicas. Lo ideal es que la empresa tenga su propio departamento de comunicación interno, porque nadie conocerá la organización mejor que ella misma, y si lo desea se apoye en una agencia, que puede enriquecer mucho la gestión al ofrecer un punto de vista externo. Por ejemplo, la empresa puede tener un departamento de comunicación y contratar los servicios de una agencia para hacer el seguimiento de los medios (*press clipping*) o para organizar eventos.

4.1. El departamento de comunicación dentro de la organización

La gestión de la comunicación debería entenderse como una función directiva dentro de la organización y depender directamente de dirección, pues sólo de esta forma podrá actuar de forma estratégica. Como ya hemos visto en el apartado I.1.2., en tres de cada diez casos, los responsables de comunicación en España todavía no dependen del primer nivel ejecutivo de la empresa, según el estudio de Dircom (2010).

En muchas organizaciones, el departamento de comunicación y relaciones públicas aún se sitúa en “tierra de nadie” (Xifra, 2008) dentro del organigrama, entre el marketing, la publicidad, los recursos humanos... Esto se debe, en gran

parte, a que el ejercicio de esta disciplina no exige una titulación concreta ni estar colegiado, como sucede en el caso de médicos o abogados.

Según el estudio de Dircom (2010), tres de cada diez directores de comunicación (también conocidos como *dircom*) son periodistas y dos de cada diez son economistas o abogados. También hay licenciados en Publicidad y Relaciones Públicas en estos cargos, pero representan poco más de un 5% del total, según este informe. Lo cierto es que tener estudios de comunicación es útil para desempeñar estas funciones, formación que sería conveniente complementar con otros estudios (reglados o no) dependiendo del sector en el que opere la organización. El relaciones públicas de un laboratorio farmacéutico no tiene por qué ser farmacéutico, pero debería conocer el sector en profundidad.

El director de comunicación es el responsable de definir la estrategia de comunicación de la organización, y el encargado de gestionar las relaciones con los públicos externos y, en algunas ocasiones, también internos (ámbito en el que debería trabajar mano a mano con el departamento de recursos humanos). Entre sus funciones también puede estar la comunicación de marketing, en la que debería colaborar con el departamento de marketing. Como vemos, el departamento de comunicación y relaciones públicas debería tener un cierto carácter transversal y trabajar en colaboración directa con varios departamentos de la organización, pero eso no significa que deba depender jerárquicamente de ellos, puesto que cada una de estas áreas debería ser independiente y entenderse como una función directiva dentro del organigrama.

En función del tamaño y de los recursos de la organización, el departamento de comunicación estará formado por

más o menos trabajadores, que pueden estar especializados en un área de las relaciones públicas, como la relación con los medios, la comunicación interna, la comunicación digital, etc., o tener un perfil más generalista. El dircom será quien liderará el equipo y velará por la estrategia global de comunicación.

4.2. La agencia de comunicación y relaciones públicas

Los profesionales de la comunicación y las relaciones públicas pueden trabajar en el seno de una organización o en una agencia de comunicación y relaciones públicas. El trabajo que realizan es muy similar en ambos casos, aunque con algunos matices.

La principal diferencia es que si están contratados directamente por una empresa o institución, la conocerán mejor y en mayor profundidad que un profesional externo. Por el contrario, si trabajan en una agencia, sus funciones serán más variadas, puesto que trabajarán para varios clientes, a los que conocerán en menor profundidad que si formasen parte de su plantilla. Sin embargo, los profesionales de una agencia ofrecen una visión externa que puede ser muy útil para las empresas, puesto que será más independiente y fresca que la que tienen sus trabajadores. De ahí que muchas compañías se apoyen en agencias externas para gestionar su comunicación.

Además, una agencia puede ofrecer experiencia en un campo concreto y una especialización que quizá les falte a los trabajadores del departamento de comunicación de una empresa. Por ejemplo, puede tener un amplio conocimiento en comunicación digital que puede sumar y ampliar el que

tiene el departamento de comunicación. En este sentido, las agencias pueden complementar el trabajo del departamento de comunicación.

Según el *Informe de la relación dircom-periodistas* elaborado por Dircom (2012b), 7 de cada 10 informaciones publicadas sobre empresas e instituciones son generadas por los departamentos de comunicación o sus agencias. En esta línea, 5 de cada 10 periodistas reconocen que el 75% de su agenda informativa proviene de los dircom y/o agencias. Parece que la crisis ha cambiado las rutinas de trabajo de los periodistas: el 60% dice que ahora recurre más a información generada por los departamentos de comunicación y agencias, y a internet como fuente de información. También 6 de cada 10 asegura que utiliza los medios sociales como fuente de información: para establecer contactos, buscar información sobre personas y sobre empresas. Sin embargo, para los dircom, las menciones en medios *offline* siguen teniendo más valor.

4.3. El *community manager* y otros nuevos perfiles profesionales

Internet está haciendo que aparezcan nuevas oportunidades laborales para los profesionales de las relaciones públicas. El uso masivo de la red por parte de los consumidores obliga a las empresas a reorientar sus estrategias de comunicación para incluir este nuevo entorno en sus planes de comunicación (Aced, 2010). ¿Cómo pueden aprovechar los medios sociales para relacionarse con sus públicos? ¿Cómo afectan estos medios a la estrategia comunicativa de la empresa?

Para dar respuesta a estas nuevas necesidades comunicativas se requieren profesionales preparados que conozcan el contexto digital y sepan cómo moverse en él. Han de adquirir competencias digitales y formarse continuamente para no quedar desfasados.

Ante este escenario, algunos perfiles como el de director de comunicación se ven obligados a formarse para adaptarse al nuevo contexto, y a la vez aparecen nuevos perfiles profesionales para dar respuesta a necesidades que antes no existían.

Ejemplo de esto último es la figura del *community manager* que, como su propio nombre indica, es el encargado de gestionar la comunidad. Es “la persona encargada de sostener, acrecentar y, en cierta forma, defender las relaciones de la empresa con sus clientes en el ámbito digital, gracias al conocimiento de las necesidades y los planteamientos estratégicos de la organización y los intereses de los clientes”, según la Asociación Española de Responsables de Comunidad y Profesionales del Social Media (AERCO-PSM). Es, en definitiva, el nexo de unión entre la organización y sus públicos en internet.

En concreto, sus funciones (AERCO y Territorio Creativo, 2009) son:

- Definir los objetivos y la estrategia de presencia *online* de la empresa, en línea con la estrategia general de la compañía.
- Monitorizar y escuchar:
 - Detectar dónde están los usuarios que conversan sobre la empresa y el sector, en qué blogs y redes sociales.

- Seguir regularmente las conversaciones que tienen lugar en la red relacionadas con la empresa y el sector (existen diversas herramientas de seguimiento gratuitas disponibles en la web).
- Participar:
 - Participar en las conversaciones pertinentes iniciadas por los usuarios.
 - Responder a las dudas y comentarios que estos hagan rápidamente. Si un cliente comenta un problema o se queja del servicio recibido por la empresa, el CM debe informar al departamento que corresponda.
- Crear y compartir:
 - Generar contenidos propios sobre temas relacionados con la empresa, pero sin caer en el discurso corporativo propio de las notas de prensa ni en el lenguaje comercial propio de la publicidad.
 - Distribuir estos contenidos en las plataformas que se considere oportuno, tanto creadas por la empresa como generalistas.
 - Iniciar nuevas conversaciones si lo considera oportuno.
- Relacionarse y conectar:
 - Ponerse en contacto con los *bloggers* y usuarios que tratan habitualmente temas relacionados con la empresa en la red, de forma transparente y solicitando su permiso.
 - Establecer una relación directa y honesta con estos líderes de opinión, siempre de forma transparente y dejando de lado los discursos comerciales.

- Moderar y dinamizar:
 - Incentivar la conversación cuando la participación de los usuarios disminuya.
 - Moderar la conversación si fuera necesario.
- Posicionarse:
 - Representar a la empresa en la red, sin llegar a ser un portavoz corporativo, sino un embajador cercano.
 - Dejar clara la posición de la empresa si fuera necesario.

Algunos autores (Grau, 2010; Pino, 2010) se refieren al *community manager* como el relaciones públicas 2.0, porque, como se indica en la definición de AERCO, es el responsable de gestionar las relaciones de la empresa con sus públicos en internet. Para llevar a cabo esta función, se recomienda que tenga una serie de habilidades sociales y aptitudes técnicas (AERCO y Territorio Creativo, 2009), como ser un buen comunicador, ser resolutivo, tener una gran capacidad empática y ser asertivo a la hora de defender las propias ideas, además de saber liderar y ser capaz de animar e incentivar la conversación, si las intervenciones de los usuarios decaen. En cuanto a las capacidades técnicas, debería ser un buen redactor y disfrutar escribiendo; tener conocimientos de marketing, publicidad y comunicación corporativa; ser un apasionado de las nuevas tecnologías, ser creativo y, por supuesto, conocer el sector donde va a trabajar. Es también importante que tenga capacidad de liderazgo, puesto que puede tener un equipo a su cargo. De hecho, se trata de cualidades también muy valoradas en los profesionales de las relaciones públicas.

El ámbito de la comunicación y las relaciones públicas es uno de los que se han visto más influidos por la web social (Aced, 2010). Además del *community manager*, otras nuevas profesiones vinculadas a este sector son el responsable de reputación *online*, el experto en analítica web, el gestor de contenidos digitales, el *content curator* o gestor de contenidos... Otros perfiles como el de diseñador web, el periodista o el creativo publicitario también tendrán que reciclarse para dar respuesta a las necesidades del mercado.

5. El nuevo paradigma de la comunicación

Como vemos en la figura 1, los medios sociales han enriquecido el esquema clásico de la comunicación creado por Claude Elwood Shannon y Warren Weaver (1949) y posteriormente adaptado por Roman Jakobson (Ollivier, 2010). La base de este modelo se mantiene, pero ahora las funciones de emisión y recepción son intercambiables. De hecho, el cambio de rol es continuo: somos emisores cuando escribimos un *post* en nuestro blog, pasamos a ser receptores cuando leemos un comentario en ese mismo *post* y de nuevo somos emisores al compartir la entrada en Twitter.

El Manifiesto Cluetrain (Locke *et al.*, 2009) avanzaba en 1999 que los mercados son conversaciones, y este espíritu conversacional impregna toda la comunicación en internet. Los profesionales de las relaciones públicas han de entender e interiorizar este cambio.

Ya en el 2010, el 82% de los responsables de comunicación afirmaba que las redes sociales formaban parte de su día a día (Dircom, 2010), importancia que crece año tras año: el 75% de los usuarios de internet usaba las redes sociales en 2011, frente al 51% que las usaba en 2010, según datos de IAB Spain y Elogia (2011).

Pero la clave de este nuevo escenario no son las herramientas, sino la predisposición positiva ante los cambios y el deseo de aprovechar estos nuevos medios. Es lo que podemos llamar “actitud digital” (Aced *et al.*, 2009; Aced, 2010). La web social o 2.0 supone un cambio de mentalidad respecto a la 1.0, donde para publicar contenidos era necesario tener amplios conocimientos técnicos, de forma que sólo unos pocos lo hacían. En esta nueva era de internet, la participación se democratiza y las empresas dejan de tener el control absoluto de la comunicación, que hasta ahora creían tener.

En realidad, la comunicación nunca se ha podido controlar, pero el hecho de conocer a los periodistas que trataban la información del sector en el que opera la empresa daba a la compañía una cierta sensación de tenerlo todo bajo control. Hoy en día, los líderes de opinión se multiplican y es más difícil tenerlos a todos identificados y poder entablar relaciones cercanas con cada uno. Algunas personas que escriben blogs (*bloggers*) tienen una influencia en determinados públicos que puede ser similar o incluso superior a la que tiene un periodista. Por tanto, las empresas no deberían menospreciar a los medios sociales, sino incluirlos de forma estratégica en la gestión de la comunicación. El objetivo de este manual es ayudarles a lograrlo.

Recomendación

Estos dos vídeos explican de una manera muy gráfica cómo la comunicación de masas ha pasado a ser menos masiva y más directa:

- Dramatic Shift in Marketing Reality (Scholz & Friends) <http://tinyurl.com/RRPP-link3>
- Marketing digital, la comunicación está cambiando <http://vimeo.com/9016498>

Recuerda que puedes acceder a todos los enlaces mencionados en el libro en <http://comunicacioncorporativa20.tumblr.com>

Capítulo II

Claves para entender el nuevo contexto comunicativo

Para poder gestionar adecuadamente la comunicación en este nuevo contexto es necesario conocerlo en profundidad. En este capítulo apuntamos algunas ideas clave que nos ayudarán a situarnos en el nuevo escenario comunicativo de la web social.

1. Los mercados son conversaciones

Esta es la primera tesis del *Manifiesto Cluetrain* (Locke *et al.*, 2009), una lista de 95 ideas publicada originalmente en línea en 1999, que un año más tarde se amplió y se convirtió en un libro. Escrito de forma colaborativa entre cuatro autores, a partir de conversaciones en línea, el Manifiesto Cluetrain analiza el impacto de internet en los mercados, tanto en los consumidores como en las organizaciones.

Muchos consideran que marca un antes y un después en la forma de entender los negocios y, por extensión, en la mane-

ra que tienen las empresas de comunicarse con sus públicos. Como explica Thomas Petzinger Jr. en el prólogo de la versión en castellano (Locke *et al.*, 2009), el Manifiesto Cluetrain es una “guía de usuario para la economía en Internet” que nos enseña a captar “el lado humano de los negocios y la tecnología”.

La primera de las 95 tesis es la más conocida: los mercados son conversaciones, y resume la filosofía digital participativa. Internet hace posible que las personas se comuniquen de una forma que era impensable con los medios de comunicación masivos (tesis 6): de persona a persona. En realidad, no es nada nuevo, es más bien una vuelta a los orígenes, a esas conversaciones de persona a persona que tenían (y tienen) lugar en cualquier mercado o plaza del pueblo, en las que cada interlocutor se gana la confianza de los otros cada día, con sus palabras y sus actos, y en las que el poder de recomendación es clave. Los medios sociales no son tan distintos de esta ágora pública (Reig, 2012).

Por supuesto, internet permite formas de comunicación masiva, pero también muy segmentadas: de tú a tú, de muchas personas a una, de una persona a muchas, de muchos a muchos..., nuevas formas de comunicación en red que Manuel Castells (2009) engloba bajo el concepto “auto-comunicación de masas”, porque quien genera el mensaje lo puede difundir y es capaz de llegar a una audiencia global, si lo desea. Algo que sería imposible sin los medios sociales (blogs, redes sociales... no confundir con medios de comunicación social).

Estos mercados ya no están formados por sectores demográficos, sino por seres humanos (tesis 2) que, al relacionarse y comunicarse, hacen que aparezcan nuevas formas de orga-

nización social (tesis 9) y, como consecuencia, los mercados se vuelven más inteligentes (tesis 10). En este contexto, las empresas que intentan persuadir con discursos vacíos de contenido ya no logran captar la atención de nadie (tesis 16). Las compañías pueden ahora comunicarse con sus públicos directamente (tesis 19) y es hora de que las relaciones públicas recuperen su esencia e interactúen con los públicos, en lugar de temerles (tesis 26). Para crear estas relaciones, han de hablar con una voz humana (tesis 34) y ser capaces de dialogar (tesis 38), huyendo de los monólogos a los que se habían acostumbrado.

En este contexto, desaparece la separación tradicional entre emisor y receptor: los roles se pueden intercambiar fácilmente (ver la figura 1).

2. El nuevo consumidor

En este escenario, y fruto del fin de la separación entre emisor y receptor, el consumidor cambia y deja de tener un rol pasivo para pasar a participar activamente (si lo desea) en el mercado. Es lo que se conoce como prosumidor (traducción del inglés *prosumer*), acrónimo formado por la suma de *productor* y *consumidor*.

Un consumidor activo que, gracias a internet, puede cruzar la línea que tradicionalmente había separado las funciones entre productor y consumidor, y relacionarse directamente con las marcas. Un *crossumer* que “carece de confianza

en la comunicación de las marcas (dimensión emocional), que conoce el *backstage* del marketing (dimensión cognitiva o del conocimiento, que demuestra un rol activo en la validación de los mensajes y que participa en el *storytelling* de las marcas (dimensión comportamental), viéndose estas tres dimensiones potenciadas por el desarrollo de las nuevas tecnologías y una socialización en un contexto de elevada presión comunicativa por parte de las organizaciones” (Gil y Romero, 2008).

Los medios de comunicación masivos pierden efectividad (Hill, 2005) y los medios sociales, primero los blogs y luego las redes sociales, toman el relevo. Si la empresa siempre había podido estar presente en los medios de tres formas: a través de los medios propios (revistas corporativas, intranet, web corporativa), de los medios comprados (publicidad) y de los medios ganados (*publicity*), actualmente esta última vía cobra un interés especial. Hoy en día, ganarse un hueco en los medios ya no sólo es sinónimo de aparecer en prensa, radio o televisión, sino que también puede significar ser mencionado en un blog, en Facebook o en Twitter. Algunos autores prefieren separar esta nueva modalidad, a la que llaman “medios compartidos” (Solis, 2011).

Al no existir un único punto de emisión ni de recepción, la comunicación se establece por conexiones voluntarias entre nodos (Polo y Polo, 2012), de ahí que las empresas deban esforzarse en construir nodos fuertes, crear nodos débiles “dinamizadores”, ser influyentes y desarrollar relaciones reales con sus fans e influenciadores. Y para lograrlo, el primer paso es conversar, como nos indica el Manifiesto Cluetrain, con una voz humana y conociendo los códigos de cada medio.

3. La colaboración abierta

Como dice Pierre Lévy (2003), “nadie lo sabe todo, pero todo el mundo sabe algo”. Es la premisa en la que se basa la inteligencia colectiva. No es algo nuevo, pero internet lo potencia enormemente. En un contexto que se caracteriza por la conversación y la relación, aparecen nuevas formas de organización social (Reig, 2012).

Hay autores que hablan de la sabiduría de las multitudes (Surowiecki, 2005) y asumen que los grupos siempre producen inteligencia y conocimiento (Libert y Spector, 2008; Tapscott y Williams, 2009), pero lo cierto es que también pueden generar algo sin ningún valor. De ahí que otras voces, como Pisani (2009), prefieran referirse a la alquimia de las multitudes, que puede dar lugar a oro o a una sustancia que carece de valor. El gran mérito, dice Pisani, es conseguir generar valor.

Como escriben Libert y Spector (2008), “el nuevo y potente nosotros es mucho más inteligente que cualquier yo singular”. En 2005, un estudio de la revista científica *Nature* demostró que la versión inglesa de la Wikipedia, la enciclopedia colaborativa, era tan exacta como la Enciclopedia Británica en sus entradas científicas (Giles, 2005).

La red facilita la colaboración entre personas y aparecen nuevas formas de colaboración entre individuos y con las empresas, como el *crowdsourcing*, acrónimo de *crowd* (multitud) y *sourcing* (fuente, recursos), que fue acuñado por Jeff Howe (2006), editor de la revista *Wired*. Esta práctica consiste en implicar a los usuarios en los procesos empresariales, ya sea para aportar ideas o para valorar y mejorar productos y servicios que ya existen.

Plataformas como Innocentive (<http://www.innocentive.com>) permiten aprovechar el poder de la multitud para encontrar soluciones a problemas concretos. Boeing, DuPont y Procter & Gamble la están usando con muy buenos resultados. Otro ejemplo es My Starbucks Idea (<http://mystarbucksidea.force.com>), donde esta cafetería invita a sus clientes a proponer ideas para mejorar sus productos y servicios, y a comentar y votar las propuestas por otras personas, una iniciativa muy similar a Dell IdeaStorm (<http://www.ideastorm.com>).

En España, el Banco Sabadell también invita a sus clientes a hacer sugerencias (<http://feedback.bancsabadell.com>) e, internamente, recoge propuestas de sus empleados a partir de una plataforma creada por Ideas4all (<http://www.ideas4all.com>), red social que promueve el intercambio de ideas. Mutua Madrileña (<http://www.soyinnovador.es>) también ha puesto en marcha una plataforma de *crowdsourcing* para animar a sus clientes a proponer ideas de mejora para sus servicios.

Las razones que motivan a los usuarios a participar pueden ser diversas: desde dinero a recompensas no económicas como mejorar su reputación, la posibilidad de demostrar sus conocimientos, por afición...

La facilidad de crear plataformas de *crowdsourcing* ha hecho que aparezcan nuevas formas de colaboración en línea aplicadas a otros ámbitos, como la financiación y el activismo. Goteo (<http://goteo.org/>), Verkami (<http://www.verkami.com/>) y Lánzanos (<http://www.lanzanos.com/>) son ejemplos de *crowdfunding*, es decir, de financiación colectiva. Change (<http://www.change.org/es>) y Avaaz (<http://www.avaaz.org/en/>) son plataformas colaborativas de peticiones

online que aprovechan el poder de los individuos en este contexto participativo. Casos como el de Pablo Herreros (2012) demuestran su efectividad.

La inteligencia colectiva puede aprovecharse también con fines de comunicación y relaciones públicas. Por ejemplo, en 2009, Kraft puso en marcha una campaña de *crowdsourcing* para encontrar un nuevo nombre para ISnack 2.0 (Prior, 2009), un producto que acababan de lanzar, ante las críticas masivas que estaba recibiendo en internet el nombre que le había puesto la empresa. Estas campañas también son muy útiles para conocer la opinión de los públicos sobre un tema concreto, y en este caso son una alternativa a los *focus group*.

4. Economía de la atención

Vivimos rodeados por un exceso de información. Cada minuto, se suben a YouTube 72 horas de vídeo (Europa Press, 2012). Necesitaríamos 5.110 días (14 años) para leer la Wikipedia, según un estudio realizado por la web Sharenator (Portaltic.es, 2010). Por supuesto, no tenemos que leer la Wikipedia de principio a fin ni ver todos los vídeos de YouTube, pero estas cifras nos dan una idea de la cantidad de contenidos que tenemos al alcance de un clic.

Hoy en día, lo difícil ya no es acceder a la información. Como explica Jeff Jarvis (2010), hemos pasado de una economía de la escasez a una economía de la abundancia. Lo complicado actualmente es conseguir captar la atención de los

públicos objetivo entre tal hiperabundancia de contenidos. Internet no duerme y a cada instante se están publicando nuevos vídeos, *posts*, imágenes... Es lo que Alfons Cornella (2009) llama infoxicación, es decir, intoxicación informacional. Estamos sometidos a más impactos comunicativos de los que podemos procesar.

Pero el fácil acceso a cierta información no debe llevarnos a confusión: aunque podamos conseguir los datos de contacto de muchas personas a través de internet (no cuesta demasiado conseguir correos electrónicos, por ejemplo), eso no significa que podamos incluirlos por iniciativa propia en una base de datos para enviarles mensajes, pues estaríamos incumpliendo la Ley Orgánica de Protección de Datos de Carácter Personal (LOPD). Necesitamos la autorización previa y por escrito de la persona para poder incluir sus datos en un registro, que posteriormente tendremos que dar de alta en el registro de la LOPD. (Más información sobre la LOPD en el apartado IV.1.2. Relaciones con los medios de comunicación.)

En línea con esta normativa, el marketing de permiso (Godin, 2008) considera que cualquier contacto con una persona sin su autorización previa es igual a *spam*. Esta idea surge en contraposición al marketing de interrupción, que es al que estamos acostumbrados: anuncios en los programas de televisión, llamadas comerciales a horas intempestivas, correo no deseado que invade nuestro buzón (postal y electrónico)...

Afortunadamente, tenemos una herramienta que nos facilita el seguimiento de los contenidos que nos interesan: los RSS. Real Simply Syndication o sindicación es la tecnología que permite la distribución automática de contenidos a través de la red y sirve para enviar actualizaciones a los lectores

de *feeds* (como Google Reader). De esta forma, en lugar de visitar todos los días los blogs y sitios web que nos interesan, podemos suscribirnos (la mayoría de los sitios web ofrecen hoy en día suscripción por RSS) y recibir las actualizaciones automáticamente en nuestro lector de RSS.

5. Los nuevos intermediarios

Hasta hace poco, el camino para llegar a la audiencia pasaba por los medios de comunicación, y los periodistas eran los intermediarios (*gatekeepers*). Actualmente, los periodistas siguen ejerciendo esta función, pero no son los únicos. Hoy, cualquier usuario puede actuar como intermediario (por ejemplo, a través de un blog). En realidad, es nuestro grafo social el que determina los contenidos que recibimos (Solis, 2011b). Sólo hay que pensar en las “Últimas noticias” de Facebook, que deciden por nosotros qué actualizaciones recibimos y en qué orden, en función de un algoritmo que se basa en nuestros contactos, en qué contenidos solemos marcar como favoritos y otros factores que ni tan siquiera conocemos.

Nuestra actualidad informativa está limitada por nuestro entorno (Pariser, 2011) y no es fácil escapar a los filtros a los que nos someten Google, Facebook y otras plataformas. Por lo tanto, el contenido es importante (se dice que es el rey de internet) para captar la atención, pero las relaciones son también esenciales para lograr que esos contenidos lle-

guen a buen puerto (a aquel que como empresa nos interese alcanzar).

Es decir, que aunque por una parte vivimos en la era de la desintermediación, lo cierto es que a la vez estamos encerrados en una burbuja que limita el número de fuentes al que tenemos acceso (Pariser, 2011). En una época en la que tenemos a nuestra disposición una gran cantidad de información, como veíamos en el punto anterior, resulta que las herramientas que nos facilitan la vida también están limitando la diversidad de fuentes de información a las que accedemos.

Una búsqueda cualquiera en Google sirve de ejemplo: los resultados variarán en función del ordenador que estemos usando, de nuestro historial de búsquedas, del punto geográfico en el que nos encontremos... Esto es útil si nos interesa localizar un restaurante italiano cerca de casa (y muy valioso para la publicidad contextual de Google, Adwords), pero por ejemplo dificulta enormemente el acceso a noticias de diarios electrónicos ingleses a través del buscador (siempre nos aparecerán antes las noticias de la región en que nos encontramos al hacer la búsqueda, incluso aunque cambiemos el idioma del buscador).

Conocer esto es clave para los profesionales de las relaciones públicas: internet facilita que lleguemos a audiencias muy segmentadas, pero, a la vez, los filtros de muchos servicios dificultan que nuestro mensaje llegue a ciertas personas, en función de su grafo social. Algo esencial teniendo en cuenta que el único mensaje que vale es el que se recibe, no el que se emite (Ramon-Cortés, 2005).

6. El departamento de relaciones públicas no tiene la exclusividad del 2.0

La reputación en internet es más distribuida que nunca (Aced *et al.*, 2009), puesto que ahora es mucho más fácil que cualquier persona pueda opinar sobre la marca y compartir sus experiencias con ella en blogs, redes sociales... Asimismo, también la marca tiene más oportunidades de dar a conocer sus mensajes, a través de internet. Como veíamos en el punto 1.2.3., la suma de estos dos factores: lo que la empresa dice de sí misma y lo que los demás dicen de la empresa es la reputación.

La primera parte de la suma depende principalmente del departamento de comunicación y relaciones públicas, aunque no únicamente, puesto que toda la empresa comunica: comunican sus empleados, su sede, su forma de tratar a los clientes, el comportamiento de sus directivos... Todas estas variables influyen en la forma que es percibida la organización, es decir, en su reputación.

Por tanto, el departamento de comunicación y relaciones públicas tiene un papel protagonista en la gestión de la reputación de la empresa, también en el ámbito digital, pero no es el único actor que participa. De la misma forma, ya no es el único emisor de información sobre la organización, porque los clientes también pueden compartir su opinión en los medios sociales. Por otra parte, tampoco tiene la exclusividad de la gestión de la presencia de la organización en el ámbito digital. También otros departamentos, como el de atención al cliente, el comercial, el de recursos humanos..., pueden gestionar parte de la presencia de la empresa en la red. Por

ejemplo: ¿quién mejor que el departamento de atención al cliente para atender las consultas de los clientes a través de Facebook y de Twitter?

En este sentido, el departamento de comunicación puede actuar como el director de orquesta que coordina toda la presencia digital, pero en ningún caso debe erigirse como el único portavoz autorizado de la empresa en internet, a no ser que esa sea la estrategia que se decida en el ámbito corporativo. Por eso es imprescindible diseñar un buen plan de comunicación que contemple lo *online* y lo *offline*. Veremos cómo hacerlo en el capítulo 5.

7. Integración del *online* y el *offline*

El mundo *online* no es una realidad aparte del mundo *offline*, sino que juntos forman un todo. La comunicación digital no debería concebirse como una parte independiente de la comunicación fuera de la red. La integración del 1.0 y del 2.0 es la fórmula del éxito: no se pueden entender de forma separada, sino que se complementan.

La estrategia comunicativa de la empresa debe ser una, porque la organización no es distinta en internet y fuera de ella. Organización sólo hay una, y la imagen que se proyecta en la red ha de estar alineada con la que se proyecta fuera de ella. La coherencia es el puntal básico sobre el que construir una estrategia de comunicación sólida.

8. Ser digital es una actitud

Todos estos aspectos que acabamos de analizar ayudan a entender el nuevo contexto comunicativo, pero de nada sirven si los profesionales de las relaciones públicas no tienen una predisposición positiva hacia lo digital. Se trata de un entorno que cambia muy rápido: cada día aparecen nuevas redes sociales y nuevas aplicaciones, pero eso no debe asustar a los profesionales de la comunicación. Al fin y al cabo, eso son sólo herramientas. Lo que es imprescindible es que interioricen esta nueva filosofía, esta nueva forma de hacer las cosas, porque ya no hay vuelta atrás.

Las empresas son digitales, lo quieran o no: si ellas no participan en la red, otros hablarán por ellas. La tecnología tiene un papel clave en este nuevo contexto, pero es sólo una herramienta que, por sí sola, carece de valor. Lo verdaderamente importante es el uso que se le da (Aced, 2010). Las herramientas 2.0 son un medio, nunca un fin. Lo importante es conocerlas, utilizarlas y aprovechar las nuevas oportunidades que ofrecen para los profesionales y para la empresa.

No es suficiente con trasladar las formas de actuar del mundo *offline* al mundo *online*, porque el ámbito digital tiene sus propias reglas, que hay que conocer y respetar. Por eso supone un gran reto, porque requiere un cambio de mentalidad, una nueva forma de hacer las cosas (Aced, 2010).

El profesional de las relaciones públicas ha de estar dispuesto a aprender todos los días, ha de ser proactivo, estar predispuesto al cambio y tener una actitud positiva ante las novedades tecnológicas. En definitiva, ha de tener una actitud digital (Aced *et al.*, 2009).

Para lograrlo, es útil conocer el código de cultura digital (Aced, 2010), aplicado en este caso a las relaciones públicas:

- **Honestidad**

No mentir nunca y ser transparentes, que no hay que confundir con tener la obligación de explicarlo todo. Hay que decir siempre la verdad: es mejor reconocer que no se puede dar un dato que dar uno falso.

- **Confianza**

Es esencial ganarse la confianza de los usuarios para poder comunicarse de forma efectiva y establecer relaciones. La honestidad y la coherencia son clave para inspirar confianza.

- **Solidaridad**

La web social es un entorno colaborativo y de aprendizaje. Es posible recibir mucho de la comunidad, pero para eso hay que darle algo a cambio: aportar valor a través de contenidos de calidad, dando respuesta a sus problemas, escuchando sus sugerencias...

- **Agradecimiento**

Dar las gracias cuando alguien comenta en nuestro blog o cuando alguien difunde nuestro contenido en sus redes ayuda a generar comunidad y permite entrar en contacto con otros internautas con intereses afines.

- **Respeto**

En un entorno participativo, cada persona tiene derecho a hacer críticas, positivas y negativas, siempre que

lo haga de forma respetuosa. Hay que ser tolerantes con las opiniones contrarias a las nuestras, sin que eso signifique aceptar insultos o agravios.

- **Humildad**

La empresa es experta en su sector, pero no es la única que sabe sobre ese tema. Las aportaciones de otras personas enriquecen nuestro punto de vista.

- **Flexibilidad**

Hay que tener una mentalidad abierta al cambio y saber adaptarse a las nuevas circunstancias. El entorno digital cambia a diario.

- **Sentido común**

Ante cualquier duda sobre cómo comportarse en la red, apelar al sentido común siempre funciona. No hagas en internet lo que no harías fuera de ella.

Capítulo III

Internet y los medios sociales

Los medios sociales han cambiado la manera de comunicarse. Como hemos comentado en el capítulo anterior, internet ha transformado la lógica comunicativa: las bases del proceso comunicativo se mantienen, pero la unidireccionalidad deja paso a la bidireccionalidad o multidireccionalidad. Hoy en día, los roles de emisor y receptor ya no son pasivos y se intercambian continuamente.

1. Qué son los medios sociales

Los medios sociales (*social media*) son medios en los que los contenidos son creados por los usuarios. El término “medios sociales” surge en contraposición al de “medios masivos”. Comunicar con éxito actualmente requiere saber manejar ambos mundos (Núñez, 2011). La combinación ideal entre *offline* y *online* variará en cada caso y, por tanto, en cada plan de comunicación.

