

“Cambios en las relaciones entre las organizaciones y sus públicos. Nuevo léxico en la gestión de la Comunicación”

Dr. Juan Luis Manfredi Mayoral

Universidad de Sevilla. España.

El entorno social, político y económico de las sociedades industrializadas se han transformado progresivamente y ello ha tenido consecuencias en las relaciones entre organizaciones y sus públicos.

En esas sociedades industrializadas, el poder se ha democratizado o diluido a la par que se ha debilitado el de los Estados, tienen mayor fuerza las institucionales supra o multinacionales y se ha incrementado el peso moral de las organizaciones no gubernamentales. A la vez, se detecta una crisis de credibilidad de los medios, se han incrementado los riesgos derivados de la falta de confianza en las instituciones, la agenda de intereses particulares suple en muchas ocasiones a la de interés general y, quizá como consecuencia de todo ello, hay una creciente demanda de información fiable por parte de los ciudadanos.

Se impone, por consiguiente, el uso de un nuevo léxico en la gestión comunicativa de las instituciones (relación, comunicación estratégica, poder diluido, persuasión, reputación, compromiso, transparencia, credibilidad, identidad y misión, etc...) que requiere de una revisión de conceptos y de metodologías si se quiere alcanzar una actividad comunicativa excelente.

Hasta no hace mucho, la Comunicación Social o de Masas tenía apenas dos vertientes, el Periodismo y la Publicidad, cada cual con sus objetivos, sus métodos de trabajo y sus códigos morales. Pero, hace ya más de medio siglo, cuando comenzaron a aplicarse los principios de gestión moderna a las empresas periodísticas se propició la formación y el desarrollo de los grandes grupos o conglomerados de medios, que han crecido mediante fusiones y absorciones, persiguiendo las ventajas de la sinergia y de la economía de escala. Estos grupos mediáticos han diversificado sus actividades, extendiéndolas de la Prensa escrita y digital a la Radio, la Televisión y cuantos nuevos soportes han ido apareciendo, haciendo suyos los campos de la edición de libros y de música, el cine, la publicidad, el vídeo, el teletexto y las plantas impresoras, es decir todos los pasos del proceso que va de la creación al consumo. Por el camino, han dejado de ser empresas periodísticas para convertirse en empresas de Comunicación (ya no social ni de masas), cuyo objeto ya no es la información veraz, la conexión del ciudadano con la actualidad y el debate de las ideas, sino la conquista de un lucrativo mercado.

Estos conglomerados de medios a los que me estoy refiriendo influyen hoy en la configuración y desarrollo de las sociedades contemporáneas más que en otros tiempos lo hicieron las Iglesias y las Universidades, aunque tal crecimiento de poder e influencia ha venido

acompañado de severas críticas sobre la pérdida de independencia de los medios y su apartamiento del servicio a la verdad y al bien común.

En la Comunicación ya no hay lectores ni oyentes, sino públicos, “targets” para el estímulo del consumo, ni temas de interés objetivo, sino asuntos a los que se les puede sacar más partido en términos de captación o fidelización de públicos, puestos luego a disposición de organizaciones políticas, económicas, religiosas, cívicas, sindicales o de cualquier otro tipo.

Esas organizaciones, a su vez, sabedoras de que la Comunicación es el combustible indispensable para el logro de sus fines, se han rodeado de profesionales para que les ayuden a manejar a los medios y a sus públicos. Fíjense en este dato: en España, siete de cada diez periodistas no trabajan en los medios, sino los organismos, instituciones y empresas que tienen departamentos de Comunicación, no necesariamente utilizados para comunicar, por lo menos si utilizamos ese verbo en el sentido que tradicionalmente se le ha dado en el ámbito de la comunicación de masas y que incluye un fuerte componente ético.

