

### 3. MANUAL DE COMUNICACIÓN

**Toda organización cultural es una marca para la calidad de vida que debemos comunicar con creatividad e impacto.**

**Complicidad y pasión con los ciudadanos.**

**Toni Puig Picart**

Master en Función Gerencial Pública por ESADE. Asesor de comunicación del Ayuntamiento de Barcelona. Profesor de Marketing Público en el Instituto de Gestión Pública de ESADE. Consultor para la innovación en el sector administrativo y asociativo. Autor de numerosos artículos y libros.

#### INTRODUCCIÓN

En las organizaciones culturales se ha avanzado en su gestión económica, infraestructural, en su programación de servicios y productos... Poco en la gestión integral de su comunicación: lograr que los ciudadanos formen parte de la propia organización porque les parece, aquello que les ofrecemos, básico y nuclear para su calidad de vida ciudadana.

Ésta es la cuestión. Lograrlo pide, a gritos, abandonar el modelo imperante en la mayoría de las organizaciones culturales: la difusión. A saber: una vez planteado y producido un producto o un servicio, debemos comunicarlo. Ha de llegar a los destinatarios. A los ciudadanos. No va.

Aquí, en la difusión, la comunicación es un apéndice de un servicio o producto. O un plus de la propia organización: hemos de darnos a conocer.

Todo esto es insuficiente. Y, además, se acostumbra hacer a última hora.

Con prisas. Y sin evaluar resultados. Tal vez uno: han venido o no han venido. Está bien. Pero, ¿han venido por la comunicación concreta que hemos hecho o por otras razones? No es mala pregunta.

La comunicación cultural es otra cosa: es el método de gestión de la propia organización que sabe que hoy sólo puede funcionar relacionamente. Si implica a los ciudadanos. Si se implica en sus vidas.

En sus deseos, necesidades y retos. Que son deseos, necesidades y retos de la propia organización cultural. Sólo, pues, es viable la organización cultural comunicativa.

#### OBJETIVOS

A lo largo del texto planteo algunos objetivos o maneras de trabajar y resultados básicos para la gestión de las organizaciones culturales.

1. Debemos olvidarnos de la difusión para centrarnos en la comunicación: no informamos, implicamos a los ciudadanos en la propia organización y sus servicios.
2. Debemos concebir la organización cultural como una marca: algo indispensable para la calidad de vida de los ciudadanos.
3. Debemos plantearnos la comunicación cultural de la organización desde la opinión y las necesidades o retos culturales de los públicos: de diferentes conjuntos de ciudadanos.
4. Debemos facilitar a los ciudadanos, siempre, una comunicación cultural atractiva, sugerente, clara y que motive a estar y optar por la organización y sus servicios o productos.
5. Debemos obtener resultados comunicativos: lo que la organización cultural se propone, sin excusa alguna.
6. Para lograr todo esto, debemos trabajar con método un conjunto de decisiones coherentes y secuenciales.
7. Debemos asumir, finalmente, que la comunicación es una cuestión de atmósfera organizativa: todo y todos comunicamos.

## **IDEAS CLAVE**

La comunicación de cualquier organización cultural -administrativa, asociativa o empresarial- se estructura a partir de algunas ideas clave: una secuencia coherente de decisiones concretas, agrupadas en dos grandes ámbitos.

1. Paisaje de situación: la comunicación de las organizaciones culturales en el dos mil.

1.1 Cualquier organización cultural o es tremendamente significativa para la calidad de vida de amplios segmentos de ciudadanos y se lo notifica vehementemente y con convicción de uso y fidelización o desaparecerá.

1.2 Esto pide, a las organizaciones culturales, olvidarse de la difusión: el parche que se le añade a las organizaciones culturales y sus servicios y productos para conectar con los ciudadanos. No es suficiente. La comunicación, hoy, forma parte del núcleo estratégico y vital de toda organización cultural y cualquier servicio o producto.

1.3 En definitiva: los ciudadanos -sus culturas- forman parte de la organización cultural y sus servicios y productos. No son lo externo: son lo interno. La palabra, pues, que define la comunicación cultural es complicidad. Y su resultado es fidelización: compenetración.

2. El método de la comunicación en las organizaciones culturales.

2.1 La comunicación corporativa o de la propia organización sólo muestra, con rotundidad, entusiasmo y con el lenguaje de los ciudadanos, lo que la organización aporta para la cultura significativa de sus vidas personales y públicas. Se dirige a todos los ciudadanos. Pero, en especial y en el día a día de la comunicación, al conjunto de ciudadanos por quien opta la organización cultural. Todos, aquí, es un deseo. Maravilloso. El conjunto concreto es la realidad.

2.2 La comunicación corporativa, en las organizaciones culturales que se estructuran con ofertas departamentales muy especializadas y diferenciadas, subraya y potencia, para conjuntos de ciudadanos diferenciados, lo que aporta cada uno de sus departamentos.

2.3 La comunicación de cada uno de los servicios y productos de la organización cultural se dirige, adaptadamente, a un conjunto conocido, concreto y claro de ciudadanos: un público.

2.4 La comunicación no inventa nada: muestra la organización y sus servicios y productos con el lenguaje de los ciudadanos. En este mostrar es donde la creatividad en el lenguaje, las formas, los colores, las maneras y los soportes debe potenciarse enormemente. No en el vacío: para conectar, cómplicemente.

2.5 La fidelización, finalmente, es el resultado final de toda comunicación cultural: no es suficiente que conjuntos de ciudadanos, puntualmente, acudan a la organización. El reto está en que la tengan presente entre las diez organizaciones claves, para su vida, entre las muchas que operan en la ciudad y el entorno. Y la tienen presente porque forman parte de la organización: asumen y practican en sus vidas lo que la organización cultural propone. Hace. Invita.

## **ÍNDICE.**

Introducción.

Objetivos.

Ideas clave.

Comunicar comporta tomar decisiones: un caso real.

1. La arquitectura de la comunicación en las organizaciones culturales.

1.1 De la difusión a la comunicación cultural.

1.2 Toda la organización cultural es una marca para la calidad de vida, imprescindible.

1.3 Comunicación.com: el estilo propio de las organizaciones culturales.

1.4 El método para la gestión de la comunicación en una organización cultural

2. La comunicación corporativa de la organización cultural: la comunicación estratégica, nuclear.

2.1 La misión como horizonte de resultados a conseguir con la comunicación.

2.2 La misión como corazón de la marca: qué comunicamos.

2.3 El posicionamiento como punto de partida: nuestra comunicación es competitivamente diferente.

2.4 Los públicos objetivos de la comunicación: priorizamos conjuntos de ciudadanos.

2.4.1 Público objetivo básico.

2.4.2 Públicos objetivos segmentados.

2.5 Mensajes y medios de comunicación.

2.6 La producción de la comunicación.

2.7 La comunicación departamental.

2.7.1 El catálogo de servicios y productos, la pieza fundamental para la comunicación.

2.7.2 La submisión departamental, la brújula que señala los resultados en comunicación.

2.7.3 Posicionamiento de arranque de la comunicación.

2.7.4 Los públicos temáticos de comunicación.

2.7.5 Los mensajes y los medios de comunicación.

2.7.6 La producción de la comunicación departamental

3. La comunicación de un servicio o un producto de la organización cultural: la comunicación de acciones.

3.1 El concepto de servicio/producto y su fabricación.

3.2 El posicionamiento comunicativo del servicio: diferente o mejor.

3.3 El público del servicio: con quién comunicaremos.

3.4 Mensajes clave y medios de comunicación.

3.5 La producción de la comunicación de un servicio o producto.

4. La estética de la comunicación: construyendo la imagen de marca con un toque de arte.

4.1 Tiremos las marcas culturales sosas.

4.2 ¿Cómo queremos ser percibidos?

4.2.1 Logotipo y el imago tipo siempre recordables.

4.2.2 Colores atractivos.

4.2.3 El eslogan, la síntesis de la comunicación.

4.2.4 Dímelo con música.

4.2.5 Envoltorios, las pieles de la organización.

4.3 El dossier de la identidad corporativa: la carta de navegación de la comunicación en la organización.

- 5. La fidelización desde la comunicación cultural: en simbiosis con los ciudadanos.
- 5.1 Lo que comunicamos es vida entusiasta: implicad a los ciudadanos en la organización cultural.
- 5.2 Todo comunica: precio, edificios, equipos, momentos del servicio...
- 5.2.1 Precios imaginativos
- 5.2.2 Venta fácil de entradas
- 5.2.3 Equipamientos acogedores
- 5.2.4 Equipos dialogantes y momentos de uso personalizado
- 5.3 Campañas especiales: recordad a los ciudadanos quienes sois, qué les ofrecéis e invítadles a colaborar espontáneamente.
- 5.4 Técnicas varias de comunicación a la carta.
- 5.5 Indispensable: estamos en la red, claro.
- 5.6 Campañas para fidelizar a la ciudad: somos una red de organizaciones ciudadanas cómplices.
- 5.7 Resultados en comunicación y mejoras continuadas.
- 5.7.1 Resultados de la comunicación de servicios y productos.
- 5.7.2 Resultados de la comunicación corporativa.

Síntesis del tema.

Referencias bibliográficas.

Glosario.

Ejercicio de autoevaluación.

Ejercicios de evaluación.

## **COMUNICAR COMPORTA TOMAR DECISIONES: UN CASO REAL.**

Creo que el Suplemento Cultural del ABC de los sábados es el mejor de los que ofrecen los periódicos en España. El 28 de octubre del 2000, bajo el apartado de Artes de deriva leí un texto -Contraseñas de Rodrigo Muñoz Avia- que te presento. Es un texto socarrón, pero tremendamente exacto en su crítica, que permite empezar la comunicación cultural desde lo real, desde los ciudadanos: tomando decisiones. La historia sucede en Madrid.

Por favor, ¿podría usted decirme donde está el MNCARS?

El otro día, cuando iba yo camino del Reina Sofía a una inauguración, un matrimonio de turistas americanos me espetó esta pregunta a bocajarro.

En su condición de anglosajones, los americanos no tuvieron demasiadas dificultades de pronunciación, desde luego, pero esa extraña conjunción de letras que me señalaron escrita en un pedazo de papel, MNCARS, me pareció cualquier cosa menos una palabra española. Lento de reflejos, aturdido por lo apremiante de la pregunta, pensé que el MNCARS debía ser un circuito automovilístico, o un restaurante turístico cuyas mesas son coches descapotables, y le dije a los americanos que estaban equivocados, que ese tipo de parques temáticos solían estar en las afueras de la ciudad, pero que yo no podía ayudarles más. Sin venir en absoluto a cuento, los americanos me dijeron que eran de Wisconsin y se fueron tan contentos. Por mi parte, caminé de nuevo hacia el museo y pensé en lo extraña que resultaba la presencia de esa clase de turistas en el barrio del Reina Sofía. Al mismo tiempo, intenté pronunciar para mis adentros la susodicha palabra (MNCARS), pero no tuve mucho éxito.

No había caminado ni veinte metros cuando me di cuenta de mi absurda confusión. El MNCARS por el que preguntaban los americanos no era otra cosa que el Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía, nombre largo y reiterativo donde los haya, es cierto, pero que no

justifica en absoluto

su sustitución por unas siglas tan cacofónicas como esas. Me di la vuelta con la esperanza de divisar a los americanos de Wisconsin, pero éstos debían haber desistido de encontrar el MNCARS y sin duda estaban ya buscando algún que otro tablao flamenco en la zona.

Este incidente me permitió reflexionar sobre los nombres que reciben en los últimos años los centros de arte contemporáneo. Me acordé del MACBA o del CCCB en Barcelona, del IVAM en Valencia, el CGAC en Santiago, el CAAM en Las Palmas, el MEIAC en Badajoz o el CAAC en Sevilla, y deseé no tener que preguntar nunca por la ubicación de ninguno de esos centros en alguna de las ciudades respectivas. Pensé que las siglas siempre tienen algo frío y críptico y me pregunté si eso sería intencionado en este caso, si acaso estas denominaciones respondían a una intención de cifrar el acceso al arte, de establecer una suerte de contraseña, como si ya el propio nombre de la institución artística marcara una distancia con el ciudadano de a pie. Estos centros de arte tienen algo de clubes privados, o así lo querían los que los bautizaron. Pronunciar las palabras MACBA o CGAC, acceder a sus espacios reservados, requiere haber superado un rito de iniciación muy propio de los tiempos que corren en el arte, invadido de palabras, de conceptos, de significantes y significados ocultos, de lenguajes por doquier que codifican los grandes gurús y que sólo sus camarillas de seguidores saben descifrar.

Pensé que todos esos nombres tenían algo muy científico (como la NASA o el CSIC) y que en realidad esa sería la máxima aspiración de muchos, convertir el arte en una ciencia exacta, en una investigación con parámetros objetivables y unívocos, y así borrar para siempre la subjetividad. Sería el triunfo definitivo de un nuevo modelo de arte: el arte del sabio, el experto, el teórico, el iniciado, y no el arte del talento, la sensibilidad o el genio. Sería el triunfo del discurso sobre lo inefable de la plástica, y una derrota para el espíritu.

Francamente irritado por el resultado al que me habían conducido mis reflexiones, llegué al fin a las salas donde transcurría la inauguración y me topé de bruces con la ministra PdC, máxima responsable del MEC, con LAdC, secretario de Estado de Cultura, y con JMB, el director del MNCARS. Traté de esquivarles como pude, pero entonces me vi inmerso en un grupo donde, entre otros, me pareció ver a KdB, MFC y MB-V, los directores respectivos IVAM, el CGAC y el MACBA, y también a algunos conocidos de ARCO, la SGAE y VEGAP. Al parecer estaban hablando del MOMA de Nueva York, del MOCA de Los Ángeles (LA) y de algunos otros museos de EE.UU. Entonces alguien me preguntó a qué me dedicaba en los últimos tiempos, y yo, aturullado y nervioso, traté de recordar el nombre de algún otro museo conocido:

-Bien... eh... ahora estoy trabajando para el INEM.

-¿El INEM? -preguntó esa misma persona-. ¿Trabajas en la oficina del paro?

K Muchos ciudadanos no optan por nuestros/sus museos, auditorios, bibliotecas..., porque el mismo nombre ya es un obstáculo. ¿Por qué se opta, en tu entorno, por el oscurantismo de las siglas para comunicar/denominar museos, orquestas y otros servicios culturales?

K Sugiere o rebautiza, con nombres recordables, memorables, que expliquen lo que contienen y ofrecen los museos, orquestas, auditorios de tu entorno que han sucumbido al esnobismo críptico de las siglas.

K ¿No crees que la mayoría de títulos con que frecuentemente se presentan exposiciones y acontecimientos culturales requieren un rito de iniciación? ¿Qué hacer para que sean títulos espléndidamente

atractivos/comunicativos? Busca algunos de estos títulos crípticos y reinvéntalos al lado para que los ciudadanos los entiendan: comuniquen.

K En el mundo de la gestión cultural hay demasiados gurús que deberían estar en el INEM: son los de la cultura del sabio, el experto, el teórico, el iniciado... ¿Por qué estamos todavía aquí, tan lejos de la cultura que se relaciona y recrea constantemente con los ciudadanos, una cultura que siempre comunica algo útil para la vida personal y común?

K Pon en una lista todas las siglas de tu organización cultural y, al lado, su nombre comunicativo común. Si el nombre común es demasiado largo o pomposo, propón otro.

## **DESARROLLO DEL TEMA.**

### 1. La arquitectura de la comunicación en las organizaciones culturales.

Los nuevos tiempos para las organizaciones culturales empezaron, en occidente, con el furor del huracán Jack Lang y su celeberrima pirámide del Louvre de Ieoh Ming Pei. El furor ultimísimo se expande desde el edificio ultraexpresivo de titanio del Guggenheim de Frank O. Gehry en Bilbao. Desde los primeros ochenta a los finales de los noventa -veinte años de aprendizajes para todos los gustos- las organizaciones culturales han entendido que, ellas también, deben ser gestionadas emprendedoramente para lograr, sin excusas -¡oh la cultura es diferente!- resultados: incremento de la calidad de vida cultural en las cuestiones que abordan y mantenimiento y crecimiento interesante de la propia organización, valoradas por la ciudadanía. Y saben que para conseguir estos resultados la comunicación es indispensable. La pirámide y el barco de titanio son, simple y rotundamente, dos magníficos bibelots comunicativos: oigan, esto es imprescindible. Lo consiguen. Con un coste excesivo.

En el conjunto de las técnicas de gestión que, paulatinamente, han asumido los gestores culturales -gestión económica, gestión de infraestructuras, gestión de compras, gestión de personal, gestión de producción de servicios...- una ha entrado tarde: la gestión de la comunicación. De la comunicación como organización. Ha entrado retardada porque la mayoría de las organizaciones culturales creían -y creen todavía- que con difundir lo que hacían ya era suficiente. No lo es. Y lo será menos.

Hoy toda organización cultural, por pequeña que sea, debe disponer de una arquitectura de gestión comunicativa que encaje y se complemente -sume, en definitiva- con las otras arquitecturas de la gestión. Más: esta arquitectura, en la organización cultural, es de personalización: dibuja la fachada de la organización que acoge y atrae a los ciudadanos. Es, pues, en las organizaciones culturales con futuro una arquitectura priorizada. Mimada. Y es, además, una arquitectura cinética: se dirige a los ciudadanos, conecta con ellos, se confunde con sus vidas y opciones..., para acercarlos a la organización cultural puntualmente y, mejor, permanentemente.

#### 1.1 De la difusión a la comunicación cultural.

¿Cuál es la vida comunicativa cotidiana de una organización cultural? En esbozo: las organizaciones culturales, salvo excepciones, trabajan internamente. A saber: el gestor y su equipo -cuando existe y funciona como tal- montan la organización y sus servicios y productos sin tener extraordinariamente presentes a los ciudadanos. Nadie lo dice. Al

contrario. Todos afirman que trabajan para la cultura de los ciudadanos. Cuando analizas el impacto ciudadano de estas organizaciones y la aceptación de sus servicios y productos notas que no es así.