Los medios sociales no sustituyen a los medios de comunicación tradicionales pero cambian la manera de comunicar. En internet, la comunicación deja de ser masiva para pasar a ser de persona a persona. Por eso los discursos comerciales o excesivamente corporativos no funcionan, porque no es el tono habitual en el que se comunican las personas.

El concepto de medios sociales es más amplio que el de redes sociales. Los medios sociales engloban las redes sociales y otras herramientas como los blogs, los wikis...

Una red social es un grupo de personas relacionadas entre sí, según la Wikipedia. Esta estructura puede ser física o virtual, y permite que las personas conecten entre sí según sus intereses y con fines diversos, que pueden ser personales, profesionales, de ocio...

Una red social virtual es un lugar donde conversar y en el que puede llegar a crearse una comunidad, aunque esto no siempre sucede (Aced, 2010). Para crear comunidad es necesario compartir intereses y afinidades, y que haya sentimiento de pertenencia entre sus miembros.

Según la temática que traten, podemos hablar de redes sociales horizontales o genéricas, como Facebook o Google+, y verticales o especializadas en un tema concreto, como las redes profesionales LinkedIn o Xing. Otra forma de clasificar las redes es según si están centradas en el usuario, como Facebook o Twitter, o en objetos, como YouTube o Flickr, donde lo que importa es el material que se comparte.

Antes de hablar de medios sociales o web social, a esta nueva etapa se la llamó web 2.0, término que popularizó en 2004 Tim O'Reilly (2005), fundador y presidente de la editorial O'Reilly Media.

La web 2.0 es la evolución de la primera generación de internet (que sería la 1.0, siguiendo la terminología de O'Reilly). Los orígenes de internet se encuentran en ARPANET, una red con fines militares que más tarde se extendió al ámbito científico y universitario. En los años noventa, Tim Berners Lee crea la World Wide Web, las famosas "www", y se inicia el uso comercial de internet.

En esta primera etapa, internet es estática y unidireccional. Sólo unos pocos (normalmente organizaciones) crean su propia página web, algo que en aquel momento requería conocimientos de programación. Los usuarios eran sólo consumidores de contenidos que otros habían creado. Más tarde llegarían los foros y los chats, unas plataformas mucho más fáciles de usar y que, por primera vez, invitaban al usuario a participar. La web caminaba hacia la interactividad, es decir, hacia el 2.0 (Aced, 2010).

Internet siguió evolucionando y dio paso a aplicaciones más dinámicas y participativas (llamadas 2.0 o sociales). Por eso a esta etapa también se la conoce como web social. Gracias a herramientas fáciles de usar, como los blogs y las redes sociales, ya no es necesario tener conocimientos técnicos avanzados para publicar contenidos en la red. Llevado al terreno de la comunicación, esto significa que los consumidores pueden expresar su opinión sobre un producto o servicio y que cualquier persona desde cualquier parte del planeta puede leerla.

Los públicos son activos y participativos, tienen opinión (siempre la tuvieron) y ahora pueden compartirla con quien deseen. Ya no son una masa anónima y pasiva que recibe los mensajes de los anunciantes sin posibilidad de manifestar su punto de vista. Si antes un cliente insatisfecho le contaba

su mala experiencia a su círculo más cercano de familiares, amigos y conocidos, hoy en día su influencia se multiplica exponencialmente gracias a las plataformas 2.0. Por otra parte, estas herramientas nos permiten segmentar los públicos objetivo de forma mucho más precisa de lo que era posible hasta hace poco.

Actualmente, el 68% de los españoles se conecta a internet de forma regular, y el 35% de ellos lo hace desde más de un dispositivo, según datos de Mediascope Europe 2012 (Portaltic.es y Europa Press, 2012). Los jóvenes son los que se conectan más a menudo, mientras que las personas mayores no acostumbran a utilizar SMS, aplicaciones ni *smartphones* (Rovira, 2012). La edad es, por tanto, un dato clave en lo que se refiere a conectividad que habrá que tener en cuenta a la hora de definir la estrategia de comunicación. En función de los públicos a los que nos dirijamos, internet podrá ser (o no) un buen aliado.

Además, los comentarios leídos en internet influyen hasta en el 72% de las compras, según el *II Estudio sobre Buzziness en España* realizado por la Consultora Guidance (Europa Pres, 2012b). Pese a ello, tres de cada diez empresas del Ibex 35 no tiene presencia en medios sociales, según Netsense (Marketing News, 2012), y únicamente siete de ellas informan en la *home* de su web en qué redes sociales están presentes (Aced, 2012), es decir, que están desaprovechando sus esfuerzos: están presentes pero no lo dan a conocer.

Los medios sociales más populares son los blogs (que pueden crearse gratuitamente en sitios como Blogger y Wordpress), las redes sociales (Facebook, LinkedIn...), el *microblogging* (liderado por Twitter), las redes de geolocalización (Foursquare) y los sitios web para compartir vídeos

(YouTube, Vimeo), imágenes (Flickr, Instagram), documentos (Slideshare, Issuu) y enlaces (Delicious). A continuación profundizaremos un poco más en cada uno de ellos.

Recuerda que puedes acceder a todos los enlaces mencionados en el libro en <http://comunicacioncorporativa20.tumblr.com>

2. Los blogs

Los blogs son páginas web que se actualizan con frecuencia. Los artículos publicados (*posts*) se presentan en orden cronológico inverso. Es decir, que lo más nuevo aparece primero, como en la portada de un medio de comunicación. La persona o personas que escriben un blog son los *bloggers*.

Los rasgos más característicos de un blog son:

- Abundancia de enlaces en los *posts*.
- Enlace permanente para cada artículo publicado.
- Posibilidad de recibir comentarios en cada artículo.

Desde el punto de vista comunicativo, los blogs presentan varias ventajas. En primer lugar, porque son herramientas no invasivas (Villanueva *et al.*, 2007), a diferencia de otras como el e-mail, ya que su contenido se puede syndicar gracias a lenguajes basados en XML (RSS, Atom) que permiten la distribución automática *online* y el envío de las actualizaciones de un blog a los agregadores (como Google Reader, Netvibes...).

Esto significa que cuando los lectores se suscriben al blog, reciben automáticamente las actualizaciones. A diferencia del correo electrónico, que se recibe se quiera o no, a través de un agregador de blogs sólo se reciben las actualizaciones a las que el usuario se ha suscrito previamente.

Crear un blog es fácil y asequible. Fácil, porque no es necesario tener conocimientos de programación para hacerlo. Usar Blogger o Wordpress, dos de los servicios de blog más conocidos, es tan sencillo como usar un procesador de textos. Asequible, porque crear un blog no requiere una gran inversión económica. De hecho, tener un blog en Blogger y Wordpress es gratuito, sólo hay que pagar el dominio si queremos personalizar la URL (que sea www.minombre.com en lugar de www.minombre.wordpress.com, por ejemplo).

En el caso de Wordpress, la versión web (wordpress.com) tiene bastantes limitaciones. Por ejemplo, no permite insertar según qué contenidos: códigos QR, vídeos... Sin embargo, la versión wordpress.org, también gratuita pero que requiere contar con alojamiento propio para poder instalar un software, no tiene estas limitaciones y cuenta con el apoyo de un potente grupo de desarrolladores web que continuamente lanzan mejoras, muchas de ellas gratuitas.

Por otra parte, los blogs son muy útiles para ganar visibilidad en internet. El hecho de que sean páginas web que se actualizan con mucha frecuencia y que a menudo sean enlazadas desde otros sitios web hace que ganen posiciones en los buscadores. Los motores de búsqueda como Google y Yahoo tienen en cuenta numerosos factores a la hora de presentar los resultados, y dos de ellos son la actualización reciente de los contenidos y el número de enlaces entrantes (las veces que esa página es enlazada por un tercero).

Los blogs fueron los primeros medios sociales en aparecer. Llegaron antes que las redes sociales y lo hicieron para quedarse, aunque en numerosas ocasiones se haya dicho que el *microblogging* (por ejemplo, Twitter) acabaría con los blogs. Pese al uso creciente de Twitter y otros servicios más fáciles y rápidos de usar, como Tumblr o Posterous, a medio camino entre el blog y el microblog, los blogs siguen estando muy vivos. Seguramente, porque un mensaje de 140 caracteres (un tuit) se queda corto para expresar algunas ideas, de ahí que muchos tuits sean en realidad un titular con un enlace que lleva a la entrada de un blog o a una página web, sin límite de caracteres.

Existen diferentes tipos de blogs, tanto dirigidos a públicos externos como internos: blogs de marca, de producto, de trabajadores, de eventos, de sector... (Orihuela, 2006; Wacka, 2006; Li, 2006). El departamento de comunicación puede utilizar los blogs con diferentes propósitos. Puede crear un blog de producto, como el Sony Xperia Product Blog (<http://blogs.sonymobile.com/products>). También puede tener un blog sobre temas relacionados con la empresa, como en el caso de Iberia y "Me gusta volar" (<http://megustavolar.iberia.com>), donde habla de viajes, curiosidades sobre la aviación, ofrece consejos para perderle el miedo a volar... Su objetivo, explican, es convertirse en "un sitio que quiere convertirse en el punto de encuentro de lectores a los que les gusta viajar, conocer y volar". De esta manera, sin necesidad de hablar continuamente de la marca, intentan captar la atención de los usuarios de aerolíneas. No olvidemos que el objetivo de las relaciones públicas es captar la atención de los públicos con los que le interesa interactuar y eso no se consigue hablando de lo que la empresa quiere, sino poniéndose en la piel del receptor para intentar saber qué le interesa y ofrecerle

esos contenidos, siempre alineados con el mensaje corporativo que se desea transmitir.

Cuando el negocio principal de la empresa es un tema que no se presta demasiado a ser comentado en redes sociales, como por ejemplo en el caso de los combustibles, la empresa puede tener presencia en la blogosfera a partir de un tema vinculado a la compañía que resulte más social. Es el caso de Repsol (<http://blogs.repsol.com>), que por una parte tiene un blog corporativo sobre innovación y tecnología, y por otra parte cuenta con varios blogs temáticos: tres sobre motociclismo, de la mano de pilotos que la marca patrocina (Blog de Dani Pedrosa, Blog de Marc Márquez, Blog de Casey Stoner), y otro sobre recetas de cocina, que sirve para dar a conocer la Guía Repsol. Otro ejemplo es Endesa, presente en la blogosfera (y en redes sociales) a través de Twenergy (<http://twenergy.com>), una iniciativa que pretende fomentar el consumo responsable de la energía.

Aunque los blogs no siempre se dirigen al cliente final. El grupo editorial SM utiliza un blog para estar en contacto con los periodistas. Su sala de prensa digital (<http://prensa.gruposm.com>) tiene formato blog.

En cualquier caso, es importante no engañar nunca al usuario y explicar claramente con qué objetivos se ha creado el blog y quién lo mantiene. Casos como el de Sony, el de Vichy o el de Wal Mart muestran la importancia de la honestidad en la blogosfera (Villanueva, Aced, Armelini, 2007).

Sony lanzó en noviembre de 2006, en plena campaña de Navidad, el blog "All I want for Christmas is a PSP" (todo lo que quiero para Navidad es una PSP). Estaba supuestamente escrito por Charlie, un adolescente aficionado al hip-hop y a los videojuegos que hablaba maravillas de la PSP que su

primo quería que le regalasen en Navidad. Días después de ser lanzado, alguien descubrió que el dominio estaba registrado a nombre de ZIPATONI, una empresa de marketing viral. Se trataba de un blog falso y el caso corrió rápidamente por la red, a través de blogs y foros. Sony tuvo que reconocer su engaño y disculparse por su artimaña (Dans, 2006).

El caso de Vichy es muy similar. En 2005, Delphine, *product manager* del producto Peel Microabrasion, creó “Journal de ma peau”, un blog para promocionar esta crema. Pero no lo hizo en su nombre, sino que se hacía pasar por Claire, una usuaria del producto que explicaba su experiencia de uso, sus trucos, sus consejos... Cuando se descubrió el engaño, los *bloggers* franceses criticaron duramente a la empresa, que reconoció el engaño y pidió disculpas. A partir de ese momento, reorientó su estrategia y pidieron a clientes reales que crearan el contenido (Polo, 2005).

Por otra parte, la cadena de hipermercados Wal Mart lanzó el blog “Wal-Marting across America”, en el que supuestamente Laura y Jim, una pareja estadounidense, relataba su viaje a través de Estados Unidos. Se desplazaban en su caravana y pasaban las noches estacionados en los aparcamientos de la cadena de hipermercados. Cada vez que visitaban un establecimiento, se referían a los comentarios positivos de sus trabajadores, que siempre contaban maravillas de su empleo y de la empresa para la que trabajaban. Sin embargo, pronto la revista *Business Week* reveló que Wal Mart patrocinaba el viaje y que el blog estaba escrito por un fotógrafo del diario *The Washington Post*, contratado por la agencia de relaciones públicas Edelman. La mentira le costó a la agencia 90 días de expulsión de la Word of Mouth Marketing Association, a modo de sanción. Edelman pidió disculpas por haber encubierto la identidad del *blogger* y

a partir de ese momento optó por firmar cada entrada, dejando claro quién era el autor, que trabajaba para Edelman y que la agencia había sido contratada por los grandes almacenes.

Como vemos, no es recomendable que el departamento de comunicación cree *flogs* (*fake blogs*, blogs falsos). La experiencia muestra que siempre se acaba descubriendo el engaño y el efecto que se consigue es contrario al deseado: se convierte en una campaña de mala imagen para la empresa. Es muy fácil perder la confianza de los usuarios, pero muy difícil volver a recuperarla.

3. Las redes sociales

Redes sociales hay muchas, hasta el punto de que se dice que existe una red social para cada tema que se nos pueda ocurrir. Solo hay que echar un vistazo a la entrada “List of social networking websites” de la Wikipedia (<http://tinyurl.com/RRPP-link4>) para hacerse una idea del gran número de redes que existe, cifra en continuo crecimiento. A continuación presentamos las redes sociales que son más interesantes para el ámbito de la comunicación y las relaciones públicas.

3.1. Facebook

Facebook es la red social más popular hoy en día. Nació en 2004 y a finales de 2012 tiene más de mil millones de usuarios

activos, según datos de la propia empresa. Esta red se presenta como la herramienta que “te ayuda a comunicarte y compartir con las personas que forman parte de tu vida”. Permite compartir contenidos en varios formatos: texto, fotos, vídeos, enlaces...

La llave de entrada a Facebook es el perfil personal. A partir de ahí se pueden crear páginas de empresa y grupos. Los perfiles son para uso personal; para uso corporativo hay que crear una página. No cumplir con esta norma puede comportar la eliminación del perfil. Además, las páginas ofrecen varias ventajas para las empresas. En primer lugar, no tienen límite de seguidores (un perfil solo puede tener 5.000 amigos, que es el nombre que reciben los contactos en esta red social) y permiten que cualquier usuario de Facebook las siga sin necesidad de tener que enviar una petición de amistad (como sucede con los perfiles personales).

Otra ventaja de las páginas es que ofrecen estadísticas muy útiles, de forma gratuita y solo accesible para su(s) administrador(es): número de personas que han visto una publicación (alcance), total de “me gusta” recibidos (y saber la evolución), cuáles son los contenidos más vistos... Esta información permite reajustar continuamente la estrategia de contenidos: saber qué temas interesan más, qué aspectos generan más interacción... Datos muy valiosos para el departamento de comunicación.

La privacidad es uno de los puntos débiles de Facebook, aunque ha mejorado mucho en los últimos tiempos. Actualmente, en los perfiles es posible elegir con quién se comparte cada actualización en el mismo momento en el que se escribe: se puede publicar en abierto o de forma que solo sea visible para una lista de amigos en concreto. También se pueden enviar mensajes privados (equivalentes a un correo

electrónico) y chatear con los contactos que están conectados. En las páginas, las actualizaciones son públicas por defecto.

Otra posibilidad que tienen las empresas es anunciarse en esta red social, que también permite segmentar con bastante detalle quién verá cada anuncio: por edad, por lugar de residencia, por intereses..., sobre la base de la información que cada usuario haya compartido en su perfil.

La interacción en Facebook se basa en los “me gusta”, mediante los cuales el usuario muestra su apoyo a un contenido, y en los comentarios que se pueden dejar en cada publicación.

Es importante tener en cuenta que los contenidos que cada usuario ve en Facebook dependen de su grafo social, es decir, de sus contactos y de las páginas a las que siga. En el apartado de “Últimas noticias”, cada persona ve las actualizaciones que han publicado sus amigos. Los *posts* pueden ordenarse de forma cronológica (de más a menos recientes) o por relevancia, aunque Facebook no explica exactamente en qué se basa para determinar la importancia que otorga a cada contenido. Esto hace que, en función del momento en el que nos conectemos, veamos unos contenidos u otros, y es posible que si no nos conectamos con mucha frecuencia nos perdamos algunas actualizaciones. Por ejemplo, Facebook nos mostrará antes las actualizaciones de aquellos contactos a los que más veces hemos hecho “me gusta” cuando publican algo o a los que hemos dejado más comentarios. Así, las actualizaciones de los amigos con los que apenas interactuamos podrían quedar relegadas a los últimos lugares y pasarnos desapercibidas.⁵

5. Para más información sobre estos filtros, ver el vídeo “Eli Pariser: cuidado con la “burbuja de filtros” en la red” en Ted Talks: <http://tinyurl.com/RRPP-link5>.

Esto es especialmente importante desde el punto de vista corporativo, porque afecta al alcance de los contenidos que publica una empresa en su página. Solo las personas que hayan dicho que “les gusta” la página recibirán las actualizaciones, pero aun así, en función de su grafo social y de su actividad, estas novedades podrían aparecer tan al final de la lista que el usuario nunca llegara a verlas. Por eso es muy importante que los administradores de la página analicen regularmente las estadísticas: a cuántas personas se ha llegado (alcance), número de “me gusta”, comentarios recibidos...

Los contenidos que una empresa puede compartir en Facebook son muy variados: novedades corporativas, nuevas incorporaciones en la empresa, lanzamiento de productos... Lo importante es no limitarse a la información que a la compañía le interesa dar a conocer y ponerse en la piel del público al que se desea llegar. Los cines Cinesa (<http://www.facebook.com/cinesa.es>) informan de los estrenos que se proyectan en sus salas, ofrecen descuentos y organizan concursos. Gracias a una promoción 2x1 en la compra de entradas a través de esta red social consiguieron pasar de 700 fans a 23.000 en una semana. Leche Ato (<https://www.facebook.com/ATONatura>) explica en su página de Facebook el día a día de sus granjas y recomienda recetas con productos lácteos compartidas en blogs y webs de terceros (Sanagustín, 2012).

Ausonia (<http://www.facebook.com/ausonia.es>) cuenta con una página creada en colaboración con la Asociación Española de Cáncer de Mama y dedicada precisamente a la lucha contra esta enfermedad. Además de informar sobre las iniciativas de concienciación que llevan a cabo, invitan a los fans a ponerse un pañuelo rosa en su foto del perfil de Facebook para unirse a la cadena contra el cáncer de mama.

De esta manera se apoya en ellos para extender su mensaje solidario a través de sus contactos.⁶

Para sacar el máximo partido a las páginas de empresa, Facebook tiene una página (<http://www.facebook.com/FacebookPages>) en la que comparte buenas prácticas, ejemplos y novedades para sacarle el máximo provecho a las páginas. También hay una página dedicada a las relaciones públicas (<http://www.facebook.com/pr>), cuya actualización es un poco irregular, donde comparte recomendaciones e información para que los profesionales de este ámbito puedan sacar el máximo partido a esta red social.

Además de tener presencia corporativa en esta red social, Facebook es un excelente lugar para descubrir qué opinan los públicos sobre la compañía. Para esto resulta muy útil revisar de vez en cuando los grupos que existen, para ver si alguno se centra en nuestra propia marca o habla sobre nuestros productos o servicios.

3.2. Twitter

Twitter es la red de *microblogging* más popular, aunque no la única. También hay otros servicios que se consideran de *nanoblogging* (*blogging* con actualizaciones muy breves), como Plurk y Yammer, la herramienta de microblogging interno para las empresas que fue adquirida por Microsoft en el verano de 2012.

6. Más ejemplos de buenas prácticas en páginas de Facebook en el libro *Facebook para dummies* (Para Dummies, 2012), escrito por Eva Sanagustín y Cristina Aced.

Creada por Jack Dorsey en 2006, en Twitter se comparten mensajes breves de hasta 140 caracteres, que reciben el nombre de tuits. Se basa en la inmediatez, de ahí que su uso esté muy ligado a dispositivos móviles, aunque también se puede actualizar desde un ordenador de sobremesa.

A diferencia de Facebook, que se basa en relaciones recíprocas (hemos de aceptar la invitación de otra persona para que se convierta en nuestro amigo), en Twitter cada uno sigue a quien le interesa, sin necesidad de que la otra persona también le siga. Podríamos decir que las relaciones en Twitter son similares a las que se establecen en las páginas de Facebook.⁷

En Twitter, cada usuario puede seguir (*following*) a quien desee y cada tuitero puede tener cuantos seguidores (*followers*) consiga atraer. Cuando decidimos seguir a una persona, automáticamente recibiremos las actualizaciones que publique en nuestra cronología o *timeline*.

Dada la brevedad de los tuits, es habitual combinar el uso de esta red social con el de otros medios sociales, como los blogs. La estructura más habitual de un tuit suele ser una frase a modo de titular acompañada de un enlace a un sitio web o blog en el que se desarrolla el tema con mayor profundidad. Twitter tiene un lenguaje propio. Suelen usarse abreviaturas como:

7. Nos basamos en las cuentas abiertas. Por defecto, todo lo que se publica en Twitter es público y lo puede leer cualquier persona con acceso a internet, tenga o no cuenta en Twitter. También existen cuentas cerradas o protegidas, que permiten seleccionar quién podrá ver las actualizaciones. Para poder leer estos tuits es necesario enviar una petición de seguimiento, que el autor deberá aprobar. Este tipo de cuentas funciona de forma similar a un perfil personal de Facebook. Dado que el uso de estas cuentas es cada vez menor y no se recomienda a nivel corporativo, nos hemos centrado en las cuentas abiertas.

- RT: *retuit*. Publicar un tuit de otro usuario para compartirlo con tus seguidores
- TT: *Trending topic*, temas del momento. Palabras clave (*hashtags*) más utilizadas en las últimas horas en Twitter. Son, por tanto, los temas más populares de los que están hablando los tuiteros.
- DM: *direct message* o mensaje directo, que se envía a una persona y sólo ella puede leerlo. Para enviar un mensaje directo hay que escribir: D nombredeusuario, con un espacio en medio y sin la arroba.

Escribir una arroba delante del nombre de usuario sirve para dirigirse a otro usuario (@nombredeusuarioentwitter) y poner una almohadilla delante de una palabra para etiquetar los tuits (#etiqueta). Esto último se conoce como *hashtag* y facilita el seguimiento de los tuits que hablan de un tema. Su uso es cada vez más habitual en programas y series de televisión, para que los espectadores puedan compartir en tiempo real su opinión sobre los contenidos que están viendo. Por ejemplo, el programa *Salvados* de La Sexta crea un *hashtag* en cada edición relacionado con el tema tratado. También es habitual usarlos en la cobertura de acontecimientos especiales, como unas elecciones, o en el ámbito interno, para facilitar el seguimiento de las juntas de accionistas.

Cualquier usuario puede crear un *hashtag*, también las empresas, pero la utilidad de estas palabras clave radica en su uso: crear una etiqueta que nadie utiliza no sirve de nada.

Hasta hace poco sólo existía un tipo de perfiles en Twitter. Es decir, que tanto personas como empresas estaban presentes de la misma forma en esta red social. Pero a finales de 2011, Twitter anunció el lanzamiento de las páginas de marca. Sin

embargo, por el momento el acceso a las páginas está limitado a las empresas y famosos que hayan invertido una cantidad mínima en publicidad (que oscila entre 19.000 y 25.000 dólares, según la fuente que se consulte). Estas páginas ofrecen varias ventajas: cabecera personalizada, la posibilidad de destacar tuits para que permanezcan en el encabezado de la página y sean siempre visibles en el *timeline* y la posibilidad de incluir fotografías o vídeos en los tuits. Algunas marcas con página propia son Disney Pixar (<https://twitter.com/DisneyPixar>) y Heineken (<https://twitter.com/Heineken>).

No obstante, con el lanzamiento del nuevo diseño de los perfiles de Twitter en septiembre de 2012, es posible personalizar la imagen del encabezado, así que las diferencias entre perfil y página son menores.

Las empresas usan Twitter con distintos objetivos de comunicación. Algunas optan por crear un perfil corporativo en el que van anunciando las novedades de la compañía, como Nestlé (<https://twitter.com/Nestle>). Otras se centran en un producto, como Repsol con la Guía Repsol (<http://twitter.com/guiarepsol>). Algunas empresas crean un perfil específico dirigido a periodistas, para difundir sus notas de prensa, como la Cambra de Comerç de Barcelona (<https://twitter.com/presscambrabcn>) o Siemens (https://twitter.com/siemens_press). Y cada vez es más habitual ofrecer atención al cliente a través de Twitter, como hace FNAC (https://twitter.com/CAC_Fnac_ESP).

También se puede crear una cuenta en la que se combine la información corporativa con la atención al cliente, como hace Movistar (http://twitter.com/movistar_es) o Cebollas AgroFuentes (<http://twitter.com/agrofuentes>) y tener varias cuentas de Twitter, cada una dirigida a un público concreto y con un objetivo distinto. El caso de Banco Sabadell es un

buen ejemplo: en @bancosabadell (<http://twitter.com/bancosabadell>) atienden consultas de los clientes y en @BSpress (<http://twitter.com/BSpress>) se comunican con los periodistas. La Universitat Oberta de Catalunya (UOC) tiene cerca de 30 perfiles en Twitter (<http://tinyurl.com/RRPP-link6>). En @UOCsocial (<http://www.twitter.com/UOCsocial>) hablan sobre sociedad de la información; en @UOCalumni (<http://www.twitter.com/UOCalumni>) informan de la actividad de la asociación de antiguos alumnos, @UOCartshum (<http://www.twitter.com/UOCartshum>) ofrece noticias relacionadas con los Estudios de Arte y Humanidades, en @UOCestudiante (<http://twitter.com/UOCestudiante>) atienden las dudas de los estudiantes y futuros estudiantes de lunes a viernes, de 9 a 18 h.

Otra posibilidad es utilizar Twitter para retransmitir eventos y ruedas de prensa, y para organizar *tweetchats*, en los que varias personas comparten conocimiento sobre un tema concreto un día determinado y a una hora concreta, a través de un *hashtag*, y para hacer *twitcams* y retransmitir vídeo a través de Twitter. Veremos estas posibilidades con más detalle en el cuarto capítulo (IV.1.3.1. Organización de eventos).

También se puede pagar por aparecer en Twitter. Las empresas pueden patrocinar un tuit, una cuenta o un *hashtag*. Más información en: <https://business.twitter.com/es/advertise/start/>

3.3. Google+

Google+ es la red social de Google. Lanzada en verano de 2011, en menos de un mes contaba con 25 millones de per-

files, cifra que Facebook tardó 3 años en alcanzar (Fernández, 2011; El Universal, 2011). Aunque la clave reside en saber cuántos de estos son usuarios activos, es decir, que no sólo tienen un perfil sino que lo actualizan e interactúan con otros usuarios.

Antes de finalizar 2011, Google+ lanzó las páginas de empresa. Los usuarios pueden seguir las páginas que les interesen y añadirlas a sus círculos, pero las empresas no pueden añadir a ninguna persona a sus círculos si esta no le ha seguido o mencionado anteriormente (a diferencia de los perfiles personales, que pueden añadir a cualquier persona a sus círculos sin necesidad de que esta relación sea recíproca). Esta medida impide que las empresas puedan añadir a cualquier usuario si antes este no ha manifestado su interés por la compañía. Una buena forma de evitar el *spam*. Además, las páginas incluyen el botón “+1”, aunque ellas no pueden hacer “+1” en otras páginas. Igual que Facebook, Google+ ofrece estadísticas a los administradores de las páginas de empresa, que así pueden analizar el efecto que tienen sus publicaciones en sus públicos objetivo: qué actualizaciones han sido más comentadas, quién ha compartido el contenido, quién lo ha votado, cuáles son sus seguidores más influyentes...

Ford (<http://tinyurl.com/RRPP-link7>) fue la primera empresa en crear una página en Google+, en la que publica información sobre sus productos e invita a sus clientes a compartir su experiencia con sus productos con la etiqueta #MeAndMyFord. Regularmente, propone a sus seguidores interactuar compartiendo sus fotos y vídeos sobre temas relacionados con la marca, como #BestParkingEver y #MyFordMustang. Este interés por interactuar con sus clien-

tes hace que Ford sea considerada por muchos como una de las empresas que mejor está aprovechando esta red social.

Hay más compañías que han decidido unirse a Google+, aunque todavía es una red social que no es muy usada con fines corporativos. Banco Sabadell ofrece atención al cliente (<http://tinyurl.com/RRPP-link8>) y Zara Home comparte imágenes de sus productos y anuncia promociones (<http://tinyurl.com/RRPP-link9>).

Además de las funcionalidades propias de cualquier página de empresa en una red social, Google+ cuenta con una herramienta muy interesante a nivel corporativo: los *hangouts* o quedadas. Se trata de chats con vídeo con hasta 9 personas a la vez, donde todas ellas pueden interactuar. También permite realizar emisiones en directo, sin límite de espectadores, y posteriormente publicar el vídeo en Google+, en el canal de YouTube y en el sitio web.

Estas videoconferencias gratuitas son muy útiles para hacer encuentros con periodistas, reuniones de trabajo y sesiones de formación. Una empresa podría presentar un producto a sus mejores clientes o a los medios locales, permitir que un grupo de periodistas o de clientes entreviste a su director general y ofrecer atención al cliente a través de esta funcionalidad, entre otras muchas opciones.

La sede londinense de la International Tibet Network, un grupo de defensa tibetano, fue la primera en celebrar una rueda de prensa a través de Google+, en julio de 2011. Más tarde, el vídeo del evento se colgó en YouTube (Ungerleider, 2011). Jennifer López ofreció una rueda de prensa en 2012 usando esta herramienta (<http://tinyurl.com/RRPP-link10>). Algunos clubs de fútbol, como el F.C. Barcelona, aprovechan los *hangouts* para acercarse a sus aficionados de todo el

mundo. En octubre de 2012 se estrenaron con un videochat con Gerard Piqué (Bogunya, 2012).

Se puede aprender más sobre las páginas de Google+ en un manual creado por la propia red social: <http://tinyurl.com/RRPP-link11>.

3.4. Tuenti

Tuenti es una red social española, creada en 2006 por Zaryn Dentzel. Dirigida en un principio a estudiantes, se necesitaba invitación para acceder a ella. En 2010, fue comprada por Movistar y un año más tarde se eliminó la restricción de acceso. Es la primera red social en contar con un operador móvil virtual, Tuenti Móvil.

Inicialmente solo se podían crear perfiles personales y se basaba en relaciones recíprocas: cada usuario podía interactuar únicamente con sus contactos. A partir de la apertura de 2011, aparecieron las páginas de empresa, los sitios y los grupos.

En julio de 2012, la red se renovó y apostó por la movilidad. Lanzó una nueva página y un servicio multiplataforma en doce idiomas, que integra un servicio de mensajería instantánea: Tuenti Social Messenger. De esta forma, Tuenti intenta posicionarse como una plataforma de comunicación social enfocada en la movilidad, según sus propias palabras (Tuenti, 2012), con un público mucho más amplio, que va más allá de los jóvenes, y con una marcada proyección internacional (hasta entonces se había centrado en el público español).

A nivel corporativo, se pueden crear páginas y sitios. Las páginas son espacios en los que compartir información sobre

grupos, marcas, actividades, intereses... Los sitios son páginas para los lugares físicos que pueden ser visitados por los usuarios, como tiendas, restaurantes, bares, academias... Tienen las mismas características que las páginas pero ofrecen funcionalidades específicas para establecimientos como la posibilidad de incluir mapas e información sobre cómo llegar en transporte público, crear eventos y recoger la opinión de los clientes. En resumen, una cafetería debería crear un Tuenti Sitio, mientras que una empresa que fabrica tazas tendría una Tuenti Página.

Ejemplos de Tuenti Páginas son la de Movistar (<http://www.tuenti.com/movistar>), Coca-Cola (<http://www.tuenti.com/cocacola>) o HP (<http://www.tuenti.com/hp>). McDonald's tiene una Tuenti Página a nivel corporativo (<http://www.tuenti.com/mcdonalds>) y un Tuenti Sitio para algunos de sus locales (<http://tinyurl.com/RRPP-link12>, <http://tinyurl.com/RRPP-link13>)

El Zoo Aquarium de Madrid (<http://tinyurl.com/RRPP-link14>) tiene un Tuenti Sitio.

3.5. Pinterest

Lanzada en 2010, esta red social centrada en el contenido visual no se popularizó hasta dos años después, cuando el acceso dejó de estar restringido a invitación. Tras la apertura, consiguió superar los 10 millones de usuarios en unos meses. Destaca el uso por parte del público femenino: siete de cada diez personas que la usan son mujeres.

