

TENDENCIAS ACTUALES EN LAS RELACIONES PÚBLICAS

Edita: Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas (AIRP)

Consejo Editorial: Dr. Paul Capriotti Peri
 Dr. Antonio Castilla Esparcia
 Dra M^a Teresa García Nieto
 Dra M^a Teresa Otero Alvarado
 Dr. Jordi Xifra Triadú

Coordinación Aida Rodríguez Patrón
Maquetación Ana M^a Fernández Lamas

ISBN

Depósito Legal.

Impresión: Servicio de Reprografía C.E.E. Limencop. S.L.

Impreso en España. 2007



ÍNDICE

1. Introducción: Dr. Jordi Xifra.....	5
2. Mesa 1. Aspectos Globales de las Relaciones Públicas.....	9
<i>a. Ana Almansa Martínez</i> Fortalezas, debilidades y tendencias en los gabinetes de comunicación.....	10
<i>b. Joan Cuenca Fontbona</i> Aproximación a las auditorías de comunicación. Concepto, tipologías, método y procesos.....	27
<i>c. Ubaldo Cuesta Cambra, M^a Teresa García Nieto y Tania Menéndez</i> Tratamiento informativo del terrorismo y sus efectos en la opinión pública. "Actitudes profesionales de los periodistas ante el terrorismo como referente informativo".....	39
<i>d. Alberto Dafonte Gómez</i> Las Relaciones Públicas como arma electoral. Análisis de un caso en la "Galicia profunda".....	61
<i>e. Ana D'Amico</i> O profissional de Relações Públicas como colaborador na prevenção e administração de situações conflitivas em empresas familiares.....	75
<i>f. Ana Belén Fernández Souto</i> Situación de los gabinetes de comunicación en organizaciones privadas en la provincia de Pontevedra. Las zonas industriales versus zonas administrativas y comerciales.....	91
<i>g. José Fernández Cavia y Asunción Huertas Roig</i> Análisis del sector de las Relaciones Públicas en Tarragona. La otra realidad de la profesión en España.....	103
<i>h. Manuel Fernández Sande y Yolanda Román Morán</i> Deontología de las Relaciones Públicas y la Comunicación: análisis comparativo de los principales códigos.....	121
<i>i. M^a Isabel Míguez González</i> El concepto de "público" en las Relaciones Públicas: críticas a la visión tradicional de los públicos y tendencias actuales.....	137
<i>j. Jesús Pérez Seoane y Eva Quintas Froufe</i>	



La remuneración de los servicios de comunicación en la agencia de Relaciones Públicas local: hacia un nuevo modelo de pre supuesto.....	155
<i>k. Roberto Porto Simões</i>	
Por uma rede teórica para relações públicas - uma forma abreviada da teoria.....	169
<i>l. Natalia Rodríguez Salcedo</i>	
La historia como tendencia actual de las Relaciones Públicas.....	184
<i>m. María Sánchez Valle</i>	
Análisis de la inversión publicitaria en medios no convencionales durante el período comprendido entre 2000 y 2005.....	205
<i>n. Pilar Saura Pérez</i>	
Las crisis generales y particulares sufridas por el sector de la alimentación en España, sus causas y su gestión de comunicación de crisis.....	223
<i>o. Rosa M^a Torres Valdés</i>	
Investigación y análisis sobre protocolos de Relaciones Públicas en redes participativas de desarrollo local.....	237
 3. Mesa 2. Relaciones Públicas y Nuevas Tecnologías.....	 253
 <i>a. Belinda de Frutos Torres y María Sánchez Valle</i>	
¿Cómo implicar a los usuarios/clientes a través del microsite?.....	255
<i>b. Alfonso González Herrero</i>	
Las salas de prensa online. Utilización actual y tendencias en Europa y Estados Unidos.....	269
<i>c. Liisa Hänninen y Julia Rodríguez Cela</i>	
Portal de información e investigación de documentación en Relaciones Públicas.....	281
 4. Mesa 3. Relaciones Públicas en Sectores especializados.....	 299
 <i>a. M^a del Carmen Carretón Ballester</i>	
Acercamiento al estado de la comunicación interna de la banca española: la voz del empleado.....	301
<i>b. Marco Tulio Flores Mayorga y Carlos Manuel López Blanco</i>	



La investigación para ahorrar costes en programas de comunicación efectivos.....	323
<i>c. José Carlos Losada Díaz y Rocío Zamora Medina</i>	
Análisis de la imagen de la Región de Murcia a través de la construcción del discurso mediático sobre el agua.....	341
<i>d. Beatriz Montero del Amo</i>	
Unidades de comunicación en los hospitales de la ciudad de Murcia: estatus, estrategias y tácticas.....	359
<i>e. Juan M. Montserrat Gauchi</i>	
Las Relaciones Públicas en la empresa franquiciadora. Técnicas utilizadas en un modelo comunicacional de optimización de la eficacia.....	373
<i>f. Jesús Pérez Seoane y Eva Quintas Froufe</i>	
Estrategias actuales de relaciones públicas en el sector textil. Pontus Veteris vs. Pasarela Cibeles.....	389
<i>g. Encarnación Rodríguez Perea</i>	
Particularidades en la gestión de la comunicación en empresas de riesgo en el polígono petroquímico de Tarragona.....	405
5. Mesa 4. Relaciones Públicas y Responsabilidad Social.....	425
<i>a. Auxiliadora Alfaro Lara</i>	
La fundación de empresa como estrategia de reputación corporativa.....	427
<i>b. Eva Bocco Nieto y María Miralles González-Conde</i>	
Los e-boletines en las organizaciones no-lucrativas en España: una herramienta de comunicación multicanal.....	449
<i>c. Paul Capriotti Peri y M^a Ángeles Moreno Fernández</i>	
El tratamiento de la información sobre ciudadanía corporativa en las webs corporativa de las empresas del Ibex35.....	465
<i>d. Alfonso Gil Gil</i>	
La comunicación en las organizaciones no gubernamentales de desarrollo.....	485
<i>e. Alfonso Gil Gil</i>	
Las acciones de incidencia política en Intermon Oxfam.....	501
<i>f. Hildegart González Luis</i>	