La comunicación -insistiré- empieza por colocar a los ciudadanos -a sus deseos, necesidades y retos culturales- en el corazón de la toma de todas las decisiones de la organización y sus servicios y productos. Son, éstas, las organizaciones culturales relacionales: las del tú a tu con los ciudadanos. Las que tienen éxito: consiguen que los ciudadanos estén encantados con ellas. El futuro está aquí: en volverse imprescindibles. De la familia. Cómplices.

Una vez montada la organización y sus servicios y productos, las que no están en este estilo de organización cultural se plantean la gran pregunta: ¿y, ahora, como nos damos a conocer a los ciudadanos, como llenamos nuestros servicios, como vendemos nuestros productos? La solución les parece óptima, consecuente: vamos a difundir quién somos y lo que hacemos. Gráficamente: a la organización y sus servicios y productos le añaden -le pegan- una cola multicolor de difusión. De propaganda. Bonita. No va. Porque la cola nunca expresa la sensibilidad y la inteligencia del corazón de sentido ciudadano, de alto valor vital de la organización que se manifiesta, especialmente, en sus servicios y productos. Difusión, pues: un apéndice para propagar la organización y sus cosas. Comunicación: compartir con los ciudadanos la organización y sus cosas. Que son suyas: para la calidad de sus vidas. Y la de la ciudad.

Mi recomendación: estirpad de una vez y como un cáncer todo lo que huelga y sea difusión. Por fantástica que os parezca. Sin contemplaciones: a lo bruto. Con una estrella indicaré acciones concretas y ejercicios prácticos para trazar y mejorar la comunicación de tu organización cultural.

1.2 Toda organización cultural es una marca para la calidad de vida, imprescindible.

Ésta es la cuestión nuclear. Una organización cultural es una marca. Y una marca más en competencia feroz entre toda la red de marcas que las organizaciones administrativas, asociativas y empresariales ofrecen a los ciudadanos bajo la divisa: ¡imprescindibles para vivir!

Las grandes marcas alumbran fantásticos servicios y productos: exposiciones de arte contemporáneo o del barroco hispanoamericano, conciertos sobre los veinte años de música electrónica, nuevas tendencias en danza, ciclo de cine sobre los problemas y los retos del siglo XX... son, seguro, magníficos servicios culturales que, a su vez, pueden ir acompañados de productos: catálogos, videos, reproducciones, camisetas, diskets... Cada uno de estos servicios y productos satisface una necesidad o plantea un reto. Fantástico. Cada uno de estos servicios acerca la marca de la organización cultural -qué sentido de humanidad vivida, de ciudad, proponemos a través del pensamiento, la música, las artes, el teatro...- a conjuntos de ciudadanos. Les acerca quién somos y qué proponemos. Ellos, entusiasmados, acogen nuestra marca, nuestro estilo, nuestra manera de entender la vida y la ciudad con creatividad y libertad, con solidaridad y riesgo... y la incorporan a sus estilos de vida. Nuestra marca es su estilo de vida. Somos su marca con unos servicios y productos amigos. Gustan. Son asombrosos. Geniales. No es broma: deben ser así. Siempre. Sólo éstos comunican: atraen. Interesan. Fascinan. Apasionan. Establecen relación. Convencen.

Pero. La tecnología, la intercomunicación... hace que demasiados servicios y productos culturales se parezcan cada vez más unos con otros. La exposición sobre Picasso o los Mayas en Buenos Aires, Barcelona,

Berlín y Roma, diferentes, son demasiado iguales. Los discos sobre música barroca hispanoamericana se repiten en los catálogos. Shakespeare hay varios en los teatros de la ciudad. El arte virtual, ya, está en muchos museos. Las instalaciones copan las salas de exposiciones. Con un problema común: todo, en servicios y productos culturales, hoy es demasiado igual. Hay una saturación de lo mismo. De lo repetitivo. Es así.

Y, aquí, aparece hoy con más fuerza e intensidad que nunca la marca. La marca no es el producto o el servicio: ¡es la organización! La referencia. El núcleo que marca, que confiere estilo propio, personal a todos los servicios y productos. Facilitándoles estilo, un aroma propio. Profundo. Un significado cultural en el que confiar. Ante el vendaval de servicios y productos culturales, los ciudadanos -que no quieren ni pueden estar en todos- contemplan el producto o el servicio. Pero, de reojo, se fijan en quien lo firma: en la marca. Si les merece confianza, si está entre las marcas culturales -entre las organizaciones culturales- que uno confía, le interesa. Si confía fuertemente, le interesará enormemente. El mundo de hoy funciona así. Las gentes funcionamos -optamos- así. También en cultura. Así es nuestro mundo. También en mi ciudad. Cualquier ciudad.

Quien intuyó esto de las marcas fue David Ogluy. Cito algunas de sus palabras proféticas en el almuerzo de la American Association of Advertising en Chicago, en 1955. Muchos gestores culturales todavía no se han enterado.

- Cada anuncio debe ser considerado como una contribución al complejo simbólico que construye la imagen de la marca, como parte de la inversión, a largo plazo, en la reputación de la marca.
- Si se adopta este enfoque a largo plazo, muchas de las dudas creativas del día a día se resuelven por sí solas.
- Quizás se pregunten cómo decidimos que clase de imagen construir. No existe respuesta breve. Hay que utilizar el criterio. No se puede ser todo para todos. Hay que optar. Hay que apostar por una personalidad.
- ¡Qué milagro cuando un fabricante consigue mantener una imagen coherente durante años! ¡Qué agallas hay que tener, qué obstinada determinación se necesita para mantener, contra viento y marea, una política creativa coherente año tras año, frente a todo tipo de presiones para dar con algo nuevo cada seis meses!
- Los responsables de comunicación de las grandes marcas inmortales han comprendido que cada anuncio, cada programa de radio, cada spot de televisión no es un único disparo, sino una inversión a largo plazo en el conjunto de la personalidad de sus marcas.
- Sería de gran ayuda, para conducir la imagen de la marca por el buen camino, grabar en piedra una sencilla definición de la imagen que desean que su marca adquiera con los años.
- Una vez se tiene esta definición es más difícil que los cambios de directivos o de agencias diluyan la imagen.
- Por tanto, les aconsejo que pongan por escrito una definición de su propia imagen de marca. Expónganla con frecuencia. Asegúrense de que todos los que trabajen en contacto con su publicidad la entienden. Y manténganla.
- Créanme, no es fácil llegar a un acuerdo acerca de que clase de imagen de marca crear. Demasiado a menudo, la imagen de marca representa un compromiso, un débil y borroso compromiso.
- Las imágenes borrosas no inspiran demasiada confianza a los consumidores.
- La mayoría de las marcas son neutras.
- ¿No estarán las dos cosas relacionadas: la falta de marcas con

personalidad y la falta de fidelidad? No podemos usar siempre los mismos argumentos, intentando ser todo para todo el mundo.

- ¿No es el principio de la grandeza publicitaria ser diferente y el principio del fracaso ser igual?
- Cuando se descubre que la imagen de marca tiene serios defectos, merman las ventas. Entonces se debe ser valiente: cambiemos la imagen de marca.
- Los que dedican su publicidad a construir la imagen de marca más favorable, la personalidad mejor definida para su marca, son los que a la larga conseguirán la mayor participación y los mayores beneficios.
- Intentemos tener una visión más amplia y más a largo plazo de nuestras responsabilidades creativas.
- Hagamos planes a diez años vista, partiendo de la hipótesis de que nuestros clientes tienen intención de seguir en nuestra organización para siempre.
- Creemos personalidades bien definidas para las marcas.
- Mantengamos esas personalidades sin titubeos, año tras año.
- Y recordemos que, casi siempre, es la personalidad de la marca, más que cualquier diferencia trivial del producto, lo que decide su posición definitiva en el mercado.

Bravo. David Ogluy, en 1955, reinventaba la comunicación en las organizaciones. Demasiadas organizaciones culturales todavía no se han enterado: duermen el sueño atontado de la difusión.

En tu organización cultural, ¿se plantea todo esto? Si se plantea, ¿cómo puedes definir, en un primer trazo, la marca, la personalidad distinta de tu organización cultural? Si no se plantea, ¿qué hacer para plantear este debate y optar por ser no un conjunto de servicios y productos, sino una marca con servicios y productos? Concrétalo. Sinceramente.

1.3 Comunicación.com: el estilo personal propio de las organizaciones culturales.

David Ogluy anotaba todo esto para las empresas de detergentes, de tabacos, de productos industriales de primera calidad. Lo mismo -y más- debemos hoy trabajar en las organizaciones culturales.

El más es comunicación.com.

Comunicación.com significa compartir, combinar, compatibilizar, con sensar con los ciudadanos para quienes se crea la organización cultural. Con los que cada día funciona desde sus servicios y productos. Los ciudadanos, en las organizaciones culturales, no pueden ser, jamás, clientes, usuarios, espectadores... Todos ellos son gente exterior. Lejana. Visitantes. La comunicación, en las organizaciones culturales, debe siempre tener y tender un lazo de complicidad, de convivialidad: ¡creemos, compartamos la ciudad que queremos, la vida que nos complace íntima y comúnmente! Podemos hacer esto porque trabajamos con ciudadanos. No con consumidores, clientes o usuarios. Trabajamos entre iguales: ¡nos va, nos pirra, necesitamos como el aire la cultura!

Si me encanta David Ogluy en comunicación, en gestión me va Tom Peters. Me sugiere, muchísimo, las innovaciones con las que responde ¿Qué es un cliente? en su libro trepidante -léanlo, por favor y aplíquenlo: es un terremoto en las organizaciones culturales- 50 claves para gestionar un centro de servicios profesionales. Hay un capítulo sobre como convivir con los clientes, monstruo.

Un cliente es...

- Un socio.
- alguien con quien tengo una relación íntima.
- alguien con quien voy a recorrer un largo camino.

- alguien con quien puedo co-inventar el futuro.
- una persona física o jurídica en cuyos resultados me juego mucho personalmente.
- alguien con quien tengo un vínculo afectivo.
- alguien con quien no puedo trabajar si la confianza no es absoluta.
- un colega profesional que, como yo, se enfrenta a problemas peliagudos.
- la fuente de mi reputación (para bien o para mal)
- mi propagandista oral número 1.
- alguien que crece cuando yo crezco.
- alguien que pierde cuando yo pierdo.
- alguien que gana cuando yo gano.

¿Vale? (O sea: ¿le parece bien?) (¿O no?)

A mí me parece bárbaro. Más: me parece la única manera decente, cívica y eficaz, de trabajar en las organizaciones culturales: con los ciudadanos. La ciudad cultural -los ciudadanos y sus organizaciones o una gran parte- está sentada en la mesa de nuestra organización, co definiéndola, compartiendo decisiones, comprometiéndose en el diseño y la fabricación de los servicios y los productos. Porque los ciudadanos son compañeros de la organización: gente de la compañía. De la casa. No es, esto, discurso: es una manera com de comunicar. Lo trabajaremos.

¿En tu organización cultural hay clientes, consumidores, usuarios, no se sabe muy bien o ciudadanos? ¿Por qué se ha optado por uno u otro modelo?

1.4 El método para la gestión de la comunicación de una organización cultural.

El orden de las decisiones afecta el resultado de la comunicación de una organización cultural. Voy, pues, a presentar la arquitectura del método de comunicación. Que después desarrollaré detalladamente. Está aquí, en frío. Lógica.

#### A. LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA.

- a.1. La visión comunicativa
- a.2. La misión comunicativa
- a.3. El posicionamiento comunicativo.
- a.4. El público objetivo en comunicación.
- a.5. El mensaje comunicativo.
- a.6. Los medios de comunicación.
- a.7 La producción de la comunicación.

#### B. LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA DEPARTAMENTAL.

- b.1. El catálogo de servicios
- b.2 Submisión comunicativa
- b.3 Posicionamiento comunicativo.
- b.4 Público objetivo comunicativo.
- b.5 El mensaje comunicativo.
- b.6 Los medios de comunicación
- b.7 La producción de la comunicación

#### C. LA COMUNICACIÓN DE UN SERVICIO O PRODUCTO

- c.1. La idea útil
- c.2. El posicionamiento competitivo.
- c.3. El público objetivo comunicativo.
- c.4. El mensaje comunicativo.
- c.5. Los medios de comunicación.
- c.6. La producción de la comunicación.

#### D. LA ESTÉTICA DE LA COMUNICACIÓN.

- d.1. El logotipo y el imago tipo.
- d.2. Los colores.
- d.3. El eslogan.
- d.4 La música.
- d.5. Los envoltorios.
- d.6. El dossier de la imagen corporativa.

#### E. LA FIDELIZACIÓN Y LOS RESULTADOS EN COMUNICACIÓN.

- e.1. Implicación de los ciudadanos.
- e.2. Todo comunica.
- e.3. Campañas especiales.
- e.4. En la red.
- e.5. Comunicación desde la red de organizaciones culturales
- e.6. Resultados en comunicación.

Describe, fríamente, el método de comunicación de tu organización cultural. En esquema. Aunque sea un no-método: estructura el proceso, el circuito de la construcción de la comunicación. Y compara.

2. La comunicación corporativa de la organización cultural: la comunicación estratégica, nuclear.

Muy bonito. ¿Verdad? Pero ¿cómo se pone en marcha este método? Tomando decisiones en cada apartado. Y transformándolas en acciones. Y resultados. Decisiones encadenadas: el orden de los factores, aquí -ojo y repito-, altera la comunicación. Decisiones siempre tensadas entre la creatividad desbordante y la racionalidad eficaz. Decisiones, además, consensuadas, asumidas y trabajadas desde el liderazgo del equipo de comunicación de la organización, por todo el equipo organizativo. Todo. Administrativos y personal de vigilancia del museo incluidos.

Empecemos por el principio: por la comunicación corporativa.

La comunicación corporativa es la comunicación de marca: la que acerca, implica, la organización con los ciudadanos y la ciudad. La que consigue que los ciudadanos sientan la organización cultural y sus propuestas como algo suyo: está en primera línea de mis opciones de uso, confianza, colaboración. Porque es mi organización cultural: donde mi vida toma un significado de humanidad más creativa y compartida. Desde donde me entiendo en más profundidad y comprendo el mundo de otra manera.

A través del significado, del sentido que me transmitís y manifestáis -me comunicáis, pues- desde la música, el teatro, la danza, la pintura, el cine, la artesanía, las fiestas, la literatura, la arquitectura, el pensamiento... de vuestros servicios, de vuestros productos.

Lograr esta respuesta cómplice, así de clara y contundente, en todos los ciudadanos a quienes dirigimos/compartimos la organización cultural es nuestro reto.

¿Cómo trazar esta comunicación?. Ésta es su secuencia.

Una nota para las grandes organizaciones culturales estatales, supranacionales... Me concentro en la ciudad. Porque es donde habitan los ciudadanos, mayoritariamente. Las grandes comunicaciones etéreas, supraterritoriales, son proclamas de buenas intenciones. Hoy lo importante es dotar a cada organización cultural concreta, en una ciudad concreta, de una comunicación personalizada y diferenciada irresistible: que atraiga a los ciudadanos de la ciudad, los del entorno, los turistas y visitantes..., porque es una marca cultural primera para ellos.

Dejo fuera las campañas de comunicación sobre la lectura, los museos, la música,... generalistas que, ocasionalmente, lanza un ministerio o una gran organización cultural fundacional o empresarial. Abarcarlo todo

es, seguro, sinónimo de pinceladas de introducción. Y aquí abordo la gestión de la comunicación de una organización cultural a fondo.

## 2.1 La visión como horizonte de resultados a conseguir con la comunicación.

La comunicación, como método, empieza planteándose el horizonte de resultados de la organización cultural: ¿qué ciudad, qué ciudadanía cultural queremos en los próximos diez años?. Pintémosla. Tracémosla. Con realismo. Desde lo que somos capaces. Y con un 25% de utopía. De sueño. Porque podemos conseguirlo. Marquemos este escenario no en abstracto: en concreto. Tangible. No os quedéis, por favor, con lo tópico, típico y tonto: tres museos, un auditorio, una orquesta de cámara, un rockódromo... Éstos son contenedores, los instrumentos para la cultura. La cultura es vida creativa, comprensión, diálogo, relación, solidaridad,... Os sugiero, aquí, mi libro: Ciudad y cultura en el siglo XXI. Un paseo por el bosque de la gestión. 605 ideas y un método. Ediciones Ciccus, Buenos Aires, 2000.

El directivo de comunicación y su equipo esto -como todo lo que vendrá- en las organizaciones culturales serias no debe inventarlo: le viene dado. Es la visión organizativa: la que la organización cultural se propone conseguir.

Cuando no existe, el directivo y su equipo debe trazarla desde la deducción: desde lo que la organización hace. Y debe, aquí y en lo que seguirá, antes de poner en marcha la comunicación corporativa, obtener el respaldo explícito del gerente de la organización. Y de su consejo político, asociativo o empresarial. Porque es el horizonte de resultados de la organización cultural: trazamos, comunicamos, aquello que esperamos que los ciudadanos encuentren magníficamente en nosotros. Y, por ello, nos quieran. Nos valoren. Sean cómplices de la organización. Técnicamente: treinta líneas donde quede claro qué se quiere hacer, proponer, impulsar... Supercomprensibles para los ciudadanos y toda la organización.

Traza y fija pues, para tu museo, auditorio, biblioteca, teatro..., su visión: su campo de resultados ciudadanos. El justo. Ni demasiado amplio. Ni demasiado mísero. Media página, por favor: ¿qué queréis? ¿Qué os proponéis?

La visión, finalmente, no se puede trazar desde dentro de la organización cultural. Debe trazarse desde fuera. Desde la ciudad. Desde las necesidades, deseos y retos culturales de los ciudadanos. Los actuales. Y los próximos. Los que, tal vez, todavía no son manifiestos. Pero están aquí, intuitivos. Urgentísimos. Palpables.