En un sistema democrático, los ciudadanos delegan en las instituciones sociales la gestión de sus bienes y derechos. Las instituciones procuran la satisfacción eficiente de las necesidades e intereses políticos, financieros y culturales de las personas de forma compatible con la defensa y fomento del bien común, y tienen además la misión de pronosticar el futuro, identificar problemas y oportunidades, con el fin de diseñar políticas para un gobierno eficaz de la sociedad y de orientar con acierto las decisiones del ciudadano. Esta acción se desarrolla en el marco de un sistema de valores específico, que se atiene al defendido por la mayoría de la sociedad, en el caso de instituciones públicas, o que también puede responder a otras opciones, en el caso de las entidades privadas.

De acuerdo con esta función social, las instituciones necesitan tener autoridad, credibilidad y generar confianza en el ciudadano. Estos atributos se derivan de la competencia demostrada en la consecución de los objetivos fijados. Sin embargo, en la sociedad de la información, la percepción de los ciudadanos sobre las entidades o sus políticas resulta tan relevante como los logros obtenidos.

La importancia de la comunicación con los públicos ha sido asumida de forma progresiva por las instituciones, que han creado gabinetes o departamentos especializados y han incorporado esta necesidad a la agenda de gobierno, aunque parece evidente que las medidas no han sido suficientes.

Es probable que ello se deba a que no siempre se tiene en cuenta el entorno social y profesional en que se desarrollan las acciones comunicativas, que en no pocas ocasiones se derivan de un contexto globalizado que modifica la estructura y gestión del poder público e introduce discursos y visiones propios del mercado global y de las nuevas tecnologías.

Si observamos nuestro entorno apreciaremos que se han producido transformaciones progresivas del entorno social, político y económico, de tal forma que son inevitables ciertas consecuencias en las relaciones entre organizaciones y sus públicos:

- **Democratización del poder.** Se han producido cambios en la jerarquía/orden tradicional establecido entre las instituciones y los ciudadanos: debilitamiento del Estado-nación, mayor fuerza de las multinacionales, creciente poder de las personas y la autoridad moral de las organizaciones no gubernamentales. Dicho aspecto ha afectado a la comunicación de instituciones. Las nuevas propuestas de gestión empresarial han contagiado a otras instituciones sociales, poniendo el acento en la importancia del liderazgo, el empowerment, la apertura e inclusión para la toma de decisiones, etc.

- **Riesgos.** Los riesgos imprevisibles a que está sometida nuestra sociedad realzan la misión de guía social que cumplen las instituciones e implican varios retos en la gestión comunicativa. Su función, en cierto modo preventiva, puede ayudar a las organizaciones a enfrentarse a un entorno imprevisible o a cultivar relaciones de confianza que eviten un desplome de certidumbre. El alcance global de conflictos localizados y globales activa problemas, que se escapan a la previsión y control de las instituciones tradicionales. A esta situación, Beck la denomina "sociedad del riesgo".

- **Crisis de credibilidad y confianza.** Algunas circunstancias del entorno (conflictos internacionales, seguridad energética, crisis económicas, etc.) generan un clima de incertidumbre entre los ciudadanos. La comunicación de instituciones, en este sentido, puede transformarse en vector de confianza si se apoya en una relación de lealtad hacia los públicos.

- **Agenda de intereses.** La transnacionalización de conflictos y oportunidades obliga a ampliar la agenda de intereses y competencias de las instituciones. Intereses compartidos por entidades públicas y privadas (eficiencia y seguridad energética, políticas de salud pública y alimentaria, etc.) aconsejan un gobierno coordinado de los asuntos públicos. Estas cuestiones que podríamos denominar "glocales" ya forman parte de la agenda política. La comunicación puede generar diálogo, ayudar a compartir visiones acerca de la realidad socio-política-económica y lograr entendimiento.

- **Discursos propios de la globalización.** El entorno global y multicultural hace que las instituciones se enfrenten a situaciones complicadas: mantenimiento de un equilibrio entre las fuerzas globalizadoras y los rasgos que identifican las audiencias locales. El paradigma de esta situación lo representa el discurso de las instituciones públicas, empresas multinacionales y demás actores internacionales.

