

Recursos para la integración de la investigación científica y profesional en la docencia de posgrado

El caso del Máster Oficial Universitario en Comunicación de las Organizaciones UCM

Proyecto número 90, Facultad de Ciencias de la Información,
Departamento CAPVII

Datos básicos del proyecto:

Palabras clave: Enseñanza presencial, Investigación profesional, Gestión empleabilidad, Comunicación organizaciones, Casos prácticos

Resumen: Con la participación de todos los actores implicados, el proyecto registra, sistematiza e impulsa la integración de la investigación académica y profesional, produciendo recursos que ayudarán a consolidar el programa de posgrado Mást.CO.

Equipo:

IP
María José Canel

PDI
Antón Álvarez
Alfredo Arceo
Ubaldo Cuesta
Georgio de Marchis
Isidro Moreno
Maribel Reyes
Justo Villafañe

PAS/Personal UCM
Beatriz García García

COIE

Egresados
Javier Bernard
Andrés Díez Esteban

Estudiantes UCM
David Redolí

Organizaciones colaboradoras
Villafañe y Asociados
Centro de Investigaciones Sociológicas CIS

Análisis e investigación
Carlos Lancha, Director
Comunicación RACE
Celia Caño, Directora de
Equimedia, Agencia de
Medios
Ainhoa Ginestal, Directora
de Publicidad y Eventos de
Cáser Seguros

Contenido

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	4
1. PUNTO DE PARTIDA	4
2. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	4
3. OBJETIVOS	5
4. VALOR AÑADIDO	6
5. DESARROLLO DEL PROYECTO: RECURSOS EMPLEADOS	7
6. DESARROLLO DEL PROYECTO: RECURSOS PRODUCIDOS	8
7. VALORACIÓN DE LO LOGRADO	9
7.1. <i>Aplicación de los indicadores</i>	9
7.2. <i>Aportación del proyecto a las líneas prioritarias establecidas en la convocatoria</i>	11
7.3. <i>Transferencia de conocimiento realizada por el proyecto</i>	12
8. ESTRUCTURA DEL INFORME	13
 CAPÍTULO 2. ¿QUÉ APORTA LA INTEGRACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN ACADÉMICA Y PROFESIONAL A LA DOCENCIA DE POSGRADO?	14
1. LA CONVIVENCIA DE ACADÉMICOS Y PROFESIONALES	14
2. SABER Y RESOLVER	15
3. CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Y DE LA PROFESIONAL	17
4. ¿PARA QUÉ NECESITA LA INVESTIGACIÓN EL COMUNICADOR DE ORGANIZACIONES?	18
5. EL PLANTEAMIENTO DE MÁST.CO	19
6. IMPLICACIONES: ALGUNAS RECOMENDACIONES A PROFESORES PARA ENSEÑAR EN LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Y PROFESIONAL	22

CAPÍTULO 3. RECURSOS PARA EL DESARROLLO DE LA PROPIA INVESTIGACIÓN	25
3.1. RECURSO 1: GUÍA PARA UTILIZAR LOS RECURSOS DE LA BIBLIOTECA EN LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Y PROFESIONAL EN EL ÁMBITO DE LA COMUNICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES.....	25
3.2. RECURSO 2: GUÍA PARA REALIZAR INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Y PROFESIONAL COMO TFM EN EL ÁMBITO DE LA COMUNICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES.....	25
CAPÍTULO 4. RECURSOS PARA LLEVAR LA INVESTIGACIÓN PROFESIONAL AL AULA.....	26
4.1. RECURSO 3: GUÍA PARA ELABORAR EL PLAN DE COMUNICACIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN	26
4.2. RECURSO 4. GUÍA PARA ELABORAR UN PLAN DE COMUNICACIÓN TRANSMEDIA EN EL ÁMBITO DE LAS ORGANIZACIONES CULTURALES	40
4.3. RECURSO 5. GUÍA PARA PRESENTAR ANTE UN CLIENTE EL RESUMEN EJECUTIVO DE UNA INVESTIGACIÓN PROFESIONAL	55
CAPÍTULO 5. PROGRAMA PARA LA CREACIÓN DE VALOR EN LA RELACIÓN ACADEMIA-PROFESIÓN	58
RECURSO 6: PROGRAMA DE SESIONES EXTRAORDINARIAS PARA ACERCAR PROFESIÓN E INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA	58



CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

María José Canel

4

1. PUNTO DE PARTIDA

Este proyecto trata de responder a la **NECESIDAD** que tiene la enseñanza de posgrado de **integrar la investigación en la profesión**. Tiene su punto de partida en lo logrado en el Máster Universitario en Comunicación de Organizaciones (Mást.CO) de la Universidad Complutense de Madrid: en cinco años de impartición (2012-2017) ha adquirido un alumnado de calidad (gracias a una alta demanda, una media de 500 solicitudes para 50 plazas), buenos resultados académicos (3 Premios Nacionales a la Excelencia a la Investigación –por TFM- otorgados por la Asociación de Investigación de Relaciones Públicas, AIRP) y una estrecha colaboración del mercado laboral (20 organizaciones colaboradoras –empresas, instituciones, ONGs- incorporan su conocimiento práctico, dan acceso a prácticas a los alumnos y colaboran con el profesorado en las investigaciones).

Más específicamente, se han elaborado recursos y herramientas que ayuden a consolidar la capacidad de generación de conocimiento teórico y práctico y sirvan de guía para la integración de la investigación en la profesión.

Los recursos consisten en:

- 1) la elaboración de herramientas para la realización de investigación científica y profesional en el ámbito de la comunicación de organizaciones;
- 2) guías para la incorporación de la práctica profesional al aula;
- 3) programa para la generación de valor en la relación academia-profesión;

2. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

Este proyecto es necesario para la consolidación de la innovación del programa docente Mást.CO. En su quinto año de impartición (2015-2017) **la situación de Mást.CO arroja los siguientes datos sobre sus RESULTADOS:**

- ✓ Goza de una *alta demanda* (una media de 500 solicitudes para 50 plazas) que le permite seleccionar a un alumnado de calidad (la ratio es 1/10); es una de las ofertas formativas más demandada de la UCM, y de las más demandadas en el ámbito de la comunicación de las organizaciones;
- ✓ *Buenos resultados académicos* (entre otras datos, ha recibido 3 Premios Nacionales a la Excelencia a la Investigación –por TFM- otorgados por la AIRP);
- ✓ Ha logrado una *estrecha implicación del mercado de trabajo*. Mediante convenios con más de 20 entidades (empresas, organizaciones públicas y privadas, ONGs y entidades de los distintos sectores en los que se especializa) Mást.CO ha logrado la incorporación del saber de la práctica profesional al aula.

La propuesta de este proyecto de innovación docente es resultado del proceso de evaluación de su calidad, y más concretamente, de los resultados del **PROCESO DE RENOVACIÓN DE LA ACREDITA** del máster por parte de la Fundación Madrid+D en el año 2016. La reflexión subsiguiente llevada a cabo por los profesores y por la Comisión Académica de Mást.CO llegó a la conclusión de que:

El desarrollo de Mást.CO está suponiendo una buena integración de la investigación académica y profesional, que se traduce en una alta capacidad para:

- ✓ incorporar el saber de la práctica profesional en la investigación y docencia;
- ✓ transferir conocimiento a la profesión.
- POR TANTO, en su quinto año de impartición Mást.CO **está en condiciones de registrar, sistematizar y desarrollar la innovación docente** que lleva consigo la integración de la investigación académica y profesional, para consolidar así su perfil, y transmitir su experiencia docente a otros programas de posgrado.

3. OBJETIVOS

El objetivo de este proyecto se encuadra en un objetivo más amplio que tiene el programa docente Máster Universitario en Comunicación de las Organizaciones de la UCM (Mást.CO), y que consiste en la creación de un think-tank/observatorio de la integración de la investigación académica y profesional para la docencia en el ámbito de la comunicación de organizaciones. El objetivo específico de este

proyecto se enfoca a la **producción de una serie de recursos para consolidar y seguir impulsando la innovación que este programa está llevando a cabo al integrar la investigación académica y profesional en la docencia.**

Este proyecto **se ha propuesto registrar, acumular, sistematizar y desarrollar el saber generado sobre la integración de la investigación académica y profesional, y producir herramientas que:**

- a) Ayuden a consolidar esta capacidad de generación de conocimiento teórico y práctico por parte de todos los actores implicados en el programa docente (profesores, estudiantes, egresados, organizaciones colaboradoras y PAS);
- b) Sirvan de guía para la integración de la investigación académica y profesional en otros programas docentes de posgrado del ámbito de las Ciencias Sociales que tengan relación con la comunicación de las organizaciones.

El objetivo específico de este proyecto es la elaboración de:

- ✓ Herramientas para la realización de investigación académica y profesional;
- ✓ Herramientas para la incorporación de la investigación profesional a la docencia;
- ✓ Programa para la creación de valor en la relación academia profesión;

4. VALOR AÑADIDO

El **VALOR** que tiene este proyecto radica en que:

1. **Supone la sistematización de procesos de innovación docente** llevados a cabo hasta el momento de forma algo dispersa por actores cualificados;
2. **Fortalecerá una oferta docente de la UCM** (el Máster Universitario en Comunicación de Organizaciones) en los siguientes aspectos:
 - a) En su gestión: la sistematización de procesos ayudará a la consolidación de capital intelectual y a la articulación del valor que supone la aportación de distintos actores.
 - b) En su reputación: mejorará el programa así como el reconocimiento de esta mejora por parte de sus stakeholders (entre otros, potenciales estudiantes, egresados y posibles empleadores);

- c) En su demanda: supuestamente, un programa docente con mayor reputación será más demandado.
- d) En la inserción laboral de los egresados: en la medida en que el proyecto lleva consigo la participación de los distintos actores implicados en el programa docente (PDI, estudiantes, egresados, organizaciones y PAS), supondrá un estrechamiento de la relación entre la academia/docencia y la profesión/práctica, lo que, en último término, redundará en una mejor inserción laboral de los egresados.

3. Ayudará a la futura **generación de conocimiento** en el ámbito de la comunicación de organizaciones: la mejora de Mást.CO va asociada a la convergencia de investigación académica y profesional y, por tanto, a una mayor transferencia del conocimiento académico a la profesión así como la incorporación de la experiencia práctica en la docencia.

5. DESARROLLO DEL PROYECTO: RECURSOS EMPLEADOS

Los recursos que se han empleado para el desarrollo del proyecto son, fundamentalmente, recursos humanos: el profesorado de Mást.CO, egresados del programa y organizaciones colaboradoras.

Profesorado: ha mostrado tener la cualificación necesaria para generar innovación docente en la integración de la investigación académica y profesional: cuenta con elevado número de sexenios de investigación, con publicaciones en revistas de alto impacto (JCR y SCOPUS), experiencia profesional en comunicación de organizaciones, experiencia en gestión de intangibles en las organizaciones de los distintos sectores de especialización y experiencia en innovación docente. Además, ha acumulado experiencia que le capacita para la innovación docente en los cinco años de existencia de Mást.CO; ha participado en las reuniones de autoevaluación del programa organizadas por la Comisión Académica de Mást.CO. Varios forman parte de la Comisión Académica de Mást.CO, y por tanto, son los responsables de las distintas áreas objeto del mismo: proceso del TFM, gestión acceso a prácticas, organización sesiones extraordinarias con empresas, selección de alumnado, página web.

Organizaciones colaboradoras: han participado con el programa impartiendo sesiones extraordinarias (PAS de la Biblioteca, COIE, RACE), o son entidades que tienen firmado convenio con el máster y reciben a alumnos en prácticas (Análisis e Investigación).

Alumnos egresados: que participan en el proyecto, han obtenido buenos resultados académicos y continúan colaborando impartiendo sesiones extraordinarias, o



participando en reuniones de autoevaluación y asesoramiento del programa de posgrado.

6. DESARROLLO DEL PROYECTO: RECURSOS PRODUCIDOS

La Tabla 1.1. recoge la lista de los recursos producidos.

Tabla 1.1. Recursos producidos como resultado del proyecto

RECURSOS PARA EL DESARROLLO DE LA PROPIA INVESTIGACIÓN

Recurso 1: Guía para utilizar los recursos de la biblioteca en la investigación científica y profesional en el ámbito de la comunicación de las organizaciones

Recurso 2: Guía para la realización de investigación profesional y académica en el nivel de un posgrado

RECURSOS PARA LLEVAR LA INVESTIGACIÓN PROFESIONAL AL AULA

Recurso 3: Guía para la elaboración de un plan de comunicación para una organización

Recurso 4: Guía para elaborar un plan de comunicación *transmedia* en el ámbito de las organizaciones culturales

Recurso 5: Guía para presentar ante un cliente el informe ejecutivo de una investigación profesional

PROGRAMA PARA LA CREACIÓN DE VALOR EN LA RELACIÓN ACADEMIA-PROFESIÓN

Recurso 6: Programa de sesiones extraordinarias para acercar profesión e investigación científica

7. VALORACIÓN DE LO LOGRADO

7. 1. Aplicación de los indicadores

La Tabla 1.2 recoge la información tras la aplicación de los indicadores para la evaluación del proyecto.



Tabla 1.2 Aplicación de los indicadores al desarrollo el proyecto

Objetivo genérico: Fortalecimiento del programa docente Mást.CO de la UCM, en los siguientes aspectos

SUBOBJETIVO	INDICADOR	REALIZADO
1. Mayor sistematización de procesos de innovación docente desarrollados en Mást.CO.	<i>Indicador 1.</i> Número de herramientas docentes a disposición de todos los actores implicados.	<p>Se proponía la realización de 3 guías sobre la realización de la investigación académica y profesional, 3 guías sobre la retroalimentación de la investigación profesional en el aula, 1 programa para la creación de valor en la relación academia-profesión, 2 recursos para la incorporación de alumnos al mercado laboral.</p> <p>Se ha realizado todo excepto los 2 recursos para la incorporación de alumnos al mercado laboral, pues no se contó con la disposición de tiempo suficiente.</p>
	<i>Indicador 2.</i> Participación conjunta de los distintos actores implicados en Mást.CO.	<p>Se ha realizado trabajo colaborativo mediante el uso de la red, reuniones presenciales o virtuales, coordinando e integrando a 7 PDI, 2 PAS, 2 egresados, 1 estudiante y 6 organizaciones.</p>
2. Estrechamiento de la relación entre la academia y la profesión.	<i>Indicador 3.</i> Número de convenios con organizaciones y consolidación de los ya firmados.	<p>Durante el año de ejecución del proyecto Mást.CO ha consolidado su relación con las 20 organizaciones colaboradoras (empresas, instituciones, ONGs, etc.), y con ello, se ha llevado al aula conocimiento de la práctica profesional, se ha dado acceso a prácticas a los alumnos, y ha habido investigación conjunta de profesores y profesionales. Además, el programa de sesiones extraordinarias 2016-2017 ha permitido iniciar contactos con nuevas organizaciones, de lo que se espera salgan nuevos convenios para los próximos cursos.</p>
	<i>Indicador 4.</i> Número de alumnos que se incorporan al posterior programa de doctorado.	<p>El impacto de los recursos producidos por este proyecto en la matriculación del doctorado no se puede empezar a consignar hasta la matriculación del curso 2018-2019, que será cuando los recursos hayan estado a disposición de los alumnos durante un período razonable para que haya impacto.</p>
	<i>Indicador 5.</i> Número de alumnos que se incorporan a prácticas no curriculares.	<p>El impacto de los recursos producidos por este proyecto en la incorporación a prácticas no curriculares no se puede empezar a constatar hasta el curso 2017-2018, que será cuando los recursos estén a disposición de los alumnos.</p>

7.2. Aportación del proyecto a las líneas prioritarias establecidas en la convocatoria

En cuanto a las líneas prioritarias establecidas en la convocatoria, este proyecto ha logrado:

a) Nuevas metodologías e innovación en enseñanza presencial.

La utilización de los recursos generados por el proyecto redundará en la consolidación del valor de una oferta formativa, Máster Universitario en Comunicación de las Organizaciones, que es DE MODALIDAD PRESENCIAL. Los diferentes recursos contribuirán a innovar en distintos aspectos de este programa: proceso de TFM, actividades presenciales para la toma de decisiones de la práctica profesional, gestión de recursos de investigación, sesiones extraordinarias, relación con el mercado laboral, acceso a prácticas.

Ejemplos: los recursos elaborados podrán utilizarse para:

- Enseñar a realizar investigación profesional y académica.
- Impartir sesiones presenciales sobre acceso y gestión de recursos de investigación científica y profesional.
- Impartir sesiones presenciales sobre planificación estratégica de la comunicación.
- Impartir sesiones presenciales sobre aspectos relevantes en la relación con el cliente.
- Llevar al aula casos de realidades de la práctica profesional para la toma de decisiones.

b) Propuestas para fomentar la empleabilidad y el emprendimiento entre los estudiantes.