Pinterest permite crear tableros (*boards*) en línea. Se trata de corchos virtuales en los que se puede ir recopilando cual-

quier imagen que encontremos mientras navegamos por internet o subir fotos a través del ordenador. Cada imagen que se añade recibe el nombre de “pin” y la acción de incluirlo es “pinear” (*to pin* en inglés). Cada pin contiene un enlace al sitio web de donde proviene. Para pinear una imagen, solo hay que instalar el botón en el navegador y hacer clic cada vez que encontremos una imagen que queramos añadir a un tablero.

La gente utiliza los tableros para organizar eventos (bodas, presentaciones...), compartir recetas de cocina, infografías, catálogos de moda... Las empresas también han encontrado en Pinterest una buena herramienta de comunicación.

Gallina Blanca (<http://pinterest.com/gallinablanca>) comparte sus recetas organizadas por categorías: por ingredientes, por dificultad de preparación, por estación... Casa del Libro (<http://pinterest.com/casadellibro>) presenta sus títulos por temática y anuncia promociones y eventos. Munich (<http://tinyurl.com/RRPP-link15>) utiliza Pinterest a modo de catálogo en línea y cada producto enlaza directamente con su tienda *online*, de forma que el usuario puede realizar la compra de una forma rápida y sencilla.

También se pueden organizar concursos para atraer al público, como hizo Peugeot con el modelo Panama (<http://pinterest.com/peugeotpanama>). Retó a los usuarios a completar puzzles de sus coches con imágenes que se podían encontrar en la web de la marca y en su página de Facebook. Para participar había que pinear las imágenes y compartirlas con Peugeot. De esta forma, la marca de automóviles lograba dar a conocer su producto y generar tráfico hacia su web corporativa y sus perfiles sociales.

3.6. LinkedIn

LinkedIn es una red social profesional con más de 175 millones de usuarios a finales de 2012. Según datos de la propia plataforma, todas las empresas del Fortune 500 tienen algún ejecutivo con presencia en esta red social.

Los perfiles de LinkedIn son un currículum vitae en línea donde los usuarios pueden compartir su experiencia profesional y su formación, y darse a conocer profesionalmente. Las empresas pueden crear páginas en las que publican noticias, promociones y vídeos. Pueden compartir estos contenidos con todos sus seguidores o con una selección de ellos, gracias a la segmentación de públicos que ofrece esta red social a los administradores de páginas de empresa (más información en: <http://tinyurl.com/RRPP-link16>). Así, es posible seleccionar a los destinatarios según el tamaño de la empresa para la que trabajan, el sector, el cargo y la ubicación geográfica. Más tarde, el administrador puede saber el alcance que ha tenido esa actualización: cuántas personas la han visto y cuántas la han compartido con sus contactos.

Dado que se trata de una red social profesional, las empresas también pueden publicar ofertas de empleo en su página. Si quieren personalizar el anuncio o crear un banner, han de contratar versiones de pago de las páginas. Algunos ejemplos son la pestaña de empleo de Google (<http://tinyurl.com/RRPP-link17>) y de Accenture (<http://tinyurl.com/RRPP-link18>).

Las páginas sólo pueden ser creadas por empleados de la empresa, pues es necesario facilitar un correo electrónico con el dominio propio de la compañía para poder crearlas (p. ej. tunombre@nombredelaempresa.com).

Tanto los usuarios como las empresas pueden crear grupos, abiertos a todo el mundo o cerrados y únicamente accesibles para algunos usuarios. Por ejemplo, una empresa puede crear un grupo para mantener en contacto a todos sus comerciales y limitar el acceso a estos profesionales. También podría crear un grupo relacionado con el sector en el que opera (como podría ser legislación medioambiental) abierto para todos los interesados, en el que se comente la actualidad sobre este tema.

La Universitat Oberta de Catalunya participa en tres grupos: UOC Alumni (<http://tinyurl.com/RRPP-link19>), dirigido a los antiguos alumnos; UOC Empresa (<http://tinyurl.com/RRPP-link20>), para profesionales vinculados a las instituciones asociadas de la UOC, y Oficina de Apoyo a la Investigación y a la Transferencia (OAIT) (<http://tinyurl.com/RRPP-link21>), que responde a las necesidades de los profesionales que participan en la actividad de I+D+i de la universidad.

En este sentido y como ya comentamos al hablar de Facebook, los grupos creados por los propios usuarios son muy interesantes para conocer mejor los intereses de nuestros públicos objetivo, así como un excelente lugar para identificar referentes sobre un tema con los que podemos contactar para que actúen como intermediarios y nos ayuden a que los mensajes lleguen a las personas que nos interesan.

3.7. YouTube y Vimeo

YouTube y Vimeo son los servicios de vídeo más populares de internet. YouTube nació en 2005 y un año después fue adquirido por Google. Vimeo nació en 2004 y en un

principio ofrecía mejor calidad de imagen y un aspecto más profesional, motivos por los que rápidamente se convirtió en la plataforma de vídeo más utilizada por diseñadores y grupos de música. Actualmente, también YouTube permite subir vídeos en alta calidad, así que las diferencias técnicas entre un servicio y el otro son menores. Una de las ventajas de Vimeo es que no añade publicidad a los vídeos, ni antes de reproducirlos ni sobre ellos, como hace YouTube.

Además, Vimeo tiene cuentas de pago (para usuarios y para empresas) que ofrecen funcionalidades avanzadas, como mayor espacio de almacenamiento, reproductor de vídeo personalizable y estadísticas avanzadas, entre otras ventajas.

Tanto YouTube como Vimeo son redes sociales, porque permiten a los usuarios crearse un perfil e interactuar con el resto de los miembros de la red, aunque la mayoría de las personas las usa principalmente como repositorio de contenido audiovisual. Colgar los vídeos en ellas ofrece dos grandes beneficios: en primer lugar, no se ocupa espacio en el servidor de la empresa y, en segundo lugar, los vídeos pueden insertarse fácilmente en otros sitios web, copiando el código que la red social genera automáticamente. De esta forma, se facilita que los vídeos sean compartidos en webs de terceros, de manera que ganarán visibilidad.

Se calcula que cada minuto se suben unas 72 horas de vídeo a YouTube. Este dato nos da una idea de la popularidad de estos servicios aunque también muestra la dificultad de destacar entre tantos contenidos.

Las empresas pueden crear canales tanto en YouTube como en Vimeo en los que compartir sus contenidos audiovisuales. Si se consigue que un vídeo sea viral, puede reportar varios beneficios a la empresa: aumento del tráfico en su

sitio web corporativo, aumento de visibilidad en internet, aumento de visitas... Uno de los ejemplos más conocidos es el de Blendtec. Este fabricante de batidoras creó el canal de YouTube “Will it blend?” en 2007, en el que comparte vídeos divertidos en los que Tom Dickinson, CEO de la empresa, muestra que sus batidoras son tan potentes que pueden batir todo tipo de productos: mandos a distancia, consolas de videojuegos, tarjetas de crédito, iPod, Kindle, iPad mini...

Los vídeos tuvieron tanto éxito desde el principio, que los usuarios empezaron a enviar peticiones a Blendtec sobre los productos que querían ver “batidos” en sus próximas entregas. Ya han publicado más de 100 vídeos y la campaña cuenta con una página web propia: <http://www.willitblend.com>. Con una inversión inicial de 50 dólares, Blendtec (Soni, 2011) asegura que las visitas a su sitio web crecieron un 650% en un año y que las ventas aumentaron un 500% en 2008.

Otro canal de YouTube que ha logrado una gran popularidad es el de Tipp-ex experience (<http://www.youtube.com/user/tippexperience>), que invita al usuario a jugar completando una frase en la que previamente se ha borrado una palabra con Tipp-ex. La frase es “Un cazador dispara a un oso” y los usuarios pueden cambiar el verbo por el que deseen y ver el vídeo en el que el cazador lleva a cabo la acción que se le ha pedido. Al tratarse de vídeos divertidos que el usuario querrá compartir logran convertirse en vídeos virales, es decir, que se contagian de un usuario a otro, con lo que logran un gran número de visitas y dan visibilidad a la marca.

Otros ejemplos de canales corporativos de YouTube son el de Danone (<http://www.youtube.com/user/danonecanal>), en el que la empresa comparte sus anuncios pero también vídeos sobre la fabricación de sus productos, consejos prácticos y

videorrecetas; y el de Emozione Fotografía y Vídeo (<http://www.youtube.com/user/emozionefotovideo>), en el que este estudio de Valencia muestra algunos de sus reportajes pero también videoentrevistas con consejos sobre peluquería, complementos y otros detalles para organizar bodas que sean un éxito. Esta empresa también tiene un canal en Vimeo (<http://vimeo.com/channels/emozione>).

Otras empresas con presencia en Vimeo son Canon (<http://vimeo.com/channels/hv20>), la Casa Blanca (<http://vimeo.com/whitehouse>), grupos musicales como Moby (<http://vimeo.com/moby>) y publicaciones como Mosaic, de la UOC (<http://vimeo.com/mosaicuoc>).

3.8. Flickr

Flickr es una red social para compartir fotos que se lanzó en 2004 y fue adquirida por Yahoo un año después. Aunque ofrece funcionalidades sociales (crear un perfil, seguir a usuarios e interactuar con ellos), se utiliza principalmente como repositorio de imágenes (aunque también permite subir vídeos). A cada imagen se le puede añadir una etiqueta y una nota, y el resto de los usuarios pueden dejar comentarios y marcarlas como favoritas.

Al subir una foto se puede elegir el nivel de privacidad deseado, es decir, quién podrá verla, y la licencia de uso: si se puede usar la obra y bajo qué condiciones (basadas en licencias Creative Commons,⁸ que facilitan la reutilización

8. Más sobre las licencias Creative Commons en: <http://es.creativecommons.org/licencia/>.

de los contenidos sin perder el copyright). También se puede elegir entre permitir que la foto se pueda insertar en sitios web de terceros, y que por tanto se ofrezca el código html, o no permitirlo.

Como en el caso de Vimeo, Flickr combina los servicios *freemium* (gratuitos) con los *premium* (de pago). Existen cuentas básicas gratuitas y otras de pago con funcionalidades avanzadas, como espacio ilimitado de almacenamiento, la posibilidad de crear galerías y el acceso a estadísticas de las visitas recibidas, entre otras.

Muchas empresas tienen una cuenta de pago, como Banco Sabadell (<http://www.flickr.com/photos/bancosabadell>), Gallina Blanca (http://www.flickr.com/people/gallina_blanca) y El Corte Inglés (http://www.flickr.com/photos/el_corte_ingles), pero también hay marcas con una cuenta básica, como Vueling (<http://www.flickr.com/photos/vueling>) y La Fageda (<http://www.flickr.com/photos/lafageda>).

Otro aspecto interesante de Flickr son los grupos. Hay grupos públicos, a los que cualquiera puede unirse, y privados, a los que sólo se puede acceder por invitación. Cuando un usuario se une a un grupo, puede publicar fotos en su mural. Desde el punto de vista de las relaciones públicas, los grupos son interesantes para identificar a usuarios interesados en un tema. Por ejemplo, se pueden buscar grupos sobre tipografía, cocina, deporte... Si una empresa decide poner en marcha un concurso fotográfico sobre maratones, puede buscar grupos de Flickr sobre este tema, contactar con sus administradores e invitarles a participar en el concurso y a difundirlo entre los miembros del grupo.

3.9. Delicious

Tus favoritos en línea. Eso es Delicious. Creado en 2003, dos años después fue adquirido por Yahoo, que más tarde se lo vendió a los creadores de YouTube. Aunque permite crearse un perfil e interactuar, es más utilizado como repositorio de enlaces.

Es muy útil para compartir recursos con los seguidores. Cada enlace se puede etiquetar con palabras clave, lo que facilita la posterior recuperación de esta información, y es posible añadir una descripción.

La Cátedra UNESCO en *e-learning* (<http://www.delicious.com/UOCunescochair>) lo utiliza para compartir enlaces de interés sobre *e-learning* y la Generalitat de Catalunya (<http://delicious.com/gencat>) lo usa para organizar sus propios recursos, como si de un directorio se tratase.

3.10. Slideshare

Slideshare es la red social para compartir presentaciones. Admite distintos formatos: PowerPoint, Keynote, PDF... También se pueden subir archivos de Word y creados con otros procesadores de textos y vídeos, aunque lo más habitual es que se use para compartir presentaciones de diapositivas. Lanzado en 2006, en 2012 fue adquirida por LinkedIn. Según la propia plataforma, cada mes recibe 60 millones de visitas y tiene 140 millones de páginas vistas.

Aunque suele usarse como repositorio de documentos, Slideshare es una red social en la que los usuarios pueden tener un perfil e interactuar con el resto de los miembros de

la plataforma. Existen cuentas gratuitas y otras de pago con estadísticas y mayor espacio de almacenamiento, entre otros beneficios.

Igual que en YouTube y Flickr, Slideshare facilita que las presentaciones sean compartidas en sitios web de terceros simplemente insertando el código html que se genera de forma automática al subir el archivo (a no ser que se indique lo contrario). Cada documento subido se puede etiquetar y añadir una descripción.

Son muchas las empresas que tienen presencia en Slideshare. Por ejemplo, La Fageda (<http://www.slideshare.net/laFageda>), Dell (<http://www.slideshare.net/dell>) y la asociación de Alumni de la UOC (<http://www.slideshare.net/UOCAlumni>). Es una buena forma de difundir el conocimiento que se genera dentro de la propia empresa y dar visibilidad a las presentaciones que hacen los directivos en diferentes foros y congresos.

3.11. Issuu

Issuu es un servicio en línea que permite la visualización de documentos digitales o digitalizados: revistas, libros, catálogos... La presentación es muy similar a una publicación impresa: se pueden ir pasando las páginas haciendo clic en el lateral y ampliar la página para leerla mejor. Issuu es también muy útil para leer publicaciones en tabletas.

También se puede dar la opción de imprimir el contenido. Además, una vez subida a Issuu, la publicación se puede insertar fácilmente en cualquier sitio web, simplemente introduciendo el código que el servicio proporciona. Es decir,

que el uso de esta plataforma facilita que los contenidos sean compartidos.

Está pensado para ser usado en línea, aunque también es posible descargarse una copia del documento para leerlo sin conexión, aunque antes es necesario haberse registrado. Con un funcionamiento muy similar a otras redes sociales, el registro permite crearse un perfil, seguir a usuarios y recibir notificaciones cuando estos suben nuevo contenido. De cada documento se puede saber el número de veces que ha sido visualizado y si algún usuario lo ha marcado como favorito, información que puede ser muy útil para las empresas.

Es uno de los servicios más usados por las empresas para compartir publicaciones en línea. Algunos ejemplos son la agencia de viajes Travelplan (<http://issuu.com/travelplan>) y Vueling, que lo usa para compartir su revista corporativa Ling (<http://issuu.com/magazineling>).

3.12. Foursquare

Foursquare es una red social que se basa en la geolocalización, pensada para ser usada en dispositivos móviles con funcionalidad de GPS. Basada en la participación ciudadana, las empresas pueden dar de alta sus sedes y locales, y los usuarios pueden realizar *check-in* en ellos, es decir, indicar que están allí.

El uso de esta red social se basa en la idea de *gamificación*: convierte su uso en un juego para incentivar la participación. Así, cada vez que un usuario visita un local y lo indica a través de Foursquare, gana puntos. La acumulación de estos puntos se convierte en distinciones virtuales, como medallas e insig-

nias, y la persona que más ha visitado ese local se convierte en el *mayor* (alcalde). Muchas empresas ofrecen descuentos y regalos para premiar la fidelidad de sus mejores clientes.

Starbucks ofrece descuentos e insignias a sus clientes más fieles que hacen *check-in*, Ricardo García, taxista de Oviedo conocido en la red como Taxi Oviedo (<https://es.foursquare.com/taxioviedo>) (García, 2010), da a conocer sus servicios a través de Foursquare y hace descuentos a los clientes que contactan con él a través de esta plataforma. La empresa Oh-Barcelona (https://es.foursquare.com/oh_barcelona) tiene promociones especiales en esta red social para sus apartamentos y hoteles.

Además, los usuarios pueden añadir comentarios de cada local: destacar aspectos positivos, alertar de los negativos y puntuar su experiencia. Por ejemplo, recomendar platos en un restaurante, comentar la relación calidad-precio y la calidad del servicio. Así que Foursquare puede usarse también para localizar locales de ocio cerca del lugar en el que uno se encuentra. Una guía de ocio elaborada de forma colaborativa por los propios usuarios.

Con más de 25 millones de usuarios en todo el mundo a finales de 2012, Foursquare está más extendido en Estados Unidos que en España. El uso de esta red social está vinculado a Twitter y Facebook. Así, cada vez que haces *check-in* en un lugar, puedes compartirlo automáticamente en estas redes sociales, de manera que das visibilidad a la marca.

3.13. Instagram

Instagram es una aplicación móvil para compartir fotos que se ha convertido en una red social. Creada en 2010, en

un principio sólo estaba disponible para iPhone, pero desde 2012 también se puede utilizar con el sistema Android. Los usuarios pueden crearse una cuenta y subir sus fotos, a las que pueden aplicar numerosos filtros.

En el ámbito de las relaciones públicas, algunas empresas ya han encontrado la manera de sacarle partido. Por ejemplo, el restaurante Comodo (<http://tinyurl.com/RRPP-link22>), ubicado en el Soho de Nueva York, utiliza las fotos que sus clientes publican en esta red social con la etiqueta #ComodoMenu para crear una versión interactiva de su menú (más información en <http://vimeo.com/51408113>). De esta manera, además de convertir el menú en una herramienta social, se facilita la recomendación de los platos entre los clientes. Además, al poder ver fotos antes de ir al restaurante, se genera deseo por probar los platos.

Tampoco los partidos políticos han querido perder la oportunidad de visibilidad que ofrece esta red social. En la campaña electoral del 25-N en Cataluña, Convergència i Unió (CiU) fichó a una usuaria de Instagram como reportera oficial de la campaña (Membrives, 2012). Todos los usuarios podían añadir fotos con la etiqueta #totsambelpresident.

Como en el caso de Foursquare, el uso de Instagram está vinculado a Twitter y Facebook, puesto que una vez subida la imagen y aplicado el filtro deseado, se puede enviar de forma automática al perfil del usuario en estas redes sociales. De esta manera se consigue dar mayor visibilidad a la imagen, al compartirla con los contactos, que pueden a su vez compartirla con sus contactos.

4. Los podcasts

Un podcast es un archivo de audio que permite la suscripción a través de RSS. Al principio, a los blogs que sólo publicaban podcasts se les conocía como audioblogs, aunque hoy en día es habitual que tanto los blogs como las páginas web incluyan todo tipo de contenido multimedia. El formato de archivo más habitual es el mp3, aunque existen otros.

Una de las ventajas de los podcasts es la movilidad, ya que se pueden descargar y reproducir en cualquier reproductor de audio. Esto permite acompañar al usuario en sus tareas cotidianas, como desplazamientos en transporte público o en coche, o mientras practica deporte.

Un programa para grabar y editar audio muy utilizado es Audacity (<http://tinyurl.com/RRPP-link23>), de código abierto y gratuito. Una vez creados, los podcasts pueden almacenarse en repositorios como Ivoox (<http://www.ivoox.com>).

Prácticamente todas las emisoras de radio cuelgan sus contenidos en podcast en su página web, para llegar a un mayor número de oyentes. También hay empresas que ofrecen contenidos en audio. Por ejemplo, la Clínica Mayo ofrece podcasts sobre la actualidad sanitaria, en los que sus expertos explican tratamientos y ofrecen consejos (<http://www.mayoclinic.org/podcasts/>). Basf publica archivos de audio sobre el papel que desempeña la química en la vida diaria (<http://tinyurl.com/RRPP-link24>).

Algunas compañías, como Nestlé, Kraft y Nespresso, utilizaban podcast para compartir recetas hace unos años, pero pronto se pasaron al vídeo, un formato más adecuado para este tipo de contenidos.

5. Los wikis

Un wiki es un sitio web colaborativo que puede ser editado por varios usuarios a la vez. Es muy útil para gestionar trabajos en equipo, para compartir conocimiento y para usarlo como repositorio de contenidos.

A través de servicios como Wikispaces (<http://www.wikispaces.com>) es posible crear un wiki de forma sencilla y gratuita. Permite crear wikis abiertos, con acceso libre para cualquiera, o cerrados y sólo accesibles para los usuarios que reciban una invitación. Esta última opción es muy útil para usar esta herramienta para la comunicación interna o para la gestión de proyectos.

Algunos ejemplos en el ámbito corporativo interno son la Pfizerpedia (Vinson, 2007), un wiki creado por los laboratorios Pfizer para la gestión del conocimiento interno, y la Intelpedia, un proyecto muy similar desarrollado por Intel (Carreras, 2011).

En el ámbito externo, la consultora Intuit, especializada en el diseño de soluciones informáticas para empresas, creó TaxAlmanac (<http://www.taxalmanac.org>), un wiki dirigido a asesores fiscales donde pueden compartir sus conocimientos sobre impuestos. La Fundación Hazlo Posible ha puesto en marcha un wiki con consejos para aprender a reciclar (<http://aprenderareciclar.wikispaces.com>).

Otra posibilidad es añadir a la Wikipedia una entrada o contenidos relacionados con la empresa. En este sentido, hay que tener cuidado porque la enciclopedia colaborativa penaliza la creación de contenidos comerciales. Las normas editoriales (Wikipedia, 2010) son bastante estrictas y animan a sus

editores a eliminar los contenidos que consideren que no son neutrales y que crean que persiguen objetivos comerciales.

En estas directrices se pide a los usuarios que no editen ni añadan contenidos sobre temas en los que tienen intereses personales y/o profesionales. En caso de incumplir esta norma, los contenidos pueden ser eliminados, como sucedió en el caso de la agencia de relaciones públicas Bell Pottinger (Marketing Directo, 2011).

Hay muchos académicos y profesionales de las relaciones públicas (DiStaso, 2012) que critican estas directrices por considerarlas demasiado estrictas y poco claras, ya que en algunos casos se eliminan los contenidos generados por las propias empresas mientras que en otros se mantienen.

6. Gestores de cuentas

Existen aplicaciones que permiten gestionar las cuentas de varias redes sociales desde un único lugar, de forma que se facilita el seguimiento y la actualización de contenidos. Los gestores más conocidos son Hootsuite (<http://www.hootsuite.com>) y TweetDeck (<http://www.tweetdeck.com>). Ambos permiten gestionar cuentas de Twitter, Google+, Facebook, LinkedIn, Foursquare, My Space...

Además, otra funcionalidad muy útil es que se pueden programar actualizaciones. Por ejemplo, dejar tuits programados para que se publiquen por la noche, pensando en los usuarios de Latinoamérica, o para el fin de semana. No

obstante, es conveniente no abusar de los tuits programados o, como mínimo, se recomienda seguir la conversación para poder responder a los posibles comentarios e interacciones que estas actualizaciones generen.

Por otra parte, algunas redes sociales permiten sincronizar cuentas. Por ejemplo, sincronizar Twitter con Facebook, de forma que los tuits se publiquen automáticamente en Facebook. Esto puede ser útil siempre que los públicos a los que se dirige la empresa en las dos redes sociales coincidan. Imaginemos que trabajamos en una entidad bancaria que ofrece atención al cliente a través de Twitter pero cuya página de Facebook se centra en la actividad del equipo de Fórmula 1 que patrocina. En este caso no sería aconsejable sincronizar ambas plataformas, pues lo que se publique en Twitter seguramente no interesará a los seguidores de Facebook, y a la inversa.

Además, hay que tener en cuenta que cada red social tiene su propio lenguaje. Mientras que en Twitter es habitual usar las siglas RT cuando se retuitea el contenido de otra persona, en Facebook esta sigla carece de sentido.

Capítulo IV

La actividad de departamentos de comunicación y agencias de relaciones públicas

Los departamentos y agencias de comunicación se dedican a gestionar las percepciones de los grupos de interés (*stakeholders*) de la organización y de establecer con ellos relaciones de confianza y de interés mutuo.

Los grupos de interés a los que se dirigen, es decir, sus públicos objetivo, pueden estar tanto dentro como fuera de la organización, de ahí que podamos hablar de gestión de la comunicación interna y de la comunicación externa. En este apartado descubriremos las principales técnicas al servicio de agencias y gabinetes de comunicación clasificadas según si se utilizan en el ámbito interno o en el externo.

1. La comunicación externa

En el ámbito externo, a la empresa le interesa ser visible, existir en la mente de sus públicos (*top of mind*). Para conseguirlo, tiene diferentes técnicas a su disposición. La página

web se convierte en un escaparate de la organización en la red. Las relaciones con los medios de comunicación, las relaciones con la comunidad y las relaciones institucionales también pueden serle útiles para lograr este objetivo.

1.1. El sitio web

El sitio web de la empresa es su “campamento base” (Benítez, 2011). Es su escaparate digital, el lugar donde tiene el control de todo lo que publica, a diferencia de lo que ocurre en las redes sociales, donde los contenidos pasan a estar en manos de la propia herramienta. Por ejemplo: ¿qué pasaría con todo lo que la empresa ha compartido en Facebook si un día esta plataforma desaparece o decide borrar parte del historial? Como explica Genís Roca (2011), el sitio web es como una casa de propiedad, mientras que las redes sociales son pisos de alquiler. “Estar en Facebook es como alquilar un piso sin contrato. Todos los días cambian las reglas de juego” (Roca, 2012b).

Por eso, lo ideal es utilizar los medios sociales para hacer difusión de los contenidos que se comparten en una plataforma propia, ya sea el sitio web o un blog con alojamiento propio, de manera que se consiga llevar tráfico hacia ellos. En paralelo, es recomendable enlazar a los perfiles sociales también desde el sitio web, para que cualquier persona que lo visite pueda acceder directamente a ellos. Según un estudio propio (Aced, 2012), sólo 7 empresas del Ibex 35 incluyen en la *home* de su sitio web enlaces a sus perfiles sociales, es decir, que están desaprovechando la oportunidad de dar visibilidad a su actividad en la red.

La página web no hay que concebirla como un lugar estático. Cada vez más, los sitios web son dinámicos e invitan a interactuar a los usuarios, igual que hacen los blogs y otros medios sociales. De hecho, muchas páginas web están hechas con gestores de contenidos como Wordpress, que originalmente nacieron para la creación y gestión de blogs.

A la hora de diseñar la página web es importante tener en cuenta los principios de accesibilidad. Por ejemplo, que se pueda acceder al sitio desde los dispositivos móviles. El Consorcio World Wide Web (W3C), liderado por Tim Berners-Lee, el creador de las www, desarrolla estándares de accesibilidad web que se pueden consultar en <http://www.w3c.es>. También hay que respetar los principios de usabilidad, que ayudan a que la navegación por el sitio sea más sencilla e intuitiva. En este sentido, se recomienda incluir un buscador en el sitio, intentar reducir al máximo los tiempos de carga del sitio web, etc.

Por otra parte, el diseño también ha de estar optimizado para buscadores. El posicionamiento orgánico (*search engine optimization*, SEO) es aquel que se consigue de forma natural, mientras que el SEM (*search engine marketing*) consiste en pagar para mejorar el posicionamiento web. Google Adwords permite pujar por las palabras clave a las que nos interesa vincular nuestro anuncio, de manera que cuando una persona introduzca esa palabra en su búsqueda, aparezca nuestro anuncio.

Sin embargo, el posicionamiento orgánico del sitio web no sólo depende del diseño, sino también de otros aspectos: la antigüedad del dominio, la frecuencia de actualización, el número de enlaces externos (sitios web de terceros que enlazan al sitio de la empresa)... Los contenidos tienen un

papel clave, puesto que a mejor contenido, más fácil será conseguir visitas y enlaces externos, lo que repercutirá positivamente en el posicionamiento de la página. También a la hora de redactar es importante tener en cuenta algunos consejos útiles que ayudan a que la página sea más visible para los buscadores. En el siguiente apartado se ofrecen algunas recomendaciones.

El objetivo del sitio web no es sólo compartir los contenidos que la empresa desea, sino también ver qué impacto tienen en los usuarios. Para saber qué apartados generan más tráfico (despiertan más interés), cómo llegan los internautas al sitio web (por buscadores, a través de redes sociales...) y desde dónde llegan las visitas (lugar geográfico), entre otros datos, es necesario instalar una herramienta de medición como Google Analytics (<http://www.google.es/intl/es/analytics/>), que es gratuita. Es muy sencillo: sólo hay que tener una cuenta de Google e introducir en la página un fragmento de código html que el propio Google Analytics facilita. A partir de ese momento, se pueden consultar los informes de actividad y recibirlos de forma automática a través del correo electrónico.

1.1.1. Algunos consejos de redacción digital

Escribir para internet

La redacción digital tiene ciertas particularidades con respecto a la redacción para productos impresos. El cambio de soporte implica cambios también a la hora de consumir los contenidos. No es lo mismo leer en pantalla (retroalimentada, como la de un ordenador, la de una tableta o la

de un móvil)⁹ que leer sobre el papel. De hecho, los estudios (Nielsen, 1997) aseguran que en pantalla, el lector no lee, sino que escanea: pasea la vista por el texto buscando algo que le llame la atención.

Además, el lector digital es más impaciente, busca contenidos más ágiles y decide el orden de lectura: qué lee, qué no lee, cómo salta de una parte a otra del texto, si hace clic en los enlaces para ampliar información...

Teniendo en cuenta estos cambios, estas recomendaciones pueden ser útiles de cara a redactar para internet:

- **Ser breve.** Mejor evitar textos excesivamente largos e incluir la información secundaria en enlaces. Una pieza corta puede enlazar a otras páginas en las que se amplíen ciertos conceptos. El lector elegirá el nivel de profundidad que desea, es decir, si hace clic o no en los enlaces.
- **Lo más importante, al principio.** Puesto que el lector digital no lee todo palabra por palabra, mejor poner lo más importante al principio.
- **Dividir el texto en párrafos** y que cada párrafo se centre en una idea. Mejor si los párrafos no superan las cinco líneas de texto.
- **Usar ladillos.** Poner subtítulos que separen el texto para facilitar la lectura.
- **Usar listas breves,** que no superen las ocho viñetas.

9. Leer en un libro electrónico, con tinta electrónica, no cansa la vista. En este caso, la experiencia de lectura es similar a la que se tiene con un libro impreso.

- **Destacar con negrita las ideas más importantes**, pero sin abusar de este recurso, o perdería efectividad.
- **No subrayar**: sólo los enlaces pueden ir subrayados. Si subrayamos una palabra, el lector puede confundirla con un enlace.
- **Enlazar a las fuentes** para que el usuario pueda ampliar la información, si lo desea.
- **Frases breves y en voz activa**. Es recomendable evitar los verbos en voz pasiva.
- **Incluir material audiovisual**. Internet es multimedia y vale la pena aprovecharlo. Fotos, infográficos, vídeos... ayudarán a hacer el texto más llevadero.

Escribir para los medios sociales

Escribir un post o un tuit no es lo mismo que escribir una nota de prensa o un artículo. Los medios sociales se basan en la conversación y, por tanto, demandan un estilo distinto al que requiere un texto más formal. Estas pautas pueden ser útiles a la hora de publicar contenidos en los medios sociales:

- **Evitar los mensajes excesivamente comerciales y corporativos**. No se trata de hacer anuncios sino de transmitir mensajes.
- **Ponerse en el lugar del lector** y preguntarse qué le interesará leer.
- **Utilizar un estilo ágil y directo**: mejor tutear al lector que tratarlo de usted.
- **Informal pero educado**: no hay que confundir un tono informal con la falta de respeto. Hay que tratar al lector con educación.

- **No abusar de las mayúsculas:** en el entorno digital, son sinónimo de gritar.
- **Etiquetar el contenido para que sea más fácil localizarlo y seguirlo.** Por ejemplo, usar *hashtags* en Twitter, etiquetar los *posts* con palabras clave...

Escribir para los buscadores

Por otra parte, los buscadores indexan las páginas web en función de un algoritmo secreto del que sólo se conocen algunas variables. A continuación se ofrecen algunos consejos de redacción que ayudarán a que los contenidos sean más visibles para los motores de búsqueda:

- **Usar las palabras clave** dentro del texto y en el titular. Para elegir las palabras clave, es útil preguntarse: ¿con qué palabras describiría este contenido? Hay que ponerse en la piel del usuario que va a hacer la búsqueda: aunque a nosotros nos guste llamar a nuestro trabajo “gestión de las relaciones con los públicos”, hay que ser consciente de que el usuario buscará “relaciones públicas”. Ese es por tanto el término que nos interesa usar dentro del texto y a ser posible en el titular, porque es con el que nos interesa posicionarnos. Hay que introducir las palabras clave en el texto siempre de forma natural, que no quede demasiado forzado. Por ejemplo, escribir la palabra clave varias veces seguidas sin ningún sentido tendría un impacto negativo: los motores de búsqueda penalizan este tipo de prácticas.
- **Usar enlaces**, tanto internos (a otros *posts* del blog o a otras páginas de nuestro sitio) como externos (a otros

blogs y sitios web). Se recomienda intentar poner las palabras clave en el texto ancla (el texto que aparece subrayado y en el que se hace clic).