	Rasgos definitorios del origen, evolución y situación actual de la comunicación en las ONGDS españolas.....	517
	g. <i>Elena Gutiérrez García</i>	
	Análisis de los orígenes de la "Responsabilidad Social Corporativa" en la "Teoría de Relaciones Públicas". Una aproximación conceptual.....	535
	h. <i>Enric Ordeix i Rigo</i>	
	Las funciones del lenguaje en las memorias de Responsabilidad Social. Análisis lingüístico de las cartas de presentación.....	547
	i. <i>María Rigou</i>	
	Las relaciones entre las fundaciones empresarias y las organizaciones de apoyo en el ejercicio de la responsabilidad social empresaria.....	565
6.	Mesa 5. Relaciones Públicas y Protocolo.....	581
	a. <i>Auxiliadora Alfaro Lara y Marta Pulido Polo</i>	
	Estructura de las Relaciones Públicas y el Protocolo en el cine. Eventos internacionales: el caso del "Sevilla Festival de Cine Europeo".....	583
	b. <i>Juan M. Corbacho Valencia</i>	
	La netetiqueta.....	601
	c. <i>Helena González Ansa</i>	
	País Vasco: el estudio de la precedencia en una arquitectura difícil....	615
	d. <i>Salvador Hernández Martínez</i>	
	Definición de los públicos en un gabinete de protocolo universitario...	637
	e. <i>Julio Panizo Alonso</i>	
	El protocolo y el ceremonial en la sociedad de la comunicación y la imagen.....	653
	f. <i>Natalia Quintas Froufe</i>	
	Protocolo local: una necesidad.....	667
	g. <i>Manuel Ruiz Romero</i>	
	Los símbolos institucionales de Andalucía (1918-1982): de la marginalidad al pleno reconocimiento institucional.....	683
7.	Mesa 6. Relaciones Públicas en el gobierno y la Administración.....	703
	a. <i>Joam Evans Pim</i>	
	Deudas del pasado, retos del futuro: una aproximación a la comunicación pública en las fuerzas armadas.....	705
	b. <i>Joam Evans Pim</i>	
	Uso y discurso de las operaciones psicológicas en los conflictos armados.....	721



Introducción: ¿existen tendencias en la investigación en Relaciones Públicas?

Dr. Jordi Xifra
Universidad de Gerona

La investigación en relaciones públicas goza de buena salud. Y no se trata de una afirmación gratuita, sino basada en los datos del II Congreso Internacional de Investigadores en Relaciones Públicas organizado por la Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas. Comparados dichos datos con los del Congreso anterior, observamos un incremento sustancial de las investigaciones presentadas -un 20 por ciento-, de los comunicantes, de los participantes y de las universidades representadas.

Sin embargo, la salud -investigadora o no- no es cuestión cuantitativa. La calidad de las aportaciones científicas que se incluyen en este libro es la mejor muestra de que ante el panorama carroñero de origen boloñés que se avecina en nuestro país, la disciplina universitaria de las relaciones públicas no está -o no debería estar- en peligro de extinción. El lector lo comprobará fácilmente.

"Tendencias" reza el título de este libro. ¿Se trata de presuntuosidad o de realidad? No nos engañemos, en la filosofía de la ciencia, las tendencias -el paso previo de las revoluciones científicas kuhnianas- están reservadas a las disciplinas maduras. La nuestra, nuestras queridas relaciones públicas, es todavía joven y frágil. A veces, incluso parecen sufrir una anorexia derivada de un desequilibrio alimentario: demasiados productos corporativos o marketinianos alimentan la investigación en relaciones públicas, mientras que los productos relacionales, aquellos que ayudan al crecimiento teórico y desarrollo práctico de la disciplina, suelen brillar por su ausencia.

¿Existen, pues, tendencias en la investigación de las relaciones públicas? La reciente publicación de la compilación de Carl Botan y Vincent Hazleton, *Public Relations Theory II* (segunda parte de la primera publicada 17 años atrás)¹ ofrece un dato preocupante: la teoría de las relaciones públicas parece haber avanzado muy lentamente en las últimas dos décadas. Quizás se trate de una resaca de la revolución grunigiana de los años ochenta, pero las expectativas que se nos generaron al conocer la publicación del libro citado

1. Botan C. H., & Hazleton, V. (2006). *Public Relations Theory II*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.



se vieron ciertamente malogradas con sus contenidos. Ello no obsta que se trata de una obra sincera donde sus compiladores nos advierten de inicio de los mil y un males que sufre la teoría de las relaciones públicas en las universidades estadounidenses y, por extensión, las del resto del mundo.

Una sinceridad de la que queremos hacer gala en esta breve introducción. Para ello, lo primero que debemos hacer es repasar las conclusiones del congreso a la vista de los trabajos de investigación que aquí se compilan:

- ∅ Se observa todavía la ausencia de sensibilidad empresarial e institucional respecto de las relaciones públicas.
- ∅ El sector profesional de las relaciones públicas contribuye a la investigación de la disciplina con casos y experiencias que revelan una actuación cada vez más científica orientada hacia la investigación, la planificación y el desarrollo estratégico.
- ∅ Las nuevas tecnologías se están abriendo paso en nuestra disciplina, aunque también se perciben los riesgos derivados de su incorrecta aplicación. Especialmente, estas aplicaciones se dan en: los elementos de creación de marca e identidad corporativa a través de los microsites, las salas de prensa virtuales, la propuesta de un portal de información documental.
- ∅ Se detecta un mayor interés por parte de los investigadores hacia el comportamiento empresarial en relaciones públicas.
- ∅ Se hace patente la vocación multidisciplinar de la actividad profesional y académica de las relaciones públicas en la metodología de análisis de la organización, en sus fuentes, de sus mensajes y de sus públicos.
- ∅ La responsabilidad social sigue siendo un tema de preocupación, aunque se vislumbran claros sesgos en su aplicación práctica.
- ∅ Se percibe una necesidad de profesionales del protocolo y de las relaciones públicas en ciertas instituciones, y que se comprueba que se están adaptando a sus circunstancias y características.

Estas acertadas constataciones nos conducen, a su vez, a unas consideraciones de alcance más amplio, en lo referente a la evolución de las relaciones públicas en nuestro país y, en concreto, en lo que atañe a la construcción de un cuerpo teórico de las mismas:

- ∅ Las relaciones públicas interesan cada vez más a un mayor número



de investigadores, al menos en lo que a su práctica profesional se refiere.