El problema de muchas organizaciones culturales es que son inútiles: no responden, no empalman, con el momento presente y futuro de la ciudad y los ciudadanos. No aportan reto. Innovación. No entran en el presente/futuro. Estas organizaciones culturales deben autosuicidarse. Polucionan la cultura de la ciudad. Estorban. O deben reinventarse. En ciento sesenta días.

Toda organización cultural actual, con futuro -por más innovadora que se plantee -nace, así, de la comunicación: del haber escuchado, atentamente, la cultura actual y próxima de los ciudadanos y la ciudad. La comunicación, entonces, es fácil: la misma visión cultural organizativa/comunicativa les dice a los ciudadanos: esto que os interesa, que os preocupa, aquí está. Es vuestro. Son las organizaciones culturales comunicativas: relacionales. Siempre en diálogo de complicidades.

Repasa, pues, la visión comunicativa, de resultados culturales a conseguir, en tu organización. En cuatro/ocho años.

## 2.2 La misión como corazón de la marca: qué comunicamos.

Las organizaciones culturales, especialmente las administrativas, son organizaciones de texto: de discurso. Recuerdo una organización cultural que me pidieron un asesoramiento. Mi primera pregunta, directa: ¿Qué hacéis? ¿Qué proponéis? ¿Para qué servís? La respuesta: diez centímetros, en vertical, de papeles. Me dijeron: para que te hagas una primera idea. ¡Socorro!

La misión comunicativa -lo que una organización cultural es, hace y propone-, sintetiza la visión en una frase, en una idea útil de acción, nuclear, contundente. Atractiva. Directa. Memorable. Recordable. Insistente. Imprescindible para la calidad de vida de los ciudadanos y la ciudad a quienes la organización cultural se dirige. Escrita con el lenguaje de los ciudadanos. Y no con el, a menudo, porno/tecnocrático de los profesionales de la gestión cultural: críptico, pretencioso, ilegible, lleno de tecnicismos. Y, a menudo, vacío. Simplemente, bonito. Abstracto. Y para ellos. Y sus seminarios, dossiers y revistas. Socorro, otra vez.

No es fácil fijar la misión comunicativa si no se tiene muy clara la visión organizativa: las organizaciones oscuras, las de la sólo buena voluntad cultural casi son imposibles de comunicar. Requiere, la misión, comprender la ciudad y los ciudadanos. Decir, en su lenguaje - en el lenguaje del conjunto de los ciudadanos a quienes se ofrece la organización y sus servicios y productos -lo que somos, hacemos y proponemos. Con un lenguaje preciso. Motivador. Brillante. Que, con sólo oír la frase, la propuesta, el concepto -la marca-, cualquiera de estos ciudadanos exclame: es lo que buscaba. Voy. Ahora mismo. Y le encanta. Lo mismo, aquí, que en la visión. Si existe, sólo debe reescribirse en lenguaje de comunicación: desde el fuera de la organización. Si no existe -inaudito- tenemos más trabajo. Y duro: debemos construirla y consensuarla con los directivos y el equipo de la organización cultural. La misión comunicativa es el corazón desde donde se toman todas las decisiones comunicativas, productivas..., de la organización cultural. Está en todo lo que se hace, dice y comunica. Todos la tienen en su cabeza, en su corazón, en sus manos. En su boca. Está en los servicios y productos. Se nota en el trazo de las infraestructuras. En el color. En la iluminación. Y está -clave en comunicación- en el corazón de valoración de los ciudadanos: nos quieren y valoran porque la misión de la organización cultural comunica, aporta calidad de vida magnífica, con fulgor propio, a sus vidas.

Técnicamente, la misión comunicativa es una frase -un concepto, dicen ahora- de unas quince a veinticinco palabras, escrita en presente de acción, que no se anda con rodeos: dice lo que hacemos. No lo que, tal vez, haremos. O nos gustaría. Haremos, seguro. Es presente, pues, de servicios y productos culturales para la vida. Constatables. Usables. O es futuro seguro de sentido y calidad cultural.

Trata, ahora, de fijar la misión de tu teatro, museo, biblioteca, auditorio. ¿Existe? ¿Debes deducirla? Trata, además -es un excelente ejercicio- de fijar, por los hechos, por lo que hacen, la misión de las más importantes organizaciones culturales de la ciudad. O el país. Notarás que las que tienen una misión clara, bien comunicada, actual, contundente, acostumbran a tener éxito. Y notarás que, a misiones borrosas, resultados desastrosos.

## 2.3 El posicionamiento como punto de partida: nuestra comunicación es

competitivamente diferente.

Visión entusiasta. Misión contundente. Y posicionamiento. Éste es el triángulo básico que fija la marca -qué es, qué hace, por qué merece la pena adherirse- de una organización cultural. Actual. Con fuerza en la ciudad. De referencia para los ciudadanos.

Sabemos qué vamos a conseguir. Sabemos en qué vamos a insistir para conseguirlo. Pero no estamos solos: hay otras organizaciones culturales en el entorno. Y otras organizaciones de la industria del espectáculo y el ocio. Que debemos tener presentes. Más: estamos en competencia. En agradable competencia con ellas. Competencia: todas nos esforzamos a tope para ofrecer lo mejor en cultura, lo que más casa con los ciudadanos y la ciudad que queremos. Sin competencia, las organizaciones culturales se amuerman en el victimismo de la queja y la tristeza como horizonte de servicios y productos. Como dice un amigo mío: sin competencia, sin opción por ser la sobresaliente, esto es una lágrima gerencial permanente.

Competencia óptima: todo lo que es igual, parecido..., no interesa a los ciudadanos. En el entorno hay propuestas más interesantes que la monotonía. Cuando la monotonía es, además, cultural raya a un auténtico muermo soporífero. Los ciudadanos, que son inteligentes, pasan. Bravo. Teatros vacíos o semi, museos ídem, auditorios con polvo..., dicen mucho de la incompetencia de sus gestores: no son competentes. No viven en la ciudad y el mundo de hoy. Son exvotos vivientes de una gestión cultural ensimismada. Caduca.

Posicionamiento primero. No podemos comunicar excelentemente si nuestra organización cultural y los servicios y productos no son excelentes: deben ofrecer, en su línea, algo nuclear, diferente, para la calidad de vida. Y no es cuestión de dinero o grandes experimentos.

Posicionamiento segundo. Debemos comparar. Debemos conocer. Debemos saber, sin tópicos, qué ofrecen, qué hacen, cómo comunican -sí, cómo comunican- otras organizaciones culturales iguales o parecidas. Para ser mejores. Y diferentes. Debemos comparar, también, en las grandes organizaciones culturales, unos museos con otros de la propia organización. Para, el mío, comunicar mejor. Espléndidamente. Todos comunicamos igual es igual a todos comunicamos monotonía, torpemente.

Posicionamiento tercero. Además de la visión -qué trazos son los claves- y de la misión repetitiva, hemos de seleccionar algunos puntos excepcionales que vamos a comunicar y sirvan para ayudar a los ciudadanos a bien situarnos: a optar por nosotros frente a la oferta de otras organizaciones. Culturales o no. Con ofertas interesantísimas.

Media página, pues, que fije tu posicionamiento: que facilite a los ciudadanos identificaros nítidamente, diferenciaros claramente, adherirse a vosotros porque les sois de suma utilidad frente a otros. Aquí, por favor, cosas concretas, que sean muy/muy de mi museo, biblioteca..., y que me permitirán, en comunicación, despuntar, ser diana de interés... Para confeccionar la lista, corta pero contundente, mira el entorno. Compara.

Ejercicio, además, de posicionamiento sobre las organizaciones culturales de la ciudad y el país: ¿puedes identificar, en dos columnas -una en qué se parecen, otra en qué se diferencian profundamente- los museos, los teatros, los auditorios, las bibliotecas...?

En comunicación subrayamos nuestra diferencia: en qué somos, especialmente, competentes. Buenísimos. Imprescindibles.

2.4 Los públicos objetivos de la comunicación: prioricemos conjuntos de ciudadanos.

Sabemos qué vamos a aportar. Sabemos, para ello, en qué vamos a

insistir. Machaconamente. Y sabemos qué vamos a subrayar para estar en la primera línea de las decisiones culturales de los ciudadanos. Tenemos definida la marca comunicativa de la organización y sus servicios y proyectos. Somos esto. Nos encanta.

Pero debe encantar a los ciudadanos. Ésta es la cuestión: la gran cuestión. Entramos, pues, en los públicos.

Los públicos, los ciudadanos, la gente, han estado siempre presentes en la organización cultural comunicativa. Relacional. La hemos montado para los ciudadanos. Están, pues, en las decisiones de la visión, la misión y el posicionamiento. Ahora queremos, como organización, no sólo que estén en nosotros: vamos a estar con ellos. Vamos a confundirnos con ellos.

Una vez una organización cultural de famoseo, pero sin públicos casi, me pidieron socorro de asesoramiento. En mi primera reunión con el gerente y su equipo les dije: ¿qué hacéis? Respuesta: cosas. Nueva pregunta: ¿cuáles? Respuesta: muchas y variadas. Insisto: ¿para quién? Respuesta: para todos. Salté: ¿y viene alguien? Respuesta: pocos. Evidente. Y los que vienen seguro que no vuelven, concluí. Cambiaron. Hoy somos grandes amigos. Y llenan. Siempre.

No tenían visión, misión y posicionamiento. No disponían de un nítido catálogo de servicios y productos. Y además, catástrofe, dirigían su organización cultural a todos los ciudadanos. Todos es nadie. Así de contundente.

Cualquier organización cultural -por poderosa que sea- jamás de los jamases se dirige a todos los ciudadanos. En comunicación, esto lo llamo pecado de soberbia. Su castigo es cruel: miseria de públicos. Cualquier organización cultural se dirige a la ciudad. A su entorno. Pero, sólo, a un conjunto más o menos grande de sus ciudadanos.

Hemos de escoger, de fijar, de decidir este público: ¿ a qué ciudadanos vamos/estamos dirigiendo lo que hacemos en la organización cultural? Serán los ciudadanos con los que conectaremos: nos comunicaremos con ellos. De tú a tú. Porque forman parte de nuestra organización cultural: el fuera es dentro. Y el nexo es la comunicación: una relación cálida. Cómplice.

Problema aquí. Y tremendo. La mayoría de organizaciones culturales son urbi et orbi: se dirigen a todos los ciudadanos. Peor: sus directivos, cuando pronuncian todos casi se transfiguran. Entran en éxtasis. Cuando tal acontece, el trabajo del directivo de comunicación y su equipo es duro: debe priorizar los públicos de la organización cultural. Para fijar, rotundamente, con quiénes vamos a comunicarnos: cuántos, cómo son, qué opinan de nuestra organización y sus servicios y productos, qué están dispuestos a pagar... Éste será nuestro público. Otra cosa es las ganas, el deseo sobre lo que nos interroga y dice la lectura o la danza, el teatro o la pintura, el pensamiento o el patrimonio..., se meta en todos los ciudadanos y toda la ciudad. Pero esto -aquí está el quid- es un trabajo del conjunto de las organizaciones culturales. Jamás de una prepotente. Y, además, es un trabajo de años y años: para este año, pues, este público, este conjunto de ciudadanos. Para los siguientes, éste y aquellos. Sumando se llega a todos.

Hay libros de marketing estupendos que enseñan a optar y analizar públicos. Buenísimos. Voy, en síntesis, a indicar los grandes pasos.

2.4.1 Público objetivo básico. Es el gran, mediano o pequeño conjunto de ciudadanos a quienes ofrecemos la organización cultural y sus servicios y productos. Este conjunto de ciudadanos debe ser los más homogéneo posible. Las mezclas exóticas no van. Debe de tener, pues, algunas características comunes. Básicas. Y claras.

No valen, aquí, los conjuntos absurdos con los que, a menudo, trabaja

la administración: niños, jóvenes, adultos y gente mayor. Demasiado tópico. Otra cosa es que un auditorio se dirija a ciudadanos que les interesen todas las músicas del mundo, de la antigua a la étnica. O un museo que se dirige a los ciudadanos para quienes las artes forman parte de su familia íntima. O una biblioteca que se dirige a los ciudadanos que, libro en mano, viajan por todas las aventuras...

En el último museo de arte contemporáneo que he asesorado el público objetivo se ha fijado así: ciudadanos que en todo están a la última: en artes, más.

Decidido esto, cuatro cuestiones.

- a) Cuántos son estos ciudadanos: número. Afinado, por favor.
- b) Perfil de género y edad: más mujeres que hombres, entorno a los 35 años.
- c) Situación socioeconómica: una pincelada de calle, de realismo sucio.
- d) Cómo son: actitudes, usos, maneras, perspectivas, comportamientos... entorno a lo que la organización les ofrecemos.
- e) Cómo nos valoran: es clave. Somos lo que nuestro público opina de nosotros. Sobre nuestra organización y sus servicios y productos. Si opinan que somos mediocres, mejor saberlo. Si opinan que somos estupendos, anotémoslo.
- f) Dónde se informan: en qué medios depositan su credibilidad. Prensa diaria, revistas especializadas, anuncios callejeros, líderes de opinión...

La comunicación de la organización la dirigiremos, mayormente, a todo el público objetivo básico optado: siempre sabemos a quien nos dirigimos. ¿Queremos dirigirnos a más ciudadanos o a otros? Optemos por otro público objetivo.

Seamos prácticos: define, comprendiéndolo, el público objetivo de tu museo, biblioteca, teatro, auditorio..., en sus características claves. De perfil. Éste es tu público. Desde él debes comunicar. Con él debes comunicarte. En este orden de decisiones. Ojo: no a él. Es absolutamente diferente. La comunicación siempre parte del escuchar al otro: de sus comportamientos, lenguaje, opinión, expectativas... Entender esto, optar por esto, es optar por una comunicación cultural convincente. Espléndida. De éxito.

2.4.2 Públicos objetivos segmentados. Todo público, especialmente el numeroso, dentro de su homogeneidad muestra diferencias. Éstas aparecen, contundentemente, en el análisis, fijación y comprensión del público objetivo de la comunicación.

Si queremos comunicar con precisión, personalmente, debemos ahora señalar y precisar algunos de estos segmentos diferenciados. Démosles un nombre descriptivo. Subrayemos los que nos parezcan más estratégicos. Más importantes para la organización cultural. Un factor de diferenciación importante es la diversidad en la valoración. O las grandes opciones donde se informan. O las maneras e intensidades de querer estar en los servicios y productos.

Los públicos segmentados del museo de arte contemporáneo se fijaron en: ciudadanos muy jóvenes, curiosos, en busca de la originalidad. Ciudadanos de escuelas y universidades de artes, comunicación, en especial. Ciudadanos que practican las artes. Ciudadanos que se interesan por las artes. Ciudadanos que visitan la ciudad, inquietos.

¿Para que diferenciar, en el público objetivo básico algunos públicos segmentados? Porque, frecuentemente, la comunicación de la organización cultural ?en sus servicios y productos- la dirigimos a un

conjunto/segmento en especial: no toda la comunicación es para todo el público objetivo.

Pon nombre, pues, a tus segmentos de públicos objetivos. Y anota, escueta y claramente, su diferenciación. Les dirigirás, si te parece oportuno, una comunicación especial. Más personalizada: más convincente. Más motivadora. Más directa. Anota, para cada segmento, cuántos, cómo son, cómo nos valora, dónde se informan.

#### 2.5 Mensajes y medios de comunicación.

Llegamos, en el proceso de comunicación, en el método, al punto neurálgico: qué comunicamos. Y a través de qué comunicamos.

Qué comunicamos ya lo sabemos: la misión de la organización cultural, dentro de la atmósfera de la visión y bajo la luz, el enfoque, del posicionamiento. Lo nuclear: la misión. Lo otro es atmósfera. Que usaremos según convenga. O no.

Esto es lo que comunicamos. Siempre, siempre y siempre. Pero con un condicionante último: debemos repensarlo, reescribirlo, reformarlo, desde el lenguaje profundo -desde el retrato robot, personalizado- de nuestro público objetivo o nuestros públicos segmentados objetivos. Que ahora ya conocemos. Sólo desde aquí, desde el lenguaje de los ciudadanos, hay comunicación cultural. Comunicar desde, sólo, el lenguaje la organización es difusión. Pérdida de tiempo y recursos. No éxito.

El resultado es el mensaje comunicativo para el público objetivo. Y los mensajes especializados comunicativos para los públicos segmentados objetivos.

Sin más, fíjalos. Y, una vez fijados, para tu museo, teatro, biblioteca, auditorio..., ponlos a prueba: si tú eres del público objetivo o segmentado y te llega este mensaje comunicativo, ¿optarías rápidamente, sin duda alguna, por estar en lo que la organización te propone? ¿Sí? El mensaje es óptimo. ¿Lo dudas? Tíralo. Sin contemplaciones. Y reinvéntalo. Hasta que sea convincente. Porque la comunicación no informa: convence. ¿Quieres asegurar los mensajes? Haz un test: ponte en contacto con ciudadanos del público objetivo básico y los segmentados. Hazles llegar el mensaje. Y que opinen. Desde ahí, mejóralos. Optimízalos.

Tenemos el mensaje. O los mensajes comunicativos. El siguiente paso del método es decidir por dónde los vehiculamos. Lo sabemos: por los canales de comunicación -los medios de comunicación- que el público objetivo básico y los públicos segmentados usan. Valoran. Cualquier otra opción es desastrosa: pérdida de eficacia. Y carísima.

Así pues, hazte un mapa de trabajo comunicativo: bajo el nombre de cada público ?el básico y el básico segmentado-, con su pequeña descripción, sitúa su mensaje y el medio o los medios de comunicación a través de los cuales les llegará nítidamente. Convincentemente.