- **Etiquetar** correctamente **las imágenes y los vídeos**. Los buscadores no pueden leer las imágenes, así que hay que ayudarles a interpretarlas incluyendo un título y una descripción cuando las subamos al sitio web (todos los gestores incluyen estos campos en la ficha que se genera automáticamente al subir contenidos multimedia).

Estas recomendaciones no aseguran el éxito de nuestros textos en internet, pero facilitan que sean visibles para los buscadores (y, por tanto, que los usuarios los encuentren) y que su lectura sea más agradable en pantalla.

Para saber más...

- The Yahoo! Style Guide <http://styleguide.yahoo.com/>
- Guía de Google sobre optimización en motores de búsqueda (para *webmasters*) <http://tinyurl.com/RRPP-link25>
- Cobo, Silvia (2012) *Internet para periodistas*. Barcelona: Editorial UOC.
- Arqués, Neus (2006) *Aprender comunicación digital*. Barcelona: Paidós.
- Sanagustín, Eva (2013) *Marketing de contenidos. Cómo atraer clientes a su marca*. Barcelona: Anaya.
- Tascón, Mario (director) (2012) *Escribir en internet: Guía para los nuevos medios y las redes sociales*. Barcelona: Galaxia Gutenberg / Fundéu BBVA.

1.2. Relaciones con los medios de comunicación

La relación con los periodistas es una de las actividades en las que los departamentos de comunicación invierten más tiempo. Es tan importante que en algunas empresas y en muchas instituciones, principalmente las de gran tamaño, incluso existe un departamento o una persona que se encarga de gestionar exclusivamente las relaciones con los medios: el gabinete de prensa o responsable de prensa. Pese a su nombre, se ocupa de gestionar la relación con todos los medios de comunicación (no sólo con la prensa).

Como explica Molina Cañabate (2011), en la web participativa, “la actual relación entre los gabinetes de comunicación y la prensa pasa (por necesidad y por obligación) por relaciones de igual a igual (...). Ante esta situación, a los gabinetes no les cabe otra salida que facilitar toda la información posible mediante todas las herramientas de las que dispongan”.

Con el auge de los medios sociales, a la relación con los periodistas se suma la relación con los *bloggers*, las personas que escriben un blog, que pueden llegar a tener una influencia similar a la de los periodistas o incluso superior.

Para dirigirnos a los medios de comunicación y los blogs podemos enviar notas de prensa (hacer campañas de *blog-marketing* en el caso de los blogs), convocar ruedas de prensa, organizar encuentros para periodistas...

1.2.1. Notas de prensa y *publicity*

Una nota de prensa es un texto que redacta el departamento o agencia de comunicación de una organización para

informar a los periodistas de una novedad o cualquier otra información sobre la empresa con el objetivo de que estos la difundan a través del medio de comunicación en el que trabajan. Una vez recibida la nota de prensa, es el periodista quien decide libremente, y sin recibir ninguna contraprestación económica a cambio, si publica algo o no, y en qué formato lo hace.

Las notas de prensa siguen siendo la principal herramienta de comunicación de los dircom, según el *Informe de la relación dircom-periodistas* elaborado por Dircom (2012b).

En los países anglosajones, a esta información difundida por los medios de comunicación como resultado de una acción de relaciones públicas (entre las que se encuentra el envío de notas de prensa) se la conoce como *publicity*, que no hay que confundir con la publicidad (pagar para que el medio publique un anuncio).

¿Nota de prensa o comunicado de prensa?

Aunque a menudo se usan como sinónimos, existe una pequeña diferencia entre los dos conceptos. Por nota de prensa se entiende el texto informativo que las organizaciones redactan y envían a los periodistas. El comunicado de prensa, aunque puede referirse también a este texto, suele usarse en el ámbito de la comunicación corporativa para hacer referencia a la comparecencia pública o del portavoz de una organización para leer un texto informativo ante los periodistas, para que estos lo graben, si lo desean. En estos casos no suelen aceptar preguntas al final de la intervención.

Figura 2. Nota de prensa de Apple. Disponible en: <http://tinyurl.com/RRPP-link26>

Apple vende tres millones de iPads en tres días

Los modelos sólo Wi-Fi de los nuevos iPad mini y del iPad de cuarta generación duplican el anterior listón de ventas en el primer fin de semana

CUPERTINO (California) —5 de noviembre de 2012— Apple anuncia hoy que ha vendido tres millones de iPads en los tres días transcurridos desde el lanzamiento de sus nuevos iPad mini e iPad de cuarta generación, un dato que duplica el anterior récord de ventas en el primer fin de semana, de 1,5 millones de iPad sólo Wi-Fi de la tercera generación, en marzo. Las versiones Wi-Fi + Cellular tanto del iPad mini como del iPad de cuarta generación se lanzarán al mercado en EEUU dentro de unas pocas semanas, y en otros muchos países antes de final de año.

"A los clientes de todo el mundo les encanta el nuevo iPad mini y el iPad de cuarta generación", dice Tim Cook, CEO de Apple. "Hemos logrado un nuevo récord en el fin de semana de lanzamiento y hemos agotado prácticamente todos los iPad minis. Estamos trabajando duro para fabricar rápidamente más unidades para satisfacer la enorme demanda".

El nuevo iPad mini incluye una espectacular pantalla Multi-Touch de 7,9 pulgadas, cámara FaceTime HD e iSight, conexión inalámbrica ultrarápida y una increíble autonomía de 10 horas¹⁴. El iPad de cuarta generación incluye una espectacular pantalla Retina de 9,7 pulgadas, el nuevo chip A6X diseñado por Apple, cámara FaceTime HD, y rendimiento inalámbrico ultra-rápido.

Tanto el iPad mini como el iPad de cuarta generación con pantalla Retina están disponibles en 94 países, entre los que se incluyen Estados Unidos, Alemania, Australia, Canadá, Corea del Sur, Francia, Hong Kong, Japón, Reino Unido y España, y estará disponible en muchos más países en una fecha posterior de este mismo año, incluyendo China continental. La demanda del iPad mini ha excedido la disponibilidad inicial de producto, y aunque muchas de las reservas anticipadas han sido ya enviadas a los clientes, algunas han sido programadas para su envío en una fecha posterior de este mismo mes.

Precio y disponibilidad

El iPad mini con Wi-Fi está disponible en modelos negro y grafito o blanco y plata, al precio recomendado de 329 euros con IVA incluido (271,90 euros sin IVA) el modelo de 16 GB, 429 euros con IVA incluido (354,55 euros sin IVA) el de 32 GB y 529 euros con IVA incluido (437,19 euros sin IVA) el de 64 GB. El iPad de cuarta generación con Wi-Fi también está disponible en negro o en blanco por un precio recomendado de 499 euros con IVA incluido (412,40 euros sin IVA) el modelo de 16 GB, 599 euros con IVA incluido (495,04 euros sin IVA) el de 32 GB y 699 euros con IVA incluido (577,69 euros sin IVA) el de 64 GB. Tanto el iPad mini como el iPad de cuarta generación estarán disponibles en la Apple Online Store (www.apple.com/es), las tiendas Apple Store y determinados Distribuidores Autorizados Apple.

El iPad mini con Wi-Fi + Cellular y el iPad de cuarta generación con Wi-Fi + Cellular estarán disponibles en EEUU dentro de unas pocas semanas, y en otros muchos países antes de final de año. El iPad mini con Wi-Fi + Cellular estará disponible al precio recomendado de 459 euros con IVA incluido (379,34 euros sin IVA) el modelo de 16 GB, 559 euros con IVA incluido (461,90 euros sin IVA) el de 32 GB y 659 euros con IVA incluido (544,63 euros sin IVA) el de 64 GB. El iPad de cuarta generación con Wi-Fi + Cellular estará disponible al precio recomendado de 629 euros con IVA incluido (519,09 euros sin IVA) el modelo de 16 GB, 729 euros con IVA incluido (602,48 euros sin IVA) el de 32 GB y 829 euros con IVA incluido (685,12 euros sin IVA) el de 64 GB. Además, el iPad 2 está disponible por 410 euros con IVA incluido (338,04 euros sin IVA) el modelo de 16 GB con Wi-Fi y por sólo 593 euros con IVA incluido (440,50 euros sin IVA) el de 16 GB con Wi-Fi + 3G.

¹⁴ La conectividad LTE sólo está disponible con determinados operadores. La velocidad de conexión depende de las redes de los operadores. Para obtener más información consulta con tu operador.

¹⁵ La autonomía de la batería depende de los ajustes del dispositivo, el uso y otros factores; los resultados reales pueden variar.

Apple diseñó los Mac, los mejores ordenadores personales del mundo, junto con OS X, iLife, iWork y software profesional. Apple está en la vanguardia de la revolución de la música digital con sus iPod y la tienda online iTunes. Apple ha reinventado el teléfono móvil con su revolucionario iPhone y la App Store, y está definiendo el futuro de los medios móviles y los dispositivos de informática con el iPad.

Contacto para Prensa:

Roco Lara
Apple
rocco.lara@apple.com
91 854 2900

Download iPad
mini images



iPad mini
De descargar (2 tjs) +



iPad mini
De descargar (2 tjs) +



iPad mini
De descargar (2 tjs) +

Descargar
imágenes del
iPad



iPad
De descargar (2 tjs) +

Una nota de prensa tiene varios apartados:

- **Encabezado:** con el logo de la organización.
- **Antetítulo** (opcional): sirve para complementar el título.
- **Título:** como en una noticia, debería ser informativo, directo y llamativo. No ha de ser comercial.
- **Subtítulo** (opcional): sirve para complementar el título, como puede verse en la figura 2.
- **Lugar y fecha:** suele ponerse al principio del texto, como puede verse en la figura 2.
- **Texto o cuerpo de la información:** es la parte en la que se desarrolla la información. Se recomienda dividir el texto en párrafos y poner algún ladillo o subtítulo dentro del texto (ver la figura 2). El primer párrafo, conocido como entradilla, debería responder a las cinco W (qué, cómo, cuándo, dónde, por qué) o a las más relevantes para el caso, que pueden saberse respondiendo a esta pregunta: ¿qué ha convertido el hecho en noticia? (FICYT, 2012). Se puede usar la negrita para destacar las ideas principales. También pueden incluirse declaraciones de algún portavoz de la organización o de algún experto vinculado a la organización que refuerce las ideas presentadas. En el ejemplo de Apple se incluyen declaraciones de Tim Cook, el CEO de la compañía.
- **Información sobre la organización:** a veces, al final del texto se incluye un párrafo con una descripción breve de la organización: a qué se dedica, cuándo se fundó, datos de facturación del último año..., es decir, los datos básicos más relevantes.

- **Datos de contacto del gabinete de comunicación:** por si el periodista quiere ampliar la información, solicitar una entrevista, contrastar algún dato... Suele darse el nombre de la persona de contacto, el teléfono y el correo electrónico, y, cada vez más, los perfiles en redes sociales.
- **Información multimedia:** cada vez es más habitual incluir elementos multimedia en la nota de prensa: fotos, vídeos, cortes de voz..., para facilitarle el trabajo a los periodistas. Esto es posible gracias a las notas de prensa digitales o multimedia.


La agencia SHIFT Communications (Defren, 2006) creó la primera plantilla de nota de prensa multimedia en 2006. Chema Martínez-Priego (2006) la tradujo al castellano un año después, como puede verse en la figura 3. Esta misma agencia publicó la primera nota de prensa siguiendo este modelo en mayo de 2006 (disponible en <http://tinyurl.com/RRPP-link27>). Otros ejemplos son esta nota de Muve <http://tinyurl.com/RRPP-link28> y esta de Caja Navarra <http://tinyurl.com/RRPP-link29>.

Un 40% de los directores de comunicación dice que prefiere enviar notas de prensa 2.0 que tradicionales, según el *Informe de la relación dircom-periodistas* elaborado por Dircom (2012b). No obstante, todavía hay muchas organizaciones que no aprovechan las ventajas multimedia que ofrece internet a la hora de preparar sus notas de prensa.

Para saber más...

Carreras, Roberto (2009) "Sobre las notas de prensa 2.0 o sociales". Blog de Roberto Carreras: <http://tinyurl.com/RRPP-link30>.

Figura 3. Plantilla de nota de prensa multimedia realizada por SHIFT Communications y traducida por Chema Martínez-Priego (2006)


simdalom.com
diseño, tecnología y comunicación 

NOTA DE PRENSA MULTIMEDIA
PLANTILLA, VERSIÓN 1.0

| | | | |
|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| INFORMACIÓN DE CONTACTO: | Datos del cliente: Telf./Skype Email Dirección IM Página Web | Persona de contacto: Telf./Skype Email Dirección IM Blog / Artículo relevante | Datos de la agencia: Telf./Skype Email Dirección IM Página Web |
|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|

TITULAR DE LA NOTA DE PRENSA
Subtitular

DESARROLLO DE LA NOTICIA
• Es preferible utilizar listas


ENLACES RELACIONADOS Y RSS DE DELICIO.US
Enlace a una página de delicio.us creada para la ocasión con enlaces a un histórico relevante (notas de prensa anteriores), estadísticas, mercado, productos, contenido relevante, contexto de la noticia y actualizaciones. 


| | | | |
|-------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| FOTO Ej.: Fotografía del producto, retrato de directivo, etc. | MP3 ó PODCAST Ej.: Cortes de voz con declaraciones de varias personas. | GRÁFICOS Ej.: Infografía del producto, posición en el mercado, logotipo, etc. | VIDEO Ej.: Demostración de uso del producto con nuestros expertos. |
|-------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|



MÁS CONTENIDOS MULTIMEDIA
Ej.: Descargar Informe

CITAS DE EJECUTIVOS DE LA COMPAÑÍA, ANALISTAS, CONSUMIDORES Y/O PARTNERS
Recomendación: no más de dos citas por contacto. La agencia de medios necesitan tener citas e información de contacto para que los periodistas puedan conseguir contenidos exclusivos. Esto ayuda a la agencia para que aporten información de valor externa que llame la atención al medio.

PRESENTACIÓN FORMAL DE LA EMPRESA

 **FEED RSS DE LAS NOTICIAS DEL CLIENTE**

AÑADIR A DELICIO.US
Permite a los lectores utilizar la página como fuente de información. 

 **TECHNORATI TAGS / "DIGG IT"**
Inclusión de botones de agregación social de la nota de prensa. 

IMPORTANTE

Si la información está embargada y no se puede publicar de forma inmediata, hay que advertirlo en un lugar bien visible del documento (FICYT, 2012) e indicar hasta cuándo está embargada. Es preferible advertirlo en el encabezado. Se puede destacar con mayúsculas, usar un color llamativo para la fuente, como el rojo, poner el fondo amarillo o emplear cualquier otro recurso que se considere oportuno.

Por ejemplo:

INFORMACIÓN EMBARGADA HASTA EL MIÉRCOLES
A LAS 12.00 h.

El embargo de información se usa en notas de prensa sobre entregas de premios, lanzamiento de productos, hallazgos científicos, etc. Es mejor no abusar de esta práctica.

Hay que tener claro que las notas de prensa no son anuncios ni textos comerciales, sino textos corporativos. Para evitar que el texto tenga un tono excesivamente comercial, se recomienda:

- **Destacar la novedad.** Evitar titulares como: “La empresa Tal, líder en su sector” o “La empresa Tal lanza un nuevo producto”. Deberíamos destacar lo novedoso del producto o servicio, no que la empresa sea líder o que lance un nuevo producto. En todo caso, eso ya lo dirá el periodista, si lo desea, no es la empresa la que se ha de autoproclamar líder.

- **Evitar los adjetivos innecesarios:** “Este gran producto satisfará a los clientes más exigentes”. El texto no debería incluir valoraciones.
- **Evitar opiniones:** “Este producto es el mejor que hay en el mercado”. La nota de prensa ha de incluir hechos y datos contrastados. Sólo tiene cabida la opinión si está puesta en boca de un experto, a modo de declaración, entrecomillada y correctamente atribuida: “‘Este servicio es pionero en Europa’, según explica Paco Díaz, responsable del equipo de I+D de la empresa Tal”.
- **Ser breve:** una buena nota de prensa no debería superar las 2 páginas. Si los periodistas desean ampliar la información se pondrán en contacto con el departamento de comunicación.

Para saber más...

Galán, Rafael (2012) “Seis motivos por los que los periodistas no abren vuestras notas de prensa”. Top Comunicación y RRPP. Disponible en: <http://tinyurl.com/RRPP-link31>.

Para captar la atención de los periodistas es recomendable buscar una “percha informativa”, es decir, un enfoque que actúe como gancho. Una posibilidad es ligar la novedad que queremos dar a conocer con la actualidad. Por ejemplo, aprovechar que es el Día Internacional¹⁰ sin Tabaco para

10. Lista de días internacionales realizado por la ONU <http://tinyurl.com/RRPP-link32> y por la UNESCO <http://tinyurl.com/RRPP-link33>. Lista de días mundiales e internacionales: <http://tinyurl.com/RRPP-link34>.

dar a conocer un estudio que ha llevado a cabo el centro de investigación para el que trabajamos sobre los efectos del humo en los fumadores pasivos. Otro caso: si últimamente se han publicado numerosas noticias sobre la incidencia que puede tener el uso del teléfono móvil en la productividad de los trabajadores y nuestra empresa acaba de lanzar una aplicación que ayuda a organizar la agenda y a gestionar el tiempo, podríamos enfocar la nota por ahí y relacionarlo con la productividad laboral.

Hace unos años, las notas de prensa se enviaban en papel, por correo postal o mensajería. Sin embargo, ahora lo más habitual es enviarlas por correo electrónico. A la hora de hacer los envíos es importante tener en cuenta algunos consejos:

- **Redactar bien el asunto.** Es lo primero que verán los periodistas, y muchas veces, lo único que leerán. El texto del asunto debería ser atractivo e informativo al mismo tiempo. Muchas veces se aprovecha el título de la nota de prensa. Es recomendable evitar las mayúsculas, puesto que en la etiqueta digital son sinónimo de estar gritando. Para informar de que se trata de una nota de prensa, se puede poner “NdP” antes del título. Por ejemplo: “NdP. La escritora valenciana Victoria Domènech gana el Premio de Narrativa Nacional”.
- **Incluir el texto de la nota de prensa en el cuerpo del mensaje.** Si es muy largo, se puede poner un resumen e indicar que el texto completo se envía adjunto. Es recomendable aprovechar el cuerpo del correo electrónico para destacar las ideas más importantes,

porque es muy posible que sea el único texto que el periodista lea.

- **Evitar los archivos adjuntos muy pesados**, pues muchos servicios de correo los perciben como *spam* y mandan el mensaje automáticamente a la papelera. Además, si el mensaje pesa mucho puede colapsar el buzón de correo del periodista, algo que no le gustará nada. (Aunque el espacio de alojamiento es cada vez mayor, los periodistas reciben cientos de correos todos los días.)
- **Si se incluyen adjuntos, que pesen poco**. Si se incluyen imágenes en el mensaje o se envía la nota de prensa adjunta, los archivos no deberían superar 1 MB de peso. Si el periodista los necesita con más calidad, ya los pedirá. Es importante también que quede claro qué se envía adjunto: se puede detallar en el nombre del archivo o explicar al final del texto del mensaje.
- **Si se hace un envío masivo, las direcciones de correo han de estar en el campo “copia oculta”**. Existen programas específicos para gestionar bases de datos que permiten hacer envíos masivos de correo electrónico, pero algunas organizaciones hacen estos envíos de forma manual. En este caso es importante que si se envían varios correos a la vez, los destinatarios se pongan en “copia oculta”, para que las direcciones de correo electrónico no sean visibles. No hacerlo así supone incumplir la Ley Orgánica de Protección de Datos¹¹ y puede ser motivo de una multa o sanción.

11. Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal (LOPD). Se puede consultar el texto de la ley e información sobre su aplicación en la página web de la Agencia Española de Protección de Datos: <http://www.agpd.es>.

IMPORTANTE

Si se recopilan los datos de contacto de los periodistas en un documento (por ejemplo, una hoja de Excel) se considera que forman parte de un fichero. Este fichero, en cumplimiento de lo dispuesto en la Ley Orgánica 15/1999 de Protección de Datos, hay que darlo de alta en la Agencia Española de Protección de Datos. Es una gestión gratuita que puede hacerse a través de internet. Más información en: <http://tinyurl.com/RRPP-link35>.

Una práctica habitual, sobre todo en agencias de comunicación y relaciones públicas, es llamar al periodista para confirmar la correcta recepción de la nota de prensa, preguntarle si necesita algo más y si tiene previsto publicar su contenido. Es preferible evitar este tipo de llamadas rutinarias que no aportan ningún valor añadido y sólo sirven para molestar al periodista.

Para asegurarse de que el periodista ha recibido el correo, existe la posibilidad de solicitar la confirmación de recepción y apertura del mensaje, que ofrecen la mayoría de los servicios de correo electrónico. Aunque no garantizan que el correo se haya leído, al menos se puede saber si ha habido algún problema con la entrega del mensaje porque el buzón estaba lleno o porque la dirección de correo era incorrecta.

Las salas de prensa digitales

Las notas de prensa, además de enviarse a los periodistas por correo electrónico, suelen estar disponibles en las salas de prensa que las empresas tienen en su página web. Con

los medios sociales, estas salas de prensa también se han renovado. Tres ejemplos son la sala de prensa multimedia del BBVA (<http://prensa.bbva.com/>), de la Cambra de Comerç de Barcelona (<http://prensa.cambrabcn.org/>) y de la UOC (<http://tinyurl.com/RRPP-link36>).

Para saber más...

“Estudio de las salas de prensa 2.0 en el Ibex 35”, realizado por la agencia Comuniza en 2010. Disponible en: <http://tinyurl.com/RRPP-link37>.

Algunos elementos imprescindibles en una sala de prensa 2.0, según Roberto Carreras (2009b) son:

- Buscador
- Contacto de prensa
- Notas de prensa
- Breve información de la compañía
- Información de producto
- Fotografías
- Vídeos
- Audio
- Calendario de eventos
- Biografías de los principales ejecutivos / Organigramas
- Registro para medios / *bloggers*
- Información financiera
- Posibilidad de solicitar entrevistas a través de formulario
- Menciones en medios de comunicación
- *Social media*: acceso a las principales redes en las que estén presentes y la posibilidad de “incrustar” las

actualizaciones en redes sociales: Twitter, Facebook, Flickr...

- Posibilidad de suscribirse al contenido a través de RSS
- Facilitar la distribución del contenido a través de botones que permitan compartirlo fácilmente en redes sociales o enviarlo por correo electrónico a un amigo.

Existen herramientas gratuitas que permiten crear salas de prensa 2.0 fácilmente, como PressKit'n (<http://presskitn.com>), y también existen otras de pago, como la española PushRoom (<http://www.pushroom.com/>) y Pitchengine (www.pitchengine.com/).

1.2.2. Ruedas de prensa

Según el *Diccionario de la lengua española*, una rueda de prensa es una “reunión de periodistas en torno a una figura pública para escuchar sus declaraciones y dirigirle preguntas”.

Una rueda de prensa o conferencia de prensa es un acto informativo que convoca una organización para informar a los periodistas sobre alguna novedad o siempre que tenga una información que considere relevante para los medios y la opinión pública. La estructura habitual suele ser: una presentación por parte de uno o varios portavoces de la organización, seguida de un turno de preguntas para que los periodistas puedan plantear sus dudas.

No obstante, en los últimos años han proliferado las ruedas de prensa en las que no se aceptan preguntas, especialmente entre los partidos políticos, práctica que ha sido duramente criticada por los profesionales del periodismo.

En abril de 2011, varios periodistas se movilizaron en contra de las ruedas de prensa sin preguntas bajo el lema “Sin preguntas no hay cobertura”, una iniciativa que tuvo gran repercusión mediática, tanto en los medios tradicionales como en las redes sociales. En Twitter, por ejemplo, se creó el *hashtag* #sinpreguntasnocobertura que fue *trending topic*, es decir, el tema más comentado por los tuiteros, durante varios días.

En mayo del mismo año, la Federación de Asociaciones de Periodistas de España (FAPE) impulsó un “Manifiesto contra las ruedas de prensa sin preguntas” (FAPE, 2011) al que se unieron varias asociaciones de periodistas y colegios profesionales. Más tarde, la campaña obtuvo también el apoyo de la Federación Europea de Periodistas.

Para informar de que se convoca una rueda de prensa hay que enviar previamente la convocatoria a los periodistas. En la convocatoria se informa de:

- El tema que se tratará.
- Quién o quiénes intervendrán.
- Lugar, día y hora donde se realizará la rueda de prensa.
- Se puede solicitar confirmación de asistencia para tener una previsión. Se puede llamar a los periodistas para confirmar si asistirán pero es importante no ser demasiado insistente o podríamos conseguir el efecto contrario al deseado.

Se ha escrito mucho sobre cuál es el momento y el día ideales para convocar una rueda de prensa. Según los profesionales del ámbito, es recomendable evitar los lunes y los viernes, así como la primera hora de la mañana o la última

de la tarde. De modo que los martes, miércoles y jueves a media mañana (sobre las 12 h) serían la mejor opción. Antes de decidir cuándo convocar a los medios, es importante plantearse a qué medios queremos llegar.

Se aconseja también seguir la actualidad y consultar las agendas de eventos previstos que publican algunas agencias de noticias, como EFE y Europa Press, para evitar que la rueda de prensa coincida con otro evento que pueda entrar en conflicto, por ejemplo, porque se dirige a los mismos periodistas que nos interesa que asistan a nuestra convocatoria.

Cada medio tiene sus rutinas y sus horarios. Los periodistas de prensa, por ejemplo, suelen empezar su jornada laboral sobre las 10 h, mientras que en radio o televisión dependerá del horario del programa para el que trabajen. Los telediarios suelen emitirse a las 14.30 o 15 h al mediodía, y entre las 20.30 y 21.00 por la noche. Los diarios suelen cerrar la edición a primera hora de la tarde (excepto si hay noticias de última hora), pero muchos diarios especializados cierran la edición por la mañana. Es importante conocer estos horarios para poder adaptarnos a las necesidades de los periodistas de cada medio. Por muy buena que sea la noticia que demos, si convocamos la rueda de prensa a las 14 h difícilmente saldrán las imágenes en el telediario del mediodía, o si la organizamos a las 9 h, asistirán pocos periodistas de prensa escrita.

Para saber más...

Notas de prensa ¿Qué futuro les depara? Documento colaborativo preparado por Roberto Carreras. Disponible en: <http://tinyurl.com/RRPP-link38>.

Internet y las redes sociales han permitido innovar también en la organización y difusión de ruedas de prensa. Cada vez es más habitual la retransmisión de las ruedas de prensa por *streaming* a través de internet, de forma que cualquier internauta pueda seguirla esté donde esté, incluso aunque no sea periodista. Un buen ejemplo es Apple, que retransmite todas sus presentaciones de producto dirigidas a la prensa a través de su página web, en directo, y luego cuelga los vídeos (<http://www.apple.com/apple-events/>).

También es posible retransmitir las ruedas de prensa a través de *hangouts* de Google+, como hemos visto en el apartado III.3.3. Diego el Cigala ofreció de este modo una rueda de prensa para Colombia, en agosto de 2012 (<http://tinyurl.com/RRPP-link39>) y Jennifer López (<http://tinyurl.com/RRPP-link10>) emitió una rueda de prensa a todo el mundo en octubre de ese mismo año.

Además, muchas organizaciones retransmiten las ruedas de prensa a través de Twitter. En otras ocasiones, son los propios medios de comunicación los que ofrecen el seguimiento de la rueda de prensa al minuto a través de *microblogging*, como un servicio de valor añadido para sus lectores. Varios medios lo hicieron en la presentación de los últimos presupuestos generales del Estado. Para que sea más fácil seguir los tuits, se crea un *hashtag* específico. De esta forma, las ruedas de prensa dejan de estar restringidas a periodistas y se abren a todos los ciudadanos.

Otra opción es hacer la rueda de prensa íntegramente a través de Twitter (Carrillo, 2012). Esto supone un ahorro de costes para la empresa, pues no es necesario buscar un lugar donde celebrar el encuentro (en caso de que la sede corporativa no lo permita) y también un ahorro de tiempo: se evitan desplazamientos.

Además, si la rueda de prensa se hace a través de Twitter, se evita el contacto en persona entre los directivos de la empresa y los periodistas. Así, se reduce la exposición pública de los directivos y se evita el *off the record*, es decir, que algún directivo de la empresa comente con un periodista algún tema con la condición de que no lo haga público. El *off the record* es un acuerdo tácito entre el periodista y sus fuentes (Pérez Colomé, 2010), aunque existe el riesgo de que no se respete. Twitter permite hacer preguntas en privado, a través de mensajes directos. Otra opción es retransmitir la rueda de prensa a través de Twitcam (www.twitcam.com), que permite emitir el vídeo en directo y chatear al mismo tiempo con los espectadores a través de Twitter. Una vez acabada la emisión, se puede guardar el vídeo y compartirlo con los seguidores (a través de Twitcam o insertándolo en otro sitio web), para que puedan verlo cuando lo deseen. (Más información sobre las twitcams en el apartado IV.1.3.1. Organización de eventos.)

Esta es una de las ventajas que ofrece la red de *microblogging*. Además, los periodistas pueden participar en la rueda de prensa desde cualquier lugar y desde cualquier dispositivo, de forma que se evitan los traslados y se gana tiempo. También pueden seguir la rueda de prensa de forma asíncrona, a través del *hashtag* que se haya creado (Carrillo, 2012).

1.2.3. El *press clipping*

El departamento de comunicación suelen recopilar todas las menciones de la organización que aparecen en medios de comunicación y en internet, ya sea a partir de una nota de prensa, con motivo de una rueda de prensa o por iniciativa

del periodista, en un documento que se llama *press clipping* o resumen de prensa.

Hacer el seguimiento de los medios impresos y digitales es más fácil, gracias a los buscadores y servicios digitales de alertas, como Google Alerts y servicios de RSS como Netvibes, que permiten crear un cuadro de seguimiento por palabras clave en los medios sociales. Sin embargo, estar al tanto de todo lo que se comenta en radio y en televisión es más costoso. Por ello, existen empresas que se dedican a hacer este tipo de seguimientos y a enviar un informe diario a sus clientes.

Muchas organizaciones recopilan las noticias que las mencionan directamente y también las del sector al cual pertenecen, y cuelgan estos resúmenes en su página web. Por ejemplo, la Universitat Oberta de Catalunya tiene una sección en su web en la que informa sobre “Qué dicen de nosotros”. Se puede consultar en: <http://tinyurl.com/RRPP-link40>.

1.2.4. El *blogmarketing* o las relaciones con el *blogger*

Blogmarketing hace referencia al contacto de las empresas con los *bloggers* (las personas que tienen un blog) para que estos hablen de sus productos o servicios (Sanagustín, 2007). Se trata de una variante de la *publicity* dirigida a los *bloggers* en lugar de a los periodistas, que es cada vez más habitual, puesto que muchos blogs tienen hoy en día grandes audiencias y seguidores muy fieles, y su influencia es en muchos casos similar o superior a la de algunos medios de comunicación.

Blogmarketing es la forma más extendida de referirse a esta práctica, aunque también se usan otros términos como *publicity digital*, relaciones con *bloggers*...

Una de las ventajas que ofrecen los blogs es que permiten llegar a audiencias muy segmentadas, a nichos de usuarios que de otra manera sería muy difícil de alcanzar. Casi podríamos decir que hay un blog sobre cualquier tema que se nos ocurra.

Los pasos que hay que seguir para realizar una campaña de *blogmarketing* son:

1. **Selección de los *bloggers*** con los que contactar. La selección dependerá del tema. Se trata de identificar a los *bloggers* más influyentes y para detectarlos son útiles buscadores como Google Blogsearch (<http://www.google.es/blogsearch>) y Socialmention (<http://socialmention.com/>) y rankings de blogs como Alianzo (<http://www.alianzo.com/>) y Technorati (<http://technorati.com/>).
2. **Redacción del mensaje:** con gancho, honesto y personalizado (Sanagustín, 2010), demostrando que se conoce el blog y que el tema puede encajar en él. Es mejor no enviar a los *bloggers* notas de prensa a no ser que ellos mismos lo soliciten: no son periodistas, son personas que tienen un blog.
3. **Envío de los e-mails.**
4. **Seguimiento de respuestas del e-mail y de repercusiones aparecidas en los blogs.** El *blogger* puede no responder al correo electrónico pero hacer alguna mención al tema en su blog, por eso es importante seguir lo que publican. Si publican algo, hay que agradecerse. Si no publican nada, no se recomienda insistir demasiado o se corre el riesgo de resultar pesado.

Un ejemplo de campaña de relación con los *bloggers* es la que llevó a cabo Gillette en febrero de 2011 para dar a

conocer un nuevo sistema de afeitado que estaban a punto de lanzar, con unas maquinillas con cabezales recambiables que ofrecían un mejor deslizado de la hoja sobre la piel, de forma que eran necesarias menos pasadas para conseguir un afeitado perfecto.