∅ Es todavía escasa la reflexión teórico-científica acerca de la disciplina en las universidades españolas.

∅ Las nuevas tecnologías y la responsabilidad social corporativa son campos estancados en una constante y contradictoria emergencia que, con todo, no se abordan desde el punto de vista del establecimiento de relaciones entre las organizaciones y sus públicos, sino desde una perspectiva más instrumental, en absoluto desdeñable, pero poco contributiva a la maduración de nuestra disciplina.

Las tendencias pues, parecen ser las propias del entorno empresarial y tecnológico en el que se desarrollan las relaciones públicas. Sin embargo, desde una óptica ontológica, las relaciones públicas como objeto de estudio de nuestros investigadores, parecen no evolucionar con la rapidez que sería deseable. O, dicho en otras palabras, a los investigadores españoles y latinoamericanos todavía les cuesta abordar la esencia misma de las relaciones públicas a la hora de plantear líneas y proyectos de investigación. En un artículo reciente elaborado con el Dr. Antonio Castillo², nos lamentábamos de la escasísima aportación de la investigación doctoral española al desarrollo teórico de las relaciones públicas. La tendencia no parece inflexionar. Y sería bueno que esta fuere la primera tendencia de la investigación en relaciones públicas. A nuestro entender, es la más urgente.

Aún así, no queremos pecar de pesimistas. Al contrario, pensamos que estamos en el inicio -no sabemos si de una revolución científica o no- de un cambio; ergo, de una tendencia esencial: el interés de las relaciones públicas por parte de nuestros investigadores y el aumento de este interés entre los jóvenes. Y es que para ser un buen atleta antes hay que saber andar. En España, a las relaciones públicas les ha costado mucho empezar a andar. Se han pasado décadas apoyándose en caminadores elaborados por especialistas en publicidad y marketing. De ahí, quizás, esa dificultad motriz. Ahora andan, lentamente, pero andan al fin y al cabo. Este libro es la muestra evidente que la principal tendencia en la investigación en relaciones públicas es, precisamente, dicha investigación.

2. Xifra, J. y Castillo, A. (2006). Forty years of doctoral public relations research in Spain: A quantitative study of dissertation contribution to theory development. *Public Relations Review*, 32(3), 302-308.

Aspectos globales de las Relaciones Públicas



Fortalezas, debilidades y tendencias en los gabinetes de comunicación

Dra. ANA ALMANSA MARTÍNEZ
Universidad de Málaga.

ABSTRACT

En la "sociedad del conocimiento", las necesidades en comunicación han crecido a un ritmo acelerado en el seno de las organizaciones. Por ello, se han ido creando gabinetes de comunicación, que satisfacen estas necesidades comunicativas. Sin embargo, el proceso aún está inconcluso en Andalucía y en España en general, ya que aún debe consolidarse la comunicación como elemento clave en muchas organizaciones.

En esta ponencia ofrecemos parte de los resultados de un reciente estudio sobre los gabinetes de comunicación en Andalucía (se analizaron más de trescientos gabinetes). Concretamente, analizamos cuáles son los principales problemas que el sector presenta en la actualidad (intrusismo, ausencia de una clara delimitación funcional, confusión terminológica, etc.) y cuáles debería ser los retos de la profesión ante el futuro inmediato, para salvar las actuales deficiencias y lograr la tan ansiada consolidación. La formación y la concienciación social son, desde luego, imprescindibles para alcanzar este objetivo.

FORTALEZAS, DEBILIDADES Y TENDENCIAS EN LOS GABINETES DE COMUNICACIÓN

Resulta fácil comprobar cómo, en las últimas décadas, la comunicación ha ido adquiriendo relevancia social. Ante un nuevo modelo de sociedad ("sociedad de la información", "sociedad del conocimiento" o "sociedad red"), las necesidades en comunicación han crecido a un ritmo acelerado.

De esta manera, en la actualidad, cualquier organización que se precie debe preocuparse por su comunicación, por lo que transmite a sus públicos. Sin duda, necesidades de considerable importancia en la sociedad actual, pero que eran impensables unas décadas atrás.



Es en este nuevo concepto social de la comunicación donde debemos contemplar los gabinetes de comunicación, estructuras más o menos organizadas que ofrecen servicios generales o específicos en este ámbito. Los gabinetes satisfacen esas crecientes necesidades comunicativas que las organizaciones tienen en la sociedad actual, en la que la información y la comunicación en general son valores en alza.

De esta manera, basándonos en las principales definiciones de gabinetes de comunicación (reflejadas de forma resumida en la Figura 1), debemos considerar que el gabinete de comunicación es un órgano de gestión, una estructura organizada, con dependencia directa de la alta dirección, que coordina y cohesionan todas las acciones de comunicación (internas y externas) para crear, mantener o mejorar la imagen de la organización ante todos sus públicos.

FIGURA 1. ELEMENTOS DEFINIDORES DE LOS GABINETES DE COMUNICACIÓN

Ramírez (1995a: 27-29)	Son fuentes activas, organizadas y habitualmente estables
Martín (1998: 11-14)	Órgano que controla, analiza, ejecuta y difunde todas las acciones de comunicación
Alvarez y Caballero (1997: 85-89)	Imprescindible la coordinación y cohesión en comunicación. Al igual que sucede con la música y el director de orquesta, en comunicación todas las acciones deben estar coordinadas
Villafañe (1999: 100-103)	Se encargan de la gestión de la comunicación e imagen corporativa
ADCDircom (1997: 154-156)	Dependencia directa de la alta dirección

Fuente: Elaboración propia

Es una estructura organizada porque tiene establecidas unas formas de actuación y de relación. Es muy importante su dependencia de la alta dirección para poder realizar su trabajo de forma adecuada, para tener acceso directo a los órganos de decisión (forma parte de estos órganos de decisión). Asimismo, resulta imprescindible la relación fluida con todos los departamentos de la



organización, para que se produzca el intercambio de información en todos los sentidos.