#### 2.6 La producción de la comunicación.

Llegamos al apartado artesanal. Al de la fabricación de la comunicación. Hasta aquí, la comunicación de la organización cultural -su comunicación corporativa- es trabajo del directivo en comunicación y su equipo. No es delegable. Máximo, esbozado el público y analizado, en las grandes organizaciones culturales podemos acudir al trabajo más científico de análisis de públicos que ofrecen algunas empresas especializadas. Pero hemos de acudir a ellas desde nuestra opción. Y nuestro primer dibujo. Queremos mejoras: no invenciones. Porque nosotros somos la organización cultural: los decisores. Queremos, esto sí,

propuestas. Y, tal vez, optemos por un público más acorde con nuestra organización cultural.

Ahora, en el momento de la producción de la comunicación, mi recomendación es acudir a un taller, a una agencia de comunicación.

Pequeña o mediana. Para que no seamos un cliente más. Una agencia que nos cuide. Cálida. Y que trabaje en el estilo comunicativo que la organización ha decidido.

¿Con qué hemos de acudir a esta empresa? Con un briefing: un encargo claro. Donde se indica visión, misión, posicionamiento, público básico y segmentado, mensajes y canales comunicativos para cada público. Todo esto lo sabemos. Además, debemos añadir lo que contaré en el apartado 4 sobre la estética de la comunicación: sobre la forma que nos define y identifica. El briefing es, pues, un puñado de pistas con las que la agencia trabajará, en contacto directo con nosotros. Es el código de circulación obligatorio para construir cualquier comunicación en la organización cultural. Hasta que decidamos cambiar de código. A partir de aquí, creatividad a tope.

Un consejo: abandonad, inmediatamente, las agencias que miran por encima el briefing y, inmediatamente, opinan: ya le haremos una cosa magnífica. Huid. No comunicarán vuestra organización cultural. Os montarán una comunicación sólo bonita. Mona. Inservible.

Cuando encontréis una agencia que os escuche -ésta es la cuestión- y a partir de aquí proponga, con creatividad y eficacia, desde el diálogo, continuad con ella: es socia de la organización cultural.

Básicamente, ¿qué hace la agencia? Coge el mensaje, se mete en el público que debe recibirlo, analiza las posibilidades de convencimiento que ofrece cada canal de comunicación seleccionado y, a partir de aquí, crear el anuncio, el spot, el díptico, el cartel, el programa de mano, el catálogo, el dossier..., para el público. Mejor: desde el público.

Cada canal de comunicación impone sus condicionantes. Cada público, además, impone sus lenguajes. Y cada mensaje necesita que se destaquen algunos elementos de posicionamiento que potencien su rotunda atractividad. Ligar esta salsa es el trabajo de la agencia. Debemos pedirle que sea un trabajo asombroso. Memorable. Impactante. Y en diálogo con nosotros. Es un plato cocinado a tres: agencia, público y organización cultural.

Una agencia, como todo en comunicación -aviso- es cara. Debemos negociar el precio justo. Algunas están por las nubes: ¡la comunicación es el negocio del siglo XXI! No seamos, aquí, avaros: gastemos lo necesario. Asegurémonos una comunicación corporativa fuerte. Convincente. Y bella: atractiva. Sin comunicación no llegamos a los ciudadanos: no hay organización cultural activa.

En las organizaciones culturales pequeñas -y algunas de medianas- hay quien produce la comunicación en la propia organización. Es posible. Yo, por ejemplo, siempre me la he autoconstruido. Cuando es comunicación en papel: cartas, dípticos, programas... Existen, para ello, excelentes soportes informáticos. Sólo, aquí, es imprescindible esto: creatividad.

Saber contar. Narrar. Saber llegar a los ciudadanos. Con mensajes directos. Con imágenes atractivas. Con textos e imágenes que sumen. Que digan más. Con colores y tipos de letras fáciles de leer. Que llenen de ánimos. Que digan: ven. Es lo que buscas. Hay talleres, en cursos de formación, que facilitan aprendizajes sugerentes.

Existen, además, excelentes libros sobre publicidad y diseño gráfico. Indico alguno en la bibliografía para los interesados en este apartado técnico. De especialistas.

Producida la comunicación a nivel de diseño debe, después, realizarse: cantidad, imprenta y correo, grabación de diskets, contratación de espacios en los medios de comunicación, reparto y pegado de carteles,

web, e-mail...

La producción de la comunicación termina, sólo, con la comunicación en las manos de cada uno de los ciudadanos del público objetivo o del público objetivo segmentado.

Yo creo que debemos dedicar un quince por ciento de nuestro presupuesto a la comunicación. En las grandes ciudades es la única manera de llegar a los ciudadanos.

Un último consejo: la comunicación corporativa no es cosa de tres anuncios. Debemos planteárnosla a la media. Y larga.

Finalmente, aquí, también ejercicio.

Primer ejercicio de producción: construye el briefing de tu museo, teatro, biblioteca, auditorio..., para presentar a una agencia.

Segundo ejercicio de producción: lista las agencias o talleres de comunicación de tu ciudad y entorno. ¿Cuál escogerías? ¿Por qué?

Tercer ejercicio de producción: simula que eres un creativo de la agencia a quien se encarga la producción creativa y ejecutiva de la comunicación corporativa. ¿Cómo te la planteas en sus grandes líneas? Esto es lo fundamental. Sin planteamiento corporativo, global, no hay comunicación organizativa. Hay ocurrencias. Después, como derivados, ¿cómo te planteas el cartel de la organización? ¿Y su díptico? ¿Y su spot para la radio? ¿Y su spot para la tele local? Atrévete. No te quedes en lo correcto. Busca anuncios que te seduzcan. Inspírate en comunicaciones que valores. No copies. Escribe, a grandes trazos, cómo deben ser. Haz el ejercicio para el público objetivo básico. Y para algún segmento del público con el que queréis conectar más fuertemente.

## 2.7 La comunicación departamental.

Las grandes organizaciones culturales o las medianas y pequeñas muy especializadas y sectorializadas, acostumbra a funcionar por departamentos temáticos. Muy buenos. Todos son la organización. Todos se organizan y funcionan bajo la perspectiva de la visión y el corazón de la misión. Están acordes con el posicionamiento. Todos se dirigen al público objetivo de la organización. Pero, en la unidad organizativa, son diferentes. Un ejemplo emblemático: el departamento de antigüedades egipcias, el departamento de exposiciones temporales y el departamento de librería y reproducciones del Museo del Louvre -y perdonad por el tópico- son, todos, Museo del Louvre. Pero son diferentes.

El tema de fondo es éste. Y es interesantísimo: muchas organizaciones culturales tienden a funcionar como un holding. Es el funcionamiento que a mí me gusta. Y que obtiene más éxito de resultados. A saber: bajo el paraguas común organizativo -insisto en lo de siempre: visión, misión, posicionamiento y público- cada departamento funciona como una organización autónoma y coordinada. Esto facilita agilidad, implicación del equipo, contacto más directo con el público ciudadano, creatividad y innovación, sanísima competitividad entre los departamentos... El punto clave para el éxito organizativo: magnífica intercomunicación. Leal y emprendedora.

Cada uno de estos departamentos, pues, debe organizarse como una mini organización cultural en red.

### 2.7.1 El catálogo de servicios y productos, la pieza fundamental para la comunicación. ¿Qué les da coherencia organizativa?: el catálogo de servicios y productos de la organización cultural. ¿Qué es este catálogo de servicios? Rápidamente: lo que la organización hace, ofrece a los ciudadanos. El conjunto, ordenado y muy excelentemente descrito, de todos sus servicios y productos. Es, pues, la misión transformada en acción, en propuestas, en respuestas a necesidades y retos de su público, en los que

la organización cultural quiere estar presente. Desde su manera de entender la cultura. Y para lograr la visión o los resultados que se propone. Y a su manera: desde su posicionamiento. Una organización cultural es su catálogo de servicios y productos altamente usado/valorado por su público. Y los ciudadanos en general: cuenta en la ciudad.

Cada servicio o producto del catálogo es una respuesta de sentido cultural a una necesidad o reto de nuestro público ciudadano.

Excelentemente trazada. Coherente. Creadora de vida cultural. Personal y concreta. ¿Cuántas necesidades y retos del público la organización prioriza? Para cada uno de ellos diseñará y propondrá un servicio o un producto cultural. Necesidad/fragmento de público cultural, por ejemplo, de una biblioteca que opta por un público objetivo básico de ciudadanos jóvenes inquietos: ¿qué libros leen hoy los muchachos hip/hop? Debemos tenerlos a mano. Es una necesidad inmediata. Necesidad imperiosa. ¿Qué libros deberíamos facilitar que leyeran los muchachos hip/hop para que su cultura sea abierta, multicultural? Para ello debemos trazar una respuesta, un servicio, excitante. En lenguaje hip/hop abierto: que los fascine. Y les infunda amor a una variedad de libros que ahora no conocen. Quedarse en necesidades inmediatas es optar por una organización, por un catálogo cultural, miope: la cultura siempre es horizonte. En comunicación, los catálogos encerrados en necesidades inmediatas son poco sugerentes, atractivos. Inquietantes. Motivadores, pues.

Estos servicios y productos culturales se pueden agrupar en ámbitos temáticos, bajo un común denominador claro. De interés ciudadano. Con un nombre nada técnico. Muy explícito. Muy sugerente. No es recomendable estructurar un catálogo en ámbitos y subámbitos. Enreda. Las óptimas organizaciones culturales, hoy, están muy especializadas y ofrecen a los ciudadanos un catálogo muy claro y contundente. Atractivo. Entusiasta. Asombroso. Nada laberíntico.

¿Para qué sirve el catálogo? Para comunicar la organización a los ciudadanos: no somos maravillosas y tiernas palabras de estremecimiento cultural. Delirio de imposibles. Somos lo que hacemos: hechos.

Propuestas. Respuestas. Acción. Somos nuestro catálogo de servicios y productos culturales. Somos propuestas de calidad, de cultura para la vida de hoy y mañana. Espléndida. Creativa. Solidaria. Democrática. Somos nuestro catálogo. El público ciudadano al que la organización cultural se dirige nos valora por él: por lo que le proponemos. Por el grado de excelencia con que lo comunicamos. Por la calidad total como lo cumplimos. Somos nuestro catálogo de servicios y productos: lo que nuestro público opina y aprecia, usa repetida y entusiastamente, nuestro catálogo. El catálogo es la organización en uso. Abierta. En acción para la cultura de los ciudadanos y la ciudad. Es la organización que comunica cultura para la vida. Servicio a servicio. Producto a producto.

El catálogo de servicios y productos culturales es, pues, la pieza clave para la comunicación con el público ciudadano. Que hemos de editar. Hemos de hacer llegar, cada año, después de las vacaciones de verano, a todo nuestro público objetivo: miren, este año estaremos con ustedes con todo esto. Mírenlo con atención. Hemos priorizado esto y aquello. Porque nos preocupa, como a ustedes, esto y lo otro. Si desean más información, llámenos. Y, no lo deje para mañana: reserve ya su inscripción o sus entradas. Éstos son los puntos de información y los de venta. Gracias. Esperamos su opinión. Porque la cultura es cosa de todos.

El catálogo debemos tenerlo en lugar preferente en la organización y en todas sus dependencias. Debemos facilitarlo en los actos. Y hemos de publicarlo, resumido, en la prensa: nos conviene que, de vez en cuando, a todos los ciudadanos les llegue lo magníficos que somos. Aquí sí, a todos: queremos contar en la ciudad.

Tristemente, demasiadas organizaciones culturales no disponen de un catálogo de servicios y productos culturales claro, bien estructurado, con precios, direcciones, días, lugares, títulos, artistas... Se improvisa demasiado en las organizaciones culturales. Y se comunica con prisas. Y, como resultado, mal. Es un reto a superar. Rápidamente. Sin catálogo, una organización cultural es borrosa. Difícil de comunicar: casi imposible.

Bastantes de las que disponen de catálogo, éste está mal estructurado, es monótono, anticuado, burocrático. Y no está impreso.

Un catálogo -es trabajo del directivo de comunicación y su equipo- es la tarjeta de visita de la organización cultural: debe estructurarse, escribirse, diseñarse e imprimirse con criterios de comunicación. Con textos claros. Contundentes. Donde se explique, brevemente, cada ámbito de servicios y proyectos. Donde cada servicio y producto uno sepa el porqué está ahí, qué ofrece y cómo, cuándo, condiciones, direcciones, teléfonos, web... y a quién se dirige: ¡ah, es lo que buscaba! ¡Magnífico! ¡Qué gente! El precio es correcto. Ahora mismo llamo para apuntarme, para reservar la entrada. Se lo diré a mi amigo/a: le encantará.

El catálogo, hoy, debe estar en internet. En la web de la organización cultural. Actualizado, siempre. Añadiéndole información suplementaria a medida que los servicios y productos se perfilan: se conviertan en acción. Y abierto a las sugerencias, críticas...

Ejercicio. Escribe la misión comunicativa de la organización cultural. Debajo, su catálogo que la convierte en actuante, a la búsqueda de resultados.

Primera cuestión: ¿el catálogo concretiza lo que la misión propone, transformándola en resultados culturales entre el público ciudadano y la ciudad? Éste es el buen catálogo. Analízalo despiadadamente desde el público ciudadano.

Segunda cuestión: Piensa y escribe una introducción. Implicativa. Ordena el catálogo por ámbitos. Piensa cada título. Y añádele una explicación comunicativa. Sugerente. Bajo cada ámbito, coloca los diferentes servicios y proyectos: nombre atractivo y explicativo, breve descripción señalando el motivo, público básico o segmentado, descripción narrativa del servicio y proyecto, autores, artistas, director, temporada -trimestre, mes, día, hora, según se disponga-, lugar, precio, compra de tiquets, de inscripción o lugar de adquisición de productos, teléfonos especiales, descuentos, lugar, información...

Tercera cuestión. Piensa el título del catálogo. Con el nombre de la organización incluido. Un subtítulo con garra. Llamativo. Y, si la organización dispone de un eslogan, añádeselo. Y el año, claro. Cierra el catálogo, en la última página, en grande, legible y destacado, con el nombre de la organización, dirección postal, teléfono, fax, e-mail y web. Como firma, el logotipo. Y, más pequeños, los logos de otras organizaciones colaboradoras.

Comunicar es un verbo transitivo: implica pensar, decidir y actuar. Al principio uno duda. Después, aprende. Finalmente es un profesional. Si escucha: aprende de los errores y de los logros, desde el público de los ciudadanos.

2.7.2 La submisión departamental, la brújula que señala los resultados en comunicación. Un departamento es un fragmento de la organización cultural que asume la gestión y los resultados de uno o varios ámbitos del

catálogo, temáticamente relacionados. La coherencia aquí es clave. Comunicativamente el departamento es comunicación corporativa: no puede, jamás, montarse su propia comunicación. Independiente. Así, en sus comunicaciones, lo nuclear es la organización cultural, pero teñida con la luz especializada del departamento. Jamás a la inversa. Crea desinformación. Y atenta contra la organización cultural. Éste pero teñido es el que ahora trabajaré.

En las comunicaciones departamentales, pues, debe subrayarse la misión organizativa. Pero, a la vez, cada departamento dispone de una submisión comunicativa departamental que concretiza y explica la misión organizativa desde el enfoque temático que el departamento asume y quiere comunicar a los ciudadanos. La submisión es la brújula que señala los resultados organizativos concretos, parciales, departamentales, que la organización se plantea obtener.

Ejercicio práctico. Escribe el nombre de los diferentes departamentos estratégicos -con servicios y productos para el público de los ciudadanos: no interno- de tu museo, teatro, auditorio, biblioteca.

Después, al lado, concreta su submisión comunicativa con una frase escrita desde los ciudadanos a quienes se dirige: qué ofrecen y cómo quieren ser percibidos por los segmentos o la globalidad del público a quienes se dirigen.

Nota: ¿el conjunto de las submisiones explicita y concreta, todavía más y más comunicativamente, la misión de la organización cultural? ¿Sí? Funciona. ¿No? Mejóralas.

En cualquier comunicación de los servicios y productos de un departamento, la submisión ocupará el ying junto al yan de la misión organizativa comunicativa.

2.7.3 Posicionamiento de arranque de la comunicación. La organización cultural ya está bien posicionada. Ahora es necesario, además, bien posicionar a todos y cada uno de sus departamentos. En calidad. En excelencia. En atractividad. En definitiva, en competitividad comunicativa: las exposiciones que hagamos van a ser las mejores o las muy diferentes en su género y nivel donde se sitúa el museo. No es cuestión de dinero. Es cuestión de posicionamiento. Lo mismo para nuestros ciclos de música y danza: no son un popurrí. Hay criterio: posicionamiento comunicativo diferente. Mejor. Con programas que no ofrecen los aburridísimos y academicísimos curriculums de augustos directores y solistas. ¡Queremos creatividad, no biografía! La música es más.

Nuestro museo no mostrará sus obras en cronografía histórica. Es soso. Y el arte es otra cosa. Tampoco indicará las obras con la pequeña lápida mortuoria con el nombre del autor, el siglo, el título y, tal vez, el donante. Éste es un museo sólo para masters en historia del arte. Hace bien la gente de optar por otras propuestas. Nada sugiere. ¿Ya sugieren las obras? ¡Venga ya! Sugieren cuando sabes: cuando las conoces. Pero este conocimiento amable, próximo, los comisarios no lo quieren facilitar. Porque la mayoría no montan exposiciones comunicativas. ¡Montan libros con tesis o arrebatos personalísimos indescifrables! Todo esto es posicionamiento comunicativo. Porque, detrás, hay un trabajo de información. De comparación. De opción: de situarse entre los mejores. Más: ser el mejor. Y el mejor para el público ciudadano. Y la ciudad. Insisto: no es cuestión de dinero. Es cuestión de inteligencia. De creatividad. Y de comunicación.

Posicionamiento departamental: indica el nivel de la calidad. Indica, también, las características únicas, magníficas, que destacaremos en la

comunicación: nuestros servicios y productos están en la gama de los imprescindibles. De los íntimos. Por esto.