Contrataron a una agencia de medios sociales para realizar esta acción con *bloggers*. Seleccionaron a 20 *bloggers* que escriben sobre ámbitos diversos: moda, tendencias, comunicación... Les convocaron en un hotel de Barcelona un viernes por la tarde, y les invitaron a una cena informal que permitió que los *bloggers* se conocieran. Así consiguieron crear un ambiente distendido antes de la presentación del producto. Regalaron a todos los invitados un set de afeitado para que pudieran probarlo, además de una cámara de vídeo para grabar la experiencia.

Al día siguiente, invitaron a los *bloggers* a navegar en velero. Jugaron con la metáfora del suave deslizamiento que permite la nueva maquinilla de afeitar y les invitaron a “deslizarse” por el mar (reforzando así el mensaje) en un modelo de embarcación como los que compiten en la Barcelona World Race, que se estaba celebrando en ese momento, acompañados de dos regatistas profesionales: Natalia Via-Dufresne y Sergi Tena. Durante la travesía les explicaron las ventajas de este nuevo sistema de afeitado.

La campaña de *blogmarketing* se tradujo en:

- Numerosos tuits sobre la Gillette Experience (etiquetados con el *hashtag* #gillettexp).
- Menciones en otras redes sociales como Facebook, Flickr, YouTube...
- *Posts* sobre la experiencia en los blogs de los *bloggers* invitados y en otros que se hicieron eco.

Como explica Víctor Puig (2011) en el *post* en el que relata su experiencia como *blogger* seleccionado, de esta forma Gillette consigue:

- Dar a conocer su nuevo producto y generar ruido en la red de una forma original y divertida (*publicity*).
- Un acercamiento emocional a prescriptores a la vez que transmite un completo argumentario técnico de su producto.

Este ejemplo muestra los beneficios de una campaña de *blogmarketing* bien hecha.

Existen agencias especializadas en hacer campañas de *blogmarketing* y poner en contacto empresas y *bloggers*, como Bloguzz (<http://www.bloguzz.com/>), Buzz Paradise (<http://www.buzzparadise.es/>) e Influenzia (<http://www.influenzia.net>), y cada vez son más las agencias de comunicación que ofrecen también este servicio, que actualmente es una parte más de las relaciones con los medios.

Para saber más...

Sanagustín, Eva (2007) *“Blogmarketing. Manual de buenas prácticas”*. Autoeditado. Disponible en: <http://tinyurl.com/RRPP-link41>.

1.3. Relaciones con la comunidad

Esta área de las relaciones públicas se encarga de “planificar actividades con la comunidad geográfica para mantener un entorno mutuamente beneficioso” (Xifra, 2010). La prin-

principal técnica que se emplea con este fin es la organización de eventos, aunque también son habituales las acciones de mecenazgo.

1.3.1. Organización de eventos

La organización de eventos es una técnica de relaciones públicas que permite fortalecer las relaciones con los miembros de la comunidad más próxima y reforzar los vínculos entre los miembros de un colectivo (Xifra, 2010), como puede ser un congreso de tecnología o la entrega de unos premios literarios.

Un evento también puede servir para dar a conocer a una organización, producto o persona y aumentar el interés por él. Por ejemplo, el lanzamiento de un nuevo perfume de cara a Navidades o la presentación del último trabajo de un grupo musical.

Como vemos, los eventos pueden ser de diferentes tipos: congreso, asamblea, feria, conferencia, convención, foro, jornada, simposio, mesa redonda, entrega de un premio, presentación de un producto, exposición...

Las nuevas tecnologías permiten romper las barreras geográficas al retransmitir los eventos por *streaming* o a través de redes sociales (por ejemplo, usando un *hashtag* en Twitter), y de esta forma se llega a públicos objetivo que no forman parte de la comunidad más próxima.

La Fundación Telefónica retransmite por *streaming* todas las jornadas que organiza y crea un *hashtag* para cada evento. Un ejemplo es el ciclo sobre Big Data celebrado en noviembre de 2012, que se pudo seguir a través de la página web <http://>

espacio.fundaciontelefonica.com y en Twitter con la etiqueta #BigDataFT. Finalizado el evento, los vídeos se colgaron en internet para que cualquier persona pueda verlos cuando lo desee.

Otra posibilidad es utilizar *hashtags* para el seguimiento de las juntas de accionistas, algo que ya hacen empresas como CaixaBank, Iberdrola y Ferrovial (Medina, 2012).

También es muy habitual la organización de *tweetchats*, en los que todas las personas interesadas debaten sobre un tema a través de Twitter, usando un *hashtag*. Estos encuentros se organizan de forma periódica, normalmente siempre el mismo día de la semana y a la misma hora. Suelen durar una hora, aproximadamente, en la que se debate sobre uno o varios temas previamente acordados, propuestos por la propia comunidad, y que se recogen en un documento de Google Docs u otro servicio similar.

El *tweetchat* es una buena forma de compartir conocimiento y de mantenerse al día, además de servir para ponerse en contacto con audiencias segmentadas que comparten un interés común. En este sentido, son un buen lugar donde encontrar personas influyentes en un ámbito concreto (Hungerford, 2012), algo que puede ser muy útil para los proyectos de relaciones públicas, como veremos en el capítulo 5 al hablar del plan de comunicación.

Un ejemplo de *tweetchat* es hcsmeuES (<http://wikisanidad.wikispaces.com/HcsmeuES>), la división española de hcsmeu (HealthCare Social Media Europe), abierta a todo aquel que esté interesado. Se reúne todos los martes a las 4 pm CET para debatir sobre tres temas (durante 20 minutos cada uno) relacionados con la influencia de la web social en sanidad. Usan el *hashtag* #hcsmeues y en Twitter son @hcsmeuES.

Un caso algo distinto es SocialBiblio (@socialbiblio), una comunidad de práctica dirigida a usuarios y profesionales de la información. Organizan *tweetchats* los miércoles a las 10 pm CET. En www.socialbiblio.com informan de las sesiones previstas. En este caso, el formato es algo diferente: un experto hace una presentación a través de la plataforma Wiziq, que permite ofrecer clases *online*. Mientras, los asistentes a la sesión pueden ir tuiteándola con la etiqueta #socialbiblio. Cuando finaliza la presentación, se establece un diálogo entre el ponente y los participantes. Luego, tanto la presentación como el vídeo de la sesión se cuelgan en la web de SocialBiblio, para que cualquier persona pueda acceder a ellas.

Para encontrar más *tweetchats* se puede consultar esta lista colaborativa. La mayoría de los que se recopilan son en inglés: <http://tinyurl.com/RRPP-link42>.

Otra posibilidad es hacer *twitcams*, es decir, retransmitir vídeo a través de Twitter a través de www.twitcam.com. Sólo es necesario tener un ordenador con conexión a internet, una webcam y una cuenta en Twitter. Se puede emitir el vídeo en directo y chatear al mismo tiempo con los espectadores a través de Twitter, y una vez acabada la emisión, guardar el vídeo y compartirlo con los seguidores (a través de Twitcam o insertándolo en otro sitio web), para que puedan verlo cuando lo deseen. La comunidad de profesionales Networking Activo, liderada por Emilio Márquez (2012), organiza *twitcams* y *hangouts* sobre temas relacionados con la web social de forma periódica. Están disponibles en <http://networkingactivo.com/tv/>. Los *twitcams* pueden ser muy útiles también para retransmitir ruedas de prensa a través de Twitter.

Las nuevas tecnologías rompen las barreras espaciales de los eventos sin desnaturalizarlos (Xifra, 2011) y permiten

llegar a muchas más personas sin necesidad de que estas tengan que desplazarse. Xifra (2011) identifica varios aspectos importantes a tener en cuenta en la organización de un evento:

- **Fecha y hora:** es conveniente evitar que nuestro evento coincida con otro acontecimiento importante el mismo día.
- **Calendario de preparación:** la preparación es clave para el éxito del evento, así que es importante planificar todo con tiempo.
- **Tema:** debería estar vinculado con nuestra organización.
- **Invitaciones:** hay que preparar la lista de invitados (sin olvidar a clientes, personalidades públicas, medios de comunicación y personas influyentes en internet) y mandar las invitaciones (en papel o en versión digital) con tiempo suficiente. Es recomendable solicitar la confirmación de asistencia de cara a tener una previsión del número de participantes.
- **Lugar:** es una cuestión crítica para el éxito del evento. Hay que tener en cuenta los aspectos técnicos y logísticos: la capacidad, si tienen conexión a internet, si cuenta con equipamiento para hacer proyecciones...

Como ya hemos apuntado, la preparación es clave para que el evento sea un éxito, pero una vez finalizado el acto, no hay que olvidar hacer una valoración de los resultados obtenidos. Esta evaluación no debe ser únicamente cuantitativa: no hay que limitarse a recoger el número de asistentes o de medios que han cubierto el acto, sino que también hay

que valorar si se han conseguido los objetivos de relaciones públicas: si se ha conseguido comunicar lo que se deseaba, si las apariciones en prensa o en internet son positivas...

También es importante analizar si ha habido algún error en la organización, de cara a evitarlo en próximos eventos. Es recomendable redactar un informe final que recopile toda esta información, además de las repercusiones aparecidas en los medios (*press clipping*).

1.3.2. Mecenazgo

El mecenazgo consiste en un aporte de recursos económicos o materiales para financiar un proyecto, con el objetivo de obtener en contrapartida un beneficio en términos de reputación (Xifra, 2011) y en ningún caso con intenciones comerciales (Alejandro Martínez, 2004). Normalmente, esta colaboración se formaliza a través de un contrato.

Originalmente, el mecenazgo era la protección que una persona, el mecenas, brindaba a un escritor o artista. Este tipo de apoyo ha ido evolucionando hasta el concepto de mecenazgo actual, que no se limita al campo artístico.

El mecenazgo no debe confundirse con el patrocinio. La principal diferencia entre estas dos acciones es la contraprestación que se obtiene a cambio: mientras que en el mecenazgo se traduce en una mejora de la reputación y la notoriedad, en el patrocinio se obtiene un beneficio publicitario (Xifra, 2011) o una contraprestación en términos comerciales.

Por ejemplo, Repsol patrocina desde hace más de 40 años eventos deportivos, como el Mundial de MotoGP. El banco

BBVA tiene un acuerdo de patrocinio con la Liga de Fútbol Profesional y, fruto de esta colaboración, la liga de primera división ha pasado a llamarse Liga BBVA, y la de segunda división, Liga Adelante (BBVA, 2010). Por otra parte, el Banco Santander realiza diversas acciones de mecenazgo a través de su Fundación (<http://www.fundacionbancosantander.com>), como la financiación de proyectos de investigación científica y la concesión de becas universitarias en colaboración con Universia.

1.3.3. Campañas de concienciación y sensibilización

Internet permite acercarse a los públicos objetivo de manera sencilla y directa. Esto es especialmente útil para realizar campañas de concienciación y sensibilización. El objetivo de estas campañas es dar a conocer un tema concreto para influir en la sociedad e intentar conseguir un cambio de actitud o de comportamiento. Por ejemplo, se pueden hacer campañas de sensibilización contra el maltrato, para reducir el tabaquismo o para fomentar la donación de órganos.

El Ayuntamiento de Barcelona y la red de Atención de Personas sin Hogar (XAPSELL) pusieron en marcha a finales de 2011 una campaña de sensibilización hacia las personas sin techo, que se difundió a través de diversos canales: una página web (<http://www.bcn.cat/sensellar/>), medios sociales (a través de la página de Facebook y del Twitter de XAPSELL), banderolas en farolas y aparición en medios de comunicación.

El Centro de Seguridad TIC de la Comunidad Valenciana (CSIRT-CV) aprovecha Twitter y Facebook para hacer difusión de sus campañas de concienciación. Durante la campaña

ña, publica consejos relacionados con el tema en estas dos redes sociales. Al finalizar, recopila todos los consejos tanto en su página web (<http://tinyurl.com/RRPP-link43>) como en su página de Facebook. Hasta el momento, han dado consejos sobre cómo protegerse del *malware*, cómo evitar el *ciberbullying* o acoso entre menores a través de internet, y qué medidas tomar para aumentar la seguridad en dispositivos móviles, entre otros temas.

La Oficina de Seguridad del Internauta (OSI) de INTECO realiza campañas de sensibilización en este mismo ámbito, como “Tu sentido común”, que fomenta el uso responsable de internet a través de un *microsite* (<http://www.tusentidocomun.com/>) que ofrece diversos recursos.

La Policía Nacional utiliza las redes sociales para concienciar a los ciudadanos sobre temas diversos. En una campaña contra el vandalismo (<http://tinyurl.com/RRPP-link44>) difundieron mensajes, imágenes y vídeos a través de Facebook, Twitter, YouTube y Tuenti, en los que destacaban los efectos negativos de los actos vandálicos y la violencia urbana.

Como vemos, internet es el complemento perfecto para este tipo de acciones. Además, favorece la creación de comunidades entre personas que comparten un mismo problema y que tienen necesidades similares. *1espejo1000ventanas* (<http://www.1espejo1000ventanas.com>) es una iniciativa con fines preventivos lanzada por la Fundación ABB que aprovecha la red para luchar contra los trastornos de la alimentación. A través de una red de blogs, personas que han superado un trastorno alimentario comparten su experiencia con el objetivo de ayudar a otras que se encuentren en una situación similar.

1.4. Relaciones institucionales y *lobbismo*

Las relaciones institucionales son una parte de las relaciones públicas que se ocupan, como su nombre indica, de la relación con las instituciones. Su principal función es desarrollar una participación eficaz en la política pública (Xifra, 2010).

Una de las principales estrategias de relaciones institucionales es el *lobbismo* (adaptación del término inglés *lobbying*), que consiste en mantener relaciones con los poderes públicos, fundamentalmente con el fin de influir en sus decisiones (Xifra, 2010).

El *lobbismo* es un proceso planificado de comunicación que busca influenciar en la toma de decisiones públicas, por ejemplo, relacionadas con una norma jurídica (ley, resolución, reglamento...) o con un acto jurídico (adjudicación de la licencia de una obra pública o concesión de un servicio público). La intervención puede consistir en modificar un proyecto ya existente o en impulsar nuevos proyectos para cubrir lagunas legales existentes.

La relación que se establece con los poderes públicos se basa en el intercambio de información, de una forma legítima y honesta, que en ningún caso incluye la contraprestación económica. No hay que confundir esta práctica con el tráfico de influencias. La participación de la sociedad civil en la toma de decisiones es un derecho previsto en la Constitución y contribuye al buen funcionamiento del sistema democrático (Xifra, 2011).

A la adaptación de las estrategias de *lobbismo* a las nuevas tecnologías de la información se lo conoce como *e-lobbismo* o ciberlobbismo (Xifra, 2011). En este caso, se usan internet y los medios sociales como canal de difusión. Por ejemplo,

se puede aprovechar la viralidad de la red para dar a conocer las ideas que se defienden, a través de vídeos u otro tipo de contenidos basados en el humor con el objetivo de que los internautas lo reenvíen a otros amigos y así el contenido se extienda por la red (como un virus que se contagia, de ahí que a este proceso se le llame viralidad).

Un ejemplo es la campaña que puso en marcha Cancer Research UK en marzo de 2011 (Cancer Research UK, 2011; PR Week, 2011) para alertar de los peligros de que los jóvenes tomen rayos UVA y que consiguió que se cambiara la legislación y se prohibiera el uso de cabinas de rayos UVA por parte de menores de edad (Vilanova, 2011). Según esta asociación, las personas menores de 35 años que usan estas cabinas tienen un 75% más de riesgo de sufrir cáncer de piel.

Para esta campaña se grabaron varios vídeos protagonizados por Leatha Face, un rapero adolescente ficticio. En uno de ellos, el joven explica que le gusta estar siempre moreno porque eso le diferencia de otros raperos. En otro, sus amigos le advierten de los riesgos que los rayos UVA tienen para la salud. Los vídeos se compartieron en YouTube y en Facebook, y también se enviaron notas de prensa a los medios de comunicación con datos sobre los riesgos que comporta que los menores tomen rayos UVA.

Qué es *lobbismo* y qué no es *lobbismo*

(adaptado de Xifra, 2011)

Silvia trabaja en una agencia de comunicación y recibe la visita de un cliente, Fernando, el presidente de la Asociación de Comerciantes de la ciudad, que está pre-

ocupado por una nueva normativa de horarios comerciales que quiere aprobar el Gobierno. Fernando le pide a Silvia que se reúna con el responsable de esta medida en el Gobierno para saber hasta qué punto podría afectarles la nueva normativa y para exponerle el punto de vista de la Asociación.

→ Esto es una acción de *lobbismo*.

Fernando le dice a Silvia que si a pesar de estas conversaciones la nueva ley sigue adelante, la Asociación de Comerciantes está dispuesta a pagar lo que sea necesario y a quien convenga para frenar la aprobación de la nueva normativa.

→ Esto no es una acción de *lobbismo* sino un intento de soborno.

Fernando es el presidente de la Asociación de Comerciantes de la ciudad y recibe una llamada del responsable de la reforma sobre la ley de horarios comerciales en el Gobierno para invitarle a participar en una reunión con varias asociaciones y empresarios en la que se intercambiarán puntos de vista sobre la nueva normativa.

→ Esto no es una acción de *lobbismo*, porque la petición la realiza el representante del poder público y no el grupo de influencia, que en este caso es la Asociación de Comerciantes.

2. La comunicación interna

Aparte de la comunicación externa, las empresas no deberían descuidar la gestión de la comunicación en el ámbito interno, porque los trabajadores también son un público al que dirigir los mensajes corporativos. Existen diversas herramientas que facilitan la gestión de la comunicación interna, como las publicaciones internas o las redes sociales corporativas. Además, el manual de bienvenida ayuda a las personas que se incorporan a la organización a conocer la cultura corporativa y facilita su integración en la empresa. De todas estas herramientas hablaremos en este apartado.

Según el *Estudio Redes sociales, Social Media y Entorno digital en Comunicación Interna*, elaborado por el Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa en colaboración con Dircom (2012), el 40% de las empresas no se ha adaptado a la cultura digital ni dispone de planes estratégicos digitales de comunicación interna. Aun así, más de la mitad de las compañías encuestadas considera importante adecuar la comunicación interna al entorno digital.

2.1. Los trabajadores como público estratégico

A menudo se dice que los trabajadores son los principales embajadores de la empresa y es cierto, puesto que representan a la organización y son el nexo de unión con los clientes. Sin embargo, muchas veces no se presta suficiente atención a los planes estratégicos de comunicación interna o se olvida contemplar a los trabajadores como público estratégico.

La gestión de la comunicación interna puede depender del departamento de comunicación, del de recursos humanos, o de ambos. Lo ideal es que los dos departamentos trabajen de forma conjunta en este tema. En función del tamaño de la empresa puede existir también un departamento de comunicación interna o un grupo de trabajo específico que se dedique a gestionarla.

La comunicación interna está relacionada con el estilo de dirección y la estructura formal de la empresa (Del Pozo Lite, 2000), es decir, que se trata de un ámbito de la comunicación muy vinculado al *management* o la dirección de empresas.

Un estilo de dirección participativo basado en la confianza y en la comunicación, y contar con canales (tanto formales como informales) que faciliten la comunicación entre los diferentes departamentos de la organización son dos factores que contribuirán a una gestión eficaz de la comunicación interna (Del Pozo Lite, 2000). Es recomendable potenciar la comunicación ascendente y horizontal, y huir de la comunicación unidireccional que sólo va de arriba abajo, de directivos a empleados. Internet y las redes sociales facilitan que la comunicación fluya de forma bidireccional, también dentro de las organizaciones, y ofrecen nuevas oportunidades a la hora de gestionar la comunicación interna.

La comunicación interna se ocupa de dar respuesta a las preocupaciones, necesidades de información y de motivación de los trabajadores de una organización (Xifra, 2010) y debería estar alineada con la comunicación externa. La identidad corporativa es la base sobre la que debería construirse toda la estrategia de comunicación de la organización, tanto en el ámbito interno como externo. Como explica Xifra (2011),

“unas buenas relaciones públicas internas acaban por aflorar en el exterior”.

IMPORTANTE

Los trabajadores nunca deberían conocer una novedad de la organización por los medios de comunicación o a través de personas ajenas a la empresa, sino que debería informárseles a través de los canales de comunicación interna. Los empleados deberían ser los primeros en conocer las noticias relacionadas con la empresa, así que antes de enviar una nota de prensa a los periodistas, o en paralelo, debería enviarse esta información a los trabajadores. No hay mejor forma de perder la confianza de los empleados que considerarles un público de segunda.

Este tipo de comunicación presenta ciertas particularidades. En primer lugar, porque se dirige a un público cautivo, que son los trabajadores, con los que resulta más fácil comunicarse que con el resto de los públicos. En segundo lugar, los medios de comunicación interna son más fáciles de controlar que los externos que, de hecho, no se pueden controlar. Es la empresa la que decide qué publica y dónde. Por último, la comunicación interna está estrechamente relacionada con la motivación de los trabajadores y puede traducirse en un mayor compromiso con la organización.

2.2. El manual de bienvenida del trabajador

El manual de bienvenida del trabajador recoge toda la información que una persona necesita saber cuando empieza a trabajar en una organización: el organigrama, el convenio, los horarios, las vacaciones, el procedimiento que hay que seguir en caso de enfermedad... y también los canales de comunicación establecidos, en especial en el ámbito interno. Además, este documento debería incluir la filosofía corporativa de la empresa: la misión, la visión y los valores.

El manual debería entregarse el día que el trabajador se incorpora a la organización o incluso antes de que lo haga, para que pueda leerlo con detenimiento antes de empezar a trabajar. El formato puede ser impreso o digital. Hoy en día es habitual que se encuentre dentro de la intranet o la red social interna, junto con otras informaciones de interés para el trabajador.

2.3. Las publicaciones internas

Las publicaciones internas, tanto en formato impreso como digital, son una buena herramienta de comunicación interna en la que recoger las últimas noticias de la empresa que son de interés para los trabajadores.

Además de la información principalmente corporativa, como nuevos productos o servicios, reconocimientos que haya logrado la empresa..., también se pueden incluir contenidos relacionados con los empleados: entrevistas, nombramientos, nuevas incorporaciones... e incluso aspectos más

personales como bodas, nacimientos de hijos... El límite de los temas que tienen cabida lo marcará la propia empresa.

Algunas organizaciones cuentan con publicaciones dirigidas a sus públicos internos, y en este grupo incluyen no sólo a los propios empleados sino también a proveedores y clientes. Podríamos decir que se trata de publicaciones que están a medio camino entre la comunicación interna y la externa. Un ejemplo es la revista *Servicio de Información Colegial (SIC)* del Colegio Oficial de Médicos de Barcelona que envía a sus colegiados cada cuatrimestre (<http://tinyurl.com/RRPP-link45>). Se edita en papel y se cuelga la versión PDF en la web.

MÁS Altadis es un ejemplo de revista interna multiplataforma, con una versión impresa y otra *online* enriquecida con enlaces y contenido extra en formato multimedia, como fotos y vídeos. Esta publicación no está disponible para el público general.

El grupo DIR tiene una revista para sus socios, *D emotions & experience*, que sirve también para intentar captar la atención de clientes potenciales, de ahí que esté disponible en la recepción de todos sus clubs en formato papel y también pueda leerse en internet (<http://www.dir.cat/la-revista-del-dir/>), a través de Issuu, en castellano, catalán e inglés.

Algunas empresas, como Novartis, apuestan por los contenidos audiovisuales y por crear canales de televisión internos que pueden verse en pantallas instaladas en las oficinas y centros de trabajo.

Otra opción es elegir el formato de *newsletter*, un boletín informativo digital que se envía a través de correo electrónico y al que los lectores interesados pueden suscribirse para recibir las actualizaciones de forma automática. Cedro, la asociación que gestiona los derechos de propiedad intelectual

de los autores y editores españoles, mantiene a sus socios al día a través de un boletín electrónico mensual.

Proyecto Hombre La Rioja publica una *newsletter* (<http://www.proyctohombrelarioja.es/newsletter/>) tanto para sus empleados y usuarios como para sus familias, y sirve también como herramienta de comunicación externa para dar a conocer la actividad de esta entidad a toda la sociedad. Además, está disponible en su página web en formato blog.

Como vemos, cuando las publicaciones internas permiten la suscripción de personas no vinculadas laboralmente a la empresa, tienen una doble función, pues además de mantener informados a los públicos internos sirven para dar a conocer la actividad de la organización a otros públicos interesados, así que se convierte en una herramienta que trasciende el ámbito puramente interno.

A la hora de poner en marcha una publicación interna hay que tener en cuenta:

- **Recursos:** recursos con los que se cuentan para poner en marcha el proyecto, tanto en el aspecto económico como humano.
- **Periodicidad:** es importante decidirla de antemano y respetarla al máximo.
- **Soporte y distribución:** si será impresa o digital, o se harán las dos ediciones, y cómo se hará llegar a los trabajadores.
- **Línea editorial:** qué secciones tendrá, qué temas tienen cabida y cuáles no, qué enfoque se le dará a los contenidos.
- **Organización:** se recomienda crear un comité editorial y definir quién integrará la redacción.

- **Contacto:** forma de contactar con la redacción y de hacerle llegar opiniones sobre el contenido o información para su publicación.
- **Medición de resultados:** cómo se medirá la efectividad y el impacto que tiene la publicación.

2.4. El portal del trabajador: la intranet o red social interna

El portal del trabajador o intranet ha evolucionado para adaptarse a las nuevas tecnologías, hasta convertirse en una red social interna. Hoy en día las intranets son plataformas más sociales que facilitan la interacción entre los trabajadores. Estas nuevas redes internas tienen un aspecto y funcionalidades similares a otras como Facebook, con las que los empleados están familiarizados, de forma que resulta más fácil que las utilicen.

Empresas como Nokia (2011) han creado sus redes sociales internas con Socialcast (<http://www.socialcast.com/>), una mezcla entre Facebook y Twitter que se puede integrar con Outlook y con SharePoint (<http://tinyurl.com/RRPP-link47>), la plataforma de colaboración empresarial de Microsoft. Existe una versión gratuita y otra de pago. Otro servicio similar es Chatter (<http://tinyurl.com/RRPP-link46>), que permite a los trabajadores crear perfiles, grupos y que compartan archivos.

Como vemos, la red social interna no es sólo una plataforma de comunicación, sino también una herramienta muy potente de generación y transferencia de conocimiento muy útil para trabajar en equipo, especialmente si existen diversas sedes repartidas por diferentes países.

Para compartir conocimiento también son muy útiles los wikis, entornos colaborativos en los que todos los miembros de la organización pueden aportar sus ideas. Los casos de la Pfizerpedia y la Intelpedia, que vimos en el apartado III.3.5. son un buen ejemplo.

Otras herramientas, como Yammer (<https://www.yammer.com/>), apuestan por la rapidez y brevedad del *microblogging* a nivel interno. De hecho, se dice que Yammer es el Twitter para las empresas. La Generalitat de Catalunya la usa para facilitar la comunicación entre los empleados de algunos departamentos.

A la hora de elegir la tecnología más adecuada es importante tener claras cuáles son las necesidades de la organización y de sus trabajadores. La herramienta seleccionada, de hecho, no es más que el medio para conseguir llegar a los públicos internos, pero no asegura la participación ni el éxito de la plataforma. ¿Quién no conoce ese portal del trabajador al que los empleados sólo acceden cuando quieren consultar el calendario laboral o descargarse el formulario para pedir las vacaciones?

Para que el portal del trabajador funcione, sea cual sea el entorno en el que se cree, es indispensable dedicar recursos a incentivar su uso. Esta es la parte más complicada: cómo conseguir que los trabajadores se animen a visitar la plataforma y a hacer aportaciones. No hay recetas mágicas, pero sin duda resultará útil vehicular toda la comunicación y la actividad interna a través de la red social interna. Por ejemplo, que se acostumbren a trabajar en equipo a través de esta plataforma y compartan archivos e información dentro de la plataforma. Por otra parte, también es esencial ofrecer información que resulte relevante para los empleados.

Si además con ello obtiene beneficios, como comunicarse rápidamente con cualquier compañero o poder compartir dudas a través de foros de discusión y obtener una respuesta casi inmediata, será más fácil que la visite de forma regular. La organización no debe pensar sólo en los beneficios corporativos de esta iniciativa, sino que debería esforzarse por mostrar al trabajador las ventajas que tiene para él. En este sentido, puede ser útil ofrecer formación sobre el uso de la plataforma, a medida para cada departamento.

A veces se emplean plataformas digitales para gestionar el conocimiento entre miembros de un colectivo determinado, de forma que también podríamos considerar que se trata de un tipo de comunicación interna. Es el caso de Hermes (<http://tinyurl.com/RRPP-link48>), una plataforma puesta en marcha por el Hospital Clínico San Carlos de Madrid para reunir a docentes, investigadores, facultativos y alumnos de biomedicina y fomentar el intercambio de conocimiento sobre esta área.

Este ejemplo evidencia el interés de muchas organizaciones por crear redes sociales internas. Aunque tecnológicamente esto cada vez es más fácil, hay que ser consciente de que lo más complicado no es poner en marcha la plataforma sino conseguir crear comunidad en torno a ella. Es decir, crear orgullo de pertenencia y valor para sus miembros, darles razones que les animen a unirse a la red y beneficios suficientes para que vuelvan repetidamente a visitarla. Si no se consigue dar este valor añadido, será difícil contar con usuarios activos.

Antes de decidir crear una red social propia, la organización debería plantearse qué puede ofrecer a sus públicos que no encuentren en Facebook, Google+, Twitter..., y otras

plataformas ya existentes. ¿Qué hará única a esta nueva red social?, ¿será esta diferencia tan potente como para atraer a nuestros públicos? Si no es posible ofrecer este plus es mejor aprovechar alguna de las redes sociales existentes y crear comunidades propias dentro de ellas.

Para saber más...

- Resultados del estudio *Benchmarking de Intranets Corporativas y herramientas 2.0* realizado por Alcor Consultores, julio de 2011, disponibles en: <http://tinyurl.com/RRPP-link49>.
- “Aprovechar los medios sociales dentro de la empresa”, en Blog-o-corp, 1 de septiembre de 2011. <http://tinyurl.com/RRPP-link50>
- Revista *Tendencias* de Randstad. Monográfico sobre comunicación interna 2.0. Diciembre de 2007. Disponible en: <http://tinyurl.com/RRPP-link51>.

2.5. La guía de uso de los medios sociales

Las empresas usan los medios sociales con fines corporativos. Pero ¿deben interferir en el uso que hacen sus trabajadores de estas herramientas? ¿Es necesario separar el uso personal del profesional? ¿El perfil de Twitter que actualiza un empleado es suyo o pertenece a la empresa?

La mayoría de las empresas se plantean estas preguntas en algún momento. Para intentar minimizar los conflictos relacionados con este tema y velar por una presencia coherente y homogénea de la empresa en internet, muchas organizaciones crean guías de uso de los medios sociales.

La estructura de estos documentos varía en cada caso, pero suele incluir:

- Pautas para diferenciar el uso privado del profesional, y para una utilización responsable de las redes sociales.
- Procedimiento a seguir cuando un departamento desea crear un perfil en una red social.
- Principales características de cada medio social y recomendaciones de uso: qué contenidos se pueden publicar y cuáles no, qué tono usar, etc.
- Ejemplos de buenas prácticas.
- Qué hacer en caso de duda.

El departamento de comunicación suele ser el encargado de redactar estas guías de uso.

Una de las primeras empresas en redactar unas directrices de uso de los medios sociales fue IBM (<http://tinyurl.com/RRPP-link52>). En España, la Generalitat de Catalunya fue pionera en la publicación de una “Guía de usos y estilo en las redes sociales” (<http://www.gencat.cat/xarxessocials>) bajo una licencia Creative Commons que permite hacer obras derivadas, es decir, usarla como punto de partida para la creación de la guía de cualquier empresa. Así nació la guía del Gobierno vasco (<http://tinyurl.com/RRPP-link53>).

Aunque algunas empresas prefieren no hacer públicas sus guías, de manera que sólo pueden acceder a ellas sus trabajadores, otras las publican en su página web. Algunos ejemplos son el Banco Sabadell (<http://tinyurl.com/RRPP-link54>), Roche (<http://www.roche.com/socialmedia>), la agencia de noticias EFE (<http://tinyurl.com/RRPP-link55>), la agencia de noticias Associated Press (<http://tinyurl.com/RRPP-link56>),

el diario *The Guardian* (<http://tinyurl.com/RRPP-link57>) y la BBC (<http://tinyurl.com/RRPP-link58>).

3. Responsabilidad social corporativa

La responsabilidad social corporativa (RSC), también conocida como responsabilidad social de las empresas (RSE) o como responsabilidad social, es “la integración voluntaria de las preocupaciones sociales y medioambientales en las operaciones de negocio de una empresa y en la relación con sus interlocutores o grupos de interés”, según el Libro Verde de la Comisión Europea (2011).

Este documento presenta a la empresa como un actor social que debe ser responsable con el entorno en el que opera y rendir cuentas a la comunidad en la que se integra. Por supuesto, se entiende que la empresa tiene como finalidad generar beneficios económicos, pero que este no debería ser su único objetivo.

Como explican los profesores del IESE Joan Fontrodona y Antonio Argandoña (2011), “la RSE correctamente entendida no va de repartir beneficios entre iniciativas sociales y organizaciones no lucrativas (la acción social es sólo una parte –y no la más importante– de la RSE), sino de que las empresas introduzcan criterios socialmente responsables en sus operaciones y procesos, atendiendo, además de las cuestiones económico-financieras, a aspectos medioambientales, sociales y éticos”.