- **Mayor demanda de información.** Instituciones públicas y privadas asisten a una demanda creciente de información por parte de los ciudadanos. La calidad informativa es crucial para que éstos puedan tomar decisiones acertadas en la política, compra de productos, servicios o inversiones financieras... Los medios de comunicación tradicionales han sido un referente social para difundir información. Ahora, las nuevas tecnologías-Internet, user generated content,

redes sociales- han facilitado una comunicación en red, y ciudadanos y entidades poseen mayor capacidad para participar e influir en el discurso y agenda pública.

La comunicación de las instituciones o de sus políticas se desarrolla en un contexto en el que compete con muchas y diversas fuentes de información y que tiene características significativas:

- Los temas y asuntos de interés cambian con frecuencia
- Surgen constantemente nuevos formatos para presentar y difundir la información, que permiten diferentes grados de profundidad, con distintos estilos y narrativas
- Las reacciones de la audiencia y su identificación con los mensajes pueden ser imprevisibles
- Las nuevas tecnologías permiten el alcance de una audiencia global a la vez que la segmentación de públicos reducidos, aunque importantes desde el punto de vista estratégico.
- Se crean expectativas de una mayor participación, activa e influyente, por parte de la audiencia
- Se ha elevado la exigencia en la cantidad y calidad de información que demanda el público (valores de transparencia y relevancia informativa)
- Aumenta la demanda de profesionalidad y responsabilidad de los profesionales de comunicación.

Este panorama invita a reflexionar sobre el modo compartido en el que distintas organizaciones gestionan su relación con los públicos. La aparición de un nuevo léxico explicita algunos principios que pueden guiar una actividad comunicativa excelente:

- **Relación.** Es un concepto nuclear en cualquier consideración teórica. En los debates académicos hay cuestiones pendientes acerca de cómo favorecer relaciones orientadas al entendimiento y beneficio mutuo. Determinar los principios de calidad, y sus efectos en la buena marcha de la institución, continúan siendo temas de necesaria clarificación.
- **Comunicación estratégica.** La comunicación está pasando de una dimensión táctica a otra estratégica. En ámbitos políticos, empresariales o sociales, la figura del responsable de comunicación adquiere progresivo protagonismo en la definición de la estrategia general de la empresa o institución.
- **Persuasión.** La contraposición conceptual de persuasión y diálogo ofrece un terreno aún confuso. La pregunta reside en si la persuasión respeta la libertad intelectual del interlocutor, si es compatible con la transmisión de información pertinente, completa y veraz, así como con un ejercicio de diálogo entre organización y públicos.

- **Reputación.** Desde finales del siglo XX el término reputación ha venido a completar el concepto de imagen. Uno de los conceptos consensuados define la reputación como la imagen lograda a lo largo del tiempo, consecuencia de la percepción de los públicos. Según la corriente de la "gestión de la reputación", la buena fama da réditos y dicha corriente ha traspasado las fronteras económicas para trasladarse al ámbito político y social. Lograr reputación implica orientar la gestión para satisfacer las expectativas de los públicos y, en definitiva, lograr autoridad en la sociedad y/o el mercado.
- **"Engagement".** El nuevo contexto obliga a las organizaciones, en cierto modo, a orientar las relaciones con sus públicos basándose en un cierto compromiso. La institución debería gestionar relaciones comunicativas sostenidas en el tiempo, de modo que conlleve un diálogo permanente, considerando a los públicos interlocutores y no meros receptores de información. Implica integrar las demandas de los públicos en el quehacer, de acuerdo con la nueva actitud activa de la ciudadanía (active citizenship).
- **Transparencia.** Se está convirtiendo en una condición *sine qua non* para que las instituciones logren legitimidad social. La "sociedad de riesgo" requiere grandes dosis de transparencia para obtener un reconocimiento social y para reducir las incertidumbres del ciudadano cuando toma decisiones. ¿Dónde invertir en tiempo de crisis?, ¿qué alternativa política ofrece una visión compartida y atiende a las necesidades sociales? Por otra parte, la transparencia informativa permite que las instituciones sean examinadas y evaluadas en su quehacer.
- **"Accountability".** Término que hace referencia a la necesaria verificación a la que deben someterse las instituciones. Bien por su trascendencia política (gobiernos, administraciones públicas o partidos políticos) o económico-social (empresas, instituciones financieras, etc.), las entidades necesitan dar razón de su labor y rendir cuentas.
- **Credibilidad y confianza.** Forman un binomio de méritos difíciles de obtener y, sobre todo, de mantener. Un comportamiento institucional ejemplar debería ser coherente con una gestión comunicativa guiada por los principios de transparencia, veracidad y pertinencia. La confianza y la credibilidad, como atributos de la reputación, la otorgan los públicos y se convierte en un activo intangible de gran valor para las instituciones.
- **Identidad y misión de las instituciones.** La esencia de la institución (identidad) junto a la manifestación de la filosofía institucional (misión) constituyen el fundamento de cualquier acción comunicativa.
- **E-government.** Interactividad con los públicos y otras iniciativas a través de la red.