Ejercicio. Debajo de las submisiones departamentales, ahora coloca, en síntesis clara, el posicionamiento comunicativo -aquello que debemos resaltar- en cada uno de los departamentos.

2.7.4 Los públicos temáticos de la comunicación. No son otros que el público objetivo de la comunicación corporativa. Pero aquí, desde cada departamento, para este público objetivo básico, general, y para los públicos segmentados más próximos a los temas culturales que el departamento aborda y ofrece, podemos ir más lejos: conocer más y mejor sus deseos, necesidades, retos, expectativas, valoraciones, inquietudes, medios de comunicación en que confían... Podemos disponer de mailings hiperpersonalizados: artistas, periodistas afines, intelectuales, escuelas de artes y músicas, asociaciones culturales, otras organizaciones culturales con gran parentesco temático, ciudadanos que son fans, otros que vienen a menudo, los que no vienen y queremos que estén ahí...

Ejercicio: define, con más precisión, el público/públicos segmentados de cada uno de los departamentos. Ten presente, para ello, las indicaciones del público corporativo en comunicación. Afina.

2.7.5 Mensajes y medios de comunicación. El método de la comunicación es reiterativo: qué comunicamos, a quién lo comunicamos, cómo lo comunicamos desde el lenguaje del público. En la comunicación corporativa -de la organización cultural como tal- usamos el gran angular. En la comunicación corporativa departamental usamos un primer plano. Después, en la comunicación de un servicio, optaremos por el detalle: la precisión total. Estamos, ahora, en la comunicación departamental.

Mensajes departamentales. Desde lo que opina, cree, valora..., el público actual y posible -seguros- de cada departamento sobre nuestra actividad en servicios y productos, debemos trazar, ahora el mensaje: la submisión super comunicativa para acercarnos y convencer, en disparado lenguaje chispeante, a los ciudadanos de nuestro público.

Y hemos de saber y seleccionar dónde -en qué medios- ubicaremos estos mensajes departamentales motivadores de uso y potenciadores de opinión no sólo positiva y favorable: entusiasta. En qué medios: los que usa el público del departamento.

Mensajes que, a lo largo del año y los años, iremos repitiendo como una lluvia comunicativa fina que cala en el público y lo abre a nuestras propuestas, que son sus propuestas. Lo que busca. Lo que necesita. Lo que le apetece. Y en la manera que lo necesita, busca y le apetece. No creo en las tempestades comunicativas.

Define, ahora, desde el lenguaje de cada público departamental, el mensaje que se deriva de la submisión: para este público y para presentarle esta gama de servicios. Y indica a través de qué canales de comunicación llegarán al público.

2.7.6 La producción de la comunicación departamental. Visito, como asesor, una organización cultural. Quieren mejorar su comunicación. Mi primera visita es muy breve: les pido, sólo, que me faciliten todos los folletos, catálogos, tarjetas de invitación, carteles, cartas, entradas, fotografías de actos, pancartas..., ordenadas en dos grandes paquetes: los que dan a conocer la organización cultural y los que dan a conocer -los que comunican- cada uno de sus departamentos. Primer problema: no lo

tiene archivado. Piden tiempo para reunirlo. ¿Les pasa igual con las facturas? ¿O creen que es cosa más seria? Se lo digo. Después de unos días me lo mandan. Me instalo en un sillón. Pongo música. Tengo toda una tarde para informarme. Empiezo por la comunicación corporativa. Fue una tarde de susto: un festival de formatos, colores, textos,... muy bonitos. Pero poco comunicativos. No intuí la organización cultural que los emitía. Ni la coherencia de sus departamentos. Menos, todavía, el público. Era, aquí, todo para todos. Con lujo de presentaciones. El lujo, por fortuna, no comunica: sólo exhibe las organizaciones. Como no quería ser muy malo me consolé: el público a quienes se dirigen es más inteligente que yo, mísero y entrometido asesor. Pero es un público casi nulo. Lástima.

Quiero insistir en la comunicación departamental. En mi análisis, se desplegaba un verdadero festival de formatos, letras, gráfica, estilos comunicativos, moderneces, locuras... Ni los departamentos tenían una línea comunicativa clara, ni ésta estaba acorde con la línea de la organización... Un caos. ¿Creativo? Sí. Delirantemente creativo. Pero delirantemente comunicador. Simplemente: mono. En resumen: inservible. Cuando me organicé y se lo presenté en la primera reunión, no podían creérselo. Los hechos les indicaban otros caminos a seguir. Hoy comunican. Bien. Llenan. Tienen colas. Hay diversidad departamental en la unidad organizativa.

Uno de sus errores -no el más estrepitoso, pero sí el más vistoso- radicaba en la producción: para comunicar, cada departamento y muchos de sus servicios y productos, optaban por encargar la comunicación a un profesional o un equipo de comunicación diferente. A la moda.

Rabiosamente último. El resultado: un catálogo bárbaro sobre la evolución del diseño gráfico en los últimos diez años. Ideal para publicar un libro. Inútil para mantener la marca organizativa, matizada en cada uno de sus departamentos, en el público de los ciudadanos.

Conclusión: encargan a la misma empresa o taller de comunicación todas las comunicaciones departamentales y establecen, dentro de una línea de comunicación común, algunas diferencias: un color, un pictograma.. Sólo. Y es suficiente.

Ejercicio: colecciona todos los materiales de comunicación de cada uno de los departamentos. ¿Hay coherencia? ¿Expresan el catálogo? ¿Tienen una misma línea de producción? Si pueden mejorarse, ¿qué hacer? Si tienes que proponer reinventarlos, ¿cómo?

3. La comunicación de un servicio o un producto de la organización cultural: la comunicación de acciones.

Somos como nos ven los otros. Ésta es la dura y cruda realidad en comunicación. No somos lo que decimos que somos. Por más que, todavía, algunos están aquí. Pobres. Y están, claro, solos. Acusando que la cultura no interesa a nadie. Puro delirio.

La cultura interesa. A casi todos. Pero interesa diferentemente. De ahí que hemos de escuchar. ¿Qué opinan? ¿Qué piensan de nuestra organización? ¿La conocen? ¿Cómo la conocen? La comunicación se encarga que nos conozcan como somos. Realmente. Por lo que hacemos: adecuen su visión/opinión a lo que les ofrecemos. Vital para sus vidas. Personales y públicas. Que, seguro, quieren espléndidas. ¿Quién no? De todos estos, ¿cuáles en concreto les interesa la propuesta de nuestra organización? ¿Éstos? Vamos a comunicarnos con ellos. A la brava. Entrañablemente. Vamos a conectarnos. Para largo: son nuestro público.

Todo esto se consigue con la comunicación corporativa. Y la de los servicios y productos. Que no es una comunicación menor: es la casi cotidiana. La que, continuamente, abre las puertas de la organización cultural y dice a los ciudadanos del público objetivo: pasen, hoy tenemos esto para compartir con ustedes. Pónganse cómodos, por favor. Y tómense tiempo. ¿Qué les parece?

### 3.1 El concepto de servicio/producto y su fabricación.

Un servicio -léase también un producto- es una unidad de comunicación: una propuesta, cuajada de sentido cultural, una respuesta de la organización a una necesidad o un reto cultural del público ciudadano.

Estar en ella, meterse a través de un servicio o producto lleno de sentido abierto, comunica al ciudadano y, por ende, a la ciudad vida cultural. Mejor. Profunda. ¿Qué son, pues, las organizaciones culturales? A lo bruto y rotundo: fábricas de servicios, de propuestas/respuestas para la vida cultural luminosa, tan diferente de cierta opaca vida del consumo generalizado. Del sólo poseer y exhibir. Fábricas de servicios excelentemente comunicados. En el servicio cultural hay, siempre, sentir, vivir y compartir. En una dimensión de creatividad: lo mejor, lo más humano, siempre es posible: paulatinamente edificable y continuamente sostenible.

¿Para qué sirven los departamentos de la organización cultural? Para fabricar servicios ?mayormente servicios- culturales desde equipos de trabajadores espabilados, inquietos, innovadores y en contacto/comunicación directa y continuada con los ciudadanos, la ciudad y los mejores servicios culturales del mundo. Los equipos cerrados producen servicios incommunicables: oscuros. Catetos. Para tirar. Los servicios son como el arte culinario: con materiales malos, la comida es basura. Tal vez, basura camuflada bajo salsas de apariencia.

La fabricación de un servicio comunicativo parte, siempre, de una necesidad de un fragmento o la totalidad del público objetivo de la organización. Que no tiene una necesidad única cultural: sus necesidades y retos culturales son, hoy, variadísimos. Y lo serán más próximamente. Para cada una de estas necesidades estudiadas, analizadas desde el microscopio donde priorizamos el conjunto homogéneo del público organizativo corporativo y departamental -que, a la vez, es una fragmentación a veces temática del gran público objetivo de la organización- el equipo de servicio propone ahora una respuesta. Una solución. En lenguaje de servicios: una idea útil. Una propuesta de sentido en acción. ¿De dónde surge esta idea útil? ¿Se la inventa el equipo? No: la idea ya está en la respuesta del catálogo. Ahora el equipo la recrea para adecuarla más al público concreto: de la música antigua, de la ópera, de la música electrónica y de los países asiáticos en los que el público estará. Una idea útil utilísima, musicalmente, para el público objetivo concreto, fijado, conocido y comprendido a quien presentamos el servicio. Se lo comunicamos. Y está encantado. Porque es lo que busca. Espera. O, desde nuestra comunicación insinuante, querrá. Y apreciará.

Para el público objetivo de los ciudadanos y visitantes de una ciudad con patrimonio arquitectónico significativo en primavera, la organización cultural les propone un Festival de Danza Contemporánea: Movimientos en Primavera. ¿Optamos por cualquier grupo de danza? Esto no es creativo. Esto no es movimiento: es oportunismo. Nos vamos al mercado de los managers. Y ya está. No. Montamos un festival, este año, sobre el amor es siempre primavera. Esta idea útil estructurará el festival -qué comunicaremos: el amor hiere a los amantes, las cortes del amor cortés, el amor y los silencios, los ruidos del amor... ¿Son títulos de las obras?: son su comunicación. Los hilos que tejen la coherencia

atractiva/comunicativa del festival. Hay llenos. No al primer año. Al tercero. Al cuarto estamos en todos los medios de comunicación. Con entradas casi agotadas antes de iniciarlo. La comunicación no es difusión: un apéndice. Es una manera de pensar, proponer y presentar los servicios y los productos del festival.

Cuando un servicio está montado así desde su inicio -hay inteligencia comunicativa- es muy fácil de comunicar: de llenar. De conseguir los resultados que se propone. Con nota. Cuando un servicio está más o menos montado así, cuando es el resultado del delirio de un político, un gestor o un equipo en vena que compra espectáculos cualquiera, uno sólo puede ponerle una frase mona, un colorcito, una gráfica del momento. Y salir en peregrinación hacia el Santo Mártir de los Servicios Culturales Mamarrachos.

Tema clave, pues, en servicios: cada servicio es una idea útil para una necesidad priorizada. Una idea nítida. Contundente. Actual. Atrayente.

Ejercicio: escribe, con un máximo de quince palabras, la idea útil de cada uno de los servicios de tu museo, biblioteca... Si no son tremendamente útiles, actuales, para los ciudadanos del público objetivo, tiralos. Y propón una idea, un servicio nuevo. Útil: creador de cultura viva.

3.2 El posicionamiento comunicativo del servicio: diferente o mejor.

Es verano. Leo, cada mañana, algunos periódicos. Abundan, en la zona -y en ciudades centros de veraneo- Festivales de Música. Playas de sol, casas de descanso, comidas con largas sobremesas, siestas y música al anochecer. En jardines. En iglesias románicas y góticas. Magnífico. Pero. Un gran pero: todos los festivales parecen el mismo, único y monótono festival. Ahora están en época de esplendor. Y son inmantenibles: cansan. Las mismas orquestas, obras, cantantes... Todos con la misma fractura. Correcta. Me quedo en casa. Frente al mar y la luz cambiante y musical de la luna. Soy malo. Lo sé. Lo mismo -y perdón- me pasa con el teatro de mi ciudad: va por modas. A temporadas andamos inundados de Shackespeares. Después, desaparecen y estamos en la temporada de las nuevas dramaturgias... Todo presentado sosamente: título tras título. Como un listado de alquiler y compra de pisos. Sin emoción. Bien presentado. Sí. Pero frío. No hay atracción: no es para mí. Tal vez para el vecino de la tele siete horas al día. Tal vez. ¡Uf! Lo dudo.

Sé que las economías de escala, los managers de distribución, la moda son cosas del tiempo. Lo sé. Pero conozco y sé, también, de organizaciones culturales que no sucumben. Y llenan. Y tienen prestigio. Sólo las monolíticas se apuntan al todo igual. Que es apuntarse a la miseria del mañana. Todos sus servicios y productos nacen con tara: abúlicos. Y, ya se sabe, la abulia es complicada de comunicar: ¡vengan a compartir nuestra agradable anemia!

Conclusión: cualquiera de nuestros servicios sólo puede ser mejor o diferente. Debe ser comunicable: atractivo para los ciudadanos a quienes lo presentamos: único. Extraordinario. Atrayente. Asombroso.

Ejercicio: mira con lupa el posicionamiento de todos los servicios que comunicáis: ¿son brillantes, resplandecientes, únicos? Si no lo son, esboza cambios. ¿Cada uno subraya algo especial, imprescindible, atrayente?

3.3 El público del servicio: con quién comunicamos.

Lo he contado. Y lo sabemos. Está en el catálogo: en la necesidad priorizada. Ahora es cuestión de afinar. De montar más exactamente el

servicio desde la necesidad hipercomprendida y los retos supertrazados del público objetivo del servicio. Teniendo extraordinariamente presentes sus expectativas: ¿qué esperan, cómo les gustaría que se desarrollase...? El público -contra lo que a primera vista a veces parece- es exigente: pide lo imposible. Que el servicio hace posible: tangible. Está ahí, la comunicación le dice después, al alcance de tu mano. Y de tu bolsillo. Métete.

Un servicio siempre es fabricación artesanal: a medida. E irrepetible: para un público concreto. Mejor: con un público concreto. Porque un servicio siempre es diálogo en acción. Intercambio. A medida: tomad bien las medidas. No a ojo. No funcionan las tallas estandar.

Es el momento, pues, de profundizar en la comprensión del público objetivo, concreto, del servicio: debemos profundizar en sus actitudes, usos, maneras de informarse, cantidad, sexo..., acerca del servicio que le presentaremos, le comunicaremos. Primero, otra vez, escuchar. Atentamente. Inteligentemente. Emocionalmente.

Ejercicio: repasa el público de cada servicio y déjalo en sus medidas exactas: cuántos son, qué desean, qué conviene que les apetezca, qué sienten... Entretente en su lenguaje, en como os ven y en los medios a través de los que se informan. Pero, aquí, aplicado con precisión de análisis microscópico.

### 3.4 Mensaje clave y medios de comunicación.

El mensaje -lo que ofrece un servicio: comunicación- debe expresarlo el mismo nombre del servicio. En mis correrías asesóricas por organizaciones culturales varias me he topado con perlas de inutilidad opacas como éstas: Servicio de Intervención Musical. Seguro que operan con música toda clase de dolencias. Servicio de Promoción Artística. ¿Qué es eso de la promoción? ¿Te suben a un podio? Analizados los servicios desde los públicos y lo que se les propone, el mensaje es más claro: Músicas en Espacios Fronterizos: música en hospitales, cárceles, cuarteles... Microcréditos para Artistas Emergentes. ¿Mejor, no? Me abstengo de analizar los nombres de la mayoría de exposiciones de arte contemporáneo: un chiste, una palabra vacía, un exabrupto mono y pretencioso..., que sólo entiende su comisario. Titular un servicio/producto es como titular una novela. O una película. El nombre es la cosa. ¿No atraen? ¿No llenan? ¿Cómo pueden hacerlo si nada comunican?

Un buen nombre no es suficiente. Pero es indispensable. Debe seguirle, siempre, una frase de mensaje: la idea útil expresada, contundente e invitatoriamente, con el lenguaje cotidiano y de horizonte de futuro del público objetivo. Aquí, todo tecnicismo de gestión vuelve a ser pornografía detestable. Hoy no es suficiente con nombrar: debemos explicitar, sugerir sentido. Concreto. Motivador. O, lo que es lo mismo, contar, con lenguaje del público, lo que el servicio le ofrece. Rotundamente.

Finalmente, fijemos los canales de comunicación por donde transitarán los mensajes hasta el público objetivo, inundándolo: los que el público prefiere.

Ejercicio: repasa todo esto en todos los servicios de la organización. Si hallas fallos, trabájalos. Lo sé: es largo. Pero, ¿para qué estamos en las organizaciones culturales sino para trabajar profesionalmente? Hoy, trabajar profesionalmente significa trabajar comunicativamente: llenarlas. Con superávit.

### 3.5 La producción de la comunicación de un servicio o producto.

La agencia o el taller, claro: la coherencia. Pero, aquí, implicando al equipo de producción del servicio. Me explico: en la comunicación corporativa organizativa, quien lidera el proceso y la confección de la comunicación es el directivo de comunicación y su equipo. En diálogo constante con el gerente y los equipos de gobierno o administración. Es la comunicación de la organización. En la comunicación corporativa departamental -siempre opino que debe ser discreta: lo importante es la organización, no sus departamentos, pero a veces es estratégicamente conveniente potenciar una parte- el directivo en comunicación y su equipo han de trabajar con el directivo departamental y su equipo directivo. Aquí, en el servicio, cambia. Quien debe hacer la primera propuesta completa de la comunicación de un servicio es el equipo que lo produce. Que lo fabrica. Él, como nadie, conoce la idea útil, el posicionamiento, el público objetivo, el mensaje contundente, los medios de comunicación preferidos... Producir un servicio en equipo supone, también, ser capaz de plantear su comunicación. Este primer planteamiento debe hacerlo, el equipo, en diálogo con el directivo de comunicación y su equipo. Sólo cuando todos los equipos de trabajadores de una organización cultural se impliquen en la comunicación de sus servicios o productos, la organización es relacional: empalma, comunica, dialoga con los ciudadanos. El fuera es dentro. Hay simbiosis.