La RSC es voluntaria, pero las empresas deben tener en cuenta que ya no sólo han de explicar su actividad ante sus inversores en términos financieros, sino también desde el punto de vista social (Xifra, 2010). Además, han de rendir cuentas ante la opinión pública, cada vez más informada y más sensible a la dimensión social de los negocios. Por otra parte, este tipo de iniciativas cada día condiciona más “la capacidad de atraer talento, el atractivo ante los mercados o la imagen ante medios y analistas” (Dans, 2012).

Según el estudio *El impacto de la sostenibilidad en las relaciones entre empresas y consumidores*, realizado por TNS (2012), el 80% de los consumidores españoles considera que las marcas deben involucrarse en temas relacionados con la sostenibilidad. Es más: el 77% de los encuestados afirma que confía más en una empresa que es responsable en términos sociales y/o medioambientales que en una que no lo es.

En 2010 se aprobó la norma ISO 26000, de carácter internacional, que bajo el título *Guía de responsabilidad social* ofrece algunas pautas para las empresas. Se trata de una norma voluntaria, no certificable, que no es obligatorio cumplir pero que sirve de guía para las organizaciones interesadas en ser socialmente responsables.

El ámbito de la RSC es muy amplio. Según la ISO 26000, hay siete principios que todas las organizaciones deberían adoptar (Argandoña e Isea Silva, 2011):

- Rendición de cuentas
- Transparencia
- Comportamiento ético
- Respeto a los intereses de las partes interesadas
- Respeto al principio de legalidad

- Respeto a la normativa internacional de comportamiento
- Respeto a los derechos humanos

Para saber más...

- Guía de la ISO 26000 sobre responsabilidad social (en inglés): <http://tinyurl.com/RRPP-link59>
- Más información sobre esta norma, disponible también en castellano, en la página web de la International Organization for Standardization: <http://tinyurl.com/RRPP-link60>

La RSC no debe entenderse como una simple herramienta de marketing o de comunicación. En realidad, es mucho más que una estrategia de relaciones públicas y parte del deseo de las empresas de ser responsables y de devolver a la sociedad parte de los beneficios que consiguen con su actividad.

Sin embargo, la RSC guarda una estrecha relación con la comunicación y las relaciones públicas (Azuelo, 2009). En primer lugar, porque tiene una influencia directa en la reputación de la organización, pues afecta a la percepción que los públicos de interés tienen sobre ella. En segundo lugar, porque la comunicación es esencial para dar a conocer las acciones de RSC que pone en marcha la organización. Interesa que los *stakeholders* sepan qué iniciativas está llevando a cabo en este campo, porque sólo de esta forma podrán contribuir positivamente en su reputación corporativa.

Para saber más...

Cuaderno Forética número 13: “La comunicación de la RSE. Propuestas para un modelo de comunicación responsable”. Diana Azuero, del Grupo Inforpress, 2009. Disponible en: <http://tinyurl.com/RRPP-link61>.

En este sentido, las redes sociales y los blogs son herramientas muy útiles para hacer difusión de las acciones de responsabilidad social que lleva a cabo la empresa y facilitan que esta información pueda llegar a un mayor número de personas. Como explica Enrique Bonsón (2011), catedrático de la Universidad de Huelva, “las redes han empezado a desempeñar un papel importante en la forma en que las empresas presentan a la sociedad sus políticas de responsabilidad social corporativa, que tienden a considerarse cada vez más un elemento de innovación y no sólo un conjunto de líneas de actuación para evitar problemas”.

El 22,5% de las 287 empresas norteamericanas y europeas incluidas en el Dow Jones Sustainability Index utiliza medios sociales para comunicar actuaciones relacionadas con la RSC, según el informe *Social Media Sustainability Index* (Social Media Influence, 2010). Y el uso creciente de las redes sociales a escala mundial apunta que estos datos irán en aumento en los próximos años.

En España, empresas como Telefónica (<http://www.rcysostenibilidad.telefonica.com/blogs/>) y los Laboratorios Menarini (<http://www.menariniresponsable.org/>) informan de sus iniciativas de RSC en blogs creados expresamente con esta finalidad. Otras, como Ikea (<http://tinyurl.com/RRPP-link62>) y Cortefiel (<http://tinyurl.com/RRPP-link63>) comparan sus compromisos sociales en su sitio web.

4. Comunicación de crisis

La gestión de la comunicación durante una crisis es una de las áreas de especialización más importantes de las relaciones públicas. Las organizaciones deberían intentar evitar las crisis, anticipándose a ellas, pero esto no siempre es posible, y cuando estallan es importante que el departamento de comunicación actúe rápidamente para gestionar de forma adecuada los mensajes que se transmiten y la relación con los públicos. Todas las organizaciones deberían tener un plan de comunicación de crisis que recoja los principales escenarios posibles que pueden darse y la forma de actuar en cada uno de ellos.

En este apartado explicamos cómo gestionar la comunicación en un momento de crisis, qué debería incluir un manual de crisis y el papel que tienen los medios sociales en estos casos.

4.1. La gestión de comunicación de crisis

Una crisis es un cambio brusco e inesperado, según la definición del *Diccionario de la lengua española*. En el ámbito de la comunicación, una crisis es un “cambio repentino entre dos situaciones que pone en peligro la imagen y el equilibrio natural de una organización porque entre las dos situaciones se produce un acontecimiento súbito (inesperado o extraordinario) frente al cual la organización tiene que reaccionar comprometiendo su imagen y su equilibrio interno y externo ante sus públicos” (Piñuel, 1997).

La mejor forma de abordar una crisis es evitarla, pero no siempre es posible, ya que como la propia definición del concepto indica, suele ser un acontecimiento inesperado. Sin embargo, se puede intentar anticipar las causas que podrían desembocar en una situación crítica y prever los posibles daños que la organización podría sufrir. Para poder prevenirlos, hay que conocer de forma exhaustiva la imagen de la organización y sus procesos de comunicación interna y externa (Fita, 2004).

Toda esta información debería recogerse en un manual de comunicación de crisis, preparado en momentos de calma y que será muy útil cuando sobrevenga la situación extraordinaria. Porque, como dice el proverbio chino, cuando estalla el trueno ya es demasiado tarde para taparse los oídos (Sánchez, 2004).

Empresas que por su actividad están más expuestas a sufrir crisis, como la industria química, las centrales nucleares y los fabricantes de alimentos, por poner algunos ejemplos, suelen contar con este documento, pero sería recomendable que todas las organizaciones lo tuvieran, independientemente de su actividad y de su tamaño. Para que sea útil, es conveniente actualizar este manual de forma periódica.

El manual de crisis debería incluir (Sánchez, 2002):

- Enumeración de los temas potencialmente conflictivos que se han detectado en el análisis previo.
- El procedimiento que debe seguirse en cada uno de estos escenarios si la crisis llegara a producirse:
 - Tareas y responsables.
 - Calendario de actuación.

- Mensajes clave que transmitir.
- Nombre, cargo y forma de contacto con los miembros que integran el comité de crisis. Deberían formar parte de este gabinete: el máximo directivo de la compañía, el director de comunicación y relaciones públicas, los jefes del departamento o departamentos directamente implicados en la crisis y los asesores externos que fuera necesario.
- Una lista de los asesores de comunicación de crisis, asesores legales y cualquier otro experto a quien podría ser necesario recurrir, con sus datos de contacto.
- Una lista de los medios de comunicación *offline* y *online*, con los nombres de los redactores y sus contactos, para poder mantenerlos puntualmente informados.
- Una lista de las principales asociaciones, organismos oficiales, agrupaciones, etc., que puedan servir de ayuda para reforzar el mensaje.
- Notas de prensa tipo (con información sobre la empresa y datos clave) que servirán de base para la redacción de notas de prensa durante la crisis. Con este mismo fin también se puede crear un *dark site*, un sitio web que recoge la información principal sobre la empresa e información que interesará dar a conocer en caso de crisis. Estos sitios no están visibles para los internautas hasta que la crisis estalla, que es cuando la empresa los hace públicos.

Aunque cada crisis es única, todas suelen seguir este patrón (Piñuel y Westphalen, 1993, citados por Fita, 2004):

- **Fase preliminar:** Se perciben ciertos signos precursores, como el descontento de los consumidores, alertas en la cadena de producción, problemas con algún producto...
- **Fase aguda:** La crisis estalla y los medios de comunicación le dan cobertura máxima.
- **Fase crónica:** Se producen acciones y reacciones. Los acontecimientos se suceden: se inicia una investigación, se piden responsabilidades, se intenta solucionar el problema...
- **Fase postraumática:** La crisis se da por finalizada y llega el momento de hacer balance. Puede ser necesario tomar decisiones traumáticas, como despidos, reestructuraciones...

El *issues management* o gestión de conflictos potenciales ayuda a la organización a anticiparse a los riesgos y a ganar el tiempo necesario para desarrollar una respuesta positiva (Fita, 2004).

El modelo estratégico de gestión de conflictos potenciales tiene cinco etapas (Xifra, 2010):

1. **Identificación de conflictos potenciales.** Para poder empezar a solucionar los problemas, primero debemos saber a qué nos enfrentamos o de qué nos hemos de defender. Este es el momento de identificar posibles conflictos, a través de *brainstormings*, de seguimiento de la actualidad, de informes de expertos...
2. **Fijación de prioridades.** Una vez identificados, hay que ordenar las posibles fuentes de conflictos por prioridades, según afecten más o menos a la organización.

3. **Posicionamiento de la organización.** La organización debe decidir cómo responderá si los conflictos detectados llegaran a estallar: qué postura tomará y cómo los intentará resolver.
4. **Implantación de la estrategia.** ¿Cuál será la estrategia en cada uno de esos escenarios? Hay que definir también el plan de acción en cada caso.
5. **Evaluación y control.** Una vez identificado un conflicto potencial, hay que hacer un seguimiento periódico del tema para ver cómo evoluciona y valorar la situación.

Uno de los errores más habituales en la gestión de la comunicación de crisis es dar la crisis por acabada antes de tiempo y que el conflicto se reavive. Por eso es recomendable hacer un seguimiento de las repercusiones sobre el tema conflictivo en los medios de comunicación tradicionales y en los medios sociales, para valorar su evolución y poder determinar cuándo descende el interés mediático por el tema y puede darse por cerrada la crisis. Entonces es el momento de poner en marcha el plan de contingencia para recuperar la confianza de los públicos y reconstruir la imagen dañada de la organización.

Además, es importante hacer un análisis global de la situación conflictiva: cuándo estalló y por qué, cómo se abordó, cómo la han tratado los diferentes medios de comunicación, qué se ha hecho bien y qué errores de gestión de la comunicación se han cometido, qué aprendizajes proporciona de cara al futuro. En este informe final se recomienda también incluir todas las menciones aparecidas en medios, es decir, el *press clipping* de la crisis de comunicación.

Cada crisis es distinta, pero existe una serie de estrategias que puede ser útil conocer con vistas a decidir cómo actuar (Fita, 2004):

- **Estrategia del silencio:** consiste en no hablar o hacerlo lo menos posible. Puede funcionar si se trata de una crisis menor o en caso de rumores infundados.
- **Estrategia de la negación:** la organización niega rotundamente el incidente. Es útil si la crisis es incierta pero nunca debe usarse si la acusación está justificada, porque al descubrirse la organización quedaría desacreditada.
- **Estrategia de la transferencia de responsabilidades:** consiste en culpar del suceso a un tercero. Sirve para ganar tiempo y es eficaz a corto plazo, siempre que la empresa esté libre de toda sospecha. Sin embargo, no es bien recibida por la opinión pública y puede ser interpretada como una falta de responsabilidad por parte de la organización.
- **Estrategia de la confesión:** la organización reconoce su culpabilidad y las responsabilidades derivadas del caso, y colabora con los medios de comunicación. Este comportamiento reafirma la responsabilidad de la organización, aunque la opinión pública puede castigarla por no haber sabido evitar el problema. Es importante trabajar en paralelo en la recuperación de la buena imagen corporativa.

Algunos consejos finales a la hora de gestionar una crisis (Fita, 2004):

- No especular públicamente con informaciones que no se ha podido verificar y no se sabe si son ciertas o falsas.
- No restar importancia a una situación seria.
- No hacer declaraciones *off the record*: si no se puede explicar algo públicamente a los periodistas, mejor no decirlo.
- No practicar el favoritismo entre los medios de comunicación: no es el momento de dar exclusivas.

Aunque los manuales de crisis son de uso interno y no acostumbran a estar disponibles en internet, se pueden encontrar algunos ejemplos que pueden servir de base para la creación del nuestro:

- Manual de comunicación de crisis para las organizaciones reguladoras nucleares. Aspectos nacionales. <http://tinyurl.com/RRPP-link64>.
- Índice del plan de crisis de Iberia <http://tinyurl.com/RRPP-link65>.

4.2. El papel de los medios sociales en la gestión de crisis

Actualmente, cuando estalla una crisis, además de tener en cuenta los medios de comunicación tradicionales, hay que considerar también los medios digitales, como hemos visto al hablar del plan de crisis. Aunque la crisis no se inicie en internet es muy probable que rápidamente llegue a ella a partir de la mención de algún internauta en su blog o en sus perfiles en redes sociales.

Si la situación de crisis nace en internet, hay que tener claro que en la red todo es más rápido que fuera de ella, así

que es posible que el problema se extienda rápidamente por los blogs y redes sociales. ¿Qué hacer entonces? Como en cualquier crisis, el primer paso es valorar la situación; el segundo, responder (Aced *et al.* 2009). Es el mismo procedimiento que seguiríamos al abordar una crisis de comunicación fuera de la red, aunque con ciertas particularidades relacionadas con el ámbito digital que comentamos a continuación:

1. Valorar: para definir la estrategia con la que abordaremos la crisis es necesario analizar una serie de variables:

- Naturaleza del mensaje:
 - ¿La información publicada es cierta o es falsa?
- Tipo de emisor:
 - ¿Dónde aparece la referencia? (blog, red social, vídeo...)
 - ¿Quién la ha publicado?
- Alcance:
 - ¿Cuál es la autoridad de la persona que ha publicado la información?
 - ¿Hay comentarios o reacciones? ¿de qué tipo son?
 - ¿Tiene muchos seguidores?
 - ¿En qué posición aparece en los resultados de los buscadores?

IMPORTANTE

Si el posible conflicto se menciona sólo en un blog o en el perfil de un usuario en una red social y no hay reacciones ni se comenta en otros lugares, la organización puede optar por el silencio, porque una reacción desmesurada podría tener el efecto contrario al deseado y darle más visibilidad al tema. Si decide

adoptar esta postura, es esencial seguir de cerca la evolución del tema para ver si el interés aumenta (otros medios se hacen eco) y hay que actuar, o si disminuye y no llega a producirse una crisis.

- **Amplificación:**
 - ¿Cuántas referencias hay? ¿Quién se ha hecho eco de esta información?
 - ¿En qué términos lo hacen? ¿Con qué tono?
 - ¿Enlazan a la fuente original?
 - ¿Ha saltado la crisis a los medios *offline*? ¿A cuáles? ¿Qué enfoque le dan?

IMPORTANTE

Cuando la crisis salta a los medios de comunicación tradicionales, la situación se agrava. Si la organización había optado por la estrategia del silencio, llega el momento de que tome cartas en el asunto y se posicione.

2. **Responder:** en internet, las marcas que responden a las menciones, tanto si son buenas como especialmente si son malas, son percibidas de forma más positiva que si optan por la pasividad. Sin embargo, no siempre es obligatorio responder cuando se produce una crisis de comunicación digital. En función de la situación, podría ser más recomendable el silencio, como acabamos de comentar. Veamos qué procedimiento habría que seguir para decidir si respondemos o no:
- Actuar con rapidez para evitar que la crisis se extienda, pero de forma meditada y sobre la base de una estra-

tegia previamente definida. Hay que evitar responder en caliente.

- Si se decide responder, elegir la respuesta idónea, siempre con una actitud tranquila y respetuosa:
 - Si los datos son falsos, hay que contactar con la fuente y proporcionarle los datos correctos.
 - Si los datos son ciertos, hay que contactar con la fuente y explicar qué ha pasado y cómo se ha llegado hasta esta situación. Es importante mostrar interés en que el problema pueda solucionarse en breve. Si es necesario, hay que pedir disculpas.
- Cultivar el apoyo de la comunidad que previamente deberíamos haber creado en torno a nuestro blog y nuestros canales de comunicación digitales. Este apoyo puede consistir en que den credibilidad a nuestra versión o en que decidan no hacerse eco de la historia si es falsa, para no difundir una mentira. En ambos casos es importante dar las gracias.

RECOMENDACIÓN

Disponer de un canal de comunicación propio en la red, como un blog, nos permite expresar nuestro punto de vista y, además, si previamente hemos ido trabajando la presencia en internet y hemos conseguido atraer la atención de varios usuarios, seguramente se habrá creado una comunidad en torno a este canal. Esta comunidad será un gran apoyo cuando estalle la crisis.

- En paralelo, es recomendable poner en marcha un plan de creación de contenidos para desbancar las

referencias negativas sobre la crisis de las primeras posiciones de los resultados de búsqueda relacionados con la organización.

Para saber más...

Cuaderno Evoca sobre “Identidad digital y reputación *online*” (2010). Disponible en: <http://tinyurl.com/RRPP-link66>.

En la página 14 se explica una crisis a la que tuvo que hacer frente NH Hoteles y en la página 46, cómo gestionó Telefónica una crisis en Twitter.

Capítulo V

El plan de comunicación integrado (1.0+2.0)

En los capítulos anteriores hemos visto cómo puede la organización gestionar su comunicación interna y externa, y hemos insistido en que debería hacerlo de forma integrada y coherente, tanto en el ámbito *offline* como *online*. Para facilitar esta gestión estratégica integrada es necesario diseñar un plan de comunicación.

El plan de comunicación es la hoja de ruta para gestionar la comunicación de forma estratégica, a todos los niveles y en todos los soportes posibles. En el plan de comunicación se definen los objetivos de comunicación, los públicos, los mensajes que se transmitirán, la estrategia, las acciones básicas, el cronograma, el presupuesto y los métodos para evaluar los resultados y reajustar la estrategia, si fuera necesario.

Existen numerosos métodos para hacer un plan de comunicación (Libaert, 2003; Pino, 2008; AA.VV., 2009; Li y Bernoff, 2009; Molina Cañabate, 2011; Marquina-Arenas, 2012), pero todos tienen en común cuatro fases (Xifra y Lalueza, 2009), como puede verse en la figura 4: (1) investigación, (2) planificación, (3) ejecución y (4) valoración. A continuación profundizaremos en cada una de estas etapas, explicaremos qué aspectos hay que tener en cuenta y ofre-

ceremos algunos consejos prácticos. Esta propuesta tiene en cuenta tanto los medios de comunicación tradicionales como la web social, y sirve para preparar un plan estratégico de comunicación tanto interna como externa.

Figura 4. Fases para el diseño de un plan de comunicación



Para saber más...

Capítulo 1 del libro Xifra Triadú, Jordi, y Lalueza, Ferran (2009) *Casos de relaciones públicas y comunicación corporativa*. Madrid: Prentice Hall.

1. Investigación

Antes de empezar a diseñar el plan de comunicación hay que conocer bien al cliente. Si trabajamos en el departamento de comunicación y relaciones públicas de una empresa o institución, el cliente será la propia organización. Si trabajamos en una agencia, el cliente variará en cada proyecto.

Es indispensable conocer bien el punto de partida: qué necesidades tiene la organización, cuáles son sus puntos fuertes y débiles, y cómo se encuentra en relación con la competencia, información que se puede resumir en un análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas, oportunidades), cuya estructura puede verse en la figura 5.

En esta fase es necesario:

- Conocer al cliente
- Identificar a la competencia
- Detectar las oportunidades y problemas de comunicación y relaciones públicas
- Identificar los públicos objetivo a los que nos queremos dirigir

Veamos con más detalle cada uno de estos apartados.

1.1. Conocer al cliente

El objetivo es conocer la situación real de la organización: su filosofía corporativa, si la organización es conocida entre los públicos, si aparece en los medios de comunicación y en

los medios sociales, si las referencias que hay son positivas o negativas, si estas menciones van en línea con la filosofía corporativa o no...

Para recopilar todos estos datos puede ser útil responder a estas cuestiones:

- ¿Qué atributos y valores definen a la organización?
- ¿Qué la hace única y la diferencia de la competencia?
- ¿En qué situación se encuentra actualmente?
- ¿Es conocida entre sus públicos? ¿La citan los medios de comunicación tradicionales? ¿Y en los medios sociales?
- ¿Hay algún problema de comunicación? ¿Se detecta alguna oportunidad de relaciones públicas?
- ¿Qué necesita la organización? (a nivel comunicativo)
- ...

Para esta investigación inicial es útil hacer búsquedas en las hemerotecas digitales de los diarios, consultar las páginas web de las emisoras de radio y televisión (algunas cuentan con buenos buscadores), utilizar los motores de búsqueda de internet, tanto los generalistas (como Google) como los especializados (como Socialmention). Existen empresas que se dedican a hacer este tipo de seguimientos, pero la posibilidad de contratar estos servicios dependerá del presupuesto del que dispongamos.

En esta fase inicial también puede ser útil realizar estudios de opinión para saber cómo perciben los públicos a la organización, si se dispone del presupuesto necesario, aunque no es indispensable para poner en marcha el plan de comunicación. Una alternativa a los estudios de opinión es

tomar el pulso de la opinión de los clientes a través de los medios sociales: ¿qué comentan en Facebook?, ¿qué dicen en Twitter?, ¿qué se dice en los blogs sobre nuestro producto o servicio?

Para descubrir qué se dice sobre la empresa en la red, existen numerosas herramientas gratuitas. Algunas de las más conocidas son:

- socialmention.com
- addictomatic.com
- icerocket.com

Estos tres buscadores permiten buscar en medios sociales en general. También existen herramientas que centran las búsquedas en foros, como boardtracker.com, o en Twitter, como monitter.com. Además, también es recomendable usar los buscadores de las propias herramientas, como el buscador de Twitter, el de Facebook... Hay que tener en cuenta que estas búsquedas se basarán en la información pública que hay en la red social; es decir, que en los resultados de Facebook no aparecerán las actualizaciones que los usuarios hayan compartido en privado con sus contactos.

En este wiki: <http://wiki.kenburbary.com> se pueden consultar más herramientas de monitorización *online*. Algunas de ellas permiten suscribirse a los resultados de búsqueda por RSS, de forma que cuando se publica un nuevo contenido en internet que incluye esas palabras, recibiremos la actualización en nuestro lector de RSS. Este tipo de alertas, junto con otras como las que permite crear Google Alerts (<http://www.google.com/alerts>) facilitan el seguimiento de la actualidad relacionada con la empresa.

En esta primera fase de investigación es recomendable no limitarse a buscar el nombre de la empresa, sino ampliar la búsqueda a los nombres de los principales directivos, de las marcas de los principales productos y/o servicios... Esto nos dará una radiografía mucho más completa de la situación en la que se encuentra la empresa.

1.2. Identificar a la competencia

Además de analizar en qué situación se encuentra la organización es importante saber qué está haciendo la competencia, por eso es esencial también monitorizar qué se dice sobre ella, tanto dentro como fuera de la red. Para esto son útiles las herramientas que se han comentado en el punto anterior.

Algunas cuestiones que pueden ser de ayuda en esta etapa:

- ¿Hablan los medios de comunicación de la competencia? ¿En qué términos: positivos, negativos...?
- ¿Qué empresas o instituciones creemos que lo están haciendo bien, tanto en internet como fuera de ella? Esto nos puede dar ideas a la hora de plantear nuestra estrategia.
- ¿Qué empresas creemos que no están haciendo un buen uso de los medios sociales? Esto es útil para saber qué cosas no queremos hacer nosotros.
- ¿En qué medios *online* y *offline* nos gustaría que mencionara a nuestra organización?

- ¿Dónde y quién habla de los temas que interesan a la organización? (medios tradicionales, blogs, redes sociales...)
- ...

A partir de la información que se obtiene del análisis de la situación de la empresa y de la situación de la competencia, podemos elaborar un DAFO, que recoge las debilidades y fortalezas de la organización, y las amenazas y oportunidades que ofrece el entorno. El análisis DAFO suele seguir el esquema que muestra la figura 5.

Figura 5. Esquema del análisis DAFO

ANÁLISIS DAFO

| | | | |
|-------------------|-------------|---------------|-------------|
| EMPRESA/ NOSOTROS | FORTALEZAS | OPORTUNIDADES | COMPETENCIA |
| | | | |
| | | | |
| | DEBILIDADES | AMENAZAS | |

1.3. Identificar las oportunidades y problemas de comunicación

El análisis DAFO nos permite detectar las oportunidades y problemas de comunicación. Una oportunidad es una ocasión propicia para que la empresa se dé a conocer. Puede ser

una feria relacionada con el sector que vaya a celebrarse en breve, un tema que empiece a interesar mucho a la opinión pública y con el que la organización tenga relación o cualquier otra coyuntura positiva que beneficie a la organización y facilite que esta alcance sus objetivos de comunicación.

Las oportunidades y las fortalezas del DAFO nos permiten identificar estas oportunidades de comunicación. Los proyectos de relaciones públicas que surgen de oportunidades son proyectos proactivos (Xifra y Lalueza, 2009).

Por el contrario, los problemas de comunicación son todos aquellos temas que dificultan que la organización alcance sus objetivos de comunicación. Los problemas se derivan de las debilidades de la organización y de las amenazas que hemos identificado en el análisis DAFO. Los proyectos de relaciones públicas que se ponen en marcha a raíz de un problema, con el fin de solucionarlo, se denominan proyectos reactivos (Xifra y Lalueza, 2009).

1.4. Identificar a los públicos

En este punto hay que identificar los públicos con los que desea relacionarse la organización.

Es recomendable hacer una definición exhaustiva del mapa de públicos. Aunque los públicos dependerán de cada plan de comunicación, y variarán en función de la empresa, esta lista puede ser útil como punto de partida:

Públicos internos:

- Empleados
- Proveedores

- Inversores
- Accionistas
- Comité de empresa
- ...

Públicos externos:

- Exempleados
- Clientes actuales
- Clientes potenciales
- Exclientes
- Administración pública
- Asociaciones cívicas
- Universidades
- Centros de enseñanza
- Banca y organismos financieros
- Medios de comunicación (generalistas, especializados)
- Medios sociales (blogs, redes sociales)
- Líderes de opinión
- Prescriptores
- Colegios profesionales
- Sindicatos
- Asociaciones profesionales
- ...

Además, a la hora de definir los públicos es útil tener en cuenta los diferentes tipos de usuarios que existen en internet, en función del uso que hacen y de cómo se comportan. Esto es especialmente relevante si nuestro proyecto de relaciones públicas tiene una parte centrada en el entorno digital.

Aunque existen numerosas clasificaciones, nos centraremos en la que hace la consultora tecnológica Forrester (Li

y Bernoff, 2009), que propone categorizar a los usuarios de internet según su nivel de participación a través de una escalera sociotecnográfica. La escalera va de menos participación (parte inferior) a mayor implicación (parte superior). Así, en función de la intensidad de uso y de lo que hacen en las redes, los usuarios pueden ser:

- **Creadores:** son los que están más involucrados en la red y hacen un uso más intensivo. Además de consumir los contenidos creados por otros, generan sus propios contenidos, en formato *post*, vídeo, música... (representan un 15% en España, según datos de Forrester de 2009¹²).
- **Críticos:** leen y votan los contenidos creados por otros, comentan en blogs y escriben alguna crítica de producto de vez en cuando. (Representan un 21% en España.)
- **Coleccionistas:** siguen la actualidad digital a través de lectores de RSS y etiquetan información a través de servicios como Delicious. (Representan un 8% en España.)
- **Sociables:** participan en redes sociales y las visitan a menudo. (Representan un 24% en España.)
- **Espectadores:** son consumidores pasivos de contenidos generados por otros. (Representan un 56% en España.)

12. Forrester permite consultar datos de su escalera sociotecnográfica por país y por edades en su sitio web: http://empowered.forrester.com/tool_consumer.html. La última actualización es de 2009, pero los datos pueden ser útiles de cara a hacer una estimación y a comparar la situación entre países.

- **Inactivos:** no realizan ninguna actividad en internet. (Representan un 38% en España.)

Para facilitar el trabajo, los diferentes públicos identificados pueden ordenarse según prioridad y agruparse si comparten las mismas necesidades comunicativas con respecto a la organización. Esto último agiliza la gestión de la comunicación, porque como veremos más adelante, para cada público o grupo de públicos tendremos que definir una estrategia, unos mensajes y unas acciones. Un buen ejemplo es el mapa de públicos de la Universitat Jaume I de Valencia (disponible en: <http://tinyurl.com/RRPP-link67>).

Una vez tengamos el mapa de públicos completo, podremos concretar a qué público queremos llegar en función de los objetivos que interese alcanzar y que se definen en la segunda fase del plan de comunicación.

Tomemos como ejemplo Paperinux, una empresa que fabrica y comercializa material de oficina y papelería por catálogo y que acaba de lanzar una tienda *online*. El mapa de públicos sería:

- Públicos internos:
 - Empleados
 - Comité de empresa
 - Proveedores } PÚBLICO 1

 - Inversores
 - Accionistas
- } PÚBLICO 2
-
- Públicos externos:
 - Exempleados
 - Exclientes } PÚBLICO 3
-
- Clientes actuales:
 - Oficinas
 - Universidades
 - Administración pública
 - Clubs deportivos } PÚBLICO 4
-
- Clientes potenciales:
 - Centros educativos de primaria y secundaria
 - Centros de actividades extraescolares
 - Centros cívicos
 - Clientes particulares
 - Estudiantes
 - Profesores } PÚBLICO 5
-
- Medios de comunicación generalistas
- Medios sociales (blogs, redes sociales) (generalistas)
- Líderes de opinión
- Prescriptores
- } PÚBLICO 6
-
- Publicaciones especializadas en manualidades
- Medios sociales (blogs, redes sociales) (especializados en cosas para casa y papelería)
- } PÚBLICO 7

Para saber más...

Más información sobre el mapa de públicos en Fortanet Van Assendelft de Coningh, Christian A. (2010) "Manual para la gestión de la comunicación en la pyme". Centro Europeo de Empresas Innovadoras de Elche <http://tinyurl.com/RRPP-link68> (pág. 6-17).

2. Planificación

Una vez realizada la investigación, llega el momento de definir las metas y objetivos. La meta es el fin último del plan de comunicación. Las metas son más amplias y abstractas que los objetivos, que son más concretos y se pueden medir (Xifra y Lalueza, 2009). Por ejemplo, la meta de un estudiante podría ser pasar de curso y sus objetivos serían aprobar cada asignatura, estudiar con tiempo para cada parcial, esmerarse en los trabajos... Como vemos, los objetivos son más concretos que las metas.

2.1. Metas y objetivos

Para definir la meta es útil responder a esta pregunta: ¿Cuál queremos que sea la última circunstancia como resultado de la ejecución del plan de comunicación? (Xifra y Lalueza, 2009). Las metas se formulan en futuro. Por ejemplo:

“La agencia de viajes Travel será reconocida internacionalmente por sus circuitos a medida”.

“Los clientes confiarán en Seguros Nuver por la calidad de sus servicios y su atención personalizada”.

“La marca Ardier será percibida por sus clientes como sinónimo de exclusividad”.

“Paperinux se considerará el referente de la venta *online* de material de oficina y papelería al mejor precio”.

Los objetivos indican las acciones que hay que realizar para conseguir cumplir la meta. Suelen ser necesarios varios objetivos para alcanzar cada meta. Los objetivos deberían ser (Xifra y Lalueza, 2009):

- específicos y claros
- concretos
- que se puedan redactar
- aceptables
- medibles y alterables, puesto que la realidad no es estática
- realistas y alcanzables
- creíbles
- concretos en el tiempo
- presupuestables

Si tomamos la meta “Paperinux se considerará el referente de la venta *online* de material de oficina y papelería al mejor precio”, algunos objetivos podrían ser:

- Ofrecer el catálogo detallado en la tienda *online* de forma que permita la compra directa de productos.
 - ➔ Forma de medición: ¿Qué productos han recibido más visitas? ¿Qué productos han recibido más compras?
- Aumentar el conocimiento de los servicios que ofrece Paperinix entre los clientes particulares.
 - ➔ Forma de medición: encuestas de opinión, análisis del número de menciones en internet: ¿han aumentado?, ¿qué aspectos destacan?
- Aumentar la visibilidad de Paperinix en internet.
 - ➔ Forma de medición: ¿ha mejorado Paperinix su posicionamiento en buscadores? ¿Han aumentado las menciones a Paperinix en blogs y redes sociales?
- Mejorar el posicionamiento de la tienda *online* de Paperinix en internet.
 - ➔ Forma de medición: ¿ha mejorado Paperinix su posicionamiento en buscadores? ¿En qué posición aparece para las búsquedas clave: material + oficina, material + papelería, “papelería *online*”...?