El proyecto ha elaborado una serie de recursos que redundarán en la gestión de la empleabilidad de alumnos y egresados. Más específicamente: el programa de sesiones extraordinarias (Recurso 6):

- pone en contacto a los alumnos con las organizaciones

- incluye una serie de sesiones sobre la gestión de acceso a prácticas en organizaciones líderes en los sectores de especialización de Mást.CO: información sobre procedimientos para la firma de convenios para la colaboración de entidades interesadas; identificación de perfiles, relación de habilidades, descripción de tareas a hacer, conexión de la demanda con el talento disponible; información de becas y ayudas para la realización del doctorado.
- Incluye una sesión con el COIE sobre: elaboración de currículum y preparación de entrevista personal.

7.3. Transferencia de conocimiento realizada por el proyecto

Los resultados logrados en este proyecto de innovación docente son transferibles a:

- Otros programas docentes de posgrado de la propia UCM, pues los recursos generados serán publicados en la página web de Mást.CO y serán de acceso público.
- Otros programas docentes de posgrado del ámbito de la comunicación de organizaciones.

Los recursos de innovación docente se han elaborado con el criterio de que sean de utilidad e interés para otros programas de posgrado cuya realidad profesional está en el mismo ámbito que la de Mást.CO.

Los recursos generados incluye especificidades sobre cómo realizar investigación profesional y científica en este ámbito: pasos para secuencia investigación, pautas para la realización de un plan de comunicación, cómo llevar presentar la información a un cliente en un informe ejecutivo, cómo organizar un plan de intervenciones de organizaciones profesionales en el aula, etc.

- Egresados Mást.CO: los recursos producidos se difundirán entre egresados.
- Biblioteca de la Facultad de Ciencias de la Información de la Universidad Complutense: el proyecto (Recurso 1) proporciona información de la experiencia del uso de los recursos que ponen a disposición de estudiantes y PDI.
- COIE-UCM: la participación del COIE en el Recurso 6 (Guía de sesiones extraordinarias) contribuirá al desarrollo y promoción del trabajo realizado por esta entidad, y proporcionarán además información útil sobre el mercado laboral en el ámbito de la comunicación de las organizaciones.

- Análisis e Investigación: los recursos generados se pondrán a disposición de esta entidad, que expresó su interés en este proyecto, pues generará una relación más estrecha entre la investigación profesional que ellos realizan y la experiencia docente y de conocimiento científico que desarrolla Mást.CO.
- Organizaciones colaboradoras de Mást.CO: en la medida en que los recursos/herramientas elaboradas en este proyecto servirán para estrechar la relación entre la Academia y la profesión, los resultados son transferibles a las cinco organizaciones que han colaborado directamente en el trabajo (Villafañé y Asociados, RACE, Equmedia y Cáser), además de a las 20 organizaciones que colaboran con Mást.CO (ver en <https://www.ucm.es/data/cont/media/www/pag-18130//2016Colaboradores.pdf>)

8. ESTRUCTURA DEL INFORME

El presente informe tiene la siguiente estructura. El Capítulo 2 es una fundamentación de lo que significa la investigación científica por oposición a la profesional, y una descripción de para qué sirve, con consideración de las implicaciones que la integración de ambas tiene para los docentes y alumnos de la docencia de posgrado en comunicación de organizaciones (programas como Mást.CO). El Capítulo 3 recoge dos recursos para el desarrollo de la propia investigación: una guía para la utilización de fuentes de la biblioteca en la investigación científica y profesional en la comunicación de organizaciones, y una guía para desarrollar el TFM. El Capítulo 4 recoge tres recursos para llevar la investigación profesional al aula: una guía para realizar planes de comunicación, una guía para planes de comunicación específicos para las organizaciones culturales, y una guía para presentar a un cliente el informe ejecutivo de una investigación profesional. Por último, el Capítulo 5 recoge un programa de sesiones extraordinarias para acercar profesión e investigación científica. En algunos casos, y por razones de espacio y formato, el recurso no está insertado en el texto sino en un documento aparte.

CAPÍTULO 2. ¿QUÉ APORTA LA INTEGRACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN ACADÉMICA Y PROFESIONAL A LA DOCENCIA DE POSGRADO?

María José Canel

El Máster Oficial Universitario en Comunicación de las Organizaciones de la Universidad Complutense de Madrid tiene un perfil singular: busca la integración de la investigación científica y la profesional para que sus alumnos sean capaces de aportar conocimiento en el ámbito (estudio y práctica) de la comunicación de organizaciones. Este objetivo implica una asunción: para poder generar conocimiento es necesaria y beneficiosa la convivencia del saber de la ciencia con la práctica de la profesión.

Estas páginas pretenden describir en qué consiste la integración de la investigación académica y profesional y para qué sirve. Tras identificar las singularidades de los dos tipos de investigación, y en el contexto de la docencia de Mást.CO, se apuntan algunas implicaciones prácticas para los profesores de un programa de posgrado como el de Mást.CO.

1. LA CONVIVENCIA DE ACADÉMICOS Y PROFESIONALES

¿Quién será recordado en el ámbito de la comunicación de organizaciones dentro de unos siglos? ¿El académico más citado o el profesional que ha logrado mayor cobertura mediática? Probablemente ninguno de los dos. El estudio del sociólogo Randall Collins (Collins, 1986), que revisa las comunidades del saber desde la Grecia antigua, computa en torno a cien los genios que han pervivido hasta nuestros días. Según sus cálculos, lo que hoy aporta un intelectual “morirá” antes de que se cumplan unas diez décadas. Porque, afirma, lo importante para el desarrollo del saber no han sido los genios individuales sino los grupos; pues el verdadero impulso creativo se genera cuando dos personas se reúnen para concentrar la atención en un mismo objeto, compartiendo así un estado de ánimo. De manera que lo que

probablemente pase a la historia, es la tesis de Collins, es el “capital intelectual” (que define como la capacidad de crear ideas nuevas y relevantes) que nace de la interacción entre amigos, colegas y allegados.

Para poder generar conocimiento sobre la comunicación de organizaciones hace falta que haya interacción entre el académico y el profesional.

- ✓ *Académico* es el término que se ha generalizado para denominar el mundo intelectual universitario en el que se forja la ciencia. El académico es el estudioso o investigador.
- ✓ *Profesional* es el término que se utiliza para denominar a la persona que posee los conocimientos especializados (por ejemplo, de medicina o de derecho) necesarios para ejercer un oficio. Así, un profesional de la comunicación de organizaciones es quien está preparado para diseñar una campaña, llevar un plan de reputación o posicionar una marca.

Es preciso aclarar que, en este capítulo, cuando se habla del profesional por oposición al académico, es para seguir la distinción establecida por Bunk entre el profesional de la acción y el profesional del estudio; pues bien es cierto que un académico es un profesional, ya que, siguiendo la definición apuntada, sería quien está preparado para desarrollar su empleo en la Academia (Bunk, 1994).

Con apoyo en el origen etimológico del término profesional (“pro” tiene que ver con la capacidad de adelantarse; “fe” hace referencia al creer y confiar), se podría decir que el profesional es la persona que, gracias a su especialización en un determinado ámbito, se adelanta a los acontecimientos: ve más allá que quienes le rodean y, confiando en lo que ve, propone soluciones a los problemas.

¿Qué otorga más capacidad para adelantarse a los acontecimientos, la pausa de la Academia o la experiencia de la profesión? Mást.CO lleva cinco años trabajando con la asunción de que para anticipar hoy los acontecimientos en el sector de las organizaciones se necesitan ambas cosas, es decir, se requiere tanto del saber de la ciencia (que proporciona la investigación científica) como del conocimiento que aporta la acción (que nace de la investigación profesional).

2. SABER Y RESOLVER

La reflexión de Dodero y Chinchilla sobre los fundamentos del proceso educativo del profesional de la acción (Dodero & Chinchilla, 1994), y más concretamente, la tipificación que realizan de la formación científica frente a la formación profesional, resulta de utilidad para contraponer el significado y utilidad de la investigación científica y de la investigación profesional.

En términos generales, lo que caracteriza al académico (al científico) es el profundo conocimiento de la parte de la realidad que ha decidido estudiar; en cambio, al profesional (de la acción) le corresponde tomar decisiones, para lo que necesita hacerse cargo de toda la realidad, pues no puede escapar a una parte de ésta para actuar. Mientras que el académico profundiza pero sobre algo parcial, el profesional tiene visión de conjunto pero superficial (en sentido literal y no negativo).

Con apoyo en lo que Dodero y Chinchilla (1994: 3-5) identifican como capacidades constitutivas del científico y capacidades constitutivas del profesional de la acción, se podría decir que en el ámbito de la comunicación de las organizaciones es propio de cada uno de ellos lo siguiente.

El académico:

- *Elabora modelos para observar la realidad.* Por ejemplo, el modelo de excelencia de las relaciones públicas de Grunig identifica los distintos elementos que constituyen la comunicación de una organización, y explica cómo la variación de cada uno de ellos puede modificar el grado de excelencia.

- *Propone teorías para explicar la realidad.* Por ejemplo, la teoría del “ciclo electoral” sostiene que la popularidad de un gobierno sigue unas pautas estables y acordes con el calendario electoral; la teoría de la espiral del silencio de Noelle-Neumann ayuda a explicar por qué se forman corrientes de opinión en red que silencian opiniones minoritarias; o la teoría de la disonancia cognitiva explica por qué un mismo mensaje publicitario afecta de forma diferente a personas diferentes. “La teoría –afirma Kaplan- es un modo de mirar a los hechos, de organizarlos y representarlos” (Kaplan, 1964: 309).

- *Desarrolla un sentido crítico acerca de la validez de las teorías o de su conexión con la realidad:* por ejemplo, cuando el académico se encuentra que los resultados van contra la hipótesis de la que partió, busca explicaciones que le permitan mejorar su manera de mirar la realidad.

- *Clasifica fenómenos reales para poder tipificar maneras de actuar sobre ellos.* Por ejemplo, la investigación básica ha proporcionado a la profesión tipologías de crisis de comunicación que han resultado útiles para categorizar los síntomas, explorar las causas y adoptar las medidas a llevar a cabo en cada caso. Lo que hay que hacer en una crisis de comunicación depende del tipo de crisis de que se trate.

De manera que el académico, para saber, “por un lado ha de ser capaz de observar la realidad con un cierto ‘esquema’ y, por otro, ha de ser capaz de anticipar cambios mediante dicho esquema” (Dodero y Chinchilla, 1994: 4).

Por su parte, el profesional de la acción aborda problemas, y al hacerlo, tiene que tener en cuenta toda la realidad. Así, al abordar una crisis, el Director de Comunicación de una compañía no puede centrarse en una de las fases de la crisis; ha de decidir sobre todo el proceso. El profesional, por tanto, ha de ser capaz de

definir o diagnosticar el problema concreto con que se enfrenta, decidir las acciones que lo resuelven y llevarlas a cabo. Pues bien, en estas decisiones para la acción, el profesional tiene que hacer uso de la ciencia, y escoger qué “partes” de ésta le ayudan a resolver el problema que tiene entre manos (Dodero y Chinchilla, 1994: 5).

Academia y profesión se retroalimentan, ya que:

- ✓ La profesión acumula experiencia mediante la aplicación continuada de ideas y principios para resolver los problemas concretos que plantea la realidad. Los problemas reales constituyen entonces un sano contraste de las teorías y planteamientos conceptuales de la ciencia, y ayudan a concentrarse mejor en la realidad que hace falta estudiar.
- ✓ La ciencia puede ayudar a estructurar situaciones complejas, a identificar y tipificar los problemas que se plantean en la realidad; anticipa tendencias, y explora causas. Contribuye, en definitiva, a evitar los errores que se cometen cuando no hay conocimiento sobre la realidad de partida: por ejemplo, campañas fracasadas porque todo el dinero se empleó en publicidad sin saber antes qué mensaje había que dar; estrategias que no aciertan a generar decisiones de compra; actuaciones en redes sociales que desconocen los efectos boomerang.

El principio en el que se apoya Mást.CO puede reescribirse ahora en estos términos: trata de saber para resolver y de resolver sabiendo, buscando conexiones entre la investigación científica y la investigación profesional.

3. CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Y DE LA PROFESIONAL

En términos algo simples se puede decir que hay dos tipos de investigación (Seitel, 2003; Wimmer & Dominick, 1996).

Por un lado, la INVESTIGACIÓN ACADÉMICA, BÁSICA O CIENTÍFICA: es la que genera un conocimiento de fondo sobre una cuestión específica, pero trasladable a situaciones similares. El objetivo es detectar los componentes que subyacen a los casos empíricos, y formular teorías explicativas.

En comparación con la aplicada, la investigación científica:

- ✓ *Es más abstracta*: se apoya en la especulación conceptual.
- ✓ *Avanza sobre lo acumulado*: para aportar algo nuevo, este tipo de investigación ha de partir de análisis del estado de la cuestión sobre lo desarrollado hasta el momento por la ciencia; si no hay aportación al acervo científico no se puede decir que haya realmente investigación científica.
- ✓ Aún cuando incluye observaciones empíricas (la investigación científica puede y debe tener como objeto casos concretos de la realidad), sus

conclusiones no se quedan en el caso observado, sino que *son transferibles a casos similares*. Por ejemplo, lo que aportó en su día la teoría de la *agenda-setting* trascendió el objeto –las elecciones presidenciales de 1968 en Chapel Hill, North Carolina– y ha servido para explicar comportamientos y resultados de elecciones en diferentes países y en diferentes épocas.

Por su parte, la INVESTIGACIÓN APLICADA, PRÁCTICA O PROFESIONAL se propone resolver problemas prácticos, concretos, circunscritos a condiciones de espacio y tiempo. La investigación profesional:

- ✓ Buscar identificar, describir y acotar un *problema*, explicar sus causas y proponer soluciones.
- ✓ *No entra en cuestiones de teorización* general o extrapolación a otras situaciones (Wimmer y Dominick, 1994: 329). No lo necesita, pues nadie exige al investigador profesional el aportar al acervo científico.
- ✓ Se apoya en la *recopilación de datos sobre la realidad*.
- ✓ Es *investigación para actuar*: necesita extraer recomendaciones operativas.

Pues bien, para generar conocimiento que sea de utilidad en el ámbito de la comunicación de organizaciones es preciso combinar estas dos maneras de acercarse a la realidad.

4. ¿PARA QUÉ NECESITA LA INVESTIGACIÓN EL COMUNICADOR DE ORGANIZACIONES?

El éxito de la comunicación de las organizaciones recae en la calidad de la investigación que se lleva a cabo. Esta es una convicción que guía el quehacer de muchos consultores, que tienen en su haber tanto experiencias positivas (saben que acertaron gracias a la investigación) como negativas (no lograron el objetivo porque por falta de recursos o de apoyo del jefe o cliente no fue posible investigar).

Esta convicción sin embargo no permea el mercado todo lo que debería, y paradójicamente, tan relevante es la investigación como escasos los recursos para ella. Por eso, es preciso proporcionar a los estudiantes con argumentos más precisos sobre la utilidad de la investigación.

La investigación es necesaria para (Broom, Casey, & Ritchey, 1997; Cutlip, 2013; Villafañe, 2004, 2013; Wilcox & Reber, 2016):

- ✓ Formular estrategias de comunicación: sólo sabiendo qué pasa y por qué se puede ofrecer una solución al problema.

- ✓ Mantener el planteamiento de la comunicación (organigramas, perfiles, tareas, etc.) en un nivel directivo: sin investigación, el comunicador pierde autoridad ante los colegas, y la comunicación se reduce a una implementación de técnicas.
- ✓ Para hacer mapas de públicos: es necesario conocer las expectativas, necesidades y motivaciones de los stakeholders, y ser capaces de calibrar la distancia que hay entre lo que la organización hace y lo que sus públicos creen que hace.
- ✓ Para generar valor intangible: según el Banco Mundial, más de un 60% de la riqueza de las naciones tiene su origen en activos intangibles, tales como el capital humano o la calidad de las instituciones (World Bank, 2011). Hace falta investigación para saber qué lo causa, cómo se incrementa y gestiona, y cómo se evalúa.
- ✓ Para lograr la credibilidad ante el cliente: sólo mediante datos concretos es posible argumentar la necesidad de una determinada actuación, y mostrar el valor del trabajo de comunicación.
- ✓ Para prevenir la crisis: la investigación permite seguir tendencias, anticipar problemas, reconocer riesgos, identificar cambios.
- ✓ Para evaluar el éxito: saber si se han logrado los objetivos.

5. El planteamiento de Mást.CO

Como ya se ha afirmado, el Máster Oficial Universitario de Comunicación de las Organizaciones de la Universidad Complutense de Madrid prepara a sus alumnos para generar conocimiento en organizaciones de diferentes sectores (sanitarias, culturales, públicas, empresariales, ONGs, políticas, profesionales) y/o en la Universidad.

Entre las competencias para las que capacita este programa, cabe destacar las que se recogen en la Tabla 1.

