

La Comunicación de los Servicios Personales en la administración local

Ideas y estrategias básicas: casi un manual

Indice

- Ideas útiles
- Lectura
- Desarrollo del tema
 1. La arquitectura de la comunicación en Servicios Personales.
 2. La comunicación corporativa de los Servicios Personales: la comunicación estratégica, nuclear.
 3. La estética de la comunicación en Servicios Personales: construyendo la imagen con un toque de arte.
 4. La fidelización desde la comunicación: en simbiosis con los ciudadanos.
- Síntesis del tema
- Glosario
- Referencias bibliográficas
- Ejercicios de autoevaluación

INTRODUCCIÓN

En las administraciones locales se ha avanzado en su gestión económica, infraestructural, en su programación de servicios... 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.

Si la comunicación local con los ciudadanos es siempre importante y prioritaria, la comunicación de los Servicios Personales –aquellos que forman el conjunto base para una vida personal y común de calidad- son un deber imprescindible. E inaplazable.

Ésta es la cuestión. Lograrlo pide, a gritos, abandonar el modelo imperante en la mayoría de los Servicios Personales: la difusión. A saber: una vez planteado y producido 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 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.

La comunicación de los Servicios Personales en las administraciones locales es otra cosa: es el método de gestión de la propia organización que sabe que hoy sólo puede funcionar relacionadamente. 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 local. Sólo, pues, es viable la organización de Servicios Personales comunicativa.

IDEAS ÚTILES

A lo largo del texto planteo algunos objetivos o maneras de trabajar y resultados básicos para la gestión de las organizaciones de Servicios Personales en la administración local.

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 los Servicios Personales como una marca: algo indispensable para la calidad de vida de los ciudadanos.
3. Debemos plantearnos su comunicación desde la opinión y las necesidades o retos personales de los públicos: de diferentes conjuntos de ciudadanos.
4. Debemos facilitar a los ciudadanos, siempre, una comunicación atractiva, sugerente, clara y que motive a estar y optar por la organización y sus servicios.
5. Debemos obtener resultados comunicativos: lo que la organización de los Servicios Personales 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.

COMUNICAR COMPORTA TOMAR DECISIONES: UN CASO REAL

La cultura forma parte de los Servicios Personales en la administración local. Unos servicios, los culturales y no culturales, llenos de absurdas abreviaciones que usamos para comunicar con los ciudadanos.

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 querrían 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?

➤ *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?*

➤ *¿Por qué se opta por lo opaco en otros Servicios Personales?*

➤ *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.*

➤ *Haz lo mismo con otras siglas ininteligibles.*

➤ *En el mundo de la gestión de los Servicios Personales hay demasiados gurús que deberían estar en el INEM: son los profesionales de lo sabio, lo experto, lo teórico, lo iniciado... ¿Por qué estamos todavía aquí, tan lejos de la comunicación que se relaciona con los ciudadanos, siempre comunicando algo útil para la vida personal y común?*

DESARROLLO DEL TEMA

1. La arquitectura de la comunicación en los Servicios Personales.

Los Servicios Personales, en la administración local altamente valorada por los ciudadanos, ocupan un lugar central. Porque son servicios indispensables para la vida personal y común de la ciudadanía.

Estos servicios, que empezaron ensayando, imitando, innovando... hoy conforman una parte estratégica de la administración local: son una de sus áreas de gestión. Y, como tal, sus gestores –y la dirección política de la administración- piden resultados. Los ciudadanos, también.

Los Servicios Personales se proponen lograr un constante incremento de la calidad de vida sociocultural, sociosanitaria, socioeducativa... en las cuestiones que abordan, valorada por la ciudadanía. Y saben que para conseguir estos resultados la comunicación es indispensable.

En el conjunto de las técnicas de gestión que, paulatinamente, han asumido los gestores de Servicios Personales -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 administraciones creían -y creen todavía- que con difundir lo que hacían ya era suficiente. No lo es. Y lo será menos.