En las organizaciones culturales medianas y pequeñas, ¿os la autoproducís? Voy a continuar, aquí, contando mi experiencia de comunicación autoproducida. Nuestra comunicación era básicamente de servicios. Convencíamos por los hechos y, paulatinamente a través de una comunicación bicolor, con dibujos a mano, rasgados, casi feroces, imaginativos, con chispa, con textos directos, implicativos, de familia. Una comunicación aparentemente fácil. Informal. Pero tremendamente cómplice: la organización trabajaba así en el día a día. Nunca nos faltaron ciudadanos, público, en cada uno de los servicios. La ciudad siempre nos quiso.

Tema, aquí, clave: alguien, en la organización, debe poseer un gramo -sólo un gramo, por favor- de locura creativa comunicacional. Si existe, dejadlo volar. Con una condición: que aúne locura y equipo. El problema -y no sólo comunicativo- de demasiadas organizaciones culturales es la falsa seriedad y gravedad postiza de sus trabajadores. Tom Peters lo grita en el libro que he citado: los bichos raros -asociales, pero maestros en descubrir datos desconocidos- merecen adoración. Si no los tenéis, ¡qué esperáis a contratarlos!

Ejercicio general sobre comunicación de un servicio. Escoged un servicio de vuestro museo, teatro, auditorio, biblioteca... Y, en dos columnas, anotad el ahora y el después: donde estáis y donde queréis estar en comunicación del servicio.

Primero, pues, escribe la idea útil. Después, su posicionamiento. El público objetivo. El mensaje comunicativo. Y el medio o los medios de comunicación a través de los cuales convenceréis a los ciudadanos del público. Anota todo esto con pocas palabras. Pero contundentes: que faciliten tomar decisiones. Si quieres nota, haz lo mismo con todos los servicios de tu departamento. O de la organización. Si tal haces, seguro que eres ya un comunicador cultural inteligente. Enhorabuena. Lo tienes hecho si has optado por trabajar los ejercicios anteriores. Ahora es cuestión de ponerlo en limpio. En bonito. En convincente: en lenguaje de gestión de comunicación.

4. La estética de la comunicación cultural: construyendo la imagen de marca con un toque de arte.

Los expertos en comunicación opinan que la comunicación que tiene éxito, que implica, que convence es atractiva. Bella. Te posee. No puedes sustraerte a sus encantos. Tienen razón: las organizaciones -las culturales también- hoy producen comunicaciones excelentes. Técnicamente muy buenas. De gran calidad. La belleza -su estética-, su imagen de marca, pues, irresistible, seductora, es la baza para su diferenciación. Aquí es donde, cuando la comunicación es excelente, bien diseñada, se manifiesta la creatividad en explosión: el genio. La diferencia atractiva. El duende de la organización cultural. Algunas pistas, breves. Breves porque, alargarlas, nos llevaría a cuestiones de excitación de la creatividad, técnicas gráficas y de escritura... A cuestiones de especialistas. Para los interesados, imprescindible el libro de Luis Bassat, El Libro Rojo de las Marcas. Cómo construir marcas con éxito. Editorial Espasa, Madrid. Y el que le antecede: El Libro Rojo de la Publicidad, también de Espasa.

#### 4.1 Creatividad: tiremos las marcas culturales sosas.

En el momento de crear una organización cultural o de recrearla -cada cuatro/ocho años, obligatoriamente- ésta debe responder a las necesidades y retos de los ciudadanos. Pero no sólo. Debe apostar por la innovación: por crear nuevas necesidades y retos. En la cultura del todo a cien de hoy ésta es la dimensión prioritaria por la que deben apostar las organizaciones culturales: los museos, los teatros, los auditorios, los libros, el pensamiento... queremos que sean, como mínimo, igual de importantes que los campos de fútbol, las teles y los hipermercados. No digo más: igual. Unas notas de apunte, aquí: analizad el inteligente bombardeo continuado de estos sectores. Quien no comunica extraordinariamente no come ni mediocrementemente. Cierro la nota. Y regreso. Hay que anticipar cultura: estilos de vida, pensamiento, creación, avanzados. Mejores. Más humanos. Una organización cultural de hoy y mañana debe tener agallas: debe presentar nuevas ideas culturales que enamoren a los ciudadanos. Que los exciten. Que les impulsen a una vida cultural más abierta. Esta organización es de cultura cotidiana, llena de futuro. Toda organización cultural -estamos en cultura- ha de ser valiente: debe atreverse a pensar, presentar y fabricar servicios y productos culturales que los ciudadanos ya necesitan. Pero que, especialmente, necesitarán y querrán en un futuro próximo: para su vida mejor, son imprescindibles. Servicios y productos con un altísimo nivel de calidad que impongan gusto. Y un altísimo nivel de comunicación cómplice: implicativo. Fidelizador. Creatividad, pues. Para definir o redefinir lo que la organización cultural es: su razón de ser entre los ciudadanos y la ciudad. Creatividad en los servicios y productos, primero. Y en el logotipo, los colores, las tipografías, los muebles de oficina, los edificios, el contacto con cada ciudadano, el formato de la comunicación... Deben reflejar quién somos: una organización -una marca- creativa: creadora de vida cultural espléndida. Asombrosa. Siempre. Debemos mostrar, contundentemente, aquello que es nuclear en cultura: creatividad. Somos capaces de crear una ciudad y un mundo mejores. No es poco. No lo duden, ciudadanos, hemos de comunicarles constantemente. Y nada sosamente. Con nuestro público actual o el que queremos mañana, más.

#### 4.2 ¿Cómo queremos ser percibidos?

Ésta es la pregunta del millón en comunicación. He intentado, en lo profundo, plantear un proceso, aparentemente fácil, pero en el fondo complejo para no sólo decidir qué somos y cómo queremos que nos comprendan: he presentado cómo trabajar desde la opinión del público a quien nos dirigimos para facilitarle que nos comprenda como somos. No

como él cree que somos. Con la comunicación le decimos: pruebe nuestros servicios y productos. Experimente lo que le aportamos. Y opine. Sin tapujos. Repetirá.

Hemos trabajado con método. Con ideas. Con decisiones. Disponemos de óptimos servicios. Pero somos personas. Somos ciudadanos. Somos cuerpo. Y la comunicación -qué somos y qué queremos ser- debe poseer cuerpo: identidad visual. Marca. Carácter. Tangibilidad.

4.2.1 El logotipo y el imagotipo, siempre recordables. El logotipo es el nombre de la organización escrito con una tipografía premeditada. Como mancha visual, facilita identificar y memorizar la organización: recordarla como marca que me interesa. Distinta. El nombre debe ser corto. Sencillo. Fácil de pronunciar. Vistoso. Evocador. Y, por favor, jamás una sopa de abreviaturas: es un insulto a los ciudadanos. Indescifrable. Algunos museos de mi ciudad se designan por una sopa de consonantes y alguna vocal: las iniciales de largos y pomposos nombre. Nadie los entiende. Están vacíos. ¿O cuando digo MENAC o MACBA, entienden algo? Hay un vendaval angloamericano de abreviaturas que es una auténtica plaga comunicativa.

El imagotipo -vaya palabra- es el signo visual que, a menudo, acompaña al logotipo. Los buenos imagotipos, como mancha, se cuelan más fácilmente en la memoria, en la primera línea de las preferencias, que el mismo nombre o logotipo de la organización.

Ejercicio: ¿tenemos el logotipo que nos expresa como somos? ¿Es demasiado neutro? ¿Anticuado, polvoso? ¿Difícil de leer? ¿Larguísimo? Nuestro símbolo, ¿es claro, actual, contundente, inquietante, atractivo, fácilmente recordable, distinto,...? ¿O es sólo bonito? ¿Nos expresa o sólo es una manchita mona? Si debéis cambiar, indica pautas.

4.2.2 Colores atractivos. El color crea emoción. Expresa sentimientos. Presenta a la organización cultural llena de vida, explosión de sugerencias o lánguida, medida, discreta. Impacta. Frecuentemente, hoy, el color es tan importante o más que el logo y el imagotipo.

En las organizaciones culturales que he asumido la comunicación, el color dominante ha sido el violeta: todo lo imprimíamos en violeta. Y, cuando necesitábamos otro color, optábamos por la gama de los verdes. Siempre se nos identificaba rápidamente. Violeta: nos gustaba una organización más femenina que masculina. Y el verde, en todas sus gamas con amarillo, inyecta ánimos. Abre. Primaveraza. Canta.

¿Qué color es el símbolo de vuestra organización cultural? Uno o dos. No más. ¿Deben mantenerse o cambiarse? ¿Por cuales? ¿Qué emoción comunican: qué tipo de organización comunican? ¿Es la que sois?

4.2.3 El eslogan, la síntesis de la comunicación. El eslogan es una frase mínima, a veces una o un par de palabras, que facilita el posicionamiento público y competitivo de la organización cultural, de la marca. Es un puñetazo directo y rotundo a la atención del ciudadano. Lo alerta. Lo capta.

No es la misión reducida: es lo que somos en síntesis y, además, con impacto brutal. Nos resume. Y nos manifiesta plenamente.

El eslogan, cuando se opte por él, acompaña todas las comunicaciones bajo el logotipo/imagotipo. Cerrándolas.

Si no estás contento de vuestro eslogan, ¿cuál propones? ¿En qué debe insistir?

4.2.4 Dímelo con música. Cuando se opta por comunicaciones en radio y televisión es bueno escoger un fragmento musical que nos identifique: que quien lo oiga diga, ah, son ellos, mi organización cultural.

¿Qué fragmento de música es tu museo, teatro, auditorio, biblioteca?

4.2.5 Envoltorios, las pieles de la organización. Las tapas de los libros, las fundas de los discos, los envoltorios de las artesanías, las entradas..., deben estar en línea de nuestra marca. Son la piel que envuelve lo que presentamos a los ciudadanos. Es nuestro primer contacto táctil. Visual. Son nuestras tarjetas de invitación: nosotros. Que acogemos.

No podemos dejar todo esto al capricho de alguien. Ni que sea un artista magnífico. Todo debe estar en la línea de la marca. Debe facilitar reconocimiento inmediato. Pero sin monotonía alguna. Identidad, pues, y diversidad aunadas. Aquí está el reto.

¿Funcionáis así? ¿Si pones sobre la mesa todos los productos, las entradas, las cartas... de tu museo, teatro, biblioteca, auditorio, hay una unidad de marca, estilística, contundente, un hilo conductor que manifieste la misión de la organización cultural? Si no es así, ¿qué medidas tomas?

4.3 El dossier de la identidad corporativa: la carta de navegación de la comunicación en la organización.

Cualquier organización cultural es un emisor, un propulsor, un fabricante constante de valores, de modelos, de propuestas -de conocimiento y información, pues- nuclear para la vida de los ciudadanos de su público y la ciudad. Suda, siempre, información: comunicación. Para la vida.

La marca de la organización cultural debe estar en toda ella: desde quien está al teléfono a quien visita un patrocinador. Desde el anuncio en la prensa a la reunión con los socios o accionistas. Desde las cubiertas del libro a los rótulos de circulación por el edificio.

Para que todo esto desprenda marca, organización cultural como queremos, pensada -personalidad, contundente y acogedora, creativa e indispensable- debemos elaborar un código genético básico desde el que pensar, trazar y evaluar cualquier comunicación.

¿Qué debe contener este código, este dossier para toda decisión comunicativa, para los comportamientos cotidianos y excepcionales comunicativos de la organización cultural? Sin dudar: lo que aquí he esbozado. Todo. En síntesis. Clara. Contundente. Sin adornos: esqueleto estructural duro y puro desde donde pensar y diseñar cualquier comunicación.

Este manual de instrucciones indispensables e inalterables -hasta que se decide cambiarlo- lo deben conocer todos los equipos de trabajadores de la organización cultural: todos. No sólo los directivos. Y es el primer documento -briffing- que debemos depositar sobre la mesa de cualquier taller o agencia de comunicación: a partir de aquí trabajemos. Éstos son los puntos de arranque intocables. ¿Os lo cuestionan? Bravo. Que se atrevan a haceros, en el estilo vuestro, una propuesta más coherente. Mejor. ¿Os lo critican, pero para llevar a cabo su última fantasía? Les dais con la puerta en las narices: no son una agencia de comunicación. Es Disneylandia. Creatividad y fantasía no tienen nada en común: la creatividad organizativa/comunicacional resuelve problemas. La fantasía los crea: el despiste es mayúsculo. Los resultados, nulos.

Esboza el índice de este códice imprescindible: vuestro libro rojo para

la comunicación cultural. Lo has trabajado: visión, misión,... hasta logo, eslogan...

5. La fidelización desde la comunicación cultural: en simbiosis con los ciudadanos.

Quien sabe de fidelización son las organizaciones eclesiales: mantienen fieles a sus creyentes durante toda la vida. Y esta fidelidad, además, la transmiten de padres a hijos.

Las organizaciones culturales son organizaciones civiles. Pero han comprendido que, hoy, no es suficiente la comunicación de uso: la que asegura llenar o obtener los resultados puntuales que la organización se propone. Se quiere más. Porque lo que la organización cultural hace es nuclear para la calidad de vida de su público ciudadano y la ciudad.

Porque el esfuerzo y las energías que consume la gestión de la organización son casi infinitos. Y porque -es muy importante- la comunicación es carísima: hoy convencer a un ciudadano que lo que una organización le ofrece es indispensable para su vida -y mejor, claro, que lo que le ofrecen otras- es carísimo. Se impone, pues, primero asegurarse que el público objetivo quiere, le encanta, lo que le propone la organización cultural. Pero, al mismo tiempo, debemos asegurar que todos estos ciudadanos nos serán fieles. A lo bruto: no nos abandonarán para afiliarse -me gusta el término- a otra organización. Perder un solo ciudadano es, hoy, catastrófico: ¡hemos invertido tanto en él! Y no sólo económicamente: detrás hay el esfuerzo hercúleo de un equipo. Y un reto: lo que ofrecemos es nuclear para su calidad de vida.

5.1 Lo que comunicamos es vida entusiasta: implicad a los ciudadanos en la organización cultural.

Fidelizar, además de las campañas posibles para crear feeling irresistible y duradero -eterno es un poco fuerte, pero interesante-, es una manera de entender y estar permanentemente con los ciudadanos del público objetivo actual. Y el público objetivo futuro: posible. Una organización cultural que no crezca, que no tenga el reto de llegar, de implicar a más y más ciudadanos, está tocada de muerte: no cree que lo que hace y ofrece es nuclear para la vida personal y ciudadana.

La comunicación clásica, en fidelización, tiene importancia. Pero hay otras vías comunicativas/implicativas que tienen tanto o más importancia.

Pero que, desarrollarlas, implican optar por una organización cultural abierta: fuertemente relacional, asociada, compartida con su público.

Algunos trazos que los más clásicos podéis considerar algo extravagantes: las organizaciones culturales también tienden hacia aquí.

Las mejores ya están. Trazos a lo Tom Peters para comunicar globalmente. Siempre. Intensamente.

· Vivid con los ciudadanos que forman el entorno de vuestro público objetivo: implicadlos en las reuniones de la organización, en las reuniones de los equipos que preparan y producen los servicios y productos... Tienen mucho que aportar. Tenemos mucho que aprender de ellos. Especialmente las organizaciones culturales que funcionan desde las aristocracias trasnochadas de artistas divinos, escritores incomprendidos, políticos caprichosos y gestores exquisitos. Convivamos. El resultado, en servicios y productos culturales, es asombroso.

· Lograd que su aroma permanezca. Que la onda de sus inquietudes, necesidades y, especialmente, retos intuidos se quede flotando e impregnando todas las decisiones y acciones de la organización cultural. Abordémoslo todo con ellos. Esto es tremendamente importante.

· Involucremos a los ciudadanos de nuestro círculo en un proceso medio y

progresivo de asunción de riesgos. Voy a ser claro: trabajar desde las necesidades ciudadanas, pedirle a los ciudadanos que expresen lo que desean, comporta un riesgo espantoso, apuntado antes brevemente: seguir haciendo lo que se hace. En definitiva, más de lo mismo. No va. Cuando en todo el texto vengo insistiendo en trabajar desde las necesidades y retos ciudadanos del público objetivo, para mí esto significa, también y especialmente, tener presentes las necesidades y retos ocultos: las expectativas sólo intuitas y, a veces, ocultadas, que si las explicitamos y vamos a por ellas seríamos más felices. Tendremos una calidad de vida humana mejor. Más profunda. Y compartida. Para mí, en cultura, esto es clave. Para ello, debemos implicar a los ciudadanos, a nuestro público, en la aventura común de crear cultura: en correr riesgos: inventar cotidianidad más asombrosa y profunda personal y comúnmente. Queremos, pues, provocar. Innovar. Queremos hacer puenting. Pero no solos: con ellos. Debemos embarcarnos en una aventura cultural basada en la confianza y el entendimiento recíprocos. Ésta exige comunicación de diálogo a tope. Pacto. Y avances: experimentos compartidos. Detonantes para la vida en clave de cultura, que es algo más que en clave de consumo. De parque temático generalizado. De estupidez zombi como gran paraíso de la bobería feliz. Callada. Obediente. La cultura es otra cosa. Y la comunicación, esta otra cosa, debe excitarla. Presentarla. Hacerla deseable. Establecer diálogo sobre discrepancias. Acordarlas. Y consolidar vida en avance de humanidad.