Tabla 1. Ejemplos de las competencias de Mást.CO

- ✓ Conocimiento de los principales conceptos, teorías y modelos de comunicación de las organizaciones, para realizar las consiguientes aplicaciones prospectivas y, finalmente, prácticas de los mismos.
- ✓ Capacidad para elaborar planes y programas de comunicación de las organizaciones.
- ✓ Capacidad sintética y metodológica para transmitir resultados de las investigaciones, y de transformar los resultados en planteamientos estratégicos y creativos.
- ✓ Adquisición de conocimientos avanzados teóricos y metodológicos para realizar diagnósticos de comunicación de las organizaciones: auditorías de imagen, pre-test de campañas, evaluación de intangibles, tipologías de reputación.
- ✓ Definir objetivos de comunicación, secuenciar las acciones, ofrecer resultados y cuantificar costes.
- ✓ Conocimientos organizativos, directivos, gerenciales y laborales (organigramas, programación, distribución de funciones, toma de decisiones, etc.) para la puesta en marcha de procesos de comunicación de organizaciones.
- ✓ Capacidad para adaptar los fundamentos teóricos y prácticos de la comunicación de organizaciones a los distintos sectores de especialización: sanitario, cultural, artístico, público, empresarial, financiero, profesional, sin ánimo de lucro y político.

Con esta finalidad, el programa está compuesto por dos módulos y el Trabajo Fin de Máster.

En el Módulo 1 (*Los procesos de la comunicación de las organizaciones*) los alumnos estudian los fundamentos (tendencias, escuelas, conceptos), fuentes, y planteamientos metodológicos para llevar a cabo los procesos de diagnóstico, evaluación, planificación estratégica y pensamiento creativo en la comunicación de organizaciones. Las actividades formativas que se imparten aquí pretenden ayudar a relacionar planteamientos teóricos con las aplicaciones prácticas; a elaborar diseños de investigación, equilibrando metodologías cuantitativas con cualitativas; a identificar hipótesis de trabajo y contrastarlas; y a relacionar datos, interpretar resultados y a extraer consecuencias operativas.

En el Módulo 2 (*La comunicación de las organizaciones por áreas y sectores de especialización*), se aborda, por una parte, áreas de trabajo que son transversales a los distintos sectores de especialización (tales como la gestión y evaluación de la reputación; las TIC y los avances hipermedia *online* y *offline* en la comunicación de las organizaciones; las implicaciones de los efectos de los medios para la comunicación de organizaciones). Por otra, se trata también la adaptación de los procesos estudiados en el primer módulo a los sectores de especialización: sanitario, cultural, artístico, público, empresarial, financiero, profesional, sin ánimo de lucro y político.

El Trabajo Fin de Máster de Mást.CO está concebido para que los alumnos puedan llevar a cabo investigación académica o profesional, según sus preferencias. Por eso, se han determinado dos modalidades. La primera está concebida para los estudiantes que deseen capacitarse en el diseño y realización de investigaciones académicas, y que quieran seguir sus estudios de doctorado una vez concluido el Máster. El trabajo es, por tanto, el de una investigación científica, que puede adoptar la forma de un manuscrito para un artículo en una revista científica, una comunicación para presentar a un congreso o una tesina pre-doctoral. La segunda se concibe para los estudiantes que quieran realizar una investigación práctica de aplicación profesional. El trabajo puede adoptar distintas formas de productos de consultoría, tales como un plan de comunicación (para una organización, un líder, un producto, etc.), un estudio de caso, un informe de situación del sector en el que quiere operar la comunicación de una organización, un informe de diagnóstico o de una auditoría de comunicación, un informe de evaluación de los resultados de una campaña específica, un informe sobre la utilidad de una herramienta para la comunicación de organizaciones, etc.

Hay una cierta permeabilidad entre las dos modalidades. A los de la modalidad científica se les pide que en las conclusiones de su trabajo incluyan siempre las recomendaciones operativas que se desprenden; y a los de la modalidad profesional se les pide que muestren una cierta fundamentación al planteamiento de su investigación. Quizá por eso, es posible que se cambie de modalidad a medida que se avanza en el TFM, y se da más frecuentemente de la modalidad profesional a la científica (hay que hacer notar que no es necesario tener previsto realizar el doctorado para escoger la primera modalidad).

En definitiva el estudiante adquiere los conocimientos avanzados, tanto teóricos y metodológicos como prácticos que faciliten el análisis de situación para poder operar sobre los procesos de la comunicación de las organizaciones: hacer auditorías de imagen, diagnosticar problemas de comunicación, evaluar intangibles, elaborar indicadores de reputación, etc.

6. IMPLICACIONES: ALGUNAS RECOMENDACIONES A PROFESORES PARA ENSEÑAR EN LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Y PROFESIONAL

Competencias y contenidos de Mást.CO hablan de:

- ✓ pensar y actuar,
- ✓ conocer y decidir,
- ✓ analizar e inferir,
- ✓ mirada de análisis al pasado y de predicción de futuro,
- ✓ reflexión y consecuencias operativas.

Para lograr esto, se realizan aquí las siguientes recomendaciones para profesores:

- Al elaborar el programa de la asignatura es conveniente calibrar si hay equilibrio entre el estudio y la práctica, la especulación y la decisión, “el saber y el resolver”.
- Las sesiones presenciales han de volcar unos planteamientos teóricos (pocos, sencillos y claros) sobre unas observaciones de la realidad: ¿Cuál es el problema de la práctica profesional que ayuda a resolver esta tipología, concepto o principio?
- Los alumnos aprenden a investigar mirando como investiga el profesor. Se recomienda compartir los procesos de la propia investigación: cómo se plantearon los objetivos, el porqué de un diseño de investigación, problemas encontrados, frustraciones, manuscritos rechazados por revistas y porqué, etc.
- Hay que guiar la reflexión de las horas no presenciales de los alumnos. Para ello se recomienda pedir al alumno que lleve preparadas a la siguiente sesión presencial las respuestas a una serie de preguntas, que tendrá que preparar con apoyo en lecturas, análisis, seguimiento de campañas actuales, observación de noticias, etc.
- Es recomendable enseñar a hacer estados de la cuestión; el alumno adquiere perspectiva y criterio para identificar ejes, parámetros, variables, clasificaciones, etc.
- Afortunadamente, los alumnos suelen animarse fácilmente a producir datos propios de investigación. Pero hay que lograr que lo hagan con una actitud realista: con frecuencia carecen de recursos para hacer un sondeo o entrevistas que lleguen a muestras representativas. Se recomienda orientarles a explorar bases de datos existentes.

- Hay que evitar que el alumno se inunde con datos, textos de entrevistas o focus groups sin saber hacia dónde tirar. Hay que entrenar al alumno a tener claras las preguntas de la investigación y las hipótesis antes de diseñar las herramientas de investigación.
- Los investigadores solemos caer en el error de realizar exposiciones meramente descriptivas de la investigación. Y los alumnos también. Por eso es bueno realizar el ejercicio de volver sobre las preguntas iniciales a medida que se recopilan e interpretan los datos: ¿Qué dicen estos datos sobre la pregunta que me planteé?
- Es necesario asegurar que el alumno aprende a establecer relaciones entre variables de observación. Aquí es muy relevante la tarea del tutor de TFM en la fase de exposición y discusión de datos. Hay que exigir al alumno que diferencie entre la materia bruta y los datos analizados.
- El acceso a la investigación empírica es ardua para los alumnos: hay organizaciones que no responden los mails o que no ceden información. Hay que entrenar al alumno en cómo acceder y cómo presentar la investigación de forma interesante para la organización.
- Se investiga para saber y resolver. Hay que asegurarse que en los trabajos, ensayos, TFMs, etc. el alumno termina afirmando qué es exactamente lo que aporta su trabajo al conocimiento y qué problema ayuda a resolver.
- La investigación, sea académica o profesional, es ardua: se tarda tiempo en encontrar algo. Hay que entrenar a los alumnos a tener paciencia, a no buscar el resultado inmediato, a no tener miedo a tener que estar muchas horas leyendo hasta que se da con la idea.

Referencias

- Broom, G., Casey, R., & Ritchey, J. (1997). Toward a concept and theory of organization-public relationship. *Journal of Public Relations Research*, 9(2), 83–89.
- Bunk, G. (1994). La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales de la RFA. *Revista Europea de Formación Profesional*, 1(1), 8–14.
- Collins, R. (1986). The passing of intellectual generations: Reflections on the death of Erving Goffman. *Sociological Theory*, 4(1), 106–113.
- Cutlip, S. (2013). *The unseen power: Public relations: A history*. Routledge.

- Dodero, J., & Chinchilla, M. N. (1994). Fundamentos del proceso educativo del profesional del acción. *Capital Humano*, 6(88), 18–22.
- Kaplan, A. (1964). *The conduct of inquiry: methodology for behavioral research*. Scranton: Chandler. Scranton: Chandler.
- Seitel, F. (2003). *The practice of public relations*. Felberg SJA Wydaw.
- Villafañe, J. (2004). La buena reputación. *Claves Del Valor Intangible de Las Empresas*, 1.
- Villafañe, J. (2013). *La buena empresa: propuesta para una teoría de la reputación corporativa*. Madrid: Pearson Educacion.
- Wilcox, D., & Reber, B. (2016). *Public relations writing and media techniques*. Pearson.
- Wimmer, R., & Dominick, J. (1996). *La investigación científica de los medios de comunicación: una introducción a sus métodos*. Barcelona: Bosch.
- World Bank (2011). *The changing wealth of nations: measuring sustainable development in the new millennium*. Washington, DC: World Bank Publications.

CAPÍTULO 3. RECURSOS PARA EL DESARROLLO DE LA PROPIA INVESTIGACIÓN

3.1. RECURSO 1: GUÍA PARA UTILIZAR LOS RECURSOS DE LA BIBLIOTECA EN LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Y PROFESIONAL EN EL ÁMBITO DE LA COMUNICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

Beatriz García García

Se adjunta el Recurso 1.

3.2. RECURSO 2: GUÍA PARA REALIZAR INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Y PROFESIONAL COMO TFM EN EL ÁMBITO DE LA COMUNICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

Giorgio de Marchis

Se adjunta el Recurso 2.

CAPÍTULO 4. RECURSOS PARA LLEVAR LA INVESTIGACIÓN PROFESIONAL AL AULA

4.1. RECURSO 3: GUÍA PARA ELABORAR EL PLAN DE COMUNICACIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN

Antón Álvarez-Ruiz. Profesor Contratado Doctor. Universidad Complutense Madrid

Carlos Lancha. Director de Marketing Corporativo de RACE/Real Automóvil Club de España

26

1. LA EVOLUCIÓN DEL PLAN DE COMUNICACIÓN EN LA ERA DIGITAL

1.1. El cambio en el panorama de los medios

Resulta evidente reconocer que en los últimos años ha habido grandísimos cambios a la hora de desarrollar las acciones de comunicación y de ejercer las tareas de *marketing*; el más notable de ellos, por supuesto, es el cambio de paradigma del modelo convencional a la era digital y la hiperconectividad.

En las décadas de los años 70 y 80 del pasado siglo XX, cuando comenzaron su carrera muchos de los actuales responsables de *marketing* y comunicación de las grandes compañías, los televisores solo podían captar dos canales de televisión: “La 1” –entonces llamada “Primera Cadena”– con más del 70% de la audiencia y “La 2” que emitía en ondas UHF. Por aquel entonces, en Madrid había ocho periódicos que se vendían diariamente pero no había ningún periódico que se pudiera considerar de alcance nacional. Este panorama de medios hacía que trabajar en *marketing* y elaborar un plan de comunicación fuese muy diferente a lo que supone hoy en día. Pero hay principios básicos que se aplicaban en aquellos tiempos y han podido seguir utilizándose hasta el momento presente durante todas estas décadas y que permiten alcanzar, cuando menos, un nivel razonable de éxito. Estos son los principios que trataremos de exponer en este capítulo.

En primer lugar veremos cómo solían desarrollarse los planes de comunicación y de *marketing* en la era predigital –lo que podemos denominar “la ejecución clásica”– y luego abordaremos el entorno y las características del nuevo paradigma en la era digital para comprender mejor cómo cambia la perspectiva cuando el público está

hiperconectado, y cómo se ha pasado de la estrategia de comunicación convencional a la estrategia del diálogo. Luego realizaremos una amplia reflexión sobre este proceso, nos preguntaremos hasta qué punto siguen valiendo los antiguos fundamentos. Y por último, realizaremos una serie de conclusiones sobre este tema.

1.2. Los planes antes de la era digital

Durante décadas, cuando se procedía a realizar un plan de comunicación, los expertos y profesionales solían valorar nueve aspectos que se consideraban imprescindibles para realizar una buena planificación (ver figura nº 1). En primer lugar, en relación con el servicio o con el producto: sus características, ventajas, beneficios, etc. Después del producto solía realizarse una cierta investigación para conocer el tamaño de mercado, su valor, el público potencial, etc. Todos estos pasos se daba de manera muy protocolarizada. También era habitual estudiar la competencia directa e indirecta del producto o servicio, es decir, si las necesidades a las que respondía nuestro servicio o producto ya estaban siendo satisfechas de una manera alternativa. A la hora de estudiar la competencia –y esto era un punto fundamental– había que realizar una comparación de las características de nuestro servicio o producto con los de la competencia, por ejemplo, si movía en un rango de precio similar, si ofrecía una mayor duración... Es decir, observábamos las características en las que nuestra oferta podía ser superior para tratar de apoyarnos en ellas y triunfar en términos de mercado.

Luego llegaba la preparación de las acciones de comunicación propiamente dichas, que constituían la parte más vistosa pero no la única del plan de *marketing* o del plan de comunicación, y que constituían su sustento material. Es más, podríamos afirmar sin temor a equivocarnos que las tareas de comunicación constituían una parte pequeña, en términos porcentuales, de estos planes citados: qué actividad realizar, qué resultados se podían esperar, qué presupuesto requerían...

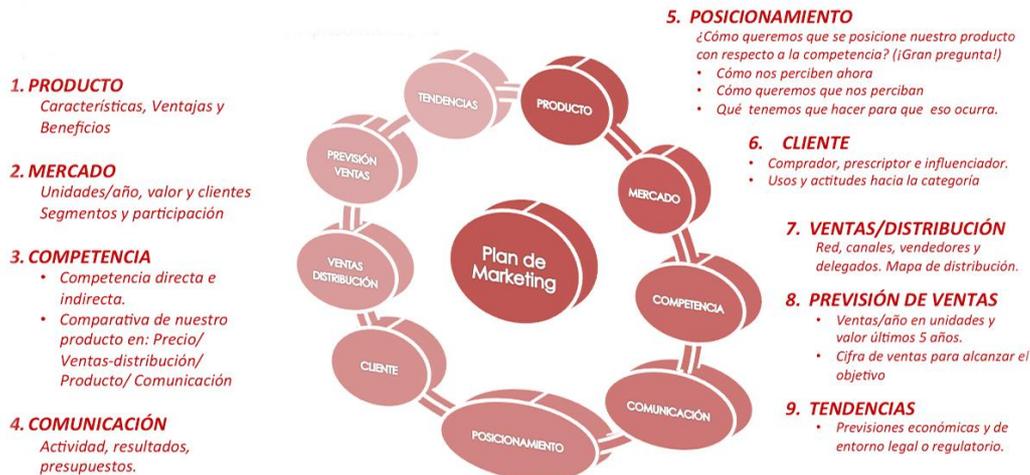


Fig. 1. El modelo clásico, basado en nueve pasos consecutivos, válido tanto para elaborar una estrategia de marketing como un plan de comunicación. Elaboración: Carlos Lancho.

Las tareas de comunicación incluían la decisión de establecer cómo se deseaba posicionar el producto o servicio, o la imagen de la compañía cuya comunicación estábamos preparando: si se quería transmitir una imagen seria, si se deseaba que fuese percibida como una opción aspiracional, si queríamos transmitir innovación, una excelente relación calidad-precio, etc. Otra parte del tiempo se destinaba a analizar al consumidor, al público receptor de la comunicación y a las diferentes personas que intervenían en el mecanismo de compra: su perfil, sus usos y actitudes, las diferencias entre compradores y prescriptores... El responsable de comunicación o de *marketing* –que, en bastantes ocasiones, eran la misma persona– gestionaba también el canal de distribución, el equipo de ventas y las acciones en los canales de distribución. Y había que realizar el denominado *forecast* o plan de ventas: cuántas unidades se deseaba vender, cuáles eran los objetivos generales, los objetivos por canal, etc. Y también era preciso estudiar tendencias y otros aspectos concretos, incluyendo la legislación vigente, que podían introducir cambios a la hora de comercializar el producto o servicio.

Prácticamente, todo este proceso era como rellenar un impreso. Suponía realizar un estudio sistemático del mercado y la elaboración y el seguimiento del correspondiente plan de *marketing* y de comunicación. Era el procedimiento que se seguía habitualmente en cualquier compañía y se podía aplicar indistintamente en el ámbito de los productos o en el de los servicios, para relanzar la entidad de una empresa, etc.