Hoy toda organización de Servicios Personales, 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 Servicios Personales, es de personalización: dibuja la fachada de la organización que acoge y atrae a los ciudadanos. Es, pues, en las organizaciones de Servicios Personales 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 administración local puntualmente y, mejor, permanentemente.

¿Cuál es, pues, la vida comunicativa cotidiana de una organización de Servicios Personales? En esbozo: salvo excepciones, el gestor y su equipo montan la organización y sus servicios sin tener extraordinariamente presentes a los ciudadanos.

Nadie lo dice. Al contrario. Todos afirman que trabajan para la calidad de vida de los ciudadanos. Cuando analizas el impacto ciudadano de los Servicios Personales y la aceptación de sus servicios notas que no es así. La comunicación empieza por aquí.

La comunicación -insistiré- empieza por colocar a los ciudadanos - a sus deseos, necesidades y retos personales y comunes- en el corazón de la toma de todas las decisiones de la organización y sus servicios. Son, éstas, las organizaciones de Servicios Personales 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 se plantea la gran pregunta: *¿y, ahora, como nos damos a conocer a los ciudadanos, como llenamos nuestros servicios?* La solución les parece óptima, consecuente: *vamos a difundir quién somos y lo que hacemos.* Gráficamente: a la organización y sus servicios 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 de Servicios Personales que se manifiesta, especialmente, en sus servicios. Difusión, pues: un apéndice para propagar la organización y sus cosas. Comunicación: compartir con los ciudadanos la organización y sus cosas. Que son tuyas: para la calidad de sus vidas. Y la de la ciudad.

2. La comunicación corporativa de los Servicios Personales: la comunicación estratégica, nuclear.

Pero ¿cómo se pone en marcha esta comunicación? Tomando decisiones. Y transformándolas en acciones. Y resultados. Decisiones encadenadas: el orden de los factores, aquí -ojo-, 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 Servicios Personales. Todo.

Empecemos por el principio: por la comunicación corporativa.

La comunicación corporativa es la comunicación de marca: la que acerca, implica, los Servicios Personales, como organización, con los ciudadanos y la ciudad. La que consigue que los ciudadanos sientan la organización y sus propuestas como algo suyo: *está en primera línea de mis opciones de uso, confianza, colaboración. Porque es mi organización: 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.*

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

¿Cómo trazar esta comunicación? Ésta es su secuencia.

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 en Servicios Personales: ¿qué ciudad, qué ciudadanía personal y común, 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.

Técnicamente: treinta líneas donde quede claro qué se quiere hacer, proponer, impulsar... Supercomprensibles para los ciudadanos y toda la organización.

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

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

2.2 La misión como corazón: qué comunicamos.

Las organizaciones de Servicios Personales administrativas son organizaciones de texto: de discurso. Recuerdo una organización de Servicios Personales 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 de Servicios Personales es, hace y propone-, sintetiza la visión en una frase, en una idea útil de acción, nuclear, contundente. Para el ahora. Atractiva. Directa. Memorable. Recordable. Insistente. Imprescindible para la calidad de vida de los ciudadanos y la ciudad a quienes los Servicios Personales se dirigen. Escrita con el lenguaje de los ciudadanos. Y no con el, a menudo, porno/tecnocrático de los profesionales de la gestión sociocultural: 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 de Servicios Personales sólo de buena voluntad 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 ofrecen los Servicios Personales la organización y sus servicios- lo que somos, hacemos y proponemos. Con un lenguaje preciso. Motivador. Brillante. Que, con sólo oír la frase, la propuesta, el concepto, cualquiera de estos ciudadanos exclame: *es lo que buscaba. Voy. Ahora mismo.* Y le encanta: hay soluciones.

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 de Servicios Personales y la administración local.

La misión comunicativa es el corazón desde donde se toman todas las decisiones comunicativas, productivas..., en Servicios Personales. 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. 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 los Servicios Personales 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 diez 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 claves para la vida. Constatables. Usables. O es futuro seguro de sentido y calidad de vida personal y común.