- Que los ciudadanos que están en el entorno de la organización cultural evalúen, en cada servicio y producto, cada una de las acciones de comunicación que realizamos. Los usuarios siempre nos juzgan. ¿Por qué no conocer directamente su opinión? Siempre se aprende. Y se mejora. Queremos que vuelvan. Y lo hagan superagradablemente. Queremos que hablen de nosotros superconvincientemente. Hacerles caso. Enteraros, por ellos mismos, sobre qué opinan de nuestras comunicaciones. Directamente. Sin encuestas de filtro: comunicación sin intermediarios.

- La ciudad nos juzga. Nos valora. Nos sitúa en un punto del ránking de organizaciones claves, indispensables. Concentrémonos en lo que le ofrecemos. Y trabajemos, con tesón y pasión, para que nos quieran. Dejemos huella responsable en la vida cultural de la ciudad y sus ciudadanos. En alguna cosa. Clave. ¿Cuál? Hoy, las organizaciones culturales significativas, valoradas, exitosas, concentran: no son una feria. Y, desde esta concentración, comunican. Insistentemente.

- Centrarse en los ciudadanos, en crear y mantener cultura de ciudadanos y con los ciudadanos, crea tensión dentro de la organización cultural y sus equipos: ¡éstos de fuera! Bienvenida esta exultante tensión. Las organizaciones culturales silentes sólo proponen cultura de cementerio. Bienvenidos los bárbaros: nos llevan vida diferente. Los de la comunicación debemos abrirles todas las puertas y ventanas. Estos de fuera son indispensables en el dentro: con ellos es más fácil comunicar.

- Cread un clima de agitación, de vibración, de dinamismo, de emoción, de mutua confianza con vuestro público. Lo demás -la comunicación- se da como regalo. Palabra.

¿Qué añadirías, quitarías o cambiarías? ¿Cómo sería este listado aplicado a tu organización?

5.2 Todo comunica: precio, edificios, equipos, momentos del servicio.. Sin servicios y productos excelentes no hay marca, organización cultural excelente, fácilmente comunicable. Los tenemos. Pero hay algunas cuestiones otras que quiero abordar para una óptima comunicación con los ciudadanos. Algunas. Dejo las obvias. Anoto las que potencian fidelización: compromiso mutuo.

5.2.1 Precios imaginativos. El precio, en nuestro occidente de hipermercado, nos dice en qué dimensión de calidad debemos situar un servicio o un producto. Es un acuerdo: precios altos, calidad excelente. Precios bajos, justita. Lo hemos interiorizado. Hay bandidos, en todas partes, que se saltan la convención. Y te sablean: pagas y te llenan de desastre.

Una nota para administraciones y asociaciones: gratis es igual a dudoso o malo. Si no es una fiesta: una celebración. Esto es un problema: hay servicios culturales que deben ser gratuitos. Estoy convencido.

¿Cuáles? Otros que deben implicar el precio de un esfuerzo: apuntarse anticipadamente. Otros en los que, en el boleto, figura el precio. Y, a continuación: para ciudadanos de esta ciudad, gratis o con un % de descuento. Otros muchos, por qué no, debemos pedirles a los ciudadanos su aportación voluntaria: Gracias por estar aquí. Este servicio cultural es gratuito: es de todos. Pero queremos mantenerlo en un nivel de máxima calidad. Colabore con nosotros. También económicamente. Deje su aportación en... Otros serán a precio de mercado.

En muchas organizaciones culturales urge una revisión de precios. En las administrativas y asociativas, lo apunto. Y añado, además: ojo, también, con todo a precio de coste, olvidando que los ciudadanos ya pagamos impuestos públicos que deben tenerse presentes en el momento del precio en las administraciones. Y que los socios asociativos también aportan para que la asociación cumpla con su dimensión cultural.

No hay reglas: pensar, comparar, arriesgarse y optar, evitando siempre pérdidas. Esto que la cultura es siempre deficitaria es una expresión soez, de inválidos. La única regla: el precio es lo que estamos dispuestos a pagar para algo que nos interesa y que, al usarlo/disfrutarlo -por caro que sea- siempre tenemos la impresión que salimos ganando. Ésta es la cuestión. En comunicación: debemos mostrar, contundentemente, porque es de primera necesidad lo que proponemos. Y al precio justísimo.

En precios culturales debemos, además, aplicar imaginación: una entrada que vale por dos, ya que el teatro es cosa de discusión una vez terminado. Regalo de entradas especiales para quienes compren un número determinado de conciertos. Regale un abono nuestro para el cumpleaños de quienes quiere de verdad. Una entrada y el disco sólo con un 20% más. Los domingos, la entrada al museo te facilita optar por una obra de teatro por la tarde. Lograrlo pide establecer alianzas con otras organizaciones culturales, saber trabajar con malabarismos compensatorios... Supone gestión, en definitiva. Y enterrar, por falso, el estribillo victimista y lastrador: la cultura sólo es posible si hay subvención... No es la canción de la comunicación: con servicios y productos asombrosos, excelentemente comunicados, la economía de la cultura es sostenible. Jamás será gorda.

¿Cómo están los precios en tus servicios y productos? ¿Cómo darles un salto de agradabilidad y atracción? ¿Cómo comunicarlos convincentemente?

5.2.2 Venta de entradas. Es una de las maneras de acercar a los ciudadanos los servicios y los productos de la organización cultural. La venta en cajeros automáticos de bancos, la venta telefónica, la venta en algunos grandes almacenes y puntos céntricos de la ciudad, en algunos de ellos las veinticuatro horas del día, incrementa los usos, las audiencias. Podemos hacer lo mismo para inscripciones. Esto exige algo impensablemente difícil en algunas ciudades: red de organizaciones culturales. Trabajo coordinado. Planificación. Y chorros de comunicación conjunta, de énfasis, de potenciación del teatro, la danza, la música...

O la cultura. Con la colaboración del barrio o empresas que venden las entradas, algunas marcas empresariales... Inundad la ciudad. No un día: repetidamente. En gran riada con muchos afluentes. Con imaginación. Sugiriendo. Y daros un medio plazo.

¿Funcionáis así? Si no, ¿cómo iniciar la red de venta e inscripciones?  
¿Cómo mejorarla?

5.2.3 Equipamientos acogedores. Son comunicación. Directa. Comunicación sensorial. La de los tres primeros segundos: te impacta. En positivo: te acoge. O en negativo: es frío, tétrico, dejado. No es cuestión, otra vez, de dinero. Es cuestión de gusto. Y de comunicación. Lo sugerente, lo conmovedor, lo atractivo, lo comunicativo..., aquí, como en lo sugerido a lo largo del texto, no es cuestión de grandes sumas: tres perras gordas bien puestas tienen un valor incalculable. Si se sabe trabajar comunicativamente, claro.

Una amiga directora de un museo me invitó a visitarlo con ojos de asesor. Le hice muchas sugerencias. Pero una en especial: cambia la entrada, el vestíbulo, por favor. Es gélido. No me meto en la arquitectura minimal. Pero a lo largo de la pared de diez metros, monta un mural que cuente la pasión del coleccionista intrépido que, con su esfuerzo personal, reunió obras que nos asombran. Cuanta la pasión de este hombre. Y que él infecte de pasión al visitante que, en breve, las contemplará. Me ha hecho caso. Los visitantes lo agradecen en las hojas de evaluación. Ahora andamos metido en reforzar la información/documentación de todas las salas: un cubo bastante grande, en el centro o en la entrada, presenta todo aquello que es indispensable para comprender y gozar rotundamente de lo que se halla en las paredes. Hemos optado por una presentación tipo pantalla de internet: no nos dan miedo los textos, las imágenes, los mapas, las fotos del coleccionista en acción de compra y restauración... ¿Didactismo? ¡Memeces! Estamos en la era de la información, del conocimiento. Los cubos son translúcidos: toda la información está impresa. Y con colores fuertes, tipos de letras de distinto tamaño, guiños con la actualidad y el momento del recorrido... Hemos instalado un par de prueba: éxito total. Ser asesor de comunicación tiene sus placeres.

En todo equipamiento las luces, la explicación ingeniosa y directa -algo sorprendente- de lo que se ofrece, el bar, las esperas, los lavabos, los avisos de inicio, los circuitos claros, las señalizaciones..., no son cuestiones de decoración, de opción: son cuestiones de comunicación primera. Sensorial: los equipamientos hablan de nosotros.

¿Cómo habla el tuyo? ¿Te gusta lo que te cuenta? ¿O te pone algo nervioso? ¿Conecta con el público? ¿Qué cambiarías si no es así?

5.2.4 Equipos dialogantes y momentos de uso personalizados. Otro museo -soy mayor y debo encajar en las venerables obras que se exhiben, por esto me consultan a menudo- me pidió un asesoramiento general: queremos hacer algo. Debemos hacer algo. Rápidamente. Y no sabemos por dónde empezar.

Me puse mal educado: echen de la sala a todos estos vigilantes semidormidos. Y a los ligones empedernidos. Deprimen. Denles una última oportunidad. Cambien, también, las míseras sillas. Y encierren en un cuarto estos vigilantes militarizados que se pasean cual matones. Un exabrupto. Sí. Pero.

Todas las personas, todos los trabajadores en la línea de contacto con los ciudadanos del público objetivo, son comunicadores primeros de

nuestra organización cultural. En esto tienen que ser excelentes. En el trato. En la información. En la acogida. En resolver cualquier problema sin necesidad de delegarlo. De pedir permiso.

Todos, en la organización cultural, son comunicadores. Pero los que están en los servicios, en los productos -al teléfono, vendiendo entradas, en la tienda, acompañando un grupo, dinamizando un taller o un curso, acompañando... -deben ser master en comunicación. Hay datos que lo confirman. En algunos servicios -en especial- pero también en los productos, el setenta por ciento de la valoración de los ciudadanos sobre su calidad total, la sitúan en cómo han sido tratados: en la personalización del servicio y el producto. La fidelización es contacto comunicativo ciudadano a ciudadano. También.

¿En tu organización, se revisa, se potencia, se forma, se trabaja..., para que todos los que están en la línea de servicios sean comunicadores? ¿O, quien sirve poco, está aquí? En la trinchera. ¿Sois de los que os habéis apuntado a la militarización de los equipamientos porque sois incapaces de que desprendan colaboración, ternura, cuidado...?

5.3 Campañas especiales: recordad a los ciudadanos quiénes sois y invitadles a colaborar espontáneamente.

No sólo nos gusta que nos quieran. Necesitamos, a veces y en momentos muy especiales, que nos lo repitan. Que nos lo recuerden. Sutilmente.

Las organizaciones culturales que trabajan bien y comunican superbien, de vez en cuando, en momentos oportunos, deben recordar a los ciudadanos, a su público objetivo general o algún fragmento en especial, qué aportan de clave a sus vidas y a la ciudad: para que las quieran.

Estas campañas deben ser sutiles. Y, a la vez, directas. Aprovechando una mejora en el equipamiento, el inicio de la temporada, una acción muy especial... Podemos acompañar la campaña con la invitación de que nos escriban: ¿qué nos sugiere? Contestando, después -esto es lo importante-, todas las cartas. Personalizadamente: fidelización tope.

Tal vez nos conviene con motivo del santo o del cumpleaños -o una fiesta popular muy significativa- felicitar a nuestros socios, simpatizantes, usuarios, aprovechando para mostrarles una faceta desconocida de nuestra organización: la foto de todos los que trabajamos con ellos, la programación del próximo curso, en avance, invitándoles a visitarnos...

Las campañas de fidelización no ponen el acento en qué ofrecemos: lo ponen en el refuerzo de la complicidad, desde lo que hacemos y como lo hacemos, entre ciudadanos y organización cultural.

Conviene no abusar de ellas. Pocas. Pero atrayentes. Diferentes. Memorables.

¿Cuál es la última campaña de fidelización de tu museo, teatro, biblioteca, auditorio...? ¿Qué resultados buscabais? ¿Cuáles conseguisteis? Si planeas una, ¿cómo será?

5.4 Técnicas varias de comunicación a la carta.

La comunicación directa a través de los diferentes medios de comunicación, las relaciones públicas entendidas como la presentación de la organización cultural o alguno de sus servicios y productos a personas, instituciones o grupos de ciudadanos, todas las variantes en expansión del marketing directo, telefónico..., el merchandising o la comunicación a través de objetos, el sponsoring o el patrocinio como técnica de compartir comunicación..., ofrecen un abanico de posibilidades a explorar para comunicar la organización cultural. Son un conjunto de técnicas, frecuentemente usadas sólo experimentalmente, que hemos de

incorporar plenamente.

Hay quien divide la comunicación de la organización en dos grandes bloques: la comunicación convencional o la que se transmite a través de los medios de comunicación escritos y audiovisuales. Y la comunicación no usual o la que se expande a través de la exponsorización, merchandaising, presencia en eventos... En cifras económicas: un cincuenta por ciento en cada apartado. Aquí, pues, un toque de alerta: no todo son folletos, carteles... ¿Por qué no presentar la programación de nuestro museo, biblioteca, auditorio..., con una pequeña obra musical, la muestra de un cuadro adquirido últimamente, la presentación de un libro..., en el transcurso de un té, una copa de vino o un pastel con nuestro logotipo y una frase de bienvenida? Esto es comunicación: gestos en comunicación no convencional.

Una única recomendación: no es la organización que usa más técnicas la que mejor comunica con su público y los ciudadanos. La que mejor comunica es aquella que tiene algo espléndido que comunicar, sabe a quién comunicarlo, a través de qué medios hacerlo y lo hace con impacto: convenciendo.

Ejercicio. Infórmate y haz una ficha de cada una de las técnicas comunicativas posibles. Y selecciona algunas: experimentar abre caminos. Haz una doble lista: comunicación convencional y comunicación no convencional en tu organización. Indica resultados.

5.5 Indispensable: estamos en la red, claro.

No es hoy una opción. Es la cotidianidad. No debería ser una comunicación no convencional.

Lo importante de internet es que permite al ciudadano interactuar, directamente, con la organización cultural ya sea solicitando información o directamente para realizar transacciones informativas, de compras, de apuntamiento, de crítica, de propuestas...

Debemos estar en la red con una información atractiva. Actualizada. Sugerente. Ágil. Sin largos y pesados textos. Con imágenes. Internet tiene su lenguaje propio.

Hoy internet lo usan, básicamente, ciudadanos de quince a cuarenta y cinco años. De clase media-alta. Pero el crecimiento es rápido.

Imparable. Y generalizado: trepidante.

El número de visitas, de páginas consultadas, de transacciones, de participación en fóruns, peticiones de información..., nos facilita el control de su efectividad.

Mi experiencia en la red es sorprendente. La organización cultural que dirigí en los últimos cuatro años apostó por internet: no estamos en internet: funcionamos por internet. Internet es la organización. Siempre. Y estamos con, siempre con: comunicados. Cursos, fóruns, dossiers, programaciones, asesoramiento, intercambios de información, bolsa de recursos culturales, intercambios para la cooperación... es todo com partido. Era una organización cultural pequeña. Dentro de una gran organización administrativa municipal. Cuál no fue nuestra sorpresa al aparecer, en el ranking de consultas a la web municipal, en el tercer lugar. Un éxito. El gerente del departamento de organización virtual no daba crédito: pero, ¿cómo os lo hacéis? La respuesta era fácil: somos red. También. Era la única manera de estar veinticuatro horas conectados, cómplicemente, a las tres mil quinientas organizaciones ciudadanas a las que dábamos soporte. Mil doscientas culturales. Todas, encantadas: con ectadas. Fidelizadas: enlazadas.

5.6 Campañas para fidelizar a la ciudad: somos una red de organizaciones culturales cómplices.

Lo he anotado: la meta última de toda organización cultural es

interesar a todos los ciudadanos. Éste es el horizonte. Hacia el que avanza a través de públicos objetivos concretos. En expansión. Hay, frecuentemente -ésta es la realidad-, un punto óptimo de crecimiento. Traspasarlo es optar por la decadencia organizativa. El horizonte, pero, es la ciudad.

Llegar a la ciudad, a todos los ciudadanos, hoy sólo es posible, en las grandes ciudades, cuando sumamos: cuando la red de las organizaciones culturales de la ciudad -o un segmento temático- nos proponemos darnos a conocer: contamos que la cultura -lo que proponen los teatros, las artes, las músicas, las lecturas...- es fuente de vida. Alimento. Vitamina. Mundo óptimo. Vida espléndida. Y lo contamos juntas: cómplices para la ciudad cultural.

El crecimiento de todas las organizaciones culturales, el darles a conocer como red de cultura de la ciudad, beneficia a mi organización. También. Seguro.

Aquí tenemos dos graves inconvenientes. Primero, la tremenda confusión entre organizaciones culturales e industrias del entretenimiento. Somos diferentes. Ni mejores ni peores. Sólo diferentes. Con intereses y resultados diferentes. Andando juntas y revueltas -¡todo es cultural!- termina prevaleciendo el entretenimiento. El espectáculo. Urge, pues, clasificar qué organizaciones crean y sostienen cultura de la ciudad: facilitan sentido a las vidas de los ciudadanos y a la ciudad común. Y que organizaciones son fantásticas para el entretenimiento. Lo fácil de: todo es cultura, terminó. Felizmente. Los interesados, meteros en mi libro. Debemos, pues, optar por una red de organizaciones culturales. Y otra, si quieren, de industrias del espectáculo, mal denominadas industrias culturales.

Segundo. Los tres grandes sectores de las organizaciones culturales andan demasiado separados por fronteras infranqueables. Porque se subraya más el modelo organizativo que los resultados: la cultura. Y en cada sector, las organizaciones culturales acostumbran a olvidarse. ¡En los tiempos de las redes! Miopía dura.

Se impone, creo, el formar redes culturales en las que organizaciones culturales administrativas, asociativas y empresariales se coordinen. Y, clave, se den a conocer -se comuniquen- a los ciudadanos. Sumen. Y desde esta suma, sumen ciudadanos a los estilos de vida cultural que facilitan desde sus servicios y productos. Es la mejor manera de avanzar hacia un siglo XXI cultural.