Este era el procedimiento utilizado para cualquier empresa para realizar una propuesta de valor a través de la comunicación que se desease trasladar al

consumidor, hubiese o no una transacción de precio; es decir, esto podía valer para cualquier producto o servicio, para comunicación institucional o para difundir las actividades de una ONG. Podemos decir que este procedimiento constituía –y sigue constituyendo– un método para organizar nuestro pensamiento a la hora de plantear una acción de comunicación. Y desde luego, sigue siendo válido en la era digital, porque el pensamiento estratégico es inmutable: creemos que la manera de influir al público para que tenga una determinada perspectiva de las cosas, en esencia no ha cambiado. Pero, de la misma manera, hay actuaciones que se realizan sin mayor motivo, guiados solamente por la inercia o por imitar lo que hace la competencia. Por ejemplo, podemos ver ahora a grandes compañías que están desplegando su trabajo en las redes sociales. Pero no parecen desplegar una gran estrategia estando ahí y su actuación parece demostrar que no han reflexionado lo suficiente sobre por qué están presentes en esos medios.

1.3. Medios y creatividad

Antes, la cuestión era bastante más sencilla. En definitiva, cada empresa y cada marca tenían su pequeño cuestionario: cómo definían el servicio o el producto que ofrecían al público, cuáles eran sus funciones y sus aplicaciones, qué necesidades del cliente satisfacían, etc. Los plan de comunicación y de *marketing*, en su ejecución tradicional, tenían de positivo que constituían una expresión comunicativa relativamente sencilla, particularmente en la parte relacionada con los medios, por lo que hemos comentado antes: sólo había dos canales de televisión, dos o tres emisoras de radio, etc. Pero este planteamiento se desprendía del hecho de que la marca hablaba a la gente. Y esto es lo que más ha cambiado porque ahora el público ha dejado de ser un mero receptor, ahora tiene capacidad de generar sus propias conversaciones y las empresas y las marcas intentan participar en ellas. Antes las marcas se subían al púlpito de los grandes medios y hablaban desde ellos; por eso resultaba esencial definir el *target group*, es decir, a quién le tenían que hablar.

Fig. 2. La ejecución clásica de un plan de medios. Fuente: elaboración propia

- **A quién vamos a hablar:** determinado por el *Target Group* o el Perfil Sociodemo-gráfico.
- **Cuánto podemos hablar:** determinado por el presupuesto (*Share of Expenditure*).
- **Cuándo vamos a hablar:** determinado por el calendario y Plan de Medios (*Share of Voice*).
- **Qué vamos a decir:** expresado en la estrategia de comunicación
- **Cómo lo vamos a decir:** expresado en la creatividad, ejecuciones...
- **Qué vamos a obtener,** medido en términos de notoriedad: recuerdo espontáneo y sugerido (*Top of Mind*).

Por eso los medios se planificaban aplicando un perfil sociodemográfico, definido por unos rangos de edad, hábitat, nivel de renta, etc. que era lo que permitía realizar la segmentación de la audiometría de los medios. No se hablaba, como hacemos ahora, de *millenials*, *hipsters*, *digns*, *bohemians*..., es decir, no se definía al público en base a grupos actitudinales. Pero, aún salvando los cambios que ha impuesto el tiempo, es imprescindible que los planes de comunicación y de *marketing* de hoy en día, para plantearse cualquier acción en medios, tengan claro todas estas cuestiones que nos hemos planteado antes: a quién me quiero dirigir, cuánto puedo invertir en comunicación, cuándo y cómo voy a hablar... Pero teniendo en cuenta que ahora hay más de canales de televisión, una gran cantidad de medios impresos, las redes sociales, etc.

A modo de ejemplo, imaginemos cómo plantearíamos una campaña de perfume masculino de alta gama hace unos cuantos años. Primero definiríamos el *target group* que sería, poco más o menos, este: varones, de clase media alta y alta, lectores habituales de prensa y revista. De presupuesto tendríamos una determinada cantidad para invertir, que nos permitiría alcanzar –pongamos por ejemplo– un 12,5% de *share*. Realizaríamos una campaña multimedia, durante los meses de noviembre y diciembre, etc. Una vez definidas todas estas cuestiones y tras tomar todas estas decisiones, quedaba esperar a ver si la campaña había funcionado y el público se acercaba a la tienda para adquirir el producto. Pese a su simplicidad, esto es a lo que se resumía un plan de *marketing* o un plan de comunicación. Pero, como hemos dicho, el proceso de toma de decisiones resulta bastante más complejo hoy es día.

Hasta hace poco, las marcas no dialogaban, hablaban. Y lo hacían todas a la vez. Por ese motivo la creatividad era capital en las campañas de publicidad y en otras acciones de comunicación, como decía Bernard, el mítico publicitario americano: “El único elemento desleal que es legal es la diferente creatividad de los anunciantes”. Por el contrario, hoy muchos anunciantes consideran que la creatividad ha pasado de moda debido a la intensidad que se puede conseguir utilizando las redes sociales adecuadamente. Pero, si lo pensamos bien, disponer de una buena creatividad en la comunicación sigue siendo una baza fundamental. Los anuncios necesitaban y siguen necesitando cubrir varios objetivos para ser eficaces, como basarse en un buen *insight* u ofrecer una ejecución notoria y de calidad, como han hecho y hacen campañas de comunicación que están en el recuerdo de todos nosotros: “Piel sana” (Sanex), “Bienvenido a la república independiente de tu casa” (Ikea), “¿Te gusta conducir?” (BMW), “No tenemos sueños baratos” (Lotería de La Primitiva)...



*Fig. 3. Este eslogan, utilizado por Ikea durante años y comercializado sobre una humilde alfombrilla, constituye a la vez un excelente insight de la marca, su posicionamiento en el mercado y una muy brillante propuesta creativa de venta.
Foto: Antón Álvarez.*

Con frecuencia, en los productos de alta rotación –los denominados “fast moving” o “FMCG”–, el *insight* se reemplazaba por las ventajas de dichos productos o, enunciado de otra forma, por las “evidencias visuales de superioridad”, como ocurría en aquellos anuncios clásicos de la cera para zapatos Kiwi, que proclamaba “Más cera, menos agua” y el del desodorante para el hogar Ambipur, en el que a un gato se le ponía una venda en los ojos y no olía el pescado que tenía al lado, para demostrar visualmente la eficacia de estos productos.

Como decíamos antes, la creatividad resultaba fundamental en aquel momento y llegaba a formar parte de la esencia de la marca. Hoy puede que ya lo hayamos olvidado, pero sigue siendo así. Y afirmarlo no es realizar un ejercicio de nostalgia. Cuando se hicieron esas campañas que hemos mencionado, en la década de los años 80, España era la tercera potencia publicitaria a nivel mundial. Era la que ganaba mayor número de premios en los festivales, solo por detrás de Inglaterra y Estados Unidos. Hoy España ocupa puestos intermedios en el ranking de premios en festivales, seguramente porque se ha olvidado en buena medida la importancia de la calidad y de la creatividad, y parece que todo el esfuerzo de comunicación se basa solo en la presión. Pero, insistimos, en que siguen siendo fundamentales la creatividad y la relevancia del mensaje a comunicar.

Para cerrar esta revisión histórica y la perspectiva de la importancia del panorama de los medios hace algunas décadas, debemos referirnos a la aparición de las centrales de medios. Estas empresas acapararon la labor que realizaban las agencias de publicidad planificando y comprando los medios, hasta el punto de que, en ese ejercicio de

desplazamiento, se han denominado a sí mismas como “agencias de medios” y han tratado de sustituir la planilla donde distribuyen las “x” que señalan las diferentes inserciones por lo que dichas centrales llaman ahora “creatividad en los medios”, de manera que los anunciantes han ido pasando en la segunda mitad de los años 90 de trabajar solo con su agencia de publicidad a tener un *mix* de diferentes empresas para realizar sus acciones de comunicación, incluyendo una central de medios.

También en el panorama de los medios aparecieron otras oportunidades que hoy siguen vigentes como el *product placement* –situar el nombre de la marca o la empresa en contenidos de entretenimiento, como series de televisión–, el *sponsoring* o patrocinio, como hizo hasta hace pocos años el BBVA con la Liga de Fútbol y ahora hace el Banco de Santander, y otros elementos del *marketing mix*. Posteriormente, algunas centrales de medios han comenzado a subcontratar tareas de creatividad, con lo que hay anunciantes que han interrumpido su contacto con las agencias de publicidad que, de esta manera, empezaron a perder cierta funcionalidad como creadores de la imagen de las marca, aunque los creativos de calidad han permanecido en las agencias y se han resistido a trabajar en las centrales de medios.

En este contexto, parecía que lo más importante era conseguir un plan de medios con una buena negociación económica que permitiese obtener la mayor rentabilidad –el mayor número de pases– posible, y pasó a ser secundaria la calidad creativa que, no lo olvidemos, es el modo en el que habla la marca. Muchas campañas pasaron a ser el “rodaje del *briefing*” y en consecuencia las marcas perdieron lustre y diferenciación, y la televisión y los restantes medios se ganaron la reputación de no resultar eficaces. Con ello, fueron cediendo espacio a los medios digitales que empezaron a conquistar nuevos territorios. Pero lo que en realidad estaba pasando era que el paradigma de la comunicación como monólogo de marca se estaba convirtiendo, con la llegada de la era digital, en un modelo ineficiente en sí mismo. Como decíamos, estaba apareciendo la era del diálogo de la marca con el consumidor.

2. DESMARCARSE IMPULSANDO EL DIÁLOGO CON EL PÚBLICO

Para ilustrar esto podemos poner como ejemplo la publicidad del sector de los planes de pensiones, que en la mayoría de los países resulta terriblemente monótona y totalmente indiferenciada, sea cual sea la compañía que elijamos. Sus mensajes son muy parecidos y prácticamente intercambiables: la mayoría de ellos muestran a una pareja de jubilados con unos perritos y cierta holgura de medios económicos para disfrutar de su tercera edad. Resulta prácticamente imposible en este sector encontrar un elemento diferenciador de alguna de las marcas. Y en este panorama, ha aparecido la campaña de Prudential, una compañía que, a pesar de tener un nombre muy clásico, ganó el Gran Premio del Festival de Cannes de publicidad interactiva con una campaña titulada “Day One” que exponía lo que ocurre el primer día en la vida de un jubilado. Esta compañía realizó el cálculo de que en EE.UU. se jubilan diariamente 10.000

personas. Y todos ellos, después de una vida de 40 años dedicada trabajo, de repente no saben qué hacer con su tiempo. Por eso, esta compañía creó una web a través de la cual los recién jubilados podían hablar, comentar su desorientación ante esta nueva etapa de su vida, intercambiar ideas para hacer planes... La marca no se limitó a hablar de sus pensiones; por el contrario, tomó la iniciativa y se mostró sensible con la situación de los nuevos jubilados y les ofreció un espacio para intercambiar diálogos.



Fig. 4. Pieza de la campaña “Day One” de la agencia Droga5 de Nueva York para Prudential. Fuente AdForum (15/abril/2017): <http://bit.ly/2qbsclm>.

Nike es otro ejemplo parecido: ha pasado de anunciar su eslogan “Just do it” a estimular un *feedback* para que el público seguidor de la marca hable entre sí. Y ambos casos ofrecen ejemplos muy positivos acerca de cómo las diferentes marcas van creando un nuevo estilo y no se dedican a agotar la paciencia del público presionándole cada vez más.

3. LA INVASIÓN DEL MUNDO DIGITAL

En este contexto podemos observar cómo las marcas más inquietas van desarrollando su comunicación en la nueva era de la conectividad. Con la generalización de los

entornos digitales, el hecho de estar permanentemente conectados ha cambiado los hábitos de todo el público. Para hacernos una idea podemos recordar recordar cifras: hay ya 10.000¹ millones de cuentas operativas en las redes sociales; el 90% de la población está presente al menos en una red. En el mundo hay 7.500 millones de teléfonos *smartphones* y un 87% de la población de España dispone de uno de estos aparatos, situándose entre los tres países con mayor penetración mundial.

Por su parte, las compras a través del móvil están creciendo tres veces más rápido que el comercio *on line*. El 17% del comercio en el 2015 se realiza a través del celular pero solo el 42% de las tiendas españolas dicen estar adaptadas para la compra por móvil. En el *Internet de las Cosas*, probablemente la próxima generación de conectividad, ya hay actualmente más de 5.000 millones de objetos conectados entre sí y se calcula que en 2020 llegarán a 50.000, pero según la IAB el 87% de la gente no ha oído hablar todavía del *Internet de las Cosas*. En otra categoría, el volumen del concepto de ROPO, (*research online*, investigación a través de la red), ya mueve 38.000 millones de euros a nivel mundial. Si comparamos las nuevas personas y los nuevos móviles, podemos decir que cada día nacen en el mundo 400.000 niños y se venden 4 millones de *smartphones*. El dominio de lo digital y la hiperconectividad es un hecho incontestable. Y el trabajo de comunicación tiene que adaptarse a esta nueva realidad.

Como decíamos, hemos pasado en muy breve plazo de tiempo del pequeño mundo del público escuchando qué le decían las marcas a un mundo interconectado donde imperan la conectividad y las influencias de unos usuarios con otros, y en el que hay que levantar mucho la voz para hacerse oír. El consumidor ha cambiado, ya no es un sujeto pasivo que lee, mira o escucha sino que adopta un rol mucho más activo pues ahora crea, comparte, conecta y filtra la información. La tecnología ha modificado de manera irreversible la forma en la que actuamos con las marcas y los contenidos.

La hiperconectividad provoca que el gráfico social del consumidor influya en sus decisiones de compra y en la construcción de la imagen de marca, estableciendo nuevas relaciones entre consumidores y marcas. Por eso, las marcas deben encontrar la manera de adaptarse a este medio donde el consumidor también controla y puede producir los mensajes. Pero hay muchas compañías líderes que todavía no han asimilado este proceso de cambio y no comprenden la transformación que implica la era digital. Y si una compañía tarda en adaptarse, se encontrará con una diferente percepción entre lo que hace como marca y lo que esperan sus clientes. Esto supone una seria infrutilización de la inversión que realiza en sus acciones de comunicación y del potencial de negocio en los nuevos entornos, desaprovechando las fuentes de datos que no se convierten en conocimiento del público y del mercado, además de la falta de alineamiento estratégico, la pérdida de relevancia del mensaje y la falta de vinculación emocional con sus clientes potenciales.

¹ Todos los datos sobre entornos digitales han sido tomado del informe IAB (Interactive Advertising Bureau (2016): *Estudio Anual de Redes Sociales*. España, abril. Disponible en (20/abril/2017): <http://bit.ly/1qDlgyv>

¿Siguen valiendo los antiguos fundamentos? Desde una perspectiva sociológica, sabemos que cada generación tiende a considerar obsoleto o superado lo que aprendió de la precedente. A esto se suma que en estos momentos vivimos una tendencia a sacralizar el mundo digital, a considerar que, ante el nuevo entorno de conectividad, lo precedente no tiene ninguna vigencia. Ese es precisamente el reto de los responsables de comunicación que trabajan en el entorno actual, cuando llega el momento de realizar una reflexión estratégica en la toma de decisiones: ¿la aparición de un nuevo entorno provoca automáticamente la caducidad de las reglas y principios vigentes anteriormente? Pero es necesario ser cautos en este proceso a la hora de sentenciar la muerte de un paradigma y su plena sustitución por uno nuevo del que nos sentimos –falsamente– poseedores de las claves. Es decir, un profesional de la comunicación no puede pensar: “ya que yo uso Facebook, todo el mundo lo usa”.

4. LOS PLANTEAMIENTOS ESTRATÉGICOS QUE SIGUEN VIGENTES

El pensamiento estratégico tiende a ser inmutable. Como proceso de trabajo ordenado, como metodología, varía muy poco con el paso del tiempo. La plantilla de los nueve puntos que se ha utilizado durante décadas, le resultará útil a cualquiera para saber cómo enfocar actualmente su plan de comunicación. Decía Shakespeare que “*al que no sabe dónde va, cualquier camino le resulta largo*”. En comunicación no se trata sólo de “saber a dónde ir”, sino también de “cómo tengo que llegar”, y esa definición estratégica es la que hay que formular ordenando la información para poder tomar decisiones.

En el entorno social, económico y tecnológico se suceden acontecimientos y cambios muy profundos pero el modo de acercarnos a su entendimiento y la estrategia para desarrollar una estrategia de *marketing* y un plan de comunicación suelen ser inmutables. La aparición de la calculadora digital no ha cambiado las leyes de la aritmética, y la aparición del programa de autoedición Word no ha conseguido que haya más escritores ni mejores. Ha cambiado la manera de hacer las cosas pero todo el proceso que tiene que haber detrás, la reflexión y las decisiones previas, no varían.

Todos tenemos las mismas necesidades básicas de comunicación y de consumo, de buscar la prosperidad, de temer al error, de sentirnos apreciados, de distinguirnos de los demás... Son rasgos de conducta inherentes al ser humano y que se expresan también en las pautas del consumidor. Estos son los cimientos metodológicos que los planes de comunicación y de *marketing* no pueden ignorar. Y nada de esto ha cambiado con la llegada de la era digital.

servicio totalmente nuevo, el mercado potencial no es tan importante, y lo fundamental, en este caso, es averiguar si lo que le vamos a contar al consumidor es relevante para él. Esa es la pregunta realmente importante y en la que debemos concentrar todo el esfuerzo.