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 tener presente- de una organización de Servicios Personales locales. Actuales. 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 administraciones locales y no locales en el entorno. Y otras organizaciones asociativas y empresariales. Más: estamos en competencia. En agradable competencia con ellas. Competencia: todas nos esforzamos a tope para ofrecer lo mejor en Servicios Personales, lo que más preocupa a los ciudadanos y la ciudad que queremos. Sin competencia, las organizaciones de Servicios Personales se amuerman en el victimismo de la queja y la tristeza como horizonte de servicios. Como dice un amigo mío: *sin competencia, sin opción por ser la sobresaliente, esto es una lágrima gerencial permanente.*

Posicionamiento primero. No podemos comunicar excelentemente si nuestra organización de Servicios Personales en sus servicios no es excelente: deben ofrecer, en su línea, algo nuclear, esplendido, 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 de

Servicios Personales iguales o parecidas. Para ser mejores. Y diferentes. Para, los nuestros, 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 con entusiasmo.

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 para la calidad de vida personal y común 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 de Servicios Personales 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.

Cualquier organización de Servicios Personales locales -por poderosa que sea- jamás de los jamases se dirige a todos los ciudadanos. En comunicación, esto lo llamo pecado de soberbia. Cualquier organización de Servicios Personales se dirige a la ciudad para dar a conocer lo que hace. A su entorno. Pero, sólo, a un conjunto más o menos grande de sus ciudadanos les comunica: *esto es para vosotros*. ¿Quiénes? Los que necesitan, les urgen, los servicios: los servicios óptimos de los Servicios Personales.

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

Problema aquí. Y tremendo. La mayoría de organizaciones de Servicios Personales *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 es duro: debe priorizar los públicos de la organización. Para fijar, rotundamente, con quiénes vamos a comunicarnos: cuántos, cómo son, qué opinan de nuestra organización y sus servicios, quiénes realmente nos necesitan...

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 los Servicios Personales. No valen, aquí, los conjuntos absurdos con los que, a menudo, trabaja la administración: niños, jóvenes, adultos y gente mayor. Demasiado tópico. Decidamos: ¿en qué público básico, en qué necesidades y problemas claves de la ciudad vamos a estar presentes? Éste es nuestro público objetivo.

- a) *Cuántos son estos ciudadanos:* número. Afinado, por favor.
- b) *Perfil de género y edad:* más mujeres que hombres, entorno a los X 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:* somos lo que nuestro público opina de nosotros. 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, en Servicios Personales, siempre la dirigiremos, a todo el público objetivo básico optado: siempre sabemos a quien nos dirigimos.

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. En Servicios Personales especializados, que abordan problemáticas y necesidades muy vitales, complejas, difíciles de los ciudadanos, más. Debemos, pues, segmentar con mucha precisión.

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 los Servicios Personales. 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. O el conjunto de ciudadanos a quienes ofrecemos un servicio concreto.

¿Para que diferenciar, en el público objetivo básico, algunos públicos segmentados? Porque, frecuentemente, la comunicación de la organización la dirigimos a un conjunto/segmento en especial: no toda la comunicación es para todo el público objetivo.

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 los Servicios Personales, 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 en Servicios Personales. Comunicar desde, sólo, el lenguaje de 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.

Tenemos, pues, 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.

2.6 La producción de la comunicación.

Llegamos al apartado artesanal. Al de la fabricación de la comunicación. Hasta aquí, la comunicación de los Servicios Personales -su comunicación corporativa- es trabajo del directivo

en comunicación. Y el equipo. No es delegable. Máximo, esbozado el público y analizado, en las grandes organizaciones 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 los Servicios Personales: los decisores. Queremos, esto sí, propuestas. Y, tal vez, optemos por un público más acorde con nuestra organización.

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. 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 Servicios Personales. 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 vuestros Servicios Personales. 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 los Servicios Personales.

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, crea 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 de Servicios Personales locales.

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.

En las administraciones locales pequeñas -y algunas de medianas- hay quien produce la comunicación en la propia organización. Es posible. 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 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.