¿Funcionáis en red? ¿Cómo organizarla si no existe? ¿Qué tipo de red: temática, por sectores organizativos...? ¿Qué campañas hacéis? ¿Cuáles deberíais hacer? Apunta.

## 5.7 Resultados en comunicación y mejoras continuadas.

Fin del proceso. Del método. Comunicamos para obtener resultados.

¿Cuáles? Los que nos hemos planteado en la visión, concentrados en el torbellino de sentido de la misión, abordados desde el posicionamiento, constatables en el público objetivo priorizado y conseguidos desde una óptima comunicación de la organización y sus servicios y productos.

5.7.1. Resultados de la comunicación de servicios y productos. Son los más fáciles de observar. Fijado, delimitado el público objetivo de cada servicio o producto, le dirigimos la comunicación. Con ímpetu e impacto. Resultado óptimo: todo el público objetivo usa y opta por el servicio y el producto. Resultado malo: la mitad. Catastrófico: menos de la mitad. Resultado espectacular: no sólo optan: están entusiasmados. Fidelizados.

Para saberlo, preguntar directamente.

¿Cuáles son los resultados en tus servicios y productos? Concretos. Exactos. ¿Son los que te planteaste? ¿Cómo mejorarlos o mantenerlos?

5.7.2 Resultados de la comunicación corporativa. Hay de dos tipos. Los primeros son resultados en el público objetivo de la organización. ¿Hay feeling? ¿Está con la organización? ¿Conectamos? ¿Nos tiene entre las primeras organizaciones que le facilitamos vida con más sentido, con más calidad profunda, de alta humanidad? Lo sabemos por el uso general que hace de la organización. Por los resultados en servicios y productos. Y, directamente: se lo pedimos en conversaciones, encuestas...

Anótalos. Analízalos. Propón.

Hay otros resultados más difusos, pero igualmente importantes: los resultados en la ciudad. A saber: el trabajo constante de nuestra organización cultural produce y mantiene una ciudad más cultural: más viva, creativa, confiada, innovadora, apasionada por las artes, las letras, las músicas, su memoria, el futuro... ¿En qué lo constataremos?

Anótalos. Analízalos. Propón.

Punto final: los resultados sirven a la organización para tomar decisiones de mejora. Siempre. Nunca para la autosatisfacción. Siempre es posible comunicar mejor. Y más mejor. Y sirven, también, para cerrar la comunicación: ciudadanos, gracias. Con vosotros iremos a más.

¿Cuándo hacéis tal cosa? ¿Cómo? ¿Con quienes? ¿Funciona? ¿Mejoráis?

## SÍNTESIS DEL TEMA.

Comunicamos lo que es y hace una organización cultural a los ciudadanos para que no sólo usen sus servicios y productos: para que estén en simbiosis con ella, fidelizados, asumiendo y practicando en sus vidas, íntimas y públicas, el sentido de humanidad que propone para una ciudad y un mundo mejores. Esto presupone que la misma organización está estructurada y funciona desde la comunicación: complicidad con los ciudadanos, el fuera es dentro, equipos emprendedores en diálogo, propuestas culturales actuales, innovadoras y con potente sentido, calidad asombrosa, trabajo compartido con otras organizaciones culturales, creatividad entusiasta... Una organización cultural es gente con gente: gente que aporta sentido con gente que necesita -tiene sed- de sentido.

Esta organización cultural, cuando se plantea estar y compartir con los ciudadanos -olvidémonos por favor de vender, clientes, consumidores, usuarios: ya no- lo hace, ágilmente, a través de un proceso, de un método compartido por todos los equipos de la organización.

Un método que plantea la comunicación de la organización como corporación, como ente vivo y emprendedor: visión, misión, posicionamiento, público objetivo, mensajes, medios de comunicación y producción. Un método que, si se cree conveniente, pone el acento en fragmentos especializados de la organización: los departamentos. Y, aquí, trabaja el catálogo de servicios, las submisiones departamentales, sus posicionamientos, público, mensajes, medios de comunicación y producción/fabricación. En los departamentos se producen y comunican los servicios y los productos culturales.

Todo el método se desarrolla bajo una imagen de marca que el mismo

método crea, potencia y expande. Imagen acuñada y sintetizada en el logotipo, el imagotipo, las tipografías, los colores, los formatos..., que facilitan situar a la organización cultural entre las primeras en las opciones de valoración y preferencia de la ciudad.

Las organizaciones culturales que trabajan así consiguen los resultados que se proponen. Y los ciudadanos les son fieles: están encantados. Las consideran de la familia. Imprescindibles.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

Existe una bibliografía, constantemente renovada, sobre como las organizaciones comunican hoy con sus públicos en expansión. Muchos libros se centran en enfoques puntuales para ser más efectivos. De la enorme bibliografía existente recomiendo, especialmente, estos

· BASSAT, Luis. El Libro Rojo de la Publicidad, Espasa, 1995 y El Libro Rojo de las Marcas. Cómo construir marcas con éxito. Editorial Espasa, Madrid, 1999.

Los dos libros, leídos por orden de aparición, facilitan una visión actual de cómo comunicar hoy. Indispensables. Luis Bassat es directivo de Ogiluy&Matheu, una de las agencias de comunicación más importantes del mundo. Fue el director de las ceremonias olímpicas de Barcelona 1992. Seguro que usáis productos y servicios que él ha publicitado. Es muy claro y sugerente. Práctico.

· MOLINÉ, Marçal: La fuerza de la publicidad. Saber hacer buena publicidad. Saber administrar su fuerza. Editorial McGraw-Hill, Madrid, 2000.

Libro lleno de ideas para crear marcas sin presupuestos abultados, con control económico de la comunicación. Interesante para planificar la comunicación desde el cruce de eficacia y creatividad.

· PETERS, Tom: 50 Claves para Gestionar un Centro de Servicios Profesionales. Cincuenta maneras de transformar su departamento y convertirlo en una empresa de servicios profesionales cuyo sello distintivo sea la pasión y la innovación. Editorial Deusto, Bilbao, 2000. Genial. No es un libro, directamente, de comunicación. Pero cuenta lo que es más importante para comunicar: como asociarse con los ciudadanos, como dominar el flujo y la oportunidad de la información, como obtener resultados asombrosos. Mi libro de referencia. No apto para gestores narcisos: provoca colapso y apertura.

· PUIG, Toni: Ciudad y cultura en el siglo XXI. Un paseo por el bosque de la gestión con 605 ideas y un método. Ediciones Ciccus, Buenos Aires, 2000.

Perdonen. Es propaganda directa. Un libro para clarificar qué comunicamos: la cultura como sentido, como presencia de humanidad asombrosa en la construcción y mantenimiento de nuestras ciudades y nuestro mundo en el nuevo milenio. Mezcla ideas, consejos, prácticas... Todo lo que sé sobre esto de la cultura.

· PUIG, Toni: Manual para la producción de los servicios municipales. La construcción de los servicios para la calidad de vida desde las necesidades de los ciudadanos o cómo usar el marketing en los municipios. Brevemente cuenta lo previo a la comunicación, que es también comunicación: servicios estupendos, diseñados y fabricados desde y con los ciudadanos. Cuenta, también, cómo comunicarlos. Fácilmente adaptable al sector asociativo/fundacional. Y a cualquier organización cultural.

· ROVARD-SNOWMAN, Mairgo: Museum Graphics, Editorial Thames and Hudson, 1992.

Imágenes corporativas de los mejores museos de América, Australia, Francia, Inglaterra, Japón, España, Holanda, Alemania... Excelente para excitar creatividad. Y ser mejor que ellos.

· SCHMITT, BERNOL y SIMONSON, Alex: Marketing y Estética. La gestión estratégica de la marca, la identidad y la imagen. Editorial Deusto, Bilbao, 1998.

En unas ciudades y un mundo saturado de comunicaciones buenísimas, se recuerdan en primer lugar aquellas que son bellas: que se te meten en los ojos, la piel... Aquellas que te facilitan experiencias sensoriales producen una atracción irresistible.

## GLOSARIO.

Las organizaciones que funcionan usan pocas palabras técnico/críticas: las mínimas para designar conceptos claves, difíciles de definir con lenguaje más común. Algunas de estas palabras, en plan recordatorio. Todas planteadas para comunicar.

· Sentido: lo que crean y facilitan las organizaciones culturales para la calidad de vida personal y común de los ciudadanos. Lo que comunica la comunicación.

· Comunicación: relación continuada, cómplice, entre la organización cultural y sus equipos con los ciudadanos. Y viceversa.

· Visión: lo que queremos conseguir desde la organización cultural y con la colaboración de los ciudadanos. Comunicamos para este horizonte de resultados.

· Misión: el núcleo, el corazón de sentido concreto, tangible, motivador y inquietante, rebotante de humanidad, que da sentido a la organización y fertiliza la vida de los ciudadanos. Lo que somos, seremos y compartiremos. Y comunicaremos: facilitamos personalmente.

· Posicionamiento: qué puntos fuertes y débiles vamos a afrontar en la organización para conseguir lo que nos proponemos. Cuáles son las organizaciones que trabajan mejor: seremos mejores o diferentes. Qué dificultades y potencialidades tenemos que superar y ahondar para comunicar lo que deseamos: calidad, competencia, imprescindibleidad, fidelización cómplice...

· Público objetivo: Conjunto concreto, identificado, conocido y comprendido de ciudadanía a quienes ofrecemos lo que la organización cultural crea y aporta para la calidad cultural de sus vidas y la de la ciudad. La organización cultural trabaja, siempre, para un público objetivo: fijado. Público que crece como los círculos de agua, las manchas de aceite. Su horizonte: todos los ciudadanos. Difícil: la organización cultural no tiene los recursos suficientes. Mayormente. Con este público nos comunicamos directa, personalizada, agradable y convincentemente.

· Mensaje: Síntesis contundente -escrita y presentada desde el lenguaje del público objetivo- del triángulo visión, misión y posicionamiento. Es lo que comunicamos: lo que somos.

· Medios de comunicación: Plurales y priorizados según el uso diverso que de ellos hace el público objetivo. Debemos conocerlos. Con sus posibilidades.

· Producción: Fabricación de la comunicación desde el público objetivo, el mensaje y las características formales y expresivas de cada medio de

comunicación por el que optamos.

· Taller/agencia de comunicación: Soporte externo, profesional, para la confección concreta de la comunicación desde el briefing dossier de identidad corporativa.

· Briefing/dossier de identidad corporativa: carta o constitución imperativa desde donde cualquier comunicación se produce. Briefing: diseño básico que se facilita a la agencia para confeccionar un anuncio, plan de comunicación, promoción de un servicio o un producto...

· Fidelización: resultado primero de la comunicación. O ciudadanos que se sienten socios, del equipo amplio y diverso de la organización cultural.

· Resultados: la calidad de vida cultural en el público de los ciudadanos y la ciudad que la organización cultural se plantea y la comunicación ha facilitado en simbiosis organización con ciudadanos.

## EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN.

Actuar presupone, primero, pensar. Después, tomar las decisiones correctas: gestionar. Algunas cuestiones para bien pensar, gestionar/actuar en comunicación. Subraya la opción óptima.

a. La comunicación cultural

1. se facilita a los ciudadanos.
2. se produce desde los ciudadanos.
3. se fabrica cómplicemente con los ciudadanos.

b. En una organización cultural

4. lo importante es disponer de mucho dinero para comunicar.
5. la comunicación es una manera de entenderla y gestionarla.
6. los ciudadanos son listos y ya se preocupan ellos de conocerla.

c. La comunicación en la organización cultural

7. es cosa de expertos y agencias de comunicación externas.
8. es cosa del loco creativo de la organización.
9. es cosa de todos los equipos liderados por un directivo en comunicación y su equipo.

d. La comunicación cultural

10. es indispensable en las macro organizaciones culturales.
11. es opcional en las medianas y pequeñas.
12. es la primera actividad en todas las organizaciones.

e. La visión comunicativa

13. se la inventan los directivos de la organización cultural.
14. surge del análisis de la cultura del entorno priorizado: es el horizonte cultural que la organización quiere alcanzar.
15. cosa de deseo, debemos consultarla con expertos.

f. La misión en comunicación

16. es lo que nos inventamos en cada comunicación desde las aportaciones creativas de los artistas.
17. es el discurso sobre la organización cultural.
18. es el corazón de los que somos/seremos, hacemos y lograremos, que estructura la organización, sus servicios y proyectos y la comunicación toda y siempre.

g. El posicionamiento comunicativo

19. valora los puntos fuertes y débiles para comunicar excelentemente, teniendo presente las mejores organizaciones culturales para superarlas.
20. es nuestra manera de trabajar.
21. surge de la normativa de la dirección.

h. Público objetivo de la comunicación

22. todos los ciudadanos de la ciudad y el entorno.
23. conjunto homogéneo de ciudadanos priorizados desde la misión de la organización cultural con quienes trabajaremos.
24. los que usan y quieren la organización.

i. Mensaje comunicativo

25. la misión repensada para cada servicio, producto o toda la organización o un departamento, escrita y presentada con el lenguaje del público a quien lo dirigimos
26. la idea genial para un fantástico anuncio comunicativo.
27. la idea que nos propone la agencia de comunicación, que son quienes saben.

j. Medios de comunicación

28. la tele, siempre.
29. cuantos más mejor.
30. los que el público objetivo usa y se cree.

k. Producción de la comunicación

- 31 es el trabajo profesional para la confección de la comunicación que hace, en exclusiva, la agencia que contratamos.
32. la producción de la comunicación se realiza a partir de un encargo concreto a una agencia y en permanente diálogo de mejoras.
33. trabajo de artistas: ¡la comunicación es arte!

l. Departamentos en comunicación

34. cada uno decide como comunicarse.
35. su comunicación es homogénea: la de la organización cultural.
36. deciden peculiaridades en su comunicación desde una submisión propia que adecua la misión de la organización a su singularidad básica.

II. Catálogo de servicios y proyectos

37. comunicamos hechos: somos y comunicamos nuestro catálogo.
38. lo importante, en comunicación, es el impacto: el catálogo es algo interno.
39. sólo las grandes organizaciones disponen de catálogo.

m. Comunicación de un servicio o producto

40. si se comunica la organización excelentemente, no es necesario.
41. cada servicio y producto debemos comunicarlo con precisión inteligente al público objetivo a quien se lo ofrecemos.
42. los ciudadanos, que ya nos conocen, los llenan.

n. Momento del servicio o del producto

43. lo importante en el momento del servicio es la profesionalidad.
44. hoy los ciudadanos valoran, extraordinariamente, la personalización del servicio o el producto desde un diálogo intercomunicativo con el equipo que lo facilita.
45. en nuestra organización siempre los servicios y los productos tienen

calidad: es suficiente.

ñ. Fidelización en comunicación

46. es la última moda en comunicación: las organizaciones culturales somos serias.

47. campañas para recordar a los ciudadanos que la cultura es indispensable.

48. no es suficiente con comunicar: debemos implicar a los ciudadanos del público objetivo en la propia organización, compartiéndola, intercomunicados.

o. Internet

49. se exagera su impacto: sólo es interesante estar.

50. es una dimensión de la organización cultural: veinticuatro horas con los ciudadanos.

51. para uso de las grandes con tecnología punta.

p. Red de organizaciones culturales

52. un propósito ideal, pero imposible en nuestra ciudad.

53. interesante para conocernos: comunicar conjuntamente implica compartir recursos. Y andan escasos.

54. La única manera de influir, con potencia de ideas e impacto, para que la cultura sea atmósfera cotidiana de la ciudad y vida ciudadana.

q. Resultados en servicios y productos

55. si los ciudadanos los usan ya es un éxito: la cultura no anda boyante.

56. la comunicación debe lograr que todo el público objetivo los use: llenos. Y, a veces, colas.

57. algunos se llenan, otros están vacíos: es difícil de prever.

r. Resultados organizativos

58. en cultura los resultados siempre son etéreos: no se pueden medir.

59. la visión, la misión, el posicionamiento marcan resultados que la comunicación consigue siempre: sin excusa alguna.

60. continuar ya es un óptimo resultado organizativo.

Subrayados acordes con lo que aquí se propone como método de trabajo, de gestión comunicativa de la organización cultural: 3, 5, 9, 12, 14, 18, 19, 23, 25, 30, 32, 36, 37, 41, 44, 48, 50, 54, 56 y 59.

## **J. EJERCICIO DE EVALUACIÓN.**

He intentado presentar y trabajar la comunicación de una organización cultural desde el pensarla y estructurarla desde la práctica: la vida cotidiana común a muchas organizaciones culturales que están implicadas en diseñar una comunicación fuerte, con los ciudadanos. Óptima.

He ido, a lo largo del texto, proponiendo ejercicios: anclas para las realidades diferentes en las que cada uno se pelea y intenta mejorar cada día la comunicación: su comunicación.

Es el momento de la práctica: de lo real. Del introducir mejoras en tu organización cultural. En tu/vuestro museo, teatro, auditorio, biblioteca... Grande, mediana, pequeña. Administrativa, asociativa, empresarial. O mixta.

Es el momento de la evaluación. Del probarte.

Mi propuesta es simple: regresa al esquema del método para la gestión de una organización cultural y aplícalo a tu organización.

No discurses: plantea ideas contundentes, coherentes. Decisiones

posibles. Acciones para disponer de una mejor comunicación global de tu organización con vuestro público de ciudadanos: siempre con los ciudadanos. La cultura se construye y mantiene, siempre, en complicidad. En comunicación.

Tienes, con los ejercicios del texto, la evaluación casi terminada. Ahora, méjorala. Cohesionala. Métele creatividad. Y preséntala en un conjunto de decisiones encadenadas para explicitar y mejorar la comunicación de tu organización. Y lánzate a trabajarla: es el plan de comunicación de tu/vuestra organización cultural.

USO PERSONAL/COPYRIGHT UNIVERSIDAD DE BARCELONA.