Sócrates ayudaba a sus discípulos a pensar y a avanzar en el proceso intelectual a través de una concatenación de preguntas. Saber qué preguntas son las correctas constituye una habilidad impagable. Porque, si no partimos de las cuestiones fundamentales, solemos perder mucho tiempo intentando encontrar respuestas a cuestiones que no son cardinales y eso drena mucha energía y desorienta el pensamiento.

La sociedad digital representa un cambio tan aparente que parece que ser no sólo el más importante de los últimos tiempos, sino casi el único que experimentado por la sociedad moderna. Pero, por supuesto, esto no es así. El pasado siglo XX, trajo muchos cambios parecidos en importancia a los que ha introducido Internet y que transformaron profundamente las conductas de los ciudadanos y los consumidores. Recordemos que a principios del siglo XX apareció la radio; y cuando esto ocurrió, y de manera masiva en todos los hogares había receptores de radio, se sentenció a muerte a la prensa escrita. Pero esto no ocurrió. En los años cincuenta apareció la televisión, lo que supuso un salto tecnológico de gran impacto social, que generó grandes masas de público consumidor de imágenes y contenidos. La televisión, según se predijo, también iba a matar a la radio y, por supuesto, a la prensa por segunda vez. Pero esto tampoco sucedió. En los noventa la telefonía móvil irrumpió de manera masiva, introduciendo grandes cambios en la manera de comunicarse; igualmente, se anunció el fin inminente de la telefonía convencional pero las empresas y las familias siguen necesitando una línea de datos de telefonía fija.

Hay fenómenos que, por su propia naturaleza, son deslumbrantes y en ocasiones dirigen nuestras preguntas a lugares irrelevantes o poco importantes respecto a la esencia del problema de comunicación. Solemos dedicar muy poco tiempo a dar respuesta a las cuestiones esenciales que hemos visto al principio: ¿Tiene algo nuestra propuesta que la haga realmente diferente? ¿Es relevante para el público? ¿La estamos contando bien? ¿Entendemos bien cómo es la gente con la que queremos conectar? ¿Está nuestra marca o nuestra compañía diciendo lo que debe decir? ¿Su mensaje está siendo entendido? Si estas preguntas las tenemos claras sabremos entender e interpretar los datos proporcionados por herramientas como Alexa (empresa del grupo Amazon que proporciona datos y análisis del tráfico web) o NPS 9 (“Net Promote Score”, herramienta que mide la fidelidad de los clientes de una empresa o de los usuarios de una organización) o por los estudios de notoriedad y de valoración de las acciones de comunicación que desarrollemos. Las preguntas son puertas, unas nos abren a la verdad y otras nos distraen metiéndonos en un laberinto. Elijamos bien, pues, qué preguntas debemos hacer.

Y hay cosas que nunca cambiarán: las personas tienen necesidades que satisfacen mediante la compra y el uso de productos y servicios. Estos productos o servicios tienen un precio que aparece como resultado de una cadena de valor en la que están todos los eslabones de la fabricación y la distribución. Y lo que más importante: el intangible que representa la marca, el nombre de la empresa o la organización que respalda una determinada propuesta, es donde reside su superioridad. Las marcas, por su propia esencia hablan al público. Y la esencia de la marca es el discurso o diálogo que se traslada al consumidor. De este modo las marcas generan en el público sentimientos de identificación, de exclusividad o de estatus.

Las preguntas esenciales para desarrollar un plan de comunicación o de *marketing* son cuestiones básicas, casi podríamos decir que aristotélicas: el cómo, el por qué, el cuánto, el cuándo, el cómo hacer las cosas... Nada de esto han variado y las cuestiones son las mismas ahora, en la era digital, que en la era analógica. Ahora bien, la vulnerabilidad del diálogo es mucho mayor en el sentido de que la red –Internet– amplifica mucho los errores, amplifica mucho los mensajes y por eso constituye un elemento de riesgo. Requiere asumir que la estrategia de diálogo precisa atención y mucha gestión para buscar soluciones, explorar oportunidades y convertir a clientes descontentos en prescriptores.

4.2. RECURSO 4. GUÍA PARA ELABORAR UN PLAN DE COMUNICACIÓN TRANSMEDIA EN EL ÁMBITO DE LAS ORGANIZACIONES CULTURALES

Isidro Moreno Sánchez. Profesor Titular. Universidad Complutense Madrid

Juan Ramón Dávila Urrutia. Profesor de la UNIR y Asesor en Apple Retail

1. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones culturales privadas, como las fundaciones que pertenecen a una empresa, suelen ser en sí mismas una forma de comunicación, aprovechando los atributos positivos que emana la cultura. Las instituciones públicas, sin embargo, apenas pensaban en la necesidad de una comunicación estratégica y, menos aún, en llevarla a cabo por profesionales (Viñarás y Herranz, 2008). Afortunadamente, se está produciendo un giro positivo en este sentido. Así, el British Museum, por ejemplo, en su documento *Governance Principles & Procedures* (British Museum, 2016), considera la comunicación estratégica fundamental para dialogar con todos sus públicos (*stakeholders*), destacando a los donantes y a los medios de comunicación. El Museo del Prado tiene un Área de Comunicación y en su Memoria de Actividades (Museo Nacional del Prado, 2015, p. 234), se habla de que “la nueva colaboración (con la Obra Social La Caixa) incluye (...) el desarrollo y explotación de un Plan de Comunicación”. Que estas memorias estén subidas a Internet refleja la importancia de otro elemento fundamental de la comunicación: la transparencia.

Un Plan de Comunicación permite establecer las líneas estratégicos para enfrentar los retos presentes y futuros. Ante un panorama cambiante, esta herramienta trata de unir visión y valores de una manera actual y también con una visión prospectiva para servir a toda la sociedad.

El primer desafío del Plan de Comunicación es conocer la diversidad de los públicos o grupos de interés (*stakeholders*) de la institución, sus necesidades y expectativas, y la importancia de una comunicación con todos ellos. Remacha (2014, p. 14) plantea una aproximación a los distintos públicos del museo sin considerarla exhaustiva:

- ✓ “Los visitantes, que a su vez pueden ser clasificados: o según la frecuencia de visita: visitantes frecuentes, visitantes ocasionales y no-visitantes; o según el origen: locales vs turistas;
- ✓ la comunidad educativa (centros de primaria, de secundaria y universitarios y otras formaciones);
- ✓ los colaboradores (los amigos del museo, donantes y mecenas y patrocinadores);
- ✓ los trabajadores (directivos, los empleados y los voluntarios culturales, así como demandantes de empleo);
- ✓ las autoridades (nacionales, regionales, locales e internacionales);
- ✓ otros museos y entidades artísticas; - los expertos y los investigadores;
- ✓ las asociaciones de profesionales de museos; - las asociaciones culturales y las no lucrativas;
- ✓ los medios de comunicación y líderes de opinión;
- ✓ los artistas y marchantes de arte”.

A todos ellos –y a alguno más que añadiremos- tendrá que tener en cuenta el Plan de Comunicación. Al igual que deberá contemplar todos los media: tradicionales, sociales, personales, móviles...

Como el museo es el paradigma de organización cultural tradicional y también contemporánea, vamos a realizar el Plan de Comunicación pensando directamente en él, aunque las indicaciones sean susceptibles de aplicarse a otras instituciones culturales.

Museos in situ, museos virtuales, museos en redes sociales, museos en dispositivos móviles reflejan la evolución que se está produciendo en el museo. Evolución marcada por las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), pero también por la arquitectura y por la redefinición de la museografía tradicional (Moreno 2015). El museo utiliza –o debería utilizar- todos los medios y soportes, tanto tradicionales como novísimos para llegar a sus audiencias; todo un paradigma de convergencias hipermedia y transmedia.

En la comunicación de cualquier espacio cultural hay que tener en cuenta tres conceptos fundamentales: Interactividad (relaciones con intermediación tecnológica), interacción (relaciones físicas y personales) y accesibilidad (física, sensorial, cognitiva, social, tecnológica...).

Existe abundante literatura científica que coincide en aplicar el concepto interacción a la relación interpersonal e interactividad a la relación entre personas y sistemas tecnológicos. Distinción importante y mucho más profunda de lo que podría parecer:

“Mientras para el estudio de la interacción es necesario articular conceptos provenientes de la psicología y antropología cultural hacia el respeto de la diversidad en el armado de la subjetividad (e identidad) de la persona que aprende; para la interactividad, se prestará atención a combinar los avances tecnológicos del hardware y software con los diseños didácticos y los lenguajes simbólicos que presentan las TICs a fin de facilitar una navegación y lectura que posibilite la comprensión y transferencia de los aprendizajes distribuidos por las TICs” (Fainholc, 2004: 1).

Es importante recalcar esa diferenciación entre interactividad e interacción. Por ejemplo, las redes sociales, son un ejemplo de interactividad con interacción. Tenemos una intermediación tecnológica pero detrás están las personas. Y a la hora de generar conversaciones con nuestros públicos, será fundamental tener en cuenta las interacciones y las interactividades y, por supuesto, la accesibilidad universal. Un museo, una institución cultural es de todas las personas o, si no, no debería denominarse como tal.

2. EL PUNTO DE PARTIDA

1.1. Para empezar

Puig de la Bellacasa (2009, p. 4), desde su visión sintética de publicista, plantea seis ideas fundamentales para afrontar un Plan de Comunicación:

- ✓ Comunicar de forma estratégica
- ✓ Ser conscientes de que la situación cambia y hay que estudiarla continuamente
- ✓ Identificar la base fundamental de la conversación
- ✓ Plantear objetivos y estrategias claras
- ✓ Descubrir una gran idea

- ✓ Comunicar en 360 °

Estas ideas generan algunas preguntas para conocer el papel que el museo o la institución concede a la comunicación.

- ✓ ¿Cómo comunican los museos actualmente?
- ✓ ¿Conocen a sus públicos?
- ✓ ¿Está en el Comité de Dirección la persona responsable de Comunicación?
- ✓ ¿El área de comunicación tiene apoyos externos de agencias de publicidad y/o de comunicación?
- ✓ ¿Tiene el museo un Plan de Comunicación desarrollado y aprobado?

Estas preguntas nos ayudan a resumir las que debemos hacernos a la hora de afrontar un Plan de Comunicación.

1.2. Las grandes preguntas

- ¿Qué queremos comunicar?
- ¿Cómo lo vamos a comunicar?
- ¿Quiénes son nuestros públicos?
- ¿Qué beneficios obtendrá la institución?

Hay que pensar en múltiples beneficios, desde los puramente culturales para su públicos a los económicos a través de entradas, *merchandising*, donaciones, patrocinios...

1.3. Partir de la investigación para una comunicación estratégica

La comunicación estratégica debe tener muy clara la definición del museo (nuestra marca) y la expresión del mismo (expresión de la marca) de cara a los públicos objetivo. Y para ello es fundamental la investigación.

¿Qué debemos conocer para diseñar una buena comunicación estratégica?

- ✓ El entorno museal, cultural, social... próximo y global
- ✓ El entorno de nuestros distintos públicos
- ✓ El entorno cultural en el que se inserta el museo

Conocimiento de nuestros públicos

Es fundamental realizar estudios de públicos para conocer cómo perciben el museo y cómo podría mejorarse. No hay que olvidar que el museo es un espacio de comunicación, nuestra principal baza comunicativa. Luego, la propia museografía (del museo *in situ*, del museo en red y del museo en movilidad) es el núcleo fundamental de la comunicación del museo y ha de tenerse en cuenta en el Plan de Comunicación.

El museo se dirige a toda la sociedad y debe intentar comunicarse con todas las personas sin marginar a ningún público. Planteamos una estructura que no agota todos los públicos, pero sí informa de la complejidad de estos y de la gran responsabilidad del museo para generar conversaciones con todos ellos.

Los visitantes

- ✓ Los visitantes frecuentes (locales y turistas: individuales, familiares, grupales, de amigos...)
- ✓ Los visitantes ocasionales (locales y turistas: individuales, familiares, grupales, de amigos...)
- ✓ Los no-visitantes (locales y turistas: individuales, familiares, grupales, de amigos...)

La comunidad educativa

- ✓ Centros de enseñanza primaria
- ✓ Centros de enseñanza secundaria
- ✓ Centros de formación profesional
- ✓ Centros universitarios
- ✓ Centros de enseñanzas no regladas
- ✓ ...

Las comunidades especiales

- ✓ Los colectivos con accesibilidades especiales: físicas, sensoriales, cognitivas, tecnológicas, sociales...
- ✓ Las comunidades marginadas y en riesgo de exclusión
- ✓ Comunidades de personas privadas de libertad
- ✓ ...

Los medios de comunicación y los líderes sociales

- ✓ Los media tradicionales
- ✓ Los nuevos medios
- ✓ Los medios personales
- ✓ Los líderes de opinión tradicionales
- ✓ Los nuevos líderes de opinión (*Youtubers, Bloguers...*)
- ✓ ...

Los colaboradores del museo

- ✓ Los amigos del museo
- ✓ Los voluntarios culturales
- ✓ Los donantes particulares
- ✓ Los mecenas
- ✓ Los patrocinadores
- ✓ ...

Los trabajadores

- ✓ Los directivos
- ✓ Los empleados

- ✓ Los demandantes de empleo
- ✓ ...

Las autoridades

- ✓ Las autoridades locales
- ✓ Las autoridades regionales
- ✓ Las autoridades nacionales
- ✓ Las autoridades internacionales
- ✓ ...

Los otros museos y entidades públicas y privadas

- ✓ Los museos de la misma ciudad
- ✓ Los museos de la misma Comunidad
- ✓ Los museos nacionales
- ✓ Los museos internacionales
- ✓ Los centros culturales locales, regionales, nacionales e internacionales
- ✓ Cualquier entidad artística
- ✓ ...

Los expertos

- ✓ Los expertos en museos
- ✓ Los expertos en arte
- ✓ Los investigadores
- ✓ ...

Las asociaciones

- ✓ Las asociaciones de museos
- ✓ Las asociaciones de museólogos y museógrafos
- ✓ Las asociaciones culturales
- ✓ Las asociaciones de artistas
- ✓ ...

Los artistas, comisarios, marchantes...

- ✓ Los artistas locales
- ✓ Los artistas de la Comunidad
- ✓ Los artistas nacionales
- ✓ Los artistas internacionales
- ✓ Los comisarios, marchantes...
- ✓ ...

Las empresas e instituciones

- ✓ Las empresas e instituciones locales, regionales, nacionales e internacionales
- ✓ Las organizaciones no gubernamentales
- ✓ ...

2. METODOLOGÍAS PARA REALIZAR UN SÓLIDO PLAN DE COMUNICACIÓN

2.1. Estudio centrado en los trabajadores y directivos del museo

Son varias los métodos y las técnicas que se utilizan para desarrollar la investigación que nos permita conocer el museo y sus relaciones con sus públicos y con la sociedad en general.

En el Plan de Comunicación hay que tener muy en cuenta la comunicación interna. Tanto para esta, como para la comunicación general, hay que conocer la institución y una de las maneras de hacerlo es entrevistar a sus distintos públicos. Para ello, conviene realizar encuestas anónimas, por una lado, y encuestas en profundidad, por el otro. Un buen análisis cuantitativo-cualitativo nos permitirá obtener un retrato de la institución. Hay que resaltar la importancia de las interacciones directas de las personas del museo con nuestros públicos. Eloísa Pérez Santos, directora del Laboratorio Permanente de Público de Museos, nos comentaba la extraordinaria importancia del primer contacto con el museo físico: venta de entradas, control de seguridad... Como ejemplo, comentaba que influye más sobre la percepción positiva del museo un buen trato al comprar la entrada y pasar el control de seguridad que una innovación museográfica a la que la institución conceda mucha importancia.

2.2. Estudios de públicos

Es imprescindible disponer de estudios de públicos regularmente. El Ministerio de Educación, Cultura y Deporte tiene un Laboratorio Permanente de Público de Museos dirigido por Eloísa Pérez Santos (2010b y 2011), aunque, por motivos presupuestarios, no es todo lo activo que debería. Para realizar estos estudios, lo habitual es contratar personal especializado y apoyarlo desde el museo. Es importante conocer el tipo de público que nos visita, con quien lo hace y cómo lo hace, los hábitos culturales de nuestro público, la motivación por la que viene al museo, quién o qué medio le ha inducido a visitarlo, si busca actividades concretas o viene por la exposición general o por las temporales, qué le ha gustado más y menos, la duración de su visita, la valoración que le da a los distintos aspectos del museo (horarios, servicios, señalética, lugares de descanso, comodidad, ambiente, trato recibido, compra de entradas, precios...). Una vez definidos los cuestionarios, es habitual contratar una empresa especializada para que los lleve a cabo en distintos periodos a lo largo del año, pues los públicos cambian, especialmente en zonas turísticas. Y todo ello para intentar resolverlo y tenerlo en cuenta en el Plan de Comunicación.

2.3. DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades)

El análisis DAFO permite desvelar las **debilidades** y **fortalezas** de la institución en sí misma y las **amenazas** y **oportunidades** externas. Descubrir las **debilidades** que limitan las funciones del museo permite afrontarlas para que puedan superarse. Conocer las **fortalezas** ayuda a potenciarlas. Tener claras las **amenazas** externas permite hacerlas frente y lograr que se conviertan en fortalezas. Fundamental es conocer las **oportunidades** que tiene el museo para aprovecharlas. Aunque la mayoría de la bibliografía sobre el análisis DAFO suele ser sobre el mundo empresarial, también se encuentran ejemplos aplicados al museo y a la cultura (Jiménez Molina, 2012/2013; Plan Vasco de Cultura, 2003).