Producida la comunicación a nivel de diseño debe, después, realizarse: cantidad, imprenta y correo, grabación de disquetes, 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 en Servicios Personales no es cosa de tres anuncios. Debemos planteárnosla a la media. Y larga.

2.7 El catálogo de Servicios Personales, la pieza fundamental para la comunicación.

¿Qué es este catálogo? Rápidamente: lo que la organización hace, ofrece a los ciudadanos. El conjunto, ordenado y muy excelentemente descrito, de todos sus servicios. Es, pues, la misión transformada en acción, en propuestas, en respuestas a necesidades y retos de su público, en los que los Servicios Personales quieren estar presentes. Desde su manera de entender la calidad de vida. Y para lograr la visión o los resultados que se propone. Y a su manera: desde su posicionamiento. Los Servicios

Personales son su catálogo de servicios altamente usados/valorados por su público. Y los ciudadanos en general: cuenta en la ciudad.

Cada servicio del catálogo es una respuesta de sentido clave, cívico, a una necesidad o reto de nuestro público ciudadano. Excelentemente trazada. Coherente. Creadora de vida personal y común. Personal y concreta. ¿Cuántas necesidades y retos del público objetivo la organización prioriza? Para cada uno de ellos diseñará y propondrá un servicio.

Estos servicios 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 subámbitos. Enreda. Las óptimas organizaciones de Servicios Personales, 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 los Servicios Personales a los ciudadanos: *no somos maravillosas y tiernas palabras. Somos lo que hacemos: hechos. Propuestas. Respuestas. Acción. Somos nuestro catálogo de servicios. Somos propuestas de calidad, para la vida de hoy y mañana. Somos nuestro catálogo.* El público ciudadano al que los Servicios Personales se dirigen 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: lo que nuestro público opina y aprecia, usa repetida y entusiastamente, nuestro catálogo. El catálogo es los Servicios Personales en uso. En acción para la calidad de vida de los ciudadanos y la ciudad. Es la organización que comunica respuestas para la vida. Servicio a servicio.

El catálogo de servicios 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. Éstos son los puntos de información. Gracias. Esperamos su opinión. Porque los Servicios Personales son cosa de todos.*

El catálogo debemos tenerlo en lugar preferente en la organización y en todas sus dependencias. Y hemos de publicarlo, resumido, en la prensa: nos conviene que, de vez en cuando, a

todos los ciudadanos les llegue lo que somos. Aquí sí, a todos: queremos contar en la ciudad.

Tristemente, demasiadas organizaciones de Servicios Personales no disponen de un catálogo de servicios claro, bien estructurado, con direcciones, días, lugares, servicios óptimamente descritos... Sin catálogo, una organización de Servicios Personales 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- es la tarjeta de visita de la organización: debe estructurarse, escribirse, diseñarse e imprimirse con criterios de comunicación. Con textos claros. Contundentes. Donde se explique, brevemente, cada ámbito de servicios. Donde de cada servicio 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! ¡Qué gente! Se lo diré a mi amigo/a: le interesará.*

El catálogo, hoy, debe estar en internet. En la web de la administración local. Actualizado, siempre. Añadiéndole información suplementaria. Y abierto a las sugerencias, críticas...

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.

3. La estética de la comunicación en Servicios Personales: construyendo la imagen 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. La belleza -su estética-, su imagen de marca, pues, irresistible, seductora, es la baza para su impacto. Aquí es donde, cuando la comunicación es excelente, bien diseñada, se manifiesta la creatividad en explosión: el genio. La diferencia atractiva. El duende de los Servicios Personales.

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.

3.1 Creatividad: tiremos las marcas de Servicios Personales sosas.

En el momento de crear una organización de Servicios Personales 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.