Además, desde el gabinete se han de coordinar todas las acciones de comunicación para que haya coherencia entre unas y otras. Resulta imprescindible la unidad porque, de lo contrario, se crearía confusión (al lanzarse mensajes dispersos). Todo ello para transmitir una buena imagen a todos los públicos, tanto a los internos como a los externos. Es un error no preocuparse de la comunicación interna y centrar todos los esfuerzos en la externa, pues una mala imagen interna también tiene repercusiones externas. La única manera de conseguir el reconocimiento externo, es manteniendo una comunicación fluida y acorde con cada uno de los públicos.

Tendencias generales

Una vez delimitado el marco de los gabinetes de actuación, vamos a intentar definir hacia dónde se dirigen, cuáles son las principales estrategias a seguir, qué funciones han de consolidar y qué retos, en general, pueden asumir ante el futuro¹.

Empezaremos comentando que uno de los principales problemas que padece en la actualidad el sector es la falta de unidad terminológica para referirse al mismo fenómeno: el gabinete de comunicación. Se emplean nombres muy diversos, como Oficina de Prensa, Departamento de Relaciones Públicas, Gabinete de Prensa, Departamento de Comunicación, etc. Una diversidad de términos que vienen a demostrar que estamos ante un sector novedoso, que aún está a medio definir o, por lo menos, aún no está definido del todo.

Esta situación hace posible que en cada lugar se pueda denominar de forma diferente al departamento encargado de las funciones relacionadas con la comunicación. No hay ningún criterio terminológico establecido. Tampoco de los trabajos o funciones básicas a desarrollar. En realidad, ambas cuestiones (diversidad terminológica y variedad funcional) están relacionadas, son distintos aspectos del mismo todo: la falta de madurez plena del sector, la ausencia de establecimiento de mínimos para poder hablar de gabinete de comunicación.

1. Todo ello, a partir de los datos obtenidos en el desarrollo y ejecución de mi reciente tesis doctoral, titulada *Teoría, Estructura y Funcionamiento de los Gabinetes de Comunicación. El caso andaluz*.



En cierta medida, da la sensación de que los gabinetes son cualquier órgano en el que se lleve a cabo alguna acción de comunicación, por insignificante o deficitaria que ésta sea. Dos comunicados de prensa, tres ruedas de prensa, un dossier, un boletín... "se agita y sale un gabinete". Queremos decir, con humor, que muchos se autodenominan gabinete cuando tienen abandonadas muchos de los trabajos que deben realizarse en este sector. Quizás porque puede ser una "moda" contar con un gabinete, quizá por la falta de profesionalización total en el sector, lo cierto es que diferentes organizaciones hacen un esfuerzo por crear este tipo de departamentos, sin embargo no los consolidan y éstos no terminan de ocuparse de todo aquello que debieran.

Pero, ¿cuáles son las funciones básicas que deberían relacionarse con el gabinete de comunicación? A *grosso modo*, los gabinetes de comunicación se deben ocupar de las relaciones informativas, la comunicación corporativa (es decir, toda actividad encaminada a proyectar una imagen de la organización), la comunicación interna y las relaciones públicas en general. Al hacer referencia a las relaciones informativas se deben contemplar tanto los flujos internos como externos y, dentro de los externos, las relaciones con los medios de comunicación.

O sea, los medios de comunicación deben ser un público más para cualquier gabinete. Un público importante, pero no el único. Además, no se tienen que considerar a los medios como el público prioritario, sino a igual nivel que otros.

Precisamente, el hecho de que no siempre sean profesionales de la comunicación quienes trabajen en estos gabinetes condiciona notablemente el resultado de la labor. El intrusismo profesional que existe en los gabinetes de comunicación es uno de los causantes de las situaciones desfavorables que se dan en algunos casos. Aunque existe debate en la actualidad entre cuál es la licenciatura idónea para trabajar en un gabinete de comunicación, evidentemente no se puede hablar de intrusismo si la persona en cuestión es licenciada en comunicación, sea cual sea la rama. Estaríamos hablando de intrusismo en aquellos casos en los que personas sin formación en comunicación (y/o sin avalada experiencia) ocupan estos puestos de trabajos. Nos referimos a personas sin ninguna formación universitaria o con ella, pero en materias realmente dispares al ámbito que nos ocupa. No podemos calificar de intrusos a aquellas personas que llevan trabajando en gabinetes de comunicación bastantes años (hasta décadas, en algunos casos), aunque no sean licenciados



en la materia; entre otras razones, porque muchas de estas personas no pudieron cursar estos estudios, al no existir en nuestra comunidad autónoma por aquellos años ninguna facultad de Ciencias de la Comunicación y, también, porque con su quehacer diario muestran sobradamente su profesionalidad.

El hecho de que cada vez haya mayor número de personas formadas (licenciados en las facultades de Ciencias de la Comunicación) va cerrando el paso al intrusismo, siendo cada vez más difícil para una persona sin formación competir por un puesto de trabajo con otra que sí es licenciada. Esta es, y debe ser, la tendencia de cara al futuro.

Por eso, precisamente, una de las estrategias a seguir es, sin duda, la formativa. Es decir, para lograr la consolidación es necesario que quienes trabajen en gabinetes cuenten con formación específica. No sólo se tiene que apostar por la licenciatura, sino que también se deben promover máster, doctorados y postgrados en general, así como cursos formativos diversos para quienes trabajan en los gabinetes de comunicación.

Refirámonos, ahora, a las rutinas productivas de los profesionales de los gabinetes de comunicación. Un gabinete no se puede limitar a las relaciones informativas con los medios. Si bien es cierto que será una de las actividades que más trabajo le cree, no deja de ser una más de sus funciones. Los originarios gabinetes de prensa surgieron para satisfacer las necesidades comunicativas con los medios de comunicación, pero la propia demanda social ha ido incorporando nuevas funciones y nuevos trabajos a estos gabinetes, por lo que hoy se debe hablar de comunicación (y hacer, efectivamente, comunicación, en el sentido amplio).

En este sentido, la comunicación interna no se puede abandonar. En España, continúa siendo la gran olvidada. En este sentido, sería interesante que las organizaciones profesionales y empresariales fomentaran la comunicación interna entre los profesionales y entidades que les sean afines, organizando cursos formativos sobre la materia e incluso por medio de estrategias de concienciación.