2.4. Conocimiento de otros museos e instituciones culturales

Hay que conocer lo que hacen otros museos e instituciones culturales, tanto de nuestro entorno cercano como lejano, para que nos sirva de inspiración o nos ayude a no caer en errores en lo que ya han caído otros. Es importante conocer qué museos son los que podemos denominar paradigmáticos por su comunicación. Es algo similar a lo que hacen otro tipo de empresas e instituciones mediante estrategias de *benchmarking*. No se trata de copiar, sino de adaptar los procesos exitosos que llevan a cabo otras instituciones culturales y museos y también, ¿por qué no?, que hacen otro tipo de empresas cuya ámbito no es el nuestro.

3. IDEAS MOTRICES DEL PLAN DE COMUNICACIÓN

De nuestra investigación surgirán la idea y/o ideas motrices que sean capaces de conectarnos con los diversos públicos del museo. Es lo que en publicidad se denomina *Insight*. Estas ideas motrices marcarán nuestro Plan de Comunicación y se materializarán en los distintos media. La transmedialidad permite utilizar lo más adecuado de cada medio para esta comunicación de una manera coordinada. Hay que dejar claro que el Plan de Comunicación no plantea una campaña concreta, sino una serie de principios que guiarán la política de comunicación del museo. Estas ideas motrices nos permitirán:

- ✓ Definir de una manera muy clara lo que queremos lograr con el Plan de Comunicación (imagen deseada)
- ✓ Plantear los objetivos generales y particulares
- ✓ Conocer las opiniones de las personas que trabajan en el museo (imagen actual)
- ✓ Investigar los distintos públicos a los que nos dirigiremos (imagen actual)

- ✓ Definir los mensajes y valores clave sobre los que se fundamentará nuestra comunicación
- ✓ Diseñar las estrategias conversacionales con nuestros públicos (imagen que deseamos proyectar)
- ✓ Interactividad (relaciones utilizando la mediación tecnológica)
- ✓ Interacción (relaciones físicas y personales)
- ✓ Especificar las herramientas para lograrlas
- ✓ Ser conscientes de la responsabilidad social del museo
- ✓ Crear el equipo interno y externo que se encargará de la comunicación y definir sus funciones
- ✓ Realizar una planificación temporal aproximada
- ✓ Apuntar los medios, los soportes y las herramientas que vamos a usar

Con este bagaje, se pueden definir ya los elementos fundamentales del Plan de Comunicación. Hay que tener en cuenta que la comunicación hoy se basa en el diálogo, en las conversaciones con nuestros públicos. De ahí que hayamos insistido tanto en saber quiénes son y qué les interesa.

El Plan de Comunicación: sus elementos fundamentales

- ✓ Investigación de nuestros públicos internos y externos (Cómo nos vemos y cómo nos ven)
- ✓ Objetivos (Cómo nos gustaría que nos viesen respondiendo al conocimiento de los públicos)
- ✓ Públicos objetivos (segmentación de los mismos para tratar de realizar acciones que lleguen a todos ellos). Cuidada atención a las personas con necesidades especiales
- ✓ Estrategias orientadas a los distintos públicos objetivo
- ✓ Plan de acciones y su materialización en distintos media: tradicionales, nuevos medios, personales, móviles... Definición clara de las conversaciones y de los valores compartidos de manera que todos sean coherentes
- ✓ Plan de acciones para la comunicación interna. Definición clara de las conversaciones y de los valores compartidos
- ✓ Plan de acciones para mantener la conversación con nuestros públicos más allá de la experiencia física en el museo *in situ*, tanto en el museo virtual en red fija como el virtual en red móvil.

- ✓ Calendario
- ✓ Equipo de trabajo interno y externo
- ✓ Presupuesto
- ✓ Sistema de evaluación de las diversas acciones
- ✓ Mecanismos para ir mejorando el Plan de Comunicación con las evaluaciones y la experiencia

Resumen de las interacciones e interactividades que se producen en la comunicación transmedia de los públicos con el museo

Para comprender la complejidad de las relaciones de los públicos con las diversas manifestaciones del museo (física, virtual y en movilidad), se plantea un modelo que parte de mi investigación (Moreno, 2015) “Interactividad, interacción y accesibilidad en el museo transmedia”. Este modelo puede ayudar a la hora de crear el Plan de Comunicación. El museo, como hemos comentado, es un espacio de comunicación (virtual en la sede Web, virtual y físico en movilidad, y físico en la sede in situ con combinaciones virtuales) y es fundamental la percepción que van a adquirir los visitantes sobre el mismo. Si las sedes virtuales en movilidad y física no funcionan, no funcionará nuestra comunicación por más brillante que sea.

4. RESUMEN DEL MODELO

El museo físico. Interacciones con las cosas y con las personas: conocimiento de las audiencias

- ✓ Primeras interacciones para llegar al edificio del museo
- ✓ Interacciones con el edificio exterior
- ✓ Interacciones para pasar del exterior al interior
- ✓ Interacciones con la comprensión global del museo y sus recorridos
- ✓ Interacciones y ergonomía con el espacio interior y con los amueblamientos generales y museográficos
- ✓ Accesibilidad de las interacciones
- ✓ Metodología de las interacciones
- ✓ Interacciones personales al entrar al museo
- ✓ Interacciones informativas y emocionales con los contenidos generales del museo

- ✓ Interacciones con los materiales del museo y su sostenibilidad
- ✓ Interacciones personales en el recorrido
- ✓ Interacciones especiales (de descanso activo, táctiles, olfativas, de formación, de ocio, singulares...)
- ✓ Interacciones con el horario
- ✓ Redefinición de las interacciones

El museo físico. Interactividades e interacciones y sistemas TIC

- ✓ Interfaces, niveles de interactividad (desde los más sencillos a los más avanzados) y grados de participación (selectivo, transformativo y constructivo)
- ✓ Interactividad con interacción
- ✓ Interactividad y accesibilidad
- ✓ Interacciones con todas sus variantes físicas y virtuales. La base de datos narrativa
- ✓ Interactividades e interacciones especiales
- ✓ Metodología de las interactividades y de las interacciones

El museo físico. Interacciones e interactividades con audiencias fuera del museo, con los medios y con otras instituciones y empresas

- ✓ Interacciones con las audiencias fuera del museo y con los no públicos
- ✓ Interacciones con los medios
- ✓ Interacciones con otros museos y espacios culturales
- ✓ Interacciones con otras instituciones y empresas

El museo virtual del museo físico y multipresencia en red

- ✓ Interfaces y grados de participación
- ✓ Interactividad e interacción con el museo físico
- ✓ Tipos de interactividad
- ✓ Grados de participación
- ✓ Interactividad con interacción
- ✓ Interactividad y accesibilidad

- ✓ Metodología de las interactividades
- ✓ Interactividad con los productos interactivos del museo físico
- ✓ Interactividad con otros museos en red y con otras webs
- ✓ Interactividad e interacción con los medios

El museo en movilidad (Mobile First + Responsive Web Design)

- ✓ Interactividad e interacción (físicas y personales)
- ✓ Los sistemas móviles dentro del museo (guías multimedia, realidad aumentada...)
- ✓ Los sistemas móviles (*locative media*) fuera del museo (realidad aumentada, realidad virtual, *walking cinema*, *walking audio*, *geocaching*...)

5. CONCLUSIONES

La comunicación no es solo publicidad, como todavía piensan muchos museólogos y responsables de instituciones culturales. La comunicación es diálogo y compartir valores con nuestros públicos. El museo es un espacio de comunicación, la museografía es comunicación. Plantear un Plan de Comunicación permite acercar el museo a la sociedad, conversar con ella más allá del espacio físico. Es importante que la llamada página Web, por ejemplo, se convierta en una sede Web virtual con todo lo que ello conlleva. En muchas ocasiones, esa sede virtual será lo primero que visiten las personas que vendrán después a la sede física. En otros, será el único hilo de comunicación con el museo, por lo tanto es fundamental que sea un verdadera sede, un museo virtual; no un folleto virtual. También esa sede Web debe convertirse en el cordón umbilical que nos mantenga y mantenga a la comunidad en conexión con el museo. Es clave la sede virtual en movilidad y otras acciones que combinen realidad y virtualidad. Pero hay otras muchas formas de dialogar con nuestros públicos y podemos y debemos explorarlas.

REFERENCIAS

- Álvarez Reyes, D. (2004). La sordoceguera: una discapacidad singular. En Álvarez Reyes, D., Arregui Noguer et Al. (2004). *La sordoceguera. Un análisis multidisciplinar*. Madrid: Estudios ONCE. (www.once.es/otros/sordoceguera/HTML/capitulo03.htm) (17/01/2017).
- British Museum (2016). *Governance Principles & Procedures*. (<https://goo.gl/Cn2uKW>) (17/01/2017).
- Espinós, Alex (2016). "Museums on social media: Analyzing growth through case studies". The anual conference of Museum and the Web. Los Angeles, USA. (<https://goo.gl/dpEJV2>) (17/01/2017).
- Drotner, Kirsten & SCHRODER, Kim Cristian (2013). *Museum Communication and Social Media: The Connected Museum*. New York and London: Routledge.
- Fainholc, B. (2004): La interactividad de las Tecnologías de la Información y la Comunicación y su diferencia conceptual con la interacción social. *CEDIPROE* (www.cediproe.org.ar/new/historial1.php) (17/01/2017).
- Gómez del Águila, L.M. (2012): Accesibilidad e inclusión en espacios de arte: ¿cómo materializar la utopía?. *Arte, Individuo y Sociedad*, 24 (1), 77-90. (doi: dx.doi.org/10.5209/rev_ARIS.2012.v24.n1.38044) (17/01/2017).
- Gómez Vilches, Soledad (2012). Evolución de preferencia y participación. Museos españoles y redes sociales. *Telos*, 90 (enero-marzo). (<https://goo.gl/jckhbN>) (17/01/2017).
- Guthrie, D.M. Pitman, R. Et al. (2011): Reliability of standardized assessment for adults who are deafblind. *Journal of Rehabilitation Research & Development*, 48(5), 545-554. (www.rehab.research.va.gov/jour/11/485/guthrie485.html) (17/01/2017).
- Ibáñez Cuenca, J. A. (2015). *La comunicación en las artes y la cultura: el museo. Marketing y relaciones públicas en un entorno 2.0. El papel de los medios de comunicación y el periodismo cultural*. Valencia: Icom 360 Ediciones.
- Jenkins, H. (2003): Transmedia Storytelling. *MIT Technology Review*, January 15. (www.technologyreview.com/news/401760/transmedia-storytelling) (17/01/2017).
- Jiménez Molina, R. (2012/2013). "Sistema de análisis DAFO aplicado a la gestión cultural: Propuesta de musealización del Cementerio General de Valencia (Trabajo Fin de Máster) (<https://goo.gl/zFZCt8>) (17/01/2017).

- Knell, S. J., Macleod, S. and Watson, S. (2007). *Museum Revolutions: How museums change and are changed*. Routledge: London & New York.
- Moreno Sánchez, I. y Navarro Newball, A. A. (2016). El hipermedia móvil como nuevo medio y su protagonismo en la creación transmedia. *Kepes*, 13, pp. 145-170. DOI: 10.17151/kepes.2016.13.13.8
- Moreno Sánchez, I. (2015). Interactividad, interacción y accesibilidad en el museo transmedia. *Zer*. Vol. 20, núm. 38, pp. 81-107. (<http://goo.gl/fiAgq7>) (17/01/2017).
- Moreno Sánchez, I. y Navarro Newball, A. A. (2015). La ciudad escondida. Toledo, laboratorio de comunicación transmedia. *Opción*, año 31 (1), pp. 806-827. (<http://goo.gl/tmcPd9>) (17/01/2017).
- Moreno Sánchez, I. y Navarro Newball, A. A. (2013). Comunicación Cultural y TIC: La representación accesible de la cultura Chimú. *Historia y Comunicación Social*, 18 (octubre), pp. 541-554. DOI: http://dx.doi.org/10.5209/rev_HICS.2013.v18.43987
- Museo Nacional del Prado (2015). Memoria de Actividades. Madrid: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (<https://goo.gl/ZM7ykn>) (17/01/2017).
- Pérez Santos, E. (2011). *Conociendo a nuestros visitantes. Estudio de público en museos del Ministerio de Cultura*. Madrid: Ministerio de Cultura (resumen on line). (www.mcu.es/museos/docs/MC/Laboratorio/Resumen_ejecutivo_red.pdf) (17/01/2017).
- Pérez Santos, E. (2010b). *Conociendo a nuestros visitantes. Estudio de público en museos del Ministerio de Cultura*. Madrid: Ministerio de Cultura.
- Plan Vasco de Cultura (2003). "Informe realizado en base a las reuniones del grupo de trabajo de Museos del Plan Vasco de Cultura (<https://goo.gl/B3qw2P>) (17/01/2017).
- Puig de la Bellacasa, B. (2009). *Comunicando el museo. El plan de comunicación*. Madrid: Jornadas de formación museológica. Disponible el PPT en: (<https://goo.gl/d4yeqU>) (17/01/2017).
- Remacha Recio, M. P. (2014). *La relación de los museos con los colaboradores a través de la comunicación*. Madrid: E-prints UCM (<https://goo.gl/XxV7BW>) (17-01-2017)..
- Ritzer, G. Y Stillman, T. (2003): El museo como catedral de consumo: desafíos y peligros. *Mus-A*, 1 (<https://goo.gl/zZ1eCM>) (17/01/2017).

Robertson, H. P. (2002): Interaction: What is it, and how can I include it in online instruction?. *Indiana University*. (<https://goo.gl/7WDDuU>) (17-01-2017).

Servicio de Información sobre Discapacidad: (<https://goo.gl/wIA2dY>) (27-11-2012).

Viñarás Abad, M. y Herranz de la Casa, J. M. (2008). La gestión de la comunicación en los museos. Objetivos y estrategias. *Congreso Internacional Fundación AE-I*, Santiago de Compostela (<https://goo.gl/t8fJxu>).

VV.AA. (2016). *La comunicación ya no es lo que era. Perspectivas de la comunicación 2016*. Madrid: Wellcomm (<https://goo.gl/csYUuH>) (17/01/2017).

4.3. RECURSO 5. GUÍA PARA PRESENTAR ANTE UN CLIENTE EL RESUMEN EJECUTIVO DE UNA INVESTIGACIÓN PROFESIONAL

Justo Villafañe

NOTA: En documento adjunto está el ejemplo de un informe ejecutivo. Consta de dos documentos:

- Documento de la investigación realizada por Villafañe & Asociados Consultores para la Secretaría Autonómica de Turismo de la Comunitat Valenciana en diciembre de 2016 titulado *Aproximación a la estrategia de reputación de la marca Turismo Comunitat Valenciana*. Éste es el informe final de la investigación.
- Informe ejecutivo.

A continuación se exponen las pautas básicas para la realización de un informe ejecutivo de una investigación profesional.

Diez pautas para hacer bien un informe ejecutivo para el cliente en una investigación profesional

1. *Seleccionar la información relevante.*

Un informe ejecutivo debe contener toda la información importante que está en el informe final de la investigación; pero como debe primar la concisión, es imprescindible una tarea de selección exhaustiva. Hay por tanto que discriminar lo muy importante, de lo importante y de lo menos relevante.

2. *Diferenciar el formato del informe final de la investigación del formato del informe ejecutivo.*

Los informes finales de la investigación recogen toda la información. Por eso se suelen presentar en formato Word, especialmente aquellos informes que son complejos y que requieren explicaciones suplementarias o ayudas visuales (gráficos, esquemas...). Ahí han de figurar todos los datos.

Por el contrario, los informes ejecutivos, que constituyen una síntesis, se presentan en *power point* y su dimensión es proporcional a la del informe final.

3. Correspondencia entre el informe final y el informe ejecutivo, y claridad de los títulos.

El sumario del informe ejecutivo tiene que corresponderse con el del informe final, al menos en los apartados principales (los títulos de un dígito). Pero no es necesario que los títulos secundarios (los de dos o tres dígitos) figuren en el informe ejecutivo.

Para que el receptor no se desoriente, es recomendable que en el título de cada transparencia figure también el título principal con alguna diferencia en su tipografía (tamaño, color, etc.). En el ejemplo que se adjunta:

Título apartado principal: El código de la marca Turismo Comunitat Valenciana

Título secundario: Propuesta de valor

4. Representar visualmente la jerarquía de contenidos.

Una forma de organizar contenidos del mismo nivel de importancia es reproducirlos en un color poco legible y destacar por contraste cromático fuerte aquél al que se refiere la transparencia. En el ejemplo que se adjunta:



5. Numerar las páginas.

Todas las páginas del informe ejecutivo deben ir numeradas. En muchas presentaciones las preguntas se hacen al final, y es importante que haya números de referencia para poder volver sobre ellas.