Hay que anticipar: estilos de vida, pensamiento, calidad, avanzados. Mejores. Más humanos. Los Servicios Personales de hoy y mañana deben tener agallas: deben presentar nuevas ideas que enamoren a los ciudadanos. Que los exciten. Que les impulsen a una vida más abierta, solidaria. Esta organización es cotidiana, llena de futuro. Toda organización de Servicios Personales ha de ser valiente: debe atreverse a pensar, presentar y fabricar servicios que los ciudadanos ya necesitan. Pero que, especialmente, necesitarán y querrán en un futuro próximo: para su vida mejor, son imprescindibles. Servicios con un altísimo nivel de calidad que impongan vida mejor. Y un altísimo nivel de comunicación cómplice: implicativo. Fidelizador.

Creatividad, pues. Para definir o redefinir lo que los Servicios Personales son: su razón de ser entre los ciudadanos y la ciudad. Creatividad en los servicios, 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..., después. Deben

reflejar quién somos: una organización -una marca- creativa: facilitadora de vida espléndida. Siempre. 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.

3.2 ¿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. Experimente lo que le aportamos. Y opine. Sin tapujos.*

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.

3.2.1 No logo: siempre sólo el de la administración local.

Cualquier comunicación de los Servicios Personales va sólo firmada por el logo de la administración local. Repito: siempre. Proponer un logo propio es atentar contra la administración local como organización líder. No, pues, a las submarcas.

Pero los Servicios Personales pueden –y han- de diferenciarse por el color, por un concepto / eslogan siempre repetido, por la música, por el tipo de lenguaje...

3.2.2 Colores atractivos.

El color crea emoción. Expresa sentimientos. Presenta a los Servicios Personales llenos de vida, explosión de sugerencias o lánguidos, mesurados, discretos. Impacta. Frecuentemente, hoy, el color es tan importante o más que el logo.

En las organizaciones 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.

3.2.3 El concepto / misión o 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 los Servicios Personales. Es un puñetazo directo y rotundo a la atención del ciudadano. Lo alerta. Lo capta. Le dice quién somos, qué proponemos...

Es la misión en síntesis: 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 jugando con el logotipo de la administración local.

3.2.4 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, los de los Servicios Personales.*

3.3 El dossier de la identidad corporativa: la carta de navegación de la comunicación en Servicios Personales.

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

La misión de los Servicios Personales debe estar en toda ella: desde quien está al teléfono a quien visita una persona mayor. Desde el anuncio en la prensa a la reunión con los vecinos de un barrio. Desde las cubiertas del folleto a los rótulos de circulación por el edificio.

Para que todo esto desprenda misión, Servicios Personales como queremos -personalidad, contundente y acogedora, solidaria 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 Servicios Personales? Sin dudarlo: 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 Servicios Personales: todos. No sólo los directivos. Y es el primer documento -briefing- 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.

4. La fidelización desde la comunicación: 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.

Los Servicios Personales han comprendido que, hoy, no es suficiente la comunicación de uso: la que asegura obtener los resultados puntuales que la organización se propone. Se quiere más. Porque lo que los Servicios Personales hacen 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 es carísimo.

Se impone, pues, primero asegurarse que el público objetivo quiere, le encanta, lo que le propone la organización. Pero, al mismo tiempo, debemos asegurar que todos estos ciudadanos nos serán fieles. 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. Vamos, pues, siempre a mantenernos mutuamente fieles: cómplices.

4.1 Todo comunica: edificios, equipos, momentos del servicio...

Sin servicios excelentes no hay Servicios Personales excelentes, fácilmente comunicables. 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.

4.1.1 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 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 euros bien puestos tienen un valor incalculable. Si se sabe trabajar comunicativamente, claro.

Una amiga directora de un Centro de Servicios Personales 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 lo que hacéis, qué vida soñáis...

En todo equipamiento las luces, la explicación ingeniosa y directa de lo que se ofrece, 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.

4.1.2 Equipos dialogantes y momentos de uso personalizados.

Todas las personas, todos los trabajadores en la línea de contacto con los ciudadanos del público objetivo, son comunicadores primeros de nuestra organización. 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 los Servicios Personales, son comunicadores. Pero los que están en los servicios, con los ciudadanos directamente, deben ser master en comunicación. Hay datos que lo confirman. En algunos servicios 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. La fidelización es contacto comunicativo ciudadano a ciudadano. También.