Asimismo, la incorporación de las nuevas tecnologías a las rutinas productivas de los gabinetes de comunicación está teniendo una influencia favorable para la comunicación interna, ya que muchas organizaciones optan por infor-



mar a sus públicos internos a través de internet. Enviar e-mail o verter contenidos informativos en una web resulta bastante sencillo y rápido, por lo que las incorporación de las nuevas tecnologías, especialmente internet, está ayudando a la consolidación de la comunicación interna en los gabinetes de la comunidad. Evidentemente, aún hay muchos que se resisten a hacer uso de estos medios pero, sin duda, en el futuro irá desapareciendo esta resistencia, una vez que comprueben las ventajas que aportan.

Las nuevas tecnologías en general se están incorporando a buen ritmo en los gabinetes. Ahora bien, esta incorporación no significa la eliminación de las técnicas tradicionales. Más bien al contrario, los gabinetes de comunicación y sus profesionales tienen que saber combinar de forma eficaz las nuevas tecnologías con las técnicas más tradicionales. Es más, hay que recordar que las tecnologías no garantizan el éxito de nuestras acciones, que si éstas no están bien elaboradas y ejecutadas están abocadas al fracaso, aunque utilicemos tecnología punta. No hay que olvidar el contenido por el continente.

Aclarado cómo las nuevas tecnologías deben servir al gabinete, conviene señalar que condicionan las formas de trabajo en un doble sentido: por un lado, surgen nuevas necesidades (actualizar una página web, por ejemplo); por otro lado, se crean nuevas formas de trabajar (la información se puede hacer llegar por e-mail, por ejemplo). Por ello, el nuevo modelo de trabajo demanda profesionales especializados que sepan utilizar y combinar, como decimos, lo tradicional con lo más novedoso (aquí, de nuevo, la formación del profesional juega un papel vital).

Curiosamente, si no se hace un mayor uso de las nuevas tecnologías en los gabinetes de comunicación de España no es por culpa de ellos mismos, sino por causas exógenas. Muchas veces son sus públicos quienes no utilizan estas nuevas tecnologías, por lo que el gabinete se verá obligado a recurrir a técnicas más tradicionales. Es el caso, por ejemplo, de los medios de comunicación. Para enviarles información, se sigue utilizando el fax, porque el envío por correo electrónico garantiza en menor grado su lectura (el periodista puede no abrir el correo y, además, se suelen recibir tantos e-mail que uno de ellos puede pasar desapercibido).

Centrémonos, precisamente, en las relaciones con los medios de comunicación que son, evidentemente, muy importantes. La práctica totalidad de los gabinetes dedican la mayor parte de su tiempo a satisfacer las necesidades infor-



mativas de los medios, tanto si éstos la demandan como de *motu proprio*. Esto debe cambiar, pues existen otras funciones igual de importantes, a las que hay que prestar la atención debida.

En cuanto a los medios, la información que se les envía debe estar lo más elaborada posible, para garantizar en mayor medida su publicación. Aunque la inclusión o no es una decisión que sólo corresponde al medio de comunicación, está claro que una información bien elaborada tiene mayores posibilidades que otra que no lo está, o que una presentada de forma interesante saldrá publicada antes que otra que parezca poco llamativa.

Es evidente que el trabajo del gabinete de comunicación estará cada vez más especializado y ello conlleva que los mensajes se elaboren teniendo en cuenta el tipo de público al que va dirigido. El lenguaje de la radio, por ejemplo, no es el mismo que el de los diarios, por lo que habrá que especializarse en este sentido. Asimismo, siempre que se pueda se debe incorporar sonido (para emisoras de radio) o sonido e imagen (para televisión). Insistimos, cuanto más elaborada esté la información, cuanto más facilitemos el trabajo del periodista, más posibilidades tenemos de que la información salga publicada de forma más parecida a como nosotros la construimos. Si no adecuamos el mensaje al soporte, el periodista se verá obligado a reelaborarlo, mientras que si se ajusta a las características propias, puede que se acabe emitiendo de forma muy parecida a cómo nosotros lo hemos hecho, sobre todo si el periodista tiene muy poco tiempo (cosa frecuente) para retocar la información en concreto.

Esta postura de los gabinetes de comunicación (facilitar el trabajo a los medios) a veces es criticado desde los propios medios de comunicación. Sin embargo, hay que tener claras que son dos perspectivas diferentes: mientras es totalmente lícito que el gabinete procure elaborar lo mejor posible sus mensajes para que éstos se publiquen con la mínima mediación, también es comprensible que los medios aboguen por la investigación propia y critiquen la publicación tal cual de las informaciones que les facilitan los gabinetes. No hay que olvidar que el medio tiene total libertad para publicar o no la información que le llega de los gabinetes y la forma cómo lo hace, así como de investigar aquello que considere necesario. Si el periodista busca culpables, no debe dirigirse a los gabinetes de comunicación, sino más bien a su propia situación laboral (prisas, etc), que apenas le dejan tiempo para contrastar información.

Claro que, para que un gabinete de comunicación pueda facilitar a los medios



información totalmente elaborada y adecuada a los lenguajes propios en cada caso, necesitará contar con importantes recursos tanto humanos como económicos. Unos condicionantes que no siempre se van a poder dar.

Por otro lado, existe confusión terminológica en cuanto a la denominación de algunos instrumentos de comunicación. De esta manera, con bastante frecuencia, hay gabinetes de comunicación que llaman dossier de prensa al resumen diario de prensa². Otra de las confusiones más frecuentes que se dan en cuanto a denominación de herramientas es utilizar el término nota de prensa para referirse a un comunicado de prensa .

Al margen de las confusiones terminológicas, lo que resulta imprescindible es que exista una relación fluida y cordial entre quienes trabajan en los gabinetes y quienes están en los medios de comunicación. No es necesario que haya una relación de amistad, pero sí que ayuda el mantener una relación personal. Evidentemente, saber quién envía una información, el hecho tan simple de ponerle cara, permite en más de una ocasión que una información salga publicada. Por ejemplo, ante dos comunicados, uno enviado por un director de comunicación al que el gabinete conoce, sabe como trabaja, y otro mandado por un desconocido; si sólo hay espacio para hacer público uno, será el del dírcom al que se conoce.

Conocer a los periodistas que trabajan en los medios va a servir también al gabinete de comunicación para orientarse a la hora de elaborar la información de la manera que más les interese a esos medios en concreto.