6. Proporcionar cuadros con síntesis del contenido y datos.

Siempre que el informe final contenga un gran número de cifras, datos, métricas, etc., deberán sintetizarse en un cuadro las más importantes y prescindir del resto.

7. Proporcionar las evidencias de la investigación cualitativa.

Cuando se trata de evidencias cualitativas (entrevistas en profundidad, grupos de discusión...), se deberá apoyar cada una de las conclusiones con *verbatim* o

expresiones literales del público informante que ilustren el significado de la idea conclusiva.

8. Incluir links a la información más extensa.

Una forma de reducir la dimensión de un informe ejecutivo es centrarse en unas pocas transparencias iniciales en los apartados principales del informe final, e introducir un link que permita el acceso a los anexos, en los que se pueden incorporar todo tipo de informaciones complementarias.

9. Incluir los datos de referencia.

Cerrar el informe ejecutivo con una transparencia donde figure la autoría (una consultora, un grupo de investigación, una persona...) y su dirección electrónica.

10. Probar la proyección.

Hay que hacer un ensayo de la proyección del informe ejecutivo, ya que las constantes visuales o gráficas de la presentación se pueden alterar al ser proyectadas.

Qué hay que evitar

- Informes ejecutivos excesivamente largos: las transparencias no deben superar nunca el número de páginas que el informe de la investigación tiene en el documento Word.
- El abuso de los textos: un informe ejecutivo debe contener ayudas visuales y los textos imprescindibles. Incluso cuando sea imprescindible incluir texto complementario, éste debe ser maquetado para diferenciarlo del principal.
- La cita de fuentes, pies de página... que en el informe de la investigación pueden ser imprescindibles, harían pesado el informe ejecutivo.
- En la presentación: No leer nunca el contenido de cada transparencia sino enunciar lo fundamental del mismo y, verbalmente, utilizar otros contenidos que hayan sido omitidos respecto al informe de la investigación, y a los que el auditorio no tiene acceso en el momento de la presentación.

CAPÍTULO 5. PROGRAMA PARA LA CREACIÓN DE VALOR EN LA RELACIÓN ACADEMIA-PROFESIÓN

Maribel Reyes. Profesora Titular. Universidad Complutense Madrid

58

RECURSO 6: PROGRAMA DE SESIONES EXTRAORDINARIAS PARA ACERCAR PROFESIÓN E INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

Se ha evaluado, codificado y sistematizado el valor acumulado por 24 profesores y 20 organizaciones durante los cinco años de impartición de Mást.CO. en lo que respecta a la participación de la profesión en el aula a través de un programa de sesiones extraordinarias. A continuación se expone el conocimiento generado: en primer lugar, se describe cómo se ha hecho el registro de la experiencia acumulada; en segundo lugar, se propone un programa de sesiones extraordinarias; y por último se incluyen algunas recomendaciones o pautas para trabajar en este tipo de programas para un programa de posgrado.

1. REGISTRO DE LA EXPERIENCIA ACUMULADA

1.1. Evolución del Programa de Sesiones Extraordinarias de Mást.CO

El Máster en Comunicación de las organizaciones, Mást.Co, pone en marcha su Programa de sesiones extraordinarias (Programa SE) con el **fin** de complementar la actividad impartida por el equipo docente. Numerosos profesionales y organizaciones de distinto tipo (marcas, consultoras, agencias de publicidad, agencias de medios, centros de investigación, organismos oficiales y entidades no lucrativas), han participado a través de la presencia activa de sus directivos. Gracias a este Programa SE los alumnos han podido conocer en el aula a directores generales, CEOs, directores de comunicación, directores de investigación, responsables de marca, de marketing, de planificación estratégica, de relación con los medios, de publicidad, responsables de

incidencia política, portavoces, directores de relaciones institucionales, de recursos humanos o consultores de alta especialización.

La dirección trabaja con los profesores para seleccionar las temáticas, las organizaciones y los profesionales que mejor pueden contar y motivar a los estudiantes del Máster.

Desde las primeras experiencias en el curso 2012-13 se ha ido *perfilando el concepto de sesión extraordinaria*, y generando cierta masa crítica por parte de los responsables y los propios alumnos.

Los datos de evolución del número de sesiones son los siguientes:

- Curso 2012-13: 9 sesiones extraordinarias
- Curso 2013-14: 13 sesiones extraordinarias
- Curso 2014-15: 18 sesiones extraordinarias
- Curso 2015-16: 26 sesiones extraordinarias
- Curso 2016-17: 28 sesiones extraordinarias

Dos son las consecuencias que se han puesto de manifiesto en este proceso:

- ✓ En primer lugar, se advierte la **oportunidad de responder a la demanda** realizada por los estudiantes sobre temas y casos específicos, lo que ha generado un crecimiento de la oferta de sesiones y, consecuentemente, del nivel de satisfacción del Programa SE entre estudiantes;
- ✓ En segundo lugar, la necesidad de **identificar unas líneas temáticas**. Esta segunda consecuencia no fue buscada en el inicio, se trata de un efecto evidenciado al analizar los programas anuales de las diferentes ediciones del Máster. En el caso de Mast.Co, se identificaron cuatro líneas temáticas principales:

(1) Recursos y fuentes para la investigación en comunicación;

(2) El papel de la investigación en la gestión de comunicación para diferentes áreas (interna, comercial, corporativa, de responsabilidad social corporativa, reputacional, etc.) y sectores (entre ellos empresarial, institucional, político, cultural, tercer sector);

(3) La elaboración del Trabajo Fin de Master (TFM): fuentes, diseño y presentación; y

(4) La búsqueda de oportunidades y desarrollo profesional: diseño de recursos (CV, entrevista personal), planificación de itinerarios, búsqueda de prácticas y empleo.

1.2. Concepto, formatos y operativa de las sesiones extraordinarias

60

La definición de sesión extraordinaria alude a un **sistema de trabajo** paralelo a la docencia diaria impartida en las diferentes asignaturas obligatorias y optativas. Es **esencialmente un encuentro personal** entre los alumnos y los profesionales, pudiendo **interactuar** de manera abierta y generar en los primeros la satisfacción de poder preguntar directamente o exponer al interlocutor sus puntos de vista. Con frecuencia los ponentes acaban poniendo su contacto a disposición de los alumnos a través de e-mail y ofrecen la posibilidad de recibir sus CV y propuestas.

El Programa SE supone una dedicación específica a lo largo de los dos cuatrimestres del curso llevada a cabo, salvo excepciones motivadas, en horario propio y por tanto no coincidente con la docencia de las asignaturas del máster, de modo que todos los alumnos puedan asistir. La duración media de cada sesión es de dos horas. Las 28 sesiones realizadas en el curso 2016-17 suponen una oferta formativa global de **56 horas**.

Una de las innovaciones más atractivas del Programa es la **búsqueda de formatos idóneos y diferentes**. La sesión en aula es efectivamente la fórmula principal debido a sus ventajas de cercanía, exposición en la zona de confort del alumno y las connotaciones para el invitado que es recibido y presentado de modo especial en el ámbito académico. Este tipo de sesión se eligió inicialmente como apuesta mayoritaria en el Programa SE. Se han experimentado también conferencias de gran formato y micro talleres en los que se presenta a los alumnos un reto al que deben responder durante la sesión.

Además, incorporar otras posibilidades permite maximizar la implicación del ponente y de la organización colaboradora, así como el atractivo y el aprendizaje para los estudiantes. Así, hemos incorporado las visitas a empresas o entidades, el desayuno formativo y la sesión de análisis sectorial (Ver propuesta de guía con la definición de formatos en el Anexo 1).

1.3. Resultados

Los 5 Programas SE llevados a cabo en el periodo 2012-2017 han materializado la inquietud de los responsables de Mast.Co por crear una oferta complementaria a la

docencia útil y estimulante para los alumnos. Con ello se ha dado una respuesta específica a buena parte de las demandas de contacto con el mundo profesional manifestadas por los estudiantes.

Entendemos que la formación de postgrado plantea un doble reto permanente.

- Por una parte, la oportunidad de crear y consolidar la colaboración con los profesionales de las organizaciones implicadas en el objeto de estudio que abordan y,
- por otra, la necesidad de actualizar y ajustar los contenidos y las dinámicas a las demandas de diferentes promociones de alumnos. Los Programas SE contribuyen a alcanzar este doble reto.

Estos años de experiencia permiten afirmar que un Programa de Sesiones Extraordinarias planificado y relevante en líneas temáticas, ponentes y formatos cumple una función de **enriquecimiento** del Máster. **Completa sus contenidos, prueba la actualidad y pertinencia del Máster, refuerza la relación de los alumnos con el entorno profesional y les orienta en su toma de decisiones respecto a la incorporación o la redirección de su perfil y sus propósitos profesionales.**

2. PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE SESIONES EXTRAORDINARIAS PARA ACERCAR ACADEMIA Y PROFESIÓN

A continuación se pone como ejemplo el Programa de Sesiones Extraordinarias del curso 2016-1017, pues recoge toda la experiencia acumulada de los años anteriores. En él se incluyen los datos sobre formatos, temas, ponentes, además de otros datos que revelan la operativa del programa (responsable, etc.).

62

SESIONES EXTRAORDINARIAS MÁST.CO CURSO 2016/17

OCTUBRE 2016- ENERO 2017 (PRIMER CUATRIMESTRE)

Fecha	Título	Ponente. Cargo. Organización Profesor responsable de Mást.CO
V, 30 septiembre 2016 19.30h Acto de Clausura IV Edición y Apertura V Edición Sala de conferencias	<i>Los intangibles de las organizaciones. Tendencias y retos.</i>	Angel Alloza CEO de Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership María José Canel / Maribel Reyes
V, 14 octubre 2016 16.00h Aula C206	<i>Guía para hacer un buen Trabajo Fin de Máster.</i>	Giorgio di Marchis Coordinador TFM Mást.CO Maribel Reyes
V, 21 octubre 2016 16.00h Aula C206	<i>Integración de la investigación en la estrategia de comunicación de las marcas.</i>	Milagros Gálvez Responsable de Investigación Optimedia Maribel Reyes
J, 27 octubre 2016 16 a 18.30h ASPRIMA Diego de León, 50 Sala Hemiciclo Madrid www.asprima.es	<i>II Encuentro Universitario ASPRIMA-MástCO</i> <i>Estrategias de marketing y comunicación en empresas del sector inmobiliario</i> Contacto: Cristina Wassilakopoulos Departamento de Comunicación	PROGRAMA ----- 16:00 h.- Bienvenida por Carolina Roca, vicepresidenta de ASPRIMA 16:15 h.- Case study: Prinex Gema Díaz. Responsable de Marketing y Comunicación 16:30 h.- Case study: Ikasa Victor Portela. Director de Marketing y

		<p>Comunicación</p> <p>16:45 h.- Case study: Grupo Roca Juan Rodríguez. Director Sistemas, Telecomunicaciones, Comunicaciones y Servicios Generales</p> <p>17:00 h.- Case study: Tinsa Susana de la Riva. Directora de Marketing y Comunicación</p> <p>17:15 h.- Case study: Vía Célere Cristina Ontoso. Directora de Marketing y Ventas</p> <p>17:30 h.- Case study: Asefa Cristina Ramos. Directora de Marketing</p> <p>17:45 h.- Case study: Neinor Homes Ana Ramos. Directora de Marketing y Comunicación</p> <p>18:00 h.- El punto de vista del medio de comunicación Luis Martín de Ciria. Director del Área Inmobiliaria de El Mundo</p> <p>18:15 h.- Preguntas y cierre Daniel Cuervo, gerente de ASPRIMA</p> <p>18:30 h.- Fin de acto Maribel Reyes/ María José Canel</p>
V, 28 octubre 2016 16.30h Aula C206	<i>Investigación para la estrategia</i>	Miguel Gomis Hernández Director de Estrategia y Consumer Insight TAPSA J&R Antón Álvarez
V, 4 noviembre 2016 16.00h Aula C206	<i>Networking efectivo dirigido al empleo.</i>	Lourdes García Redondo Experta en inserción profesional COIE/OPE - UCM Maribel Reyes
V, 11 noviembre 2016 16.00h Aula C206	<i>Técnicas de investigación en Comunicación Interna y nuevos entornos comunicacionales 2.0 en la empresa.</i>	Alberto Mariñas Director de Estudio de Comunicación Maribel Reyes
M, 15 noviembre 2016 17.00h Sala de	<i>Estrategias de comunicación en organizaciones no comerciales.</i>	Javier Nogal Ricote Jefe de Publicidad ONCE y Fundación ONCE

Grados (Edif. Principal)		José Juanco Director de Planificación estratégica Ogilvy & Mather Antón Álvarez
X, 16 noviembre 2016 15.00h Aula C206	<i>Fuentes de investigación especializadas en Comunicación de Organizaciones. ¿Qué ofrece la Biblioteca de la Universidad Complutense?</i>	Beatriz García García Biblioteca de Ciencias de la Información de la UCM Teresa García Nieto/ Maribel Reyes
V, 18 noviembre 2016 16.00h Aula C206	<i>Investigación y gestión de conocimiento en el Tercer Sector.</i>	Cristina Junquera Abaitua Responsable de Incidencia Política y Estudios de Unicef Comité Español Teresa García Nieto
V, 25 noviembre 2016 16.00h Aula C206	<i>El rol de la investigación en la estrategia de responsabilidad social.</i>	Isabel López Triana Socia Fundadora Canvas Estrategias sostenibles Maribel Reyes
V, 2 diciembre 2016 16.00h Aula C206	<i>Claves para comunicar eficazmente en una entrevista de trabajo.</i>	Ainhoa Ginestal Coacher, experta en inteligencia emocional Directora de Publicidad y Eventos de Caser Seguros Maribel Reyes
V, 16 diciembre 2016 16.00h Aula C206	<i>La investigación aplicada a la comunicación de las organizaciones: cosas y casos.</i>	José Manuel Valls Director de DeskMind Research Teresa García Nieto
V, 13 enero 2017 16.00h Aula C206	<i>Datos sociológicos para la investigación en Comunicación de Organizaciones. ¿Qué ofrece el Centro de Investigaciones Sociológicas?</i>	Mónica Méndez Lago, Consejera técnica del Dpto. de Investigación José Luis San Martín Rodríguez, Director del Dpto. de Banco de datos Centro de Investigaciones Sociológicas, CIS Teresa García Nieto

SESIONES EXTRAORDINARIAS MÁST.CO CURSO 2016/17

FEBRERO-JUNIO 2017 (SEGUNDO CUATRIMESTRE)

65

Fecha	Título	Ponente. Cargo. Organización Profesor responsable de Mást.CO
V, 17 febrero 2017 18h Aula C206	<i>La comunicación con los grupos de interés en el ámbito sanitario.</i>	Javier Fernández Nistal Director de Gestión de Personas en la Gerencia de Gestión Integrada de Santiago de Compostela Teresa García Nieto
V, 24 febrero 2017 18h Aula C206	<i>Comunicación, sostenibilidad y valor compartido: transformación de la comunicación corporativa.</i>	Pilar Marqués Martínez Directora de Comunicación de Servimedia/Ilunión Maribel Reyes
M, 28 febrero 2017 10.30h DESAYUNO FORMATIVO EN KETCHUM Luchana, 23. 4º. Madrid	VISITA a Área Comunicación política Ketchum Madrid	Montse Escudero Directora del Área de Relaciones Institucionales KETCHUM Maribel Reyes
V, 3 marzo 2017 18h Aula C206	<i>InfoAdex, no solo control de inversión publicitaria (Adex). Bases para tomar decisiones de estrategia y creatividad.</i>	Virginia Sánchez Eguinoa Directora Comercial Infoadex Maribel Reyes
V, 10 marzo 2017 18h Aula C206	<i>TV e internet, la unión hace la fuerza.</i>	Celia Caño Directora General Equmedia Maribel Reyes
V, 17 marzo 2017 18h Aula C206	<i>La comunicación en la gestión del cambio. El papel de la investigación en la comunicación interna.</i>	Helena Borràs Cases Change Management & HR Director Ketchum Maribel Reyes
L, 27 marzo 2017	Visita a AEMET	Ana María Casals Carro