4.2 Campañas especiales: recordad a los ciudadanos quiénes sois e invítadles 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 en Servicios Personales que trabajan bien y comunican superbién, 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.

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 Servicios Personales.

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

4.3 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 los Servicios Personales o alguno de sus servicios 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. 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 formal o la que se transmite a través de los medios de comunicación escritos y audiovisuales. Y la comunicación no formal o la que se expande a través de la esponsorización, merchandising, presencia en eventos... En cifras económicas: un cincuenta por ciento en cada apartado. Aquí, pues, un toque de alerta: no todo son folletos, carteles...

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 útil que comunicar, sabe a quién comunicarlo, a través de qué medios hacerlo y lo hace con impacto: convenciendo. Y con frecuencia: repetidamente.

4.4 Indispensable: estamos en la red, claro.

No es hoy una opción. Es la cotidianidad. No debería ser una comunicación sólo interesante.

Lo importante de internet es que permite al ciudadano interactuar, directamente, con Servicios Personales ya sea solicitando información o directamente para realizar transacciones informativas, de apuntamiento, de crítica, de propuestas, de quedar en una hora...

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 foros, peticiones de información..., nos facilita el control de su efectividad.

Mi experiencia en la red es sorprendente. La organización sociocultural 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. Foros, dossiers, programaciones, asesoramiento, intercambios de información, servicios todos, cooperación... es todo *compartido*. Era una organización pequeña de Servicios Personales. Dentro de una gran organización administrativa local. Cuál no fue nuestra sorpresa al aparecer, en el ranking de consultas a la web local, 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. Todos, encantados: *conectados*. Fidelizados: enlazados.

4.5 Campañas para fidelizar a la ciudad: somos una red de organizaciones de Servicios Personales.

Lo he anotado: la meta última de los Servicios Personales es interesar a todos los ciudadanos. Éste es el horizonte. Hacia el que se 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 de Servicios Personales de la ciudad -o un segmento temático- nos proponemos darnos a conocer: contamos que nuestros servicios, diferentísimos, son fuente de vida. Alimento. Vitamina. Mundo óptimo. Vida mejor. Y lo contamos juntos: cómplices. Red: Servicios Personales de las administraciones y de las asociaciones ciudadanas y las empresas sociales.

La comunicación de todas las organizaciones de Servicios Personales, el darles a conocer como red de la ciudad, beneficia a todos.

Se impone el formar redes de Servicios Personales locales en las que organizaciones 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 mejor que facilitan desde sus servicios. Es la mejor manera de avanzar hacia un siglo XXI de calidad personal y común.

4.6 Resultados en comunicación y mejoras continuadas.

Fin del proceso. 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.

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, directamente: se lo pedimos en conversaciones, encuestas...

Hay otros resultados más difusos, pero igualmente importantes: los resultados en la ciudad. A saber: el trabajo constante de Servicios Personales produce y mantiene una ciudad más viva, solidaria, confiada, con todos y para todos... ¿En qué lo constataremos?

Punto final: los resultados sirven en Servicios Personales 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 la ciudad siempre será compartir y mejorar.*

SÍNTESIS DEL TEMA

Comunicamos lo que son y hacen los Servicios Personales locales para los ciudadanos. Para que no sólo usen sus servicios: para que estén en simbiosis con ellos y toda la administración local, asumiendo y practicando en sus vidas, íntimas y públicas, el sentido de humanidad que proponen para una ciudad y un mundo mejores. Con todos. Sin exclusiones.

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 actuales, innovadoras y con potente sentido, calidad asombrosa, trabajo compartido con otras organizaciones, creatividad entusiasta, solidaridad y cooperación en grado sumo... Los Servicios Personales son gente con gente: gente que aporta sentido y soportes con gente que necesita -tiene sed- de sentido y soportes para una vida mejor.