Y, por supuesto, el envío de notas, comunicados o cualquier otro instrumento,

2. El dossier es una información ampliada y documentada que suele facilitársele a los medios de comunicación, mientras que el resumen diario de prensa se compone de los recortes o resúmenes de todo aquello que publican los medios de comunicación sobre la organización para la que trabaja el gabinete de comunicación. Los dos son instrumentos de uso frecuente en cualquier gabinete pero, evidentemente, distintos.

Una vez más, estamos ante dos instrumentos de uso habitual, pero diferentes: la nota de prensa, por definición, es un texto breve que sirve para convocar (y no ser publicada) o para puntualizar cualquier información anterior; mientras que un comunicado es una noticia, una información de una o dos páginas, que se envía a los medios con la intención de que éstos se hagan eco de su contenido. Pues bien, es muy habitual que se utilice el término nota de prensa para llamar a cualquier envío informativo a los medios de comunicación.



se deberá hacer a la atención personal del periodista que deba trabajar la información, por deferencia hacia él y para evitar que la información pueda ir de una mesa a otra o acabar perdiéndose.

Sólo el trabajo constante, serio, diario, permite que un gabinete de comunicación consiga credibilidad. Una credibilidad que, por otro lado, le resulta imprescindible para poder hacer su trabajo de manera correcta. Por eso, cualquier gabinete de comunicación que se precie no debe cometer errores, pues sólo uno puede acabar con la credibilidad conseguida tras mucho tiempo de buen hacer.

Pero no es sólo el reconocimiento de quienes trabajan en medios de comunicación el que necesitan quienes trabajan en gabinetes. Tan importante o más es contar con el apoyo y reconocimiento de tu propia organización, especialmente de la dirección.

Por increíble que parezca, muchas organizaciones -a pesar de invertir en comunicación y crear sus propios gabinetes- parece que no están concienciados todo lo que debieran del trabajo que éstos han de desarrollar. La falta de reconocimiento se traduce en una organización no del todo correcta (por ejemplo, comunicación interna y externa en departamentos diferentes, etc). Asimismo, uno de los conflictos más frecuentes se produce cuando los directivos conceden entrevistas, sin que para nada intervenga el gabinete de comunicación. Una vez más, resulta imposible coordinar la comunicación, si se desconocen algunas de las acciones llevadas a cabo o no se planifica como debiera el mensaje a transmitir. Siguiendo con el ejemplo de la entrevista, aunque el medio de comunicación se dirija directamente al directivo para solicitarle el encuentro, éste debe remitir al medio al gabinete de comunicación.

Tendencias en los diferentes ámbitos de actuación

Como venimos argumentando, hay que consolidar el reconocimiento social de los gabinetes, acabar con el intrusismo, profesionalizar los ya existentes, ampliar las funciones que llevan a cabo en algunos casos y seguir creando departamentos de comunicación en aquellas organizaciones que aún no cuentan con esta estructura.

Para ello, una de las principales armas es la concienciación. Concienciación de



la sociedad, de los profesionales de la comunicación y de aquellas personas que tienen en sus manos la consolidación de los gabinetes de comunicación (instituciones, empresarios, etc).

En este sentido, universidades y administraciones podrían fomentar aún más la creación de autoempleo (para que jóvenes licenciados puedan acceder al mercado de trabajo creando su propia empresa de comunicación³), lo mismo que organizaciones empresariales y profesionales pueden ofrecer asesoramiento en la materia⁴ (sobre las posibles subvenciones que se pueden solicitar, los pasos a seguir en las solicitudes y creación de empresas, etc.).

Por su parte, en el ámbito institucional, hay que acabar con las cesantías tras los cambios de dirigentes políticos⁵. Sin duda, no será tarea fácil, pero la actual situación no lleva a nada. Máxime en un sector que acoge en sus gabinetes de comunicación a un número elevado de profesionales. Si hace unos años tan sólo las grandes ciudades, en el ámbito municipal, contaban con gabinete de comunicación; en la actualidad, hasta pequeños municipios tienen a alguien contratado con este fin. Aún quedan muchos ayuntamientos que no han creado esta figura y, casi con toda seguridad, lo irán haciendo en los próximos años. Sus necesidades comunicativas les llevarán a invertir parte de su presupuesto en la contratación de profesionales para sus gabinetes. Para potenciar esta contratación, las organizaciones profesionales deberían intentar mostrar a

3. Estas empresas o asesorías de comunicación o gabinetes independientes podrán ofrecer servicios generalistas (en la mayoría de los casos), pero también especializados, precisamente para diferenciarse de la competencia. Actualmente, predomina el ofrecimiento de servicios comunicativos en su globalidad, aunque cada vez se están ofertando más específicos (la especialización y profesionalización como diferenciación de la competencia). Por ello, en los próximos años convivirán las dos fórmulas: la generalista (que seguirá siendo la más habitual) junto a la especializada. Algunas consultoras generalistas podrá especializarse en determinados servicios y, también, podrán surgir nuevas que desde el principio ofrezcan trabajos muy concretos.

4. Algunas asociaciones empresariales ya lo hacen, pero sería interesante incrementar este servicio de asesoría.

5. En España, aún es relativamente frecuente que, tras el cambio de dirigente político al frente de una institución, se despiden al responsable de comunicación. En este proceso no se suelen tener en cuenta criterios profesionales, como tampoco se suelen tener en la nueva contratación. Esta situación responde, más bien, a la concepción de que, quien está al frente del gabinete, debe tener coincidencias con el nuevo dirigente. La falta de reconocimiento a la profesión en general es evidente en este tipo de actuaciones.



los dirigentes políticos las grandes ventajas que supone para una administración la gestión adecuada de su comunicación.

Por otro lado, las organizaciones sociales también tendrán que transformarse en cuanto a la gestión de su comunicación se refiere. Son, quizá, el ámbito en el que existe mayor constancia de la importancia que tiene la comunicación. En las organizaciones sociales se sabe que necesitan comunicarse para existir, que su propia razón de ser no es otra que transmitir a sus públicos el motivo por el que trabajan, la razón por la que existen. Tarea imposible de llevar a cabo sin comunicación.