2.2. Estrategia

Definidos la meta y los objetivos, ¿cómo vamos a conseguir alcanzar esos objetivos que nos hemos propuesto? La respuesta a esta pregunta es la estrategia.

La estrategia puede ser proactiva, reactiva, centrarse en el posicionamiento... Ha de ser realista y tener en cuenta la disponibilidad de tiempo y recursos que tiene la organización (Xifra y Lalueza, 2009).

Puede definirse una estrategia diferente para cada objetivo y podría ser necesaria más de una estrategia para alcanzar cada objetivo. La estrategia se concreta en las acciones.

Siguiendo con el ejemplo de Paperinix, estas podrían ser las estrategias para cada objetivo específico:

| Objetivo | Estrategias |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ofrecer el catálogo detallado en la tienda <i>online</i> de forma que permita la compra directa de productos. | <ul style="list-style-type: none"> • Renovar el sitio web. |
| Aumentar el conocimiento de los servicios que ofrece Paperinix entre los clientes particulares. | <ul style="list-style-type: none"> • Crear un blog para dar a conocer los productos y servicios que ofrece Paperinix. • Ofrecer descuentos para clientes particulares en la primera compra online. |
| Aumentar la visibilidad de Paperinix en internet. | <ul style="list-style-type: none"> • Actividades dirigidas a aumentar la presencia de la marca en la red. |
| Mejorar el posicionamiento de la tienda online de Paperinix en internet. | <ul style="list-style-type: none"> • Crear un blog para dar a conocer los productos y servicios que ofrece Paperinix. • Comprar publicidad online. |

3. Ejecución

Tras definir la(s) estrategia(s), llega el momento de ejecutarla(s). En esta fase se incluye la planificación y ejecución del plan, que se divide en:

- La definición de mensajes.
- La selección de técnicas.

- La programación de las acciones que hay que realizar.

3.1. Definición de mensajes (tono y estilo)

¿Qué le diremos a cada público? Hay que definir un mensaje o mensajes para cada público, teniendo en cuenta el objetivo que hemos fijado previamente. El mensaje debería ser breve y conciso. Se puede redactar en formato de eslogan, para que resulte más fácil de recordar, aunque no es indispensable.

También hay que definir el tono y estilo en el que se transmitirán los mensajes: si será con un tono formal o informal, con un estilo directo, cercano, corporativo...

En el caso de Paperinix, los mensajes podrían ser:

| Grupo | Mensajes |
|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Grupo 1 | Paperinix cuenta con los trabajadores más cualificados y se convertirá en el referente de la venta <i>online</i> de material de oficina. |
| Grupo 2 | Paperinix es sinónimo de calidad a buen precio y se convertirá en el referente de la venta <i>online</i> de material de oficina. |
| Grupo 3 | Paperinix se convertirá en el referente de la venta <i>online</i> de material de oficina. Paperinix ofrece la mejor calidad al mejor precio. |
| Grupo 4 | Paperinix ofrece la mejor calidad al mejor precio. Muchas oficinas y clientes corporativos ya confían en Paperinix. |
| Grupo 5 | Paperinix ofrece la mejor calidad al mejor precio. Muchas oficinas y clientes corporativos ya confían en Paperinix. |
| Grupo 6 | Paperinix se convertirá en el referente de la venta <i>online</i> de material de oficina. Paperinix ofrece la mejor calidad al mejor precio. |
| Grupo 7 | Paperinix se convertirá en el referente de la venta <i>online</i> de material de oficina. Paperinix ofrece la mejor calidad al mejor precio. |

3.2. La selección de técnicas

¿Cómo conseguiremos que los mensajes lleguen a los públicos? ¿Qué plataformas y/o acciones utilizaremos? La estrategia se concreta en acciones o eventos y en técnicas controladas y no controladas, que no se definen hasta la tercera fase del plan de comunicación. Esto es clave, porque ningún plan de comunicación debería iniciarse pensando en las técnicas que aplicaremos (por ejemplo: vamos a crear una página en Facebook), sino que las técnicas deberían derivar de los objetivos y las estrategias definidas sobre la base de unas necesidades u oportunidades detectadas en la fase de investigación.

Las acciones o eventos pueden ir desde una rueda de prensa hasta una jornada de puertas abiertas, un concierto, un congreso, un debate, un acontecimiento deportivo...

Las técnicas controladas son aquellas por las que la organización paga y, por tanto, puede controlar el resultado obtenido, como los folletos, las cartas, las memorias anuales, los vídeos corporativos, el sitio web...

Las técnicas no controladas son aquellas que la organización puede preparar pero en las que no puede controlar el resultado, por ejemplo el envío de notas de prensa (puede trabajar el texto de la nota pero no lo que el medio publicará), la comparecencia ante los medios (puede preparar a los portavoces, pero no controlar las preguntas que recibirán), las entrevistas a los directivos de la empresa en medios de comunicación (no se sabe cómo reflejará el periodista las respuestas), la presencia en redes sociales (se pueden preparar los mensajes que se comparten pero se desconoce cómo los interpretarán los seguidores)...

Para decidir qué plataformas de la web social se incluirán en el plan de comunicación, resulta útil consultar el esquema de redes sociales en España creado por Dosdoce (Rojas, Rico y Celaya, 2010), que resume los principales objetivos con que suele usarse cada red social. (Disponible en: <http://tinyurl.com/RRPP-link69>)

Las fases de planificación y ejecución del plan de comunicación se pueden resumir en esta tabla:

| | | | | |
|-------------------|-----------|--------------|-----------|-------------------|
| Objetivo 1 | Público 1 | Estrategia 1 | Mensaje 1 | Acciones 1, 2 y 3 |
| | Público 2 | Estrategia 2 | Mensaje 2 | Acciones 4 y 5 |
| Objetivo 2 | Público 1 | Estrategia 3 | Mensaje 3 | Acciones 3 y 4 |
| | Público 3 | Estrategia 4 | Mensaje 4 | Acciones 6 y 7 |
| Objetivo 3 | Público 4 | Estrategia 1 | Mensaje 5 | ... |
| | Público 5 | Estrategia 2 | Mensaje 6 | ... |
| | Público 6 | Estrategia 4 | Mensaje 4 | ... |

En el ejemplo de Paperinux, algunas acciones podrían ser:

| Objetivo | Acciones |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ofrecer el catálogo detallado en la tienda <i>online</i> de forma que permita la compra directa de productos. | <ul style="list-style-type: none"> • Crear una página web para cada producto en el nuevo sitio web, con una descripción detallada, una foto y el botón de compra. • Enlazar al nuevo web en todos los folletos impresos y en las facturas. |
| Aumentar el conocimiento de los servicios que ofrece Paperinux entre los clientes particulares. | <ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer contenidos de calidad en el blog. • Actualizar el blog como mínimo una vez por semana. • Hacer ofertas especiales para clientes particulares en la primera compra <i>online</i>. |

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Aumentar la visibilidad de Paperinix en internet.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Enlazar en el blog a sitios web externos que hablen de papelería y material de oficina para ir creando una comunidad. • Comentar en blogs de terceros que traten temas relacionados con Paperinix para ir posicionándonos como expertos en el ámbito. • Crear una página en Facebook para dar mayor difusión a los contenidos del blog y para interactuar con clientes potenciales. También se ofrecerán ofertas especiales. • Crear una cuenta de Adwords para poner publicidad contextual en internet. |
| <p>Mejorar el posicionamiento de la tienda <i>online</i> de Paperinix en internet.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Crear un blog para dar a conocer los productos y servicios que ofrece Paperinix. • Actualizar el blog como mínimo una vez por semana. • Crear una página en Facebook para dar mayor difusión a los contenidos del blog y para interactuar con clientes potenciales. También se ofrecerán ofertas especiales. • Crear una cuenta de Adwords para poner publicidad contextual en internet. |

Este es también el momento de definir el plan editorial y de dinamización de los contenidos (Marquina-Arenas, 2012; Sanagustín, 2013). Para cada soporte elegido, hay que decidir:

- Quién actualizará los contenidos en cada plataforma.
- Qué temas pueden tratarse y cuáles no.
- La periodicidad de las actualizaciones.
- El proceso de dinamización de los contenidos: dónde se publicarán antes, en qué plataforma se publicarán después...

- Cómo se gestionarán los comentarios.

3.3. El plan de acción

Una vez se han definido los objetivos, los públicos, las estrategias, los mensajes y las técnicas que se aplicarán, llega el momento de diseñar el plan de acción e implementarlo. Para hacerlo es clave concretar en un calendario en qué momento exacto se pondrán en marcha las diferentes acciones propuestas.

No es necesario poner en marcha todas las acciones a la vez ni hay que intentar alcanzar todos los objetivos al mismo tiempo. Se pueden definir varias fases de implementación del plan de comunicación.

Por ejemplo, una primera fase puede centrarse sólo en los objetivos 1 y 2, y una vez logrados, pasar al resto de los objetivos. También es posible priorizar determinados públicos y dejar el resto para una segunda fase.

Es útil presentar el calendario en forma de cronograma, para que resulte más visual. Por ejemplo, un diagrama de Gantt permite mostrar las diferentes tareas previstas y el tiempo que se dedicará a cada una de ellas:

| | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio |
|---------------|--------------|----------------|--------------|--------------|-------------|--------------|
| Fase 1 | | | | | | |
| Acción 1 | | | | | | |
| Acción 2 | | | | | | |
| Fase 2 | | | | | | |

| | | | | | | |
|----------|--|--|--|--|--|--|
| Acción 3 | | | | | | |
| Acción 4 | | | | | | |
| Acción 5 | | | | | | |

El cronograma debería detallarse lo máximo posible: puede organizarse en un primer momento por semanas y más adelante, a medida que avance la implementación del plan, irse detallando las acciones por días e incluso por horas. Es bueno programar el plan a varios meses vista para poder programar adecuadamente las acciones.

A la hora de definir el calendario, hay que tener en cuenta el presupuesto y los recursos disponibles, no sólo en el aspecto económico, sino también los recursos humanos y materiales. Esto nos permitirá saber si hay que buscar refuerzos externos o ya contamos con las personas adecuadas y necesarias en el departamento para ponerlo en marcha. Es muy importante ser realistas.

Por ejemplo, apostar por acciones en medios sociales porque son gratuitas es un planteamiento equivocado. Si decidimos crear un blog, alguien tendrá que crear los contenidos, colgarlos y darlos a conocer. Esto requiere recursos y dedicación, así que aunque la creación del blog pueda ser gratis, mantenerlo no lo es, aunque es cierto que esta acción será más económica que poner en marcha una revista impresa.

4. Valoración

Tras poner en marcha el plan de comunicación podría pensarse que ya se ha acabado el trabajo, pero llega el momento de evaluación y control. A medida que se avanza en la implementación del plan hay que ir valorando los resultados obtenidos para saber si estamos logrando los objetivos que nos hemos propuesto, y poder reajustar la estrategia y las acciones si no fuera así. Cuanto más concretos sean los objetivos, más fácil será valorar si se están alcanzando.

Para medir los resultados hay que definir previamente unos indicadores que permitan evaluarlos. Estos indicadores o KPI (*key performance indicators*) son variables medibles que permiten analizar la evolución de nuestro trabajo.

Recuperemos los objetivos que hemos definido para Paperinix y la forma de medición que habíamos apuntado en cada caso:

| Objetivo | Método de evaluación |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ofrecer el catálogo detallado en la tienda <i>online</i> de forma que permita la compra directa de productos. | ¿Qué productos han recibido más visitas? ¿Qué productos han recibido más compras? |
| Aumentar el conocimiento de los servicios que ofrece Paperinix entre los clientes particulares. | Encuestas de opinión, análisis del número de menciones en internet: ¿han aumentado? ¿Qué aspectos destacan? |
| Aumentar la visibilidad de Paperinix en internet. | ¿Ha mejorado Paperinix su posicionamiento en buscadores? ¿Han aumentado las menciones a Paperinix en blogs y redes sociales? |

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Mejorar el posicionamiento de la tienda <i>online</i> de Paperinux en internet. | ¿Ha mejorado Paperinux su posicionamiento en buscadores? ¿En qué posición aparece para las búsquedas clave: material + oficina, material + papelería, "papelería <i>online</i> "...? |
|---------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Como vemos, los indicadores son diferentes para cada objetivo. Existen formas de evaluación más o menos estándar, como las encuestas de opinión; analizar las opiniones que los internautas comparten en la red: en redes sociales, en blogs...; el aumento del número de seguidores en redes sociales y en blogs; analizar las repercusiones aparecidas en medios de comunicación... Pero lo importante es tener claro que los indicadores de evaluación se han de ajustar a cada caso y que, por tanto, serán distintos en cada plan de comunicación.

Los indicadores de evaluación estarán estrechamente relacionados con los objetivos definidos, pues en función de lo que queramos conseguir variará lo que tengamos que medir. Por ejemplo, no servirán los mismos indicadores para valorar los resultados del plan si nuestro propósito es posicionar a la empresa como referente en el sector o si lo que interesa es mejorar la visibilidad de la organización en la red.

A continuación apuntamos posibles indicadores que pueden servir de guía a la hora de definir los KPI a medida para cada plan de comunicación:

Si el objetivo es mejorar la autoridad:

- ser citado en blogs, diarios, revistas...
- ser mencionado como caso de éxito en estudios y conferencias
- encuestas y estudios de opinión

Si el objetivo es incrementar la influencia:

- encuestas y estudios de opinión
- fans en Facebook
- seguidores en Twitter
- suscriptores del blog, del canal de YouTube, de Slideshare...
- suscriptores a la newsletter o revista corporativa

Si el objetivo es aumentar la participación:

- e-mails recibidos en el correo electrónico de la revista corporativa
- comentarios en el blog
- comentarios y valoración del contenido en Facebook, en YouTube...
- menciones, retuits y respuestas en Twitter

Si el objetivo es incrementar la notoriedad:

- número de visitas al blog
- aumento del tráfico en la web corporativa
- menciones en blogs, diarios, revistas...
- encuestas y estudios de opinión

Para valorar la actividad en medios sociales, hay herramientas que facilitan esta tarea. Además de las que vimos en la fase de investigación y de las que pueden encontrarse en el wiki <http://wiki.kenburbary.com>, vale la pena destacar:

- Para analizar la actividad en Twitter: www.tweetstats.com, www.twitalyzer.com, www.socialbro.com...
- Para saber la influencia de un tuitero o de un *hashtag*: Tweetreach: www.tweetreach.com

- Para saber qué *hashtags* son tendencia en un lugar concreto www.trendsmap.com
- Para conocer la influencia de un usuario *online* a partir de su actividad en las redes sociales, sobre la base de un algoritmo: www.klout.com, www.peerindex.com

Es importante no limitarse sólo a indicadores cuantitativos, como el número de seguidores o el número de menciones en medios de comunicación. Habría que incluir también indicadores cualitativos, como el análisis del tipo de seguidores que tenemos en redes sociales y de las menciones que aparecen en medios: ¿dejan bien a la empresa?, ¿la critican?...

Fijarse sólo en un número puede llevar a conclusiones equivocadas. Por ejemplo: si nuestros objetivos son conseguir notoriedad y mejorar la reputación, y tenemos muchos comentarios en Facebook, podemos creer que eso significa que nuestro plan funciona. Pero si la mayoría de los comentarios que recibimos son negativos, eso afecta negativamente a nuestra reputación. Asimismo, muchas menciones en medios de comunicación pueden ser una buena señal, si son referencias positivas, o pueden significar el inicio de una crisis, si son negativas.

Definir los indicadores que permitirán medir los resultados del plan de comunicación no es fácil (Aced, 2010b), pero es indispensable para poder analizar su evolución y hacer los ajustes necesarios para lograr la meta fijada en la segunda fase del plan estratégico.

Al mismo tiempo, es importante crear una rutina de seguimiento y valoración de los resultados, pues esta evaluación hay que hacerla de forma periódica. La frecuencia dependerá de la actividad comunicativa que tenga la empresa y de lo que

se hable de ella. Puede ser suficiente una o dos veces por semana, o ser necesario hacer un seguimiento diario. La creación de alertas que proponíamos en la fase de investigación facilitará también el trabajo en esta etapa de valoración de resultados.

5. Y volvemos a empezar: un plan de comunicación vivo

Al principio de este capítulo hemos presentado el plan de comunicación en un esquema circular (figura 4) porque un plan de comunicación no tiene fin: se ha de ir actualizando continuamente para adaptarse a los cambios del proyecto, de la organización (p. ej., lanzamiento de nuevos servicios) y del contexto (p.ej. aprobación de una nueva legislación, aparición de una nueva red social o creación de un nuevo canal de televisión). El plan de comunicación no es estático: es un documento estratégico en continua evolución.

De hecho, la cuarta fase del plan estratégico, la evaluación, enlaza con la primera, la investigación. Para valorar los resultados y medir en función de los KPI definidos hay que investigar: el número de menciones en medios de comunicación, quién habla de nosotros, quién habla de la competencia, qué dicen de nosotros... Los resultados de este estudio nos permitirán ir reajustando el plan de comunicación y mejorar los resultados que obtenemos con él.

Además, la continua aparición de nuevas herramientas y redes sociales hace necesario revisar continuamente el plan

de comunicación para ver si es necesario incluirlas o no. Para saberlo, el primer paso es conocer las nuevas herramientas y sus posibles usos, y ver si sus funcionalidades pueden ser útiles para conseguir los objetivos de comunicación que se habían definido. Si la respuesta es afirmativa, interesa incluir esta nueva plataforma en el plan de comunicación.

Aunque cada plan de comunicación es único, como ya hemos señalado anteriormente, todos parten de una investigación y siguen con la definición de metas y objetivos, el diseño de la estrategia y la evaluación de los resultados. A continuación se ofrecen algunos ejemplos de planes de comunicación que están disponibles en internet y se pueden consultar libremente:

- Plan de comunicación interna del Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz <http://tinyurl.com/RRPP-link70>
- Plan de comunicación del sistema de administración electrónica de la Universidad de Sevilla <http://tinyurl.com/RRPP-link71>
- Plan de comunicación de los programas operativos FSE y del FEDER de La Comunidad de Madrid 2007-2013 <http://tinyurl.com/RRPP-link72>
- Plan de comunicación y marketing de la Biblioteca de la Universidad de Alcalá <http://tinyurl.com/RRPP-link73>
- Plan de Comunicación para divulgar la astronomía entre los niños y niñas de 8 a 12 años de edad de la isla La Palma <http://tinyurl.com/RRPP-link74>
- Sánchez-Miguel, L.: Plan de Comunicación 2.0 para el Real Jardín Botánico de Madrid. Tesina del máster en Periodismo y comunicación de la ciencia, la tec-

nología y el medio ambiente. Universidad Carlos III de Madrid. Defendida en noviembre de 2011. <http://tinyurl.com/RRPP-link75>

También se pueden consultar varios casos de estudio en el manual *Introducción a la comunicación institucional a través de Internet* de Juan Pedro Molina Cañabate (2011).

Aunque no todos se estructuran siguiendo los apartados que proponemos, sí que incluyen toda la información, aunque esté organizada de otro modo. No es tan importante la forma en que esté redactado el plan estratégico como que contenga toda la información que hemos apuntado en este capítulo.

Para saber más...

- AA.VV. (2009) "Cómo elaborar el plan de comunicación". Manuales prácticos de la PYME. BIC Galicia. Disponible *online*: <http://tinyurl.com/RRPP-link76>
- Pino, Iván. "¿Cómo se prepara un Plan de Comunicación 2.0?". El Blog de Iván Pino. <http://tinyurl.com/RRPP-link77>

Capítulo VI

Tendencias en el ámbito de la comunicación digital

Después de repasar los orígenes de las relaciones públicas y explicar las claves para entender el nuevo contexto digital, acabamos el libro apuntando cinco tendencias de futuro en el ámbito de la comunicación corporativa. En realidad, algunas son ya una realidad pero todo apunta a que en los próximos años irán cobrando mayor protagonismo.

1. *Digital first*

En un primer momento, lo digital era concebido por las empresas como algo secundario. Las agencias de relaciones públicas empezaron a integrar internet como un servicio más en sus catálogos. Además de hacer todo lo que ya hacían en el ámbito *offline*, también ayudaban a la empresa a crear su sitio web y los contenidos digitales. Más tarde llegaron los blogs, las redes sociales, las relaciones con los nuevos influencers digitales... Y todo cambió.

Hoy en día, lo digital ha llegado a todas las áreas de la comunicación y, de forma transversal, a todos los departamentos de la empresa.

En muchos casos, internet ha dejado de ser la segunda opción para convertirse en la principal. Algunas publicaciones impresas han abandonado el papel para pasar a editarse únicamente en formato digital: la Enciclopedia Británica (2012), la Enciclopedia Catalana (M.S., 2012) y la francesa Encyclopædia Universalis (ESCACC, 2012). Asimismo, la revista semanal *Newsweek* dejó de publicarse en papel en diciembre de 2012 (Caño, 2012).

Según un estudio de Pew Center (2012), por cada dólar que ganan los medios digitales, los de papel pierden siete. De hecho, el diario económico *Financial Times*, ya tiene más suscriptores en la versión digital que en la impresa (Cruz, 2012).

Aunque lo digital no es, por sí mismo, garantía de éxito. Una muestra: *The Daily*, el diario para iPad del grupo News Corporation, lanzado a principios de 2011, dejó de editarse el 15 de diciembre de 2012 (Europa Press, 2012c). No basta con trasladar los contenidos a internet, hay que aprender a adaptarse a las reglas del nuevo escenario y el gran reto es encontrar nuevos modelos de negocio.

2. SoLoMo

El futuro de la comunicación es social, local y móvil (SoLoMo). John Doerr, de KPCB, es quien acuñó este término en 2011 (IMMR, 2011). Google, Facebook, Groupon o Foursquare son ejemplos de servicios basados en el SoLoMo.

El componente social es evidente en una era de internet que se conoce como la web social y participativa. Lo local hace referencia a la posibilidad de llegar a nichos muy concretos de audiencia. Como ya hemos visto anteriormente, internet hace posible que proyectos basados en la cercanía sean rentables, algo que es mucho más difícil conseguir en el universo *offline*, donde los costes son mayores. Se trata de iniciativas que aprovechan “la larga cola” (Anderson, 2004): hoy no sólo es rentable vender un producto o servicio a muchas personas, de forma masiva, sino que también puede serlo vender productos minoritarios a unas cuantas personas.

El soporte digital disminuye los costes de almacenamiento y esto altera las reglas del mercado y favorece la aparición de un nuevo modelo de negocio. iTunes y Amazon son buenos ejemplos de ello: comercializan superventas pero una parte importante de sus ingresos procede de la venta de títulos minoritarios.

La movilidad es también una tendencia al alza. Según Gartner (Micó, 2012), a partir de 2013 se navegará más por internet a través del móvil que a través del ordenador. El uso de tabletas y *smartphones* para conectarse a internet crece cada año (AIMC, 2012).

Esto es algo que deben tener en cuenta los profesionales de las relaciones públicas, porque el aumento del consumo

de contenidos en dispositivos móviles hace necesario adecuar los contenidos a estos nuevos formatos: es importante también que la página web de la organización se visualice bien en tabletas y teléfonos móviles. Además, la movilidad permite la creación de nuevos productos, como aplicaciones para Android e iOS.

El objetivo es acercar los contenidos al usuario y facilitar-le el acceso tanto como sea posible. Los códigos QR son un buen ejemplo: sólo hay que tener un móvil con conexión a internet y tener instalada una aplicación gratuita para escanear QR. Estos códigos pueden tener como destino una página web, un texto, un número de teléfono... Crearlos es muy sencillo. Existen numerosos generadores de códigos QR en internet, como <http://qrcode.kaywa.com/>.

La Fundació Miró realizó una campaña de códigos QR en colaboración con Transports Metropolitans de Barcelona (TMB) para promocionar una exposición (Durán, 2012). Infojobs aprovecha los códigos QR para posicionar ofertas de trabajo en la calle, una versión renovada de las acciones de buzoneo (Durán, 2012). Cada vez es más habitual encontrar estos códigos en folletos y material impreso corporativo, aunque su uso debería ir más allá de enlazar a una página web. Los códigos QR permiten aplicaciones más interesantes que simplemente sustituir a un enlace (Aced, 2012b).

3. Datos y acceso abierto

Cada vez son más las organizaciones que se suman al movimiento *open data* o de datos abiertos. Aunque la ley de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno es todavía (a finales del 2012) un proyecto en España (www.leydetransparencia.gob.es), muchas organizaciones, en especial las instituciones públicas, optan por hacer públicos los datos que generan.

Algunos ejemplos son la Generalitat de Catalunya (<http://tinyurl.com/RRPP-link78>), el Gobierno vasco (<http://opendata.euskadi.net>) y el repositorio de datos públicos de la Administración General del Estado (<http://datos.gob.es/datos>). La apertura de datos genera oportunidades de negocio basadas en la reutilización de esa información, como demuestra el gran número de iniciativas que están apareciendo en este ámbito. Por ejemplo, OpenStreetMap (www.openstreetmap.es) proporciona datos geográficos libres, como callejeros y mapas de carreteras, que pueden usarse en GPS. Desde 2007, la empresa ITEISA recupera y organiza los precios públicos de los carburantes en más de 8.000 estaciones de servicio españolas (Red.es, 2011). Además de ofrecer esta información a dos multinacionales extranjeras para la integración en sus sistemas GPS, la pone a disposición del público general en un buscador *online* disponible en www.elpreciodelagasolina.com.

Por otra parte, cada vez hay más objetos conectados a internet (de ahí que se hable de “la internet de las cosas”), transmitiendo datos en tiempo real: tuberías que pueden avisar automáticamente de que se ha producido una fuga,

garajes que informan de si quedan plazas disponibles, neveras que alertan cuando se acaba un producto, etc.

A estos datos hay que sumar toda la información que comparten las personas cada día en internet, a través de los medios sociales, sobre sus gustos, sus intereses, sus necesidades. El tratamiento y análisis de esta gran cantidad de datos (conocido como *big data*) supone un desafío para las empresas (Dans, 2011), que pueden salir muy beneficiadas si son capaces de procesar adecuadamente toda esta información (Manyika *et al.*, 2011; McLaughlin, 2012).

Por ejemplo, una empresa puede obtener información muy útil para mejorar sus procesos y servicios, y no sólo eso, también conocer mejor a sus públicos, que es la parte que más interesa a las relaciones públicas. La marca de coches Lexus eligió al famoso que protagonizaría la campaña de lanzamiento de su nuevo modelo a partir de lo que comentaban sus clientes en internet. Con la ayuda de la consultora Oracle, analizaron las menciones a Lexus en medios sociales. Tras realizar esta investigación, el elegido fue el gimnasta olímpico Gabby Douglas (Virgili y Kaganer, 2012; The Var Guy, 2012).

En este sentido, hay que tener en cuenta que los datos de los seguidores que tenemos en las páginas de Facebook, en Twitter o en cualquier otra red social pertenecen a esa plataforma. Por lo tanto, la empresa debería intentar conseguir guardar esta información en una base de datos propia, pues de otra manera se arriesga a perderla si algún día una de estas redes desaparece o cambia su política de acceso a los datos.

Con este objetivo, muchas empresas realizan campañas para recoger esta información en sus bases de datos. Por ejemplo, una marca que vende productos de belleza ofrece

un *e-book* con consejos para cuidar la piel a cambio de rellenar un formulario con los datos personales, los intereses y la información de contacto. De esta forma, el usuario “paga” con sus datos la descarga de ese contenido de valor.

Para saber más...

McLaughlin, Aidan (2012) “Big Data – Are you ready?”. Irlanda: Fleishman-Hillard. Disponible en: <http://tinyurl.com/RRPP-link79>.

4. Gamificación

La palabra gamificación es una traducción literal de la inglesa *gamification*. Esta práctica consiste en aplicar mecánicas y dinámicas del juego para potenciar la participación del usuario, conseguir un cambio de hábitos, etc. (Fanego, 2011). El objetivo es conseguir que el usuario se lo pase bien y que así participe más.

La gamificación puede ser muy útil en proyectos de relaciones públicas que persigan cambios de comportamientos o de hábitos, y en las campañas de concienciación. Este es precisamente el objetivo de la iniciativa The Fun Theory (<http://www.thefuntheory.com>) de Volkswagen, que pretende cambiar comportamientos para mejor a través de sencillas acciones que resulten divertidas. Por ejemplo, conseguir que la gente suba a pie las escaleras del metro, aunque haya una escalera mecánica al lado, al convertir los escalones en teclas

de un piano gigante (puede verse el vídeo en <http://tinyurl.com/RRPP-link80>).

Redes sociales como Foursquare y Miso (<http://gomiso.com>), donde se puede compartir lo que estás viendo en el cine o en la televisión), también fomentan su uso con técnicas de gamificación, concediendo insignias y medallas virtuales a los usuarios más activos.

5. De la propiedad al acceso

La economía digital ha hecho que pasemos de pagar por la propiedad de los objetos a pagar por acceder a ellos (Celaya, 2012). Ejemplos de esto son la música que compramos en iTunes y los libros electrónicos que adquirimos en Amazon para Kindle. El pago nos da derecho a escuchar las canciones y a leer los libros en un determinado dispositivo, pero en realidad no son nuestros de la misma forma que un disco, un CD o un libro impreso. En algunos casos, de hecho, pagamos por acceder al contenido durante un periodo de tiempo concreto.

Sin duda, esto supone un cambio de mentalidad. Según Genís Roca (2012b), “todo producto que no sea capaz de mutar a servicio, morirá”.

Para acabar....

Estas cinco tendencias tendrán un papel destacado en el futuro de la comunicación digital, también corporativa. Las organizaciones deberían tenerlas en cuenta a la hora de diseñar sus estrategias de relaciones públicas si no quieren quedar desfasadas.

Sin duda, a lo largo de los próximos años aparecerán nuevas herramientas que brindarán nuevas oportunidades para la comunicación estratégica. No obstante, como ya hemos comentado a lo largo del libro, la clave no reside en la tecnología, sino en la actitud que adoptemos ante ella.

Como explica Seth Godin (2012), cuando todo el mundo tiene acceso a las mismas herramientas, éstas dejan de ser una ventaja. Hoy la diferencia la marcan tu red de contactos, las conexiones de confianza que hayas establecido, tu experiencia, pero sobre todo tu actitud.

La web social supone una nueva manera de entender la comunicación. La empresa nunca más volverá a ser la única emisora de información sobre la marca y el proceso comunicativo nunca volverá a ser unidireccional. El consumidor, el usuario, los públicos tienen hoy un papel protagonista y ya nunca volverán a ser meros espectadores.

Los profesionales de las relaciones públicas no han de ver el contexto digital como una amenaza, sino como una oportunidad. El nuevo escenario precisa de profesionales de la comunicación con actitud digital que conozcan las bases de la comunicación estratégica y sean capaces de dar respuesta a las nuevas necesidades del entorno.

Iremos recogiendo todas las novedades que se produzcan en el ámbito de la comunicación corporativa y las relaciones públicas en el blog: <http://comunicacioncorporativa20.tumblr.com/> y en Twitter, con el *hashtag* #RRPP20. ¡Nos vemos en la red!

Bibliografía

Aced, Cristina; Arqués, Neus; Benítez, Magali; Llodrà, Bel, Sanagustín, Eva (2009) *Visibilidad. Cómo gestionar la reputación en internet*. Barcelona: Gestión 2000.

Aced, Cristina (2010) *Perfiles profesionales 2.0*. Barcelona: Editorial UOC.

Aced, Cristina (2010b) “Las métricas no existen en Internet”, en Blog-o-corp. Disponible en: <http://cristinaaced.com/blog/2010/12/01/las-metricas-no-existen-en-internet/>

Aced, Cristina (2011) *Redes sociales en una semana*. Barcelona: Gestión 2000.

Aced, Cristina (2011b) “Aprovechar los medios sociales dentro de la empresa”. Publicado en Blog-o-corp. Disponible en: <http://cristinaaced.com/blog/2011/09/01/aprovechar-los-medios-sociales-dentro-de-la-empresa/>

Aced, Cristina; Sanagustín, Eva (2012) *Facebook para dummies*. Barcelona: Para Dummies.

Aced, Cristina (2012) “¿Cómo usan las empresas los medios sociales? Propuesta de una herramienta de evaluación cualitativa”. Trabajo final del máster en Sociedad de la información y el conocimiento de la UOC, tutorizado por el prof. Ferran Lalueza. Las principales conclusiones de este estudio se presentaron en la International Conference on Social e-xperience, en Barcelona, 3-4 de julio de 2012: “How

(Spanish) companies are using social media: a proposal for a qualitative assessment tool”

Aced, Cristina (2012b) “Los códigos QR como herramienta de comunicación”. Blog-o-corp. Disponible en: <http://cristinaaced.com/blog/2012/03/02/los-codigos-qr-como-herramienta-de-comunicacion/>

AERCO y Territorio Creativo (2009) “La función del Community Manager. Cómo las empresas están organizándose para crear y hacer crecer sus comunidades”. Disponible en: <http://etc.territoriocreativo.es/etc/2009/11/community-manager-whitepaper.html>

AIMC (2012) *14ª encuesta a usuarios de Internet (Navegantes en la Red)* Madrid: AIMC. Principales resultados disponibles en: <http://www.aimc.es/-Navegantes-en-la-Red-.html>

Alcor Consultores (2011) “Benchmarking de Intranets Corporativas y herramientas 2.0”. Madrid: Alcor. Disponible en: <http://alcorconsultores.wordpress.com/2011/07/12/presentacion-de-resultados-de-la-1%C2%AA-oleada-del-estudio-de-benchmarking-de-intranets-corporativas-y-herramientas-2-0>

Alejandro Martínez, Valentín (2004) “Comunicación por acción: patrocinio y mecenazgo” en *Comunicar para crear valor*. José Ignacio Bel (coordinador). Navarra: EUNSA.