Esta organización, cuando se plantea estar y compartir con los ciudadanos -olvidémonos por favor de clientes, 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 de Servicios Personales como corporación, como ente vivo y emprendedor: visión, misión, posicionamiento, público objetivo, mensajes, medios de comunicación, producción, estética y fidelización.

Todo el método se desarrolla bajo una imagen de marca que el mismo método crea, potencia y expande. Imagen acuñada y sintetizada en las tipografías, los colores, los formatos..., que facilitan situar a los Servicios Personales entre los primeros en las opciones de valoración y preferencia de la ciudad.

Los Servicios Personales que trabajan así consiguen los resultados que se proponen. Y los ciudadanos les son fieles: están encantados. Los consideran de la familia. Imprescindibles. Y apuestan por lo público: por la administración local.

GLOSARIO

Las organizaciones que funcionan en comunicación usan pocas palabras técnico/crípticas: 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 y vida mejor:** lo que crean y facilitan los Servicios Personales para la calidad de vida personal y común de los ciudadanos. Lo que comunica la comunicación.
- **Comunicación:** relación continuada, cómplice, entre los Servicios Personales y sus equipos con los ciudadanos. Y viceversa.
- **Visión:** lo que queremos conseguir desde los Servicios Personales y con la colaboración de los ciudadanos. Comunicamos para este horizonte de resultados.
- **Misión:** el núcleo, el corazón de sentido y vida mejor concreto, tangible, motivador e inquietante, rebotante de humanidad, que da sentido a la organización y fertiliza y mejora 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 en Servicios Personales: seremos mejores. Qué dificultades y potencialidades tenemos que superar y ahondar para comunicar lo que deseamos: calidad, competencia, imprescindibilidad, fidelización cómplice...
- **Público objetivo:** Conjunto concreto, identificado, conocido y comprendido de ciudadanía a quienes ofrecemos lo que los Servicios Personales proponen para la calidad de sus vidas y la de la ciudad. Los Servicios Personales trabajan, siempre, para un público objetivo: fijado. Su horizonte: todos los ciudadanos. Difícil: los Servicios Personales no tienen los recursos suficientes. Mayormente. Con este público nos comunicamos directa, personalizada, agradable y convincentemente. Algunas veces nos dirigiremos a toda la ciudadanía.
- **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.
- **Briffing/dossier de identidad corporativa:** carta o constitución imperativa desde donde cualquier comunicación se produce. Briffing: diseño básico que se facilita a la agencia para confeccionar un anuncio, plan de comunicación, promoción de un servicio...
- **Fidelización:** resultado primero de la comunicación. O ciudadanos que se sienten socios, del equipo amplio y diverso de los Servicios Personales locales.
- **Resultados:** la calidad de vida en el público de los ciudadanos y la ciudad que los Servicios Personales locales se plantean y la comunicación ha facilitado en simbiosis: organización con ciudadanos.

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: 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 márketing 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.

- **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.

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 en Servicios Personales

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

b. En una organización de Servicios Personales

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 de Servicios Personales

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

10. es indispensable en las macro organizaciones de Servicios Personales
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.
14. surge del análisis del entorno priorizado: es el horizonte de calidad de vida 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.
17. es el discurso sobre la organización.
18. es el corazón de lo 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 de Servicios Personales.
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 en Servicios Personales 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. Departamento en comunicación

34. cada uno decide como comunicarse en Servicios Personales.
35. su comunicación es homogénea: la de la organización de Servicios Personales y constante.
36. sólo comunican campañas.

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 en Servicios Personales somos serias.
- 47. campañas para recordar a los ciudadanos que los Servicios Personales son indispensables.
- 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 en Servicios Personales: veinticuatro horas con los ciudadanos.
- 51. para uso de las grandes con tecnología punta.

p. Resultados organizativos

- 52. en Servicios Personales los resultados siempre son etéreos: no se pueden medir.
- 53. la visión, la misión, el posicionamiento marcan resultados que la comunicación consigue siempre: sin excusa alguna.
- 54. 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, 35, 37, 41, 44, 48, 50, 53.

Toni Puig