A pesar de que son muy conscientes de esta necesidad, sus propias dificultades económicas, sus limitados recursos, le impiden en muchos casos contar con gabinetes de comunicación profesionalizados. Intentan llevar a cabo una política comunicativa más o menos adecuada, pero se tienen que conformar con los servicios de personal liberado de la organización (que no suele tener formación específica y que se ocupa de la comunicación y de otros trabajos), la labor de los voluntarios (algunos son comunicadores, otros no, depende de la suerte al encontrarlos) y sólo aquellas organizaciones más privilegiadas cuentan con gabinetes profesionalizados.

Pero, como decimos, en este ámbito existe el reconocimiento manifiesto a la comunicación, por lo que cabe esperar que todas aquellas organizaciones que puedan ir consolidando y profesionalizando sus gabinetes lo irán haciendo en los próximos años. Circunstancia que agrada enormemente a muchos jóvenes licenciados que, dada la solidaridad que vienen poniendo de manifiesto las nuevas generaciones, podrán desarrollar su profesión en un ámbito que es de su agrado y que, posiblemente, prefieran a otros.

La situación en el ámbito empresarial es un tanto diferente a la de organizaciones sociales. En las organizaciones sociales existe en la actualidad una clara concienciación de que la comunicación le ayuda a conseguir sus fines, mientras que en empresas esta concepción no es tan habitual como debiera.

Sí que muchos empresarios han entendido que la comunicación es una inversión y no un gasto, pero aún quedan sectores por concienciar. De hecho, existen empresas que dicen tener gabinete de comunicación cuando, en realidad, la misma persona que se ocupa de la comunicación (muchas veces, alguien que no es profesional de la comunicación) también tiene otras tareas asignadas



Pero, de esta circunstancia se debe hacer una lectura positiva, ya que estos empresarios están mostrando su interés por fomentar su comunicación.

En cualquier caso, es necesario que se profesionalicen también los gabinetes de comunicación empresariales y que se vayan creando donde aún no existe ninguna estructura. Para ello, es obligatorio concienciar previamente al empresario y, posiblemente lo más complicado, animarle a que designe partidas presupuestarias a estos fines.

También queda camino por recorrer en partidos políticos y sindicatos. Bien es verdad que la situación en España ha mejorado ostensiblemente en la última década y que, en la actualidad, cuentan con gabinetes de comunicación en sus sedes provinciales y, en algunos casos, hasta en las locales.

Sin embargo, no siempre son profesionales de la comunicación quienes se ocupan de este trabajo, sino que suelen ser miembros de la ejecutiva o personas afines a la agrupación. En los últimos años, muchos partidos políticos y sindicatos están haciendo un esfuerzo por contratar a comunicadores, pero aún es frecuente encontrar a un destacado miembro de la ejecutiva ocuparse de las tareas comunicativas. Pero no es la peor situación posible. A nuestro entender, resulta más reprochable cuando contratan a una persona por su vinculación ideológica a la organización, sin valorar su formación. En este caso, una vez más, estamos ante el fenómeno del intrusismo. Los partidos políticos y sindicatos deberían hacer un esfuerzo para terminar con estas situaciones, que poco le favorecen, pues su comunicación sería mucho mejor si contaran con servicios profesionales. Asimismo, en los próximos años se podrán seguir creando gabinetes de comunicación en círculos más reducidos, especialmente en los partidos políticos. Ya están germinando gabinetes en agrupaciones locales de importancia en distintos partidos políticos, proceso que seguirá desarrollándose y, por lo tanto, es previsible que se creen departamentos de comunicación en bastantes grupos locales.

Y los sindicatos suelen tener sus gabinetes menos organizados que los partidos políticos. Así, muchas veces, estará al frente del mismo un miembro de la ejecutiva.

Por todo lo expuesto hasta ahora, es fácil comprender que los gabinetes de comunicación son un sector en auge, una fuente de trabajo a tener en cuenta. Sin duda, en las últimas décadas ha sido posible la concienciación en los dis-



tintos sectores, hasta llegar a la situación actual. Pero también es cierto que aún queda camino por recorrer y que la consolidación definitiva pasa por la profesionalización de quienes en ellos trabajan y la especialización de los servicios que ofrezcan, para poder hacer frente a las nuevas necesidades del mercado. Para ello, es imprescindible una clara apuesta por la formación.

A modo de conclusión

Estamos ante una profesión joven que, precisamente por ello, aún no ha logrado su consolidación definitiva. Los gabinetes ya han vivido una notable evolución y, desde aquellos primeros que se ocupaban sólo de mandar información a los medios de comunicación hasta las actuales estructuras, mucho más complejas, ha habido una interesante transformación. El futuro, por lo tanto, se presenta esperanzador, existen fortalezas y oportunidades, pero también debilidades y amenazas a tener en cuenta, tal como refleja la Figura 2.

FIGURA 2. MATRIZ DAFO DE LOS GABINETES DE COMUNICACIÓN

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">- Elevado volumen de personas formadas en comunicación.-El reconocimiento social de la comunicación permite que se sigan creando más gabinetes de comunicación, siendo una importante fuente de trabajo- En un sector como la comunicación, donde los medios y agencias publicitarias crean poco empleo, los gabinetes suponen una alternativa profesional a tener en cuenta para muchos jóvenes licenciados. Asimismo, existen posibilidades de crear una consultora o asesoría de comunicación (empresas que, además, requieren una escasa inversión inicial)	<ul style="list-style-type: none">- Al ser una profesión nueva, el sector necesita ser delimitado- Se necesitan estructurar y definir las funciones y formas de trabajar de los gabinetes de comunicación- Aún no están totalmente consolidados- Aún falta concienciación por parte de algunos dirigentes políticos y empresariales



OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Existe la posibilidad de formarse en la comunidad autónoma, tanto en licenciatura como en cursos de post-grado - Todo apunta a que se seguirán creando más gabinetes de comunicación y se consolidarán los ya existentes. Administraciones locales y pymes, por ser muy numerosos y aún existir muchas que no gestionan su comunicación, crearán en los próximos años bastantes gabinetes - Las nuevas tecnologías facilitan el trabajo de los gabinetes de comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> - La situación laboral empieza a ser preocupante y los sueldos son bajos para la responsabilidad que tienen - Se sigue contratando a personas sin que tengan formación en comunicación

Fuente: Elaboración propia

El proceso de consolidación no se puede dar por cerrado. Por dos razones, principalmente. En primer lugar, aún encontramos muchas organizaciones que no cuentan con los servicios de un gabinete de comunicación, es decir, su implantación aún es reducida. Y, en segundo lugar, muchos de los gabinetes siguen sin ocuparse de las funciones que le son propias, abandonando parcelas como comunicación interna, relaciones con la sociedad, etc. Craso error, pues la ampliación de funciones y la especialización de servicios resultan imprescindibles para los gabinetes de comunicación actuales, dadas las exigencias que impone la nueva sociedad, en la que la comunicación es un valor en alza.