El mundo académico ha estudiado la importancia de la comunicación en ámbitos específicos como la gestión de los asuntos públicos, las instituciones culturales, la comunicación financiera

o la comunicación política -gobiernos y partidos, pero no, que yo sepa, desde una perspectiva interdisciplinar, que es, en mi opinión, lo que hace falta para abordar la multidimensionalidad de la Comunicación contemporánea.

Esa Comunicación a la que me refiero debe estar fundada en una credibilidad y autoridad que genere confianza. Con frecuencia, estos atributos se derivan de la competencia demostrada por la institución, pero en la sociedad de la información no bastan los hechos: la percepción que los ciudadanos tengan sobre las entidades o sus políticas resulta tan relevante como los logros obtenidos.

De ahí se deriva la importancia de la comunicación con los públicos. Este interés ha sido asumido progresivamente por las instituciones, aunque su comunicación se está desarrollando de forma incierta, errática, sin atenerse a estrategias definidas, en mi opinión debido a:

- La ausencia de un análisis detenido del nuevo entorno en que se desarrolla la comunicación institucional: los cambios han sido radicales y se han producido en un tiempo muy breve
- El desconocimiento de nuevas propuestas que proceden del ámbito profesional y académico;
- La confusión entre los elementos que identifican la institución (misión y naturaleza) con su política y acciones, el temor a involucrar al ciudadano y la ausencia de procesos de evaluación;
- La carencia de estudios que analicen esta situación desde una perspectiva multidisciplinar.

Es preciso explorar e identificar el contexto y las tendencias de la comunicación de las instituciones para proponer otros modelos de comunicación, con implicaciones teóricas y prácticas. Los actuales no cumplen con las expectativas de los Gobiernos, las instituciones no gubernamentales, financieras y culturales y urge el debate académico, la investigación y la praxis de mejora en los principios, estructuras y estrategias comunicativas de las entidades públicas y privadas.

Sería útil, por ejemplo, contar con modelos de comunicación que puedan medir la relación que hay entre lo experiencial (logros o realidades de la institución) y lo perceptual (lo que el ciudadano percibe que hace) en la evaluación de la reputación de una institución.

No menos interés tendría la evaluación de la diplomacia pública con la metodología al uso en el análisis de estrategias de comunicación y el examen de su impacto en las audiencias internacionales.

En el ámbito de la acción de los partidos políticos, y teniendo en cuenta las peculiaridades de estas instituciones, deben estudiarse sus prácticas comunicativas para discernir si existe

estrategia a largo plazo o bien se encuentran instalados en el corto plazo de la campaña permanente que busca resultados inmediatos. Por otra parte, hay que analizar si los mensajes de carácter persuasivo que lanzan los partidos se combinan con otros de tono deliberativo de modo que se procure una comunicación bidireccional con la sociedad.

En el terreno de las entidades financieras, ha llegado el momento de estudiar cómo gestionan los intangibles (reputación y responsabilidad social corporativa, por ejemplo) y en el ámbito de la cultura será interesante analizar de qué modo inciden las políticas comunicativas en la imagen y proyección exterior de las actividades de este tipo.

Hay, pues, mucho camino por andar, mucho trabajo por hacer, muchos ámbitos que estudiar.



Prof. Dr. Juan Luis Manfredi Mayoral

Universidad de Sevilla