Anderson, Chris (2004) “The Long Tail”. Wired. Disponible en: <http://www.wired.com/wired/archive/12.10/tail.html>

American Marketing Association (AMA) (1995) “Dictionary”. Disponible en: http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx

Arceo Vacas, José Luis (1988). *Fundamentos para la teoría y técnica de las relaciones públicas*. Barcelona: PPU.

Argandoña, Antonio; Isea Silva, Ricardo (2011) “ISO 26000, una guía para la responsabilidad social de las

organizaciones". Cuadernos de la Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo. Disponible en: http://www.iese.edu/es/files/catedralacaixa_vol11_Final_tcm5-72287.pdf.

Arqués, Neus (2006) *Aprender comunicación digital*. Barcelona: Paidós.

AA.VV. (2009) "Cómo elaborar el plan de comunicación". Manuales prácticos de la PYME. Galicia: BIC. Disponible en: http://www.bicgalicia.es/dotnetbic/Portals/0/banner/ARCHIVOS/Manuales%20Pymes/10_planComunicacion_cast.pdf

Azuero, Diana (2009) Cuaderno Forética número 13: "La Comunicación de la RSE. Propuestas para un modelo de comunicación responsable". Barcelona: Grupo Inforpress. Disponible en: http://www.foretica.org/biblioteca/cuadernos-foretica/doc_details/22-13-la-comunicacion-de-la-rse-propuestas-para-un-modelo-de-comunicacion-res?lang=es

BBVA (2010) "BBVA presenta su acuerdo estratégico con la NBA y la Liga BBVA". Sala de prensa del BBVA. Disponible en: [http://prensa.bbva.com/actualidad/notas-de-prensa/espana/bbva-presenta-su-acuerdo-estrategico-con-la-nba-y-la-liga-bbva\(9882-22-101-c-61502\).html](http://prensa.bbva.com/actualidad/notas-de-prensa/espana/bbva-presenta-su-acuerdo-estrategico-con-la-nba-y-la-liga-bbva(9882-22-101-c-61502).html)

Benítez, Magali (2011) "Tu web, tu campamento base". Blog de Polièdric: <http://www.poliedric.com/?p=1687>

Bogunya, Roger (2012) "Piqué: 'No podíamos haber empezado mejor'". Web del Fútbol Club Barcelona. Disponible en: <http://www.fcbarcelona.es/futbol/primer-equipo/detalle/noticia/pique-no-podiamos-haber-empezado-mejor>

Bonsón, Enrique (2011) "Responsabilidad social corporativa y redes sociales", en el diario *Cinco Días*, 11 de mayo de 2011. http://www.cincodias.com/articulo/opinion/responsabilidad-social-corporativa-redes-sociales/20110511cdsdiopi_6/

Cancer Research UK (2011) “New law protects under-18s from sunbed dangers”. Cancer Research UK Website. Disponible en: <http://www.cancerresearchuk.org/cancer-info/news/archive/cancernews/2011-04-08-New-law-protects-under-18s-from-sunbed-dangers->

Caño, Antonio (2012) “‘Newsweek’ deja de publicarse en papel después de 80 años”. *El País*. Disponible en: http://sociedad.elpais.com/sociedad/2012/10/18/actualidad/1350561313_324641.html

Capriotti, Paul (2009) *Branding corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Autopublicado. Disponible en: <http://brandingcorporativo.blogspot.com/>

Carreras, Roberto (2009) “Sobre las notas de prensa 2.0 o sociales”. Blog de Roberto Carreras. Disponible en: <http://robertocarreras.es/sobre-las-nota-de-prensa-2-0-o-sociales/>

Carreras, Roberto (2009b) “21 elementos imprescindibles en una sala de prensa”. Blog de Roberto Carreras. Disponible en: <http://robertocarreras.es/21-elementos-imprescindibles-en-una-sala-de-prensa/>

Carreras, Roberto (2011) “Herramientas para la gestión del conocimiento y la comunicación interna”. Blog de Roberto Carreras. Disponible en: <http://robertocarreras.es/herramienta-para-la-gestion-del-conocimiento-y-la-comunicacion-interna/>

Carrillo, Manuel (2012) “Rueda de prensa en Twitter, útil para momentos concretos”. Érase una vez...la reputación: <http://homoconversatum.com/2012/11/11/rueda-de-prensa-en-twitter-util-en-momentos-concretos/>

Castells, Manuel (2009) *Comunicació i poder*. Barcelona: UOC Press.

Celaya, Javier (2012) “Contenidos intangibles: Nuevos modelos de negocio en la era digital”. Dosdoce. Disponible

en: <http://www.dosdoce.com/articulo/opinion/3789/contenidos-intangibles-nuevos-modelos-de-negocio-en-la-era-digital/>

CNMV (2006) Código unificado de buen gobierno de las sociedades cotizadas. Comisión Nacional del Mercado de Valores. Disponible en: http://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/CodigoGov/Codigo_unificado_Esp_04.pdf

Cobo, Silvia (2012) *Internet para periodistas*. Barcelona: Editorial UOC.

Comisión Europea (2001) “Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas”. Comisión de las Comunidades Europeas. Bruselas.

Cornella, Alfons (2009) *Infoxicación: buscando un orden en la información*. Barcelona: Infonomía.

Cruz, Manuela (2012) “Las suscripciones del ‘FT’ en digital superan al papel”. Media-tics.com. Disponible en: <http://www.media-tics.com/noticia/1552/Medios-de-Comunicacion/Las-suscripciones-del-FT-en-digital-superan-al-papel.html>

Dans, Enrique (2006) “Otro caso más de flog corporativo”. El blog de Enrique Dans. Disponible en: <http://www.enriquedans.com/2006/12/otro-caso-ms-de-flog-corporativo.html>

Dans, Enrique (2012) “Responsabilidad social corporativa y web social, artículo en Ser Responsable”. El blog de Enrique Dans. Disponible en: <http://www.enriquedans.com/2012/11/responsabilidad-social-corporativa-y-web-social-articulo-en-ser-responsable.html>

Dans, Enrique (2011) “Big Data: una pequeña introducción”. Blog de Enrique Dans, disponible en: <http://www.enriquedans.com/2011/10/big-data-una-pequena-introduccion.html>

Defren, Todd (2006) “The “social media press release” debuts – Download the template today!”. PR Squared. Disponible en:

http://www.pr-squared.com/index.php/2006/05/the_social_media_press_release

Dircom (2005) *El estado de la comunicación en España 2005*. Madrid: Dircom. Presentación disponible en: <http://www.dircom.org/Estudios/El-estado-de-la-Comunicacion-en-Espantildea.html>

Dircom (2010) *El estado de la comunicación en España 2010*. Madrid: Dircom. Presentación disponible en: <http://www.dircom.org/Estudios/el-estado-de-la-comunicacion-en-espana-2010.html>

Dircom (2012) *Anuario de la comunicación 2012*. Nota de prensa disponible en: <http://www.dircom.org/Actualidad-Dircom/los-dircom-europeos-se-consideran-facilitadores-estrategicos-de-sus-organizaciones-y-contribuyen-a-los-objetivos-de-negocio.html>

Dircom (2012b) *Informe de la relación dircom-periodistas*. Resumen ejecutivo disponible en: http://dircom.org/images/stories/news/Noticias/ActualidadDircom/presentacin_carmenvalera_dircomperiodistas.pdf

DiStaso, Marcia W (2012) "Wikipedia's 'bright line' rule for PR pros". Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/89090825/Infographic-Wikipedia-s-Bright-Line-Rule-for-PR-Pros#>

Durán, Fátima (2012) "Post recap del #SMP 14: Marketing móvil: ¿tienen futuro los códigos QR?". Blog del Social Media Poiint. Disponible en: <http://www.socialmediapoint.es/2012/02/29/post-recap-del-smp-14-marketing-movil-tienen-futuro-los-codigos-qr/>

IAB Spain y Elogia (2011) *II Estudio sobre hábitos en redes sociales*. Madrid: Elogia. Principales conclusiones disponibles en: http://www.slideshare.net/IAB_Spain/iii-estudio-sobre-redes-sociales-en-internet

Elías, Joan; Mascaray, José (2003) *Más allá de la comunicación interna*. Barcelona: Gestión 2000.

Enciclopedia Británica (2012) “Change: It’s Okay. Really”. Britannica Blog. Disponible en: <http://www.britannica.com/blogs/2012/03/change/>

Escuela de Organización Industrial (EOI) (2010) *Nuevos modelos de gestión y función de los responsables de comunicación. Estudio sobre el modelo español de gestión y reporting de intangibles para un dircom*. Madrid: Fundación EOI. Disponible en: http://www.eoi.es/sc/webeoi/publicaciones/Nuevosmodelosgestioncomunicacion_2010.pdf

Europa Press (2012) “YouTube cumple siete años con 72 horas de vídeo subidas por minuto”. En ABC.es. Disponible en: <http://www.abc.es/20120521/medios-redes/abci-youtube-201205211319.html>

Europa Press (2012b) “Los comentarios en la Red influyen en las decisiones del 72% de los consumidores”. En ElEconomista.es. Disponible en: <http://www.eleconomista.es/interstitial/volver/acierto/tecnologia-internet/noticias/3768604/02/12/Los-comentarios-en-la-Red-influyen-en-las-decisiones-del-72-de-los-consumidores.html>

Europa Press (2012c) “Cierra ‘The Daily’, el diario de News Corporation para iPad”, <http://www.europapress.es/sociedad/noticia-cierra-the-daily-diario-news-corporation-ipad-20121203180300.html>

ESCACC (2012) “La francesa Encyclopædia Universalis abandona el paper”. Disponible en: <http://www.escacc.cat/ca/contingut/la-francesa-encyclopedia-universalis-abandona-el-paper-4271.html?releaselink=19/11/2012>

Evoca (2010) “Identidad digital y reputación online” (2010). Madrid: Evoca Comunicación e Imagen. Disponible en: <http://bit.ly/pkkkfl>

Fanego, Iván (2011) “Gamification. Tendencias SM”. Sesión para Territorio Creativo. Disponible en: <http://www.slideshare.net/Fanego/gamification-tendencias-social-media>

FAPE (2011) “Contra las ruedas de prensa sin preguntas y otras anomalías informativas”. Web de la FAPE. Disponible en: http://fape.es/contra-las-ruedas-de-prensa-sin-preguntas-y-otras-anomalias-informativas_fape-7976.htm?q=ruedas+de+prensa+sin+preguntas

Fernández, Luz (2011) “Google Plus suma 40 millones de usuarios en la carrera por atrapar a Facebook”. En *lainformacion.com*. Disponible en: <http://blogs.lainformacion.com/con-noticias-de-facebook/2011/10/17/google-plus-suma-40-millones-de-usuarios-en-la-carrera-por-atrapar-a-facebook/>

FICYT (2012) “Ciencia en otro lenguaje. Redacción informativa y acercamiento a la divulgación 2.0”, guía elaborada por la Unidad de Cultura Científica y de la Innovación de FICYT (UCC+i FICYT), disponible en <http://www.ficyt.es/ucc/Guia.pdf>

Fita, Jaume (2004) “Comunicación de crisis” en *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Losada, José Carlos (coord.) Barcelona: Ariel Comunicación.

Fontrodona, Joan; Argandoña, Antonio (2011) “Una visión panorámica de la ética empresarial”, en *Universia Business Review* n.º 30, segundo trimestre de 2011. Disponible en: http://ubr.universia.net/pdfs_web/UBR30010-01.pdf

Forrester (2009) “What’s The Social Technographics Profile Of Your Customers?”. Empowered. Disponible en: http://empowered.forrester.com/tool_consumer.html

Fortanet Van Assendelft de Coningh, Christian A. (2010) “Manual para la gestión de la comunicación en la pyme”. Elche: Centro Europeo de Empresas Innovadoras de Elche http://www.emprenemjunts.es/descargando/884_descarga.pdf

Galán, Rafael (2012) “Seis motivos por los que los periodistas no abren vuestras notas de prensa”. Top Comunicación y RRPP. Disponible en: <http://www.topcomunicacion.com/>

noticia/2148/motivos-por-los-que-los-periodistas-no-abrimos-vuestras-notas-de-prensa

García, Ricardo (2010) “Cómo lograr en 72 horas que medio millón de personas sepa de tu negocio con 24 euros de inversión”. Disponible en: <http://taxioviedo.blogspot.com.es/2010/09/como-lograr-en-72-horas-que-medio.html>

Gil, Víctor; Romero, Felipe (2008) *Crossuser. Claves para entender al consumidor español de nueva generación*. Barcelona: Gestión 2000.

Giles, Jim (2005) “Special Report Internet encyclopaedias go head to head”. *Nature* 438, 900-901. Disponible en: <http://www.nature.com/nature/journal/v438/n7070/full/438900a.html>

Godin, Seth (2008) “Permission marketing”. Seth Godin’s Blog. Disponible en: http://sethgodin.typepad.com/seths_blog/2008/01/permission-mark.html

Godin, Seth (2012) “When everyone has access to the same tools”. Seth Godin’s Blog. Disponible en: http://sethgodin.typepad.com/seths_blog/2012/12/when-everyone-has-access-to-the-same-tools.html

Goldhaber, Michael H. (1997) “Attention Shoppers!” *Wired Magazine*. Disponible en: http://www.wired.com/wired/archive/5.12/es_attention.html

Grau, Francesc (2010) “Community Manager VS relaciones públicas 2.0”. En Consultor en diplomacia *online*: <http://blog.francescgrau.com/community-manager-vs-relaciones-publicas-2-0-primeros-resultados>

Grunig, James E.; Hunt, Todd (2003) *Dirección de relaciones públicas*. Barcelona: Gestión 2000.

Jarvis, Jeff (2010) *Y Google, ¿cómo lo haría?* Barcelona: Gestión 2000.

Kotler, Philip; Lane, Kevin (2006) *Dirección de marketing*. Madrid: Prentice Hall.

Herreros, Pablo (2012) “Telecinco retira la querrela contra mí por el caso La Noria”. En Comunicación se llama el juego. Disponible en: <http://comunicacionsellamaeljuego.com/telecinco-retira-la-querrela-contra-mi-por-el-caso-la-noria/>

Hill, Jeffrey (2005). *The Voice of the Blog: The Attitudes and Experiences of Small Business Bloggers Using Blogs as a Marketing and Communications Tool*. Unpublished master’s thesis, University of Liverpool. Disponible en <http://jeffre-yhill.typepad.com/voiceblog/files/MBADissertation.pdf>

Howe, Jeff (2006) “The Rise of Crowdsourcing”. Nueva York: Wired. Disponible en: <http://www.wired.com/wired/archive/14.06/crowds.html>

Hungerford, Kelly (2012) “Getting started with tweet-chats: the essentials”. Paper.li Community. Disponible en: <http://community.paper.li/2012/06/26/getting-started-with-tweetchats-the-essentials/>

IMMR (2011) “Excerpts from SoLoMo Report”. Disponible en: <http://www.immr.org/Viewpoints/SoLoMo/solomo.html>

ISO (2010) “Discovering ISO 26000”. Página web de la International Organization for Standardization. Disponible en: http://www.iso.org/iso/discovering_iso_26000.pdf

Lévy, Pierre (2003) *La inteligencia colectiva: por una antropología del ciberespacio*. Traducido por la Organización Panamericana de la Salud. Disponible en: <http://inteligencia-colectiva.bvsalud.org/>

Li, Charlene (24 de abril de 2006). “Teleconference. Blogging Fundamentals: Building a Business Strategy”. Forrester Research. Disponible en <http://www.forrester.com/Teleconference/Previous/Overview/1,5158,1376,00.html>

Li, Charlene; Bernoff, Josh (2009) *El mundo groundswell: cómo aprovechar los movimientos sociales espontáneos de la red*. Barcelona: Empresa Activa.

Libaert, Thierry (2003) *Le Plan de communication*. París: Dunod.

Libert, Barry; Spector, Jon (2008) *Nosotros es más inteligente que yo*. Barcelona: Gestión 2000.

Locke, C.; Levine, R.; Weinberger, D.; Searls, D. (2009). *El Manifiesto Cluetrain. El ocaso de la empresa convencional*. Barcelona: Gestión 2000. La versión original del manifiesto, en inglés, se publicó en 1999 y está disponible en internet, de forma gratuita, en <http://www.cluetrain.com>

López Lita, Rafael (2004) "Comunicación de crisis" en *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Losada, José Carlos (coord.) Barcelona: Ariel Comunicación.

Manyika, James; Chui, Michael; Brown, Brad; Bughin, Jacques; Dobbs, Richard; Roxburgh, Charles; Byers, Angela Hung (2011) *Big data: The next frontier for innovation, competition, and productivity*. Nueva York: McKinsey Global Institute. Disponible en: http://www.mckinsey.com/Insights/MGI/Research/Technology_and_Innovation/Big_data_The_next_frontier_for_innovation

McLaughlin, Aidan (2012) "Big Data – Are you ready?" Irlanda: Fleishman-Hillard. Disponible en: <http://fleishman.ie/2012/02/big-data-are-you-ready/>

Marketing Directo (2011) "Wikipedia, a la gresca con la agencia de RRPP Bell Pottinger por supuesta manipulación de contenidos". [Marketingdirecto.com](http://www.marketingdirecto.com). Disponible en: <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/tendencias/wikipedia-a-la-gresca-con-la-agencia-de-rrpp-bell-pottinger-por-supuesta-manipulacion-de-contenidos/>

Marketing News (2012) "El 30% de las empresas del Ibex 35 no tienen presencia en Facebook y Twitter".

Disponible en: <http://www.marketingnews.es/tendencias/noticia/1069593029005/30-empresas-ibex-35-no-tienen-presencia.1.html>

Márquez, Emilio (2012) “Networking Activo TV”. Disponible en: <http://networkingactivo.com/tv>

Marquina-Arenas, Julián (2012) *Plan Social Media y Community Manager*. Barcelona: Editorial UOC/ El profesional de la información.

Martínez-Priego, Chema (2006) “Nota de prensa multimedia”. Simdalom: <http://www.simdalom.com/blog/2007/02/10/nota-de-prensa-multimedia-2/>

Medina, A. (2012) “Tengo un ‘hashtag’ para la junta de accionistas”. En *Expansión*. Disponible en: <http://www.expansion.com/2012/11/30/empresas/1354294353.html>

Membrives, Judith (2012) Uso de Instagram en la campaña electoral del 25-N. En #workinprogress. Disponible en: <http://judithmll.tumblr.com/post/35128718238/instagram-entraencampanya>

Micó, J.L. (2012) “Los expertos prevén que los móviles superen a los ordenadores en el acceso a internet en 2013”. *La Vanguardia*. Disponible en: <http://www.lavanguardia.com/tecnologia/20121025/54353874122/expertos-preven-moviles-superen-ordenadores-internet-2013.html>

Molina Cañabate, Juan Pedro (2011) *Introducción a la comunicación institucional a través de Internet*. Madrid: Editorial Grupo 5.

Mora, Juan Manuel. (ed.) (2009) *10 ensayos de comunicación institucional*. Navarra: EUNSA.

Morató, Jordi (2011) *Comunicació i estratègia. L'empresa vista a través de les ulleres de la comunicació*. Barcelona: Editorial UOC.

M.S. (2012) “Enciclopèdia.cat fa quatre anys que ja no es publica impresa”. En Vilaweb. Disponible en: <http://www.vilaweb.cat/noticia/3994651/20120314/enciclopediacat-quatre-anys-publica-paper.html>

NEA (Agencia de la Energía Nuclear) (2012) *Manual de comunicación de crisis para las organizaciones reguladoras nucleares. Aspectos nacionales*. Madrid: Consejo Seguridad Nuclear. Disponible en: http://www.csn.es/images/stories/publicaciones/otras_publicaciones/manual_crisis_cast.pdf

Nielsen, Jakob (1997) “How users read on the Web”. Alertbox. Disponible en: <http://www.useit.com/alertbox/9710a.html>

Nokia (2011) “El Social Media interno de Nokia”. Nokia Conversaciones. Disponible en: <http://conversaciones.nokia.com/2011/02/10/el-social-media-interno-de-nokia/>

Núñez, Antonio (2011) *La estrategia del pingüino*. Barcelona: Random House Mondadori.

Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa y Dircom (2012) “Estudio Redes sociales, Social Media y Entorno digital en Comunicación Interna”. Disponible en: <http://www.e-comunicacion.com/2012/09/06/estudio-redes-sociales-social-media-y-entorno-digital-en-comunicacion-interna/>

Ollivier, Bruno (2010) *Les ciències de la comunicació. Teories i aportacions*. Bellaterra: UAB Servei de publicacions.

O'Reilly, Tim (2005) “What is Web 2.0”. O'Reilly Web. Disponible en: <http://oreilly.com/web2/archive/what-is-web-20.html>

Orihuela, José Luis (2006). *La revolución de los blogs*. La Esfera de los Libros, Madrid.

Pariser, Eli (2011) *The Filter Bubble: What the Internet Is Hiding from You*. Penguin Press.

Pérez Colomé, Jordi (2010) “Cómo funciona el ‘off the record’ y por qué en España apenas hay”, *Obamaworld*: <http://www.obamaworld.es/2010/06/28/como-funciona-el-off-the-record-y-por-que-en-espana-apenas-hay/>

Pew Center (2012) “Por cada dólar que ganan los medios digitales, los de papel pierden siete”. 233 grados. Disponible en: <http://233grados.lainformacion.com/blog/2012/03/por-cada-dolar-que-ganan-los-medios-digitales-los-de-papel-pierden-siete.html>

Pino, Iván (2008) “¿Cómo se prepara un Plan de Comunicación 2.0?”. *El Blog de Iván Pino*. Disponible: <http://ivanpino.com/%C2%BFcomo-se-prepara-un-plan-de-comunicacion-20/>

Pino, Iván (2010) “Las tres competencias profesionales claves de la comunicación *online*”. En *El Blog de Iván Pino*: <http://ivanpino.com/las-tres-competencias-profesionales-claves-de-la-comunicacion-online/>

Piñuel, José L. (1997) *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. Madrid: Editorial Síntesis.

Pisani, Francis; Piotet, Dominique (2009) *La alquimia de las multitudes*. Barcelona: Paidós Comunicación.

Polo, Fernando (2005) “Marketing y blogs: el caso Vichy”. #TcBlog. Disponible en: http://www.territoriocreativo.es/etc/2005/06/marketing_y_blo.html

Polo, Fernando; Polo, Juan Luis (2012) *Socialholic*. Barcelona: Gestión 2000.

Portaltic.es (2010) “Necesitaríamos 5.110 días para leer la Wikipedia”. En *ABC.es*. Disponible en: <http://www.abc.es/20101005/medios-redes/wikipedia-volumen-201010051100.html>

Portaltic.es y Europa Press (2012) “El 35% de los españoles se conecta a Internet con más de un dispositivo”. En

LaVanguardia.es. Disponible en: <http://www.lavanguardia.com/tecnologia/20120713/54324992543/el-35-de-los-espanoles-se-conecta-a-internet-con-mas-de-un-dispositivo.html>

(Del) Pozo Lite, Marisa (2000) *Gestión de la comunicación interna en las organizaciones. Casos de empresa*. Navarra: Eunsa.

Prior, Flip (2009) "Vegemite abandons iSnack2.0 name". The West Australian. Disponible en: <http://au.news.yahoo.com/thewest/a/-/breaking/6128164/vegemite-abandons-isnack2-0-name/>

PR Week (2011) "Cancer Research launches major PR campaign on danger of sunbeds". Disponible en: <http://www.prweek.com/uk/news/1059841/>

PRSA (2012) "A Modern Definition of Public Relations", PRSAY. Disponible en: <http://prsay.prsa.org/index.php/2012/03/01/new-definition-of-public-relations/>

Puig, Víctor (2011) "Acción con blogs de Gillette: cuando la marca de tu competidor veas bloguear...". Blog de Víctor Puig. Disponible en: <http://victorpuig.es/2011/02/accion-con-blogs-de-gillette-cuando-la-marca-de-tu-competidor-veas-bloguear/>

Ramon-Cortés, Ferran (2005) *L'illa dels cinc fars*. Barcelona: RBA La Magrana.

Randstad (2011) *Revista Tendencias. Monográfico sobre comunicación interna 2.0*. Madrid: Randstad. Disponible en: <http://www.randstad.es/content/aboutrandstad/publicaciones/Tendenciasdiciembre07.pdf>

Red.es (2011) "Oportunidades de negocio en el universo open data". Sala de prensa de Red.es. Disponible en: <http://www.red.es/reportajes/articulos/id/5354/oportunidades-negocio-el-universo-open-data.html>

Reig, Dolors (2012) *Socionomía*. Barcelona: Gestión 2000.

Roca, Genís (2011), citado en “Aprovecha los medios sociales... ¡pero no descuides tu web!”. Blog-o-corp: <http://cristinaaced.com/blog/2011/10/18/aprovecha-los-medios-sociales%E2%80%A6-%C2%A1pero-no-descuides-tu-web/>

Roca, Genís (2012) “La transformación digital de los negocios”, *elconfidencial.com*, 27 de febrero de 2012. Disponible en: <http://www.elconfidencial.com/tecnologia/blogs/directivo-digital/2012/02/27/la-transformacion-digital-de-los-negocios-1907/>

Roca, Genís (2012b), citado en “Estar en FB es como alquilar un piso sin contrato. Todos los días cambian las reglas de juego”, Gema Lozano, Yorokobu. Disponible en: <http://www.yorokobu.es/estar-en-fb-es-como-alquilar-un-piso-sin-contrato-todos-los-dias-cambian-las-reglas-de-juego/>

Rojas, María Jesús; Ricoy, Toñi; Celaya, Javier (2010) “Chuleta de las redes sociales en España”. Dosdoce. Disponible en: <http://www.dosdoce.com/articulo/estudios/3562/chuleta-de-las-redes-sociales-en-espana/>

Rovira, Jordi (2012) “La gente mayor no acostumbra a utilizar SMS, apps ni smartphones”. En Sala de prensa de la UOC. Disponible en: http://www.uoc.edu/portal/es/sala-de-prensa/actualitat/noticies/2012/noticia_140/gent-gran-no-utilitza-SMS-apps-smartphones.html

Sanagustín, Eva (2007) “*Blogmarketing*. Manual de buenas prácticas”. Autoeditado. Disponible en: <http://www.evasanagustin.com/docs/blogmarketing.pdf>

Sanagustín, Eva (2010) *Blogs y empresas. Tu marca en la blogosfera*. Barcelona: Editorial UOC.

Sanagustín, Eva (2012) “10 buenos ejemplos de marketing de contenidos en España y 5 que no lo son”. Blog Original Community Manager. Disponible en: <http://originalcommunitymanager.com/2012/10/01/10-buenos-ejemplos-de-marketing-de-contenidos-en-espana-y-5-que-no-lo-son/>

Sanagustín, Eva (2013) *Marketing de contenidos. Cómo atraer clientes a su marca*. Barcelona: Anaya.

Sánchez, M. Luisa (2004) "Comité de crisis: actores, roles y trabajo". Navarra: Revista ZER n.º 17, UPV. ISSN 1137-1102. Disponible en: <http://www.ehu.es/zer/hemeroteca/pdfs/zer17-05-sanchez.pdf>

Sánchez, M. Luisa (2002) "Estructura del plan de crisis". Revista *ÁMBITOS*, n.º especial 9-10. 2.º semestre de 2002 - Año 2003 (pág. 461-469). Disponible en: <http://grupo.us.es/grehcco/ambitos09-10/calero.pdf>

Saura Pérez, Pilar; García García, Francisco (2010) "La comunicación de crisis como elemento clave de la comunicación empresarial". Revista *Icono*, n.º 14, 1 de julio de 2010, año 8, vol. 2. pág. 42-56. Disponible en: http://www.icono14.net/revista/8-vol2/03_icono16_franciscogarcia.pdf

Shannon, Claude; Weaver, Warren (1949) "The Mathematical Theory of Communication". Universidad de Illinois. Disponible en: <http://www.bell-labs.com/news/2001/february/26/1.html>

Social Media Influence (2010) *The Social Media Sustainability Index 2010*. Cardiff: SMI. Disponible en: <http://socialmediainfluence.com/2010/11/16/the-social-media-sustainability-index/>

Solis, Brian (2011) "Looking Beyond Paid, Earned, Owned Media: The Brandsphere Infographic". California: Brian Solis Blog. Disponible en: <http://www.briansolis.com/2011/08/new-inforgraphic-the-brandsphere-by-brian-solis-and-jess3/>

Solis, Brian (2011b) *The end of business as usual*. Nueva Jersey: Wiley.

Soni (2011) "Viral Marketing, A Success Story: 'Will it blend' That is the Question". Soni 1220's Blog. Disponible en: <http://soni1220.wordpress.com/2011/02/20/viral-marketing-a-success-story-will-it-blend-that-is-the-question/>

Sotelo, Carlos (2004) "Historia de la gestión de la comunicación en las organizaciones" en *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Losada, José Carlos (coord.) Barcelona: Ariel Comunicación.

Surowiecki, James (2005) *Cien mejor que uno: la sabiduría de la multitud o por qué la mayoría siempre es más inteligente que la minoría*. Urano.

Tapscott, Don; Williams, Anthony (2009) *Wikinomics: la nueva economía de las multitudes inteligentes*. Barcelona: Bolsillo Paidós.

Tascón, Mario (director) (2012) *Escribir en internet: Guía para los nuevos medios y las redes sociales*. Barcelona: Galaxia Gutenberg / Fundéu BBVA.

(de la) Torre Cabrera, Tania (2004) "La comunicación en las entidades financieras" en *Comunicar para crear valor*. José Ignacio Bel (coordinador). Navarra: EUNSA.

TNS (2012) "El impacto de la sostenibilidad en las relaciones entre empresas y consumidores". Disponible en: [http://www.tns-global.es/actualidad/noticias/3-de-cada-4-consumidores-confian-mas-en-una-marca-si-es-responsable-social-yo-medioambiental\(333\)/](http://www.tns-global.es/actualidad/noticias/3-de-cada-4-consumidores-confian-mas-en-una-marca-si-es-responsable-social-yo-medioambiental(333)/)

Tuenti (2012) "Tuenti se reinventa y presenta el Tuenti del futuro". Nota de prensa. Disponible en: <http://corporate.tuenti.com/es/communication/download/7>

Ungerleider, Neal (2011) "How To Hold A Press Conference Via Google+". Fast Company. Disponible en: <http://www.fastcompany.com/1767738/how-hold-press-conference-google>

Universal, El (2011) "Google Plus alcanza los 25 millones de usuarios en 24 días". *El Universal México*. Disponible en: <http://www.eluniversal.com.mx/articulos/65352.html>

The Var Guy (2012) "Oracle CEO Surprised by RIM Blackberry Continued Popularity". The Var Guy. Disponible

en: <http://www.thevarguy.com/2012/10/02/oracle-ceo-surprised-by-rim-blackberry-continued-popularity/>

Vilanova, Núria (2011) *Claves del éxito de las relaciones públicas (X): El lobby y la comunicación*. En el Blog de Núria Vilanova. Disponible en: <http://www.nuriavilanova.com/2011/10/05/claves-del-exito-de-las-relaciones-publicas-x-el-lobby-y-la-comunicacion/>

Villafañe, Justo (1999) *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Ediciones Pirámide.

Villanueva, J.; Aced, C.; Armelini, G. (2007) “Los blogs corporativos: una opción, no una obligación”. Barcelona: IESE Business School.

Vinson, Jack (2007) “Pfizerpedia: Wikis in Pfizer discovery research”. Knowledge Jolt with Jack. Disponible en: http://blog.jackvinson.com/archives/2007/10/16/pfizerpedia_wikis_in_pfizer_discovery_research.html.

Virgili, Juan A.; Kaganer, Evgeny (2012) “Blue Paper: Impact of Social Media on the Financial Services Sector”. Disponible en: http://www.gft.com/es/es/index/compania/prensa/contacto_para_prensa/0/estudio_social_media_banking.html

Wacka, Fredrik (2006) *Beginners' Guide to Corporate Blogging*. Disponible en <http://www.corporateblogging.info/basics/corporatebloggingprimer.pdf> .

Wikipedia (2001) “Normas básicas de la Wikipedia”. Disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Wikipedia:Acerca_de

Xifra Triadú, Jordi (2010) *Relaciones públicas, empresa y sociedad. Una aproximación ética*. Barcelona: Editorial UOC.

Xifra Triadú, Jordi (2011) *Manual de relaciones públicas e institucionales*. Madrid: Editorial Tecnos.

Xifra Triadú, Jordi; Lalueza, Ferran (2009) *Casos de relaciones públicas y comunicación corporativa*. Madrid: Prentice Hall.