<p>15.30h (acordado con Prof. Alfredo Arceo)</p> <p>VISITA A AEMET</p> <p>Leonardo Prieto Castro, 8. Ciudad Universitaria</p>	<p>Ponencia</p> <p><i>La comunicación de AEMET: investigar para abrir el servicio público a los ciudadanos.</i></p>	<p>Portavoz. Coordinadora de Información climatológica y meteorológica.</p> <p>Agencia Estatal de Meteorología (AEMET), Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente</p> <p>M^{ra} José Canel / Maribel Reyes</p>
<p>V, 31 marzo 2017</p> <p>18h</p> <p>Aula C206</p>	<p><i>Cómo realizar un TFM excelente.</i></p> <p>Recomendaciones de ex alumnos de Mást.CO.</p>	<p>Javier Bernad</p> <p>Promoción 2013-14</p> <p>Marta Remacha,</p> <p>Promoción 2013-14</p> <p>Isabel Campozano</p> <p>Promoción 2015-16</p> <p>Marianna Herrera Capriz</p> <p>Promoción 2015-16</p> <p>Doris Treviños Rodríguez</p> <p>Isidro Moreno/ Maribel Reyes</p>
<p>X, 5 abril 2017</p> <p>16 h</p> <p>Aula C206</p>	<p><i>Cómo elaborar un plan de comunicación.</i></p>	<p>Carlos Lancha Martí</p> <p>Director de Marketing Corporativo RACE</p> <p>Antón Álvarez</p>
<p>V, 21 abril 2017</p> <p>18h</p> <p>Sala de Grados</p> <p>PRESENTACIÓN DE LIBRO</p>	<p><i>Comunicación empresarial. 33 ideas para una comunicación empresarial de Éxito</i></p>	<p>Sonia Díaz, Directora</p> <p>Ana Pereira, Consultora Sénior</p> <p>Estudio de Comunicación</p> <p>Maribel Reyes</p>
<p>V, 28 abril 2017</p> <p>18h</p> <p>Aula C206</p>	<p><i>Presentación del TFM y competencia comunicativa</i></p>	<p>Giorgio di Marchis</p> <p>Maribel Reyes</p>
<p>J,16 marzo 2017</p> <p>12h</p> <p>VISITA AL TEATRO REAL</p>	<p><i>La comunicación en el entorno cultural. El caso del Teatro Real.</i></p>	<p>Lourdes Sánchez-Ocaña Redondo</p> <p>Teatro Real</p> <p>Directora de Comunicación y Marketing</p> <p>Antón Álvarez</p>
<p>M,14 junio 2017</p> <p>12h</p> <p>13h</p> <p>Hall Edif. Principal</p>	<p><i>Working at the Washington Post: video team and innovation.</i></p> <p><i>Crisis communication in public institutions.</i></p>	<p>Steven King</p> <p>Asistant Professor of interactive and mulitmedia. University of North Carolina at Chapel Hill</p> <p>Valerie Fields</p> <p>Lecturer. Experta en RR.PP y Comunicación de crisis.</p> <p>University of North Carolina at Chapel Hill</p>

		Natalia Abuin
L, 2 octubre 2017 19.00h Acto de Clausura V Edición MastCO y Apertura VI Edición Sala de conferencias		

3. PAUTAS Y RECOMENDACIONES PARA ELABORAR UN PROGRAMA DE SESIONES EXTRAORDINARIAS PARA ACERCAR ACADEMIA Y PROFESIÓN

Estas pautas y recomendaciones se apoyan en el proceso arriba indicados de definición de metas, diseño de sesiones y bloques temáticos, consulta previa, selección de ponentes y organizaciones, elección formato o formatos idóneos y evaluación. Presentamos como referencia el caso de Mást.CO.

1. *Implicar a todos los actores del máster: es un programa en el que se necesita la aportación de todos*

El diseño de un Programa de sesiones extraordinarias requiere un proceso de trabajo que debe implicar a la dirección del Máster y los profesores. Es aconsejable también contar con el punto de vista de organizaciones de referencia y puede incorporar las aportaciones de los alumnos a partir de la primera implantación del plan.

2. *Establecer objetivos: qué se quiere con el Programa SE*

Cada programa debe responder a los objetivos de cada Máster, no obstante, al haber definido las sesiones extraordinarias como un sistema de trabajo paralelo a la docencia diaria impartida en las diferentes asignaturas, podemos reconocer unas metas comunes a todos los másteres oficiales. A modo de pauta, el Programa de Sesiones Extraordinarias de Mast.CO hace propios los siguientes objetivos finales e instrumentales:

- *Objetivo final 1:* crear una relación más estrecha entre el máster (profesores, estudiantes, egresados) y la profesión (profesionales y organizaciones líderes en los sectores de especialización) que optimice la generación de conocimiento y el interés mutuo entre universidad y ámbito profesional; entre estudiantes y profesionales de referencia.
- *Objetivo final 2:* aportar un procedimiento útil e innovador a través de la creación de experiencias que apoyan:
 - El aprendizaje y la motivación.
 - El recuerdo positivo.
 - Los contactos profesionales.

Estos fines implican al menos dos objetivos instrumentales:

- *Objetivo instrumental 1:* detectar y atender necesidades específicas de formación. Por ejemplo, en el caso de Mast.CO se han incorporado sesiones o soluciones alternativas, para mejorar temas como el diseño de planes de comunicación, la elaboración de informes ejecutivos, el manejo de procedimientos de investigación específica o la influencia de la realidad mediática.
- *Objetivo instrumental 2:* fomentar la participación de los alumnos y la cercanía con actividad de empresas, consultoras, medios, agencias y resto protagonistas y ámbitos profesionales relacionados directamente con la comunicación, apoyando con ello la oferta de prácticas y el inicio futuras trayectorias profesionales.

3. *Configurar las sesiones en torno a unos ejes temáticos, que derivarán de los objetivos*

Es aconsejable identificar bloques de contenido crítico dirigidos a afianzar, ampliar y ejemplificar lo estudiado en las diferentes asignaturas del Máster, un efecto que puede contribuir a la competitividad de los alumnos egresados. En Mast.CO las sesiones están articuladas en torno a 4 bloques.

Bloque 1. El papel de la investigación en la gestión de comunicación

Es el bloque más amplio en número de sesiones, ya que refleja la actualidad comunicativa en las áreas interna, comercial, corporativa, de responsabilidad social, reputación,... y en sectores de referencia, entre ellos empresarial, institucional, político, cultural, sanitario y tercer sector. En este bloque se sitúan las sesiones indicadas en la Tabla 5.1.

Tabla 5.1. Sesiones Extraordinarias Bloque 1: El papel de la investigación en la gestión de la comunicación

- *Los intangibles de las organizaciones. Tendencias y retos.* Angel Alloza, CEO de Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership.
- *Integración de la investigación en la estrategia de comunicación de las marcas.* Milagros Gálvez, Responsable de Investigación de Optimedia.
- *Investigación para la estrategia,* Miguel Gomis Hernández, Director de Estrategia y Consumer Insight

de TAPSA J&R.

- *Técnicas de investigación en Comunicación Interna y nuevos entornos comunicacionales 2.0 en la empresa.* Alberto Mariñas, Director de Estudio de Comunicación.
- *Estrategias de comunicación en organizaciones no comerciales,* Javier Nogal Ricote, Jefe de Publicidad de ONCE y Fundación ONCE y José Juanco, Director de Planificación estratégica de Ogilvy & Mather.
- *Investigación y gestión de conocimiento en el Tercer Sector.* Cristina Junquera Abaitua, Responsable de Incidencia Política y Estudios de Unicef Comité Español.
- *El rol de la investigación en la estrategia de responsabilidad social.* Isabel López Triana, Socia Fundadora de Canvas Estrategias sostenibles.
- *La investigación aplicada a la comunicación de las organizaciones: cosas y casos.* José Manuel Valls, Director de DeskMind Research.
- *La comunicación con los grupos de interés en el ámbito sanitario,* Javier Fernández Nistal, Director de Gestión de Personas en la Gerencia de Gestión Integrada de Santiago de Compostela.
- *Comunicación, sostenibilidad y valor compartido: transformación de la comunicación corporativa.* Pilar Marqués Martínez, Directora de Comunicación de Servimedia/Ilunión.
- *TV e internet, la unión hace la fuerza.* Celia Caño, Directora General de Equimedia.
- *La comunicación en la gestión del cambio. El papel de la investigación en la comunicación interna.* Helena Borràs Cases, Change Management & HR Director de Ketchum.
- *Cómo elaborar un plan de comunicación.* Carlos Lancha Martí, Director de Marketing Corporativo de RACE.
- *La comunicación en el entorno cultural. El caso del Teatro Real.* Lourdes Sánchez-Ocaña Redondo, Directora de Comunicación y Marketing del Teatro Real.

Bloque 2. Recursos y fuentes para la investigación en comunicación.

Este bloque atiende a la necesidad primaria cuando se aborda una investigación: la búsqueda de fuentes. Las sesiones que lo componen se indican en la Tabla 5.2.

Tabla 5.2. Sesiones Extraordinarias Bloque 2: *Recursos y fuentes para la investigación en comunicación*

- *Fuentes de investigación especializadas en Comunicación de Organizaciones. ¿Qué ofrece la Biblioteca de la Universidad Complutense?*
- *Datos sociológicos para la investigación en Comunicación de Organizaciones. ¿Qué ofrece el Centro de Investigaciones Sociológicas?*
- *InfoAdex, no solo control de inversión publicitaria (Adex). Bases para tomar decisiones de estrategia y creatividad.*

Bloque 3. Elaboración de Trabajo Fin de Máster, TFM

Este bloque proporciona apoyo directo a los alumnos en la elaboración de su Trabajo Fin de Máster: fuentes, diseño, presentación documental y defensa. Puede decirse que todas las sesiones son aplicables a la investigación realizada por los alumnos, pero 3 de ellas se centran de manera específica en las dudas relacionadas con el TFM. Las sesiones se indican en la Tabla 5.3.

Tabla 5.3. Sesiones Bloque 3: Elaboración del TFM

- *Guía para hacer un buen Trabajo Fin de Máster.*
- *Cómo realizar un TFM excelente. Recomendaciones de ex alumnos de Mást.CO.*
- *Presentación del TFM y competencia comunicativa.*

Hay que indicar que la secuencia temporal de estas sesiones es importante: la primera se imparte dentro del primer mes del curso, para que los alumnos conozcan desde el principio cuáles son las características del proceso TFM y puedan organizar su trabajo con tiempo. La segunda se realiza aproximadamente a mitad de curso, cuando los alumnos están imbuidos en el proceso, y les ayuda conocer las experiencias de personas que recientemente pasaron por lo mismo. Para el máster es de gran interés contar con alumnos egresados en estas presentaciones, alumnos que han obtenido una alta calificación en ediciones anteriores. Su experiencia es una referencia muy valorada por los alumnos.

Bloque 4. Búsqueda de oportunidades y desarrollo profesional

La incorporación al mercado de trabajo o la mejora de su posición profesional actual es una preocupación constante de los estudiantes de máster. En este apartado incluimos las sesiones relacionadas con recursos de búsqueda de prácticas y oportunidades profesionales (currículo, entrevista personal) y la planificación de itinerarios. Las sesiones de este bloque están en la Tabla 5.4.

Tabla 5.4. Sesiones bloque 4. Búsqueda de oportunidades y desarrollo profesional

- *Networking efectivo dirigido al empleo.* Lourdes García Redondo, experta en inserción profesional de COIE/OPE – UCM.
- *Claves para comunicar eficazmente en una entrevista de trabajo.* Ainhoa Ginestal, Coacher, experta en inteligencia emocional, Directora de Publicidad y Eventos de Caser Seguros.
- COIE-OPE visita el Máster desde su primera edición y ofrece cobertura personalizada a los alumnos del Máster que lo soliciten.

4. *Llevar a cabo consulta con profesores, alumnos y profesionales para la propuesta de contenidos*

Para ello, se recomienda realizar las siguientes tareas:

- ✓ Recopilación de la experiencia obtenida en las diferentes ediciones con las sesiones impartidas.
- ✓ Interpretación de las experiencias y valoraciones manifestadas en función de los objetivos establecidos.
- ✓ Definición de posibles mejoras aplicables en siguientes ediciones.

5. *Contar con organizaciones y puestos que aporten lo que se quiere conseguir*

Las entidades seleccionadas han de ser líderes en los distintos sectores de especialización de la comunicación de organizaciones en los que trabaja Mást.CO, en muchos casos han elegidos no sólo por posición en el mercado, sino por su enfoque innovador o su visión respecto a la investigación. En concreto:

- *Tipología de organizaciones que han participado:* consultoras de investigación (Ketchum, Estudio de comunicación, Canvas Estrategias sostenibles); centros/institutos de investigación (Centro de investigaciones sociológicas, CIS,);

Biblioteca Ciencias de la Información Universidad Complutense de Madrid; empresas de investigación (InfoAdex, DeskMind Research, Instituto de investigación ASM); agencias de publicidad (TAPSA J&R, Ogilvy & Mather, Kitchen); agencias de medios (Optimedia, Equimedia); Marcas: ONCE, Unicef, RACE, Teatro Real, AEMET, Servimedia/Ilunion, Caser Seguros, Repsol); Asociaciones profesionales (Asociación de Directivos de la Comunicación, Dircom, Corporate Excellence–Centre for Reputation Leadership), organismos de la Administración (Agencia estatal de meteorología, AEMET, Gerencia de Gestión Integrada de Santiago de Compostela)

- *Perfiles de los ponentes:* Director/a general, CEO, Dircom, Director/a de área.

6. *Idear formatos diversos para las sesiones*

A continuación se expone el tipo de formatos utilizados.

En sede académica:

- *Sesiones extraordinarias en aula:* formato esencial que representa el contacto directo del profesional en la zona de confort del alumno. Se trata del formato más potenciado con el que se articula desde su inicio el Programa SE de Mast.CO. Ha sido deliberadamente elegido para fomentar la comunicación cercana y el tú a tú entre el invitado que visita el Máster y los alumnos que lo reciben. Cada sesión comienza con la presentación de trayectoria y logros del invitado, habitualmente realizada por el coordinador del Programa o el profesor que ha sugerido su presencia. A continuación se da paso a la exposición del tema. En todo momento se estimula la participación permanente de los alumnos (VER ejemplos en Bloques temáticos).
- *Conferencias gran formato:* realizadas en sala de conferencias, con mayor probabilidad de asistencia de otros públicos. Aporta una dinámica más institucional y la consecuente distribución de roles ponente-público. Ejemplo de ello, la SE *Estrategias de comunicación en organizaciones no comerciales*, impartida por Javier Nogal Ricote, Jefe de Publicidad de ONCE y Fundación ONCE y José Juanco, Director de Planificación estratégica Ogilvy & Mather.

A este apartado corresponden las Lecciones Magistrales de los sucesivos actos de Clausura y Apertura de Curso que se ofrecen a los alumnos. Entre ellas: *Los intangibles de las organizaciones. Tendencias y retos*. Angel Alloza, CEO de Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership (2016); *Tendencias en comunicación corporativa*. Sebastián Cebrián, Director General de Dircom (2015); *¿Hacia dónde va la comunicación de las organizaciones? Tendencias y retos para los graduados de Mast.Co*. Sara Blázquez, Directora General de Burson-Marsteller (2014); *Las salidas profesionales de la investigación en la*

comunicación de las organizaciones. Teresa García Cisneros, CEO de Ketchum y Tony Noel, Presidente de Ketchum (2013).

- *Presentaciones de libros*: especialmente realizadas para los alumnos del Máster. Es el caso de la obra *Comunicación empresarial. 33 ideas para una comunicación empresarial de Éxito*, presentada por Sonia Díaz, Directora de la Consultora Estudio de comunicación, y Ana Pereira, Consultora.
- *Micro talleres*: en este caso el ponente hace una propuesta a los alumnos que implica que, individualmente o en equipo, hagan un primer análisis, aporten soluciones o den su visión en torno a un caso o tema. La sesión requiere una distribución de tres tiempos: la presentación del ponente, la exposición de los alumnos y la valoración por parte del invitado.

En ámbito profesional:

- *Visitas*: los alumnos son recibidos por los directivos de una organización líder en su sector. Se les ofrece una presentación temática y la oportunidad de conocer el lugar en el que se desarrolla su actividad de comunicación. A modo de ejemplo los alumnos de Mast.Co de distintas ediciones han sido recibidos en la Agencia Estatal de Meteorología (AEMET), del Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente por Ana María Casals Carro, su Portavoz y Coordinadora de Información climatológica y meteorológica; en Estudio de comunicación por su CEO Benito Berceruelo; y en el Teatro Real por Lourdes Sánchez-Ocaña Redondo, su Directora de Comunicación y Marketing.
- *Desayunos formativos*: responde al interés de un grupo de alumnos hacia un ámbito de comunicación determinado. Requiere la colaboración de una organización altamente especializada dispuesta a contar su experiencia. Creamos un momento extraordinario en el que los alumnos comparten inquietudes en el lugar de trabajo del experto. Es el caso de Montse Escudero, Directora del Área de Relaciones Institucionales de la consultora Ketchum que nos propuso este formato. El tema elegido por los alumnos en las dos últimas ediciones del Máster ha sido la comunicación política.
- *Jornadas de análisis sectorial*: este tipo de sesión extraordinaria permite valorar el panorama comunicativo de un sector a través de empresas protagonistas. Con este objetivo se diseñó el *I Encuentro Universitario ASPRIMA-MastCO* propuesto por la *Asociación de Promotores Inmobiliarios de Madrid* bajo el título *Estrategias de marketing y comunicación en empresas del sector inmobiliario*.

7. Llevar una evaluación continuada del Programa SE

Se recomienda llevar una evaluación continuada conforme a los objetivos propuestos, para lo que se sugieren las siguientes fuentes de información:

- El registro de asistencia de los alumnos.
- El aprovechamiento del Programa de SE y/o de cada sesión.
- La valoración por parte del alumno.
- La recogida de propuestas y sugerencias.

Observando y analizando evidencias de lo aportado por el Programa SE de un año, se pueden fundamentar las propuestas de mejora de la siguiente edición.