Pero, para alcanzar ese grado de especialidad, los gabinetes precisan de personal igualmente formado. Algo que en la actualidad no siempre sucede, sino que más bien se detectan palpables casos de ausencia de formación o estudios inadecuados. Un aspecto que debe cambiar, ya que cada vez existe más personal formado para poder desempeñar correctamente su trabajo en estos ámbitos; sobre todo si tenemos en cuenta la existencia de facultades de Cien-



cias de la Comunicación, que ofertan tanto estudios de licenciatura como cursos de postgrado en general.

Llegado este momento de la evolución y teniendo en cuenta el panorama actual, para lograr la definitiva consolidación, los gabinetes de comunicación necesitan ser definidos como tales. Es necesario enmarcar el sector de una vez por todas, delimitar las tareas que le son propias y reconocer el perfil profesional idóneo para trabajar en ellos.

A pesar de las actuales deficiencias, las perspectivas de futuro no son malas. Con la inevitable incorporación de jóvenes formados a los gabinetes de comunicación, éstos contarán con los profesionales necesarios para poder culminar este proceso de consolidación: seguirán creándose gabinetes allá donde no hay y mejorarán los ya existentes, lo que permitirá a las organizaciones satisfacer las necesidades comunicativas que el nuevo modelo social impone.

La concienciación y la formación pueden ayudar a la consolidación de los gabinetes de comunicación. De hecho, sería interesante que organizaciones profesionales e incluso desde la administración se planificaran estrategias en este sentido. Así, podrán llevarse a cabo políticas de concienciación de lo que es un gabinete de comunicación y las funciones que le sean propias. Igualmente, hay que apostar por la formación especializada (máster y cursos diversos), que permita a los profesionales de la comunicación adaptarse a las nuevas exigencias del mercado.

BIBLIOGRAFÍA

- ADECEC (1997): El libro práctico de la Comunicación y de las Relaciones Públicas. El porqué y el cómo de una profesión apasionante, Folio, Barcelona.
- ALFARO MARTÍNEZ, E. (1989): "Los portavoces, aliados o intoxicadores", en BEZUNARTEA, O. y CANGA LAREQUI, J. (eds): Los límites de la información política. Las nuevas ofertas de la Tv privada en el Estado español, Servicio de Publicaciones de la UPV-EHU, Bilbao.
- ALMANSA MARTÍNEZ, A. (2004): Teoría Estructura y Funcionamiento de los Gabinetes de Comunicación. El caso andaluz, Universidad de Málaga, Málaga.
- ÁLVAREZ, T. y CABALLERO, M. (1997): Vendedores de imagen. Los retos de los nuevos gabinetes de comunicación, Piados, Barcelona.
- ARAGONÉS, P. (1998): Empresa y medios de comunicación, Gestión 2000 Barcelona.
- BACHMANN, P. (1997): Communiquer avec la presse écrite et audiovisuelle, CFPJ éditions, París.



- BENAVIDES, J. (2001): Dirección de comunicación empresarial e institucional, Gestión 2000, Barcelona.
- BERGER, P. L. y LUCKMAN, T. (1995): La construcción social de la realidad, Amorrortu Ediciones, Buenos Aires.
- CÁRDENAS RICA (2000): Gabinetes de prensa municipales en la provincia de Sevilla. La información como servicio local, Diputación de Sevilla, Sevilla.
- CARRASCOSA, J. L. (1992): ComunicACCIÓN. Una comunicación eficaz para el éxito de los negocios, Ciencias de la Dirección, Madrid.
- CASTILLO ESPARCIA, A. (2001): Los grupos de presión ante la sociedad de la comunicación, Debates UMA, Málaga.
- CASTILLO HERMOSA, J. Del, BAYÓN, M. M. y ARTETA, R. (1992): La empresa ante los medios de comunicación, Deusto, Bilbao.
- DIEZHANDINO, M. Del P., BEZUNARTEA, O. y COCA, C. (1994): La élite de los periodistas, Universidad del País Vasco, Bilbao.
- LACASA, A. S. (1998): Gestión de la Comunicación Empresarial, Gestión 2000, Barcelona.
- LUCAS MARÍN, A. (1997): La Comunicación en la empresa y en las organizaciones, Bosch Comunicación, Barcelona.
- MACÍA MERCADÉ, J. (ed.) (1996): Los gabinetes de prensa, alternativa profesional, Ed. Ciencia, Madrid.
- MARTÍN MARTÍN, F. (1988): El Gabinete de Comunicación: Periodismo empresarial, ASECOM, Ávila.
- PIÑUEL RAIGADA, J. L. (1997): Teoría de la Comunicación y Gestión de las Organizaciones, Síntesis, Madrid.
- POZO LITE, M. Del (1997): Cultura empresarial y comunicación interna. Su influencia en la gestión estratégica, Ed. Fragua, Madrid.
- PRADO, E., VLLAFAÑE, J. y BUASTAMANTE, E. (1987): Fabricar noticias y las rutinas periodísticas en radio y televisión, Mitre, Barcelona.
- RAMÍREZ, T. (1995): Gabinetes de Comunicación. Funciones, disfunciones e incidencia, Bosch, Barcelona.
- SCHMERTZ, H. y NOVAK, W. (1986): El silencio no es rentable. El empresario frente a los medios de comunicación, Planeta, Barcelona.
- VILLAFAÑE, J. (1998): Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas, Pirámide, Madrid.
- VILLAFAÑE, J. (1999): La gestión profesional de la imagen corporativa, Ed. Pirámide, Madrid.
- VILLAFAÑE, J. (coord..) (2000): El estado de la publicidad y el corporate en España. Informe Anual 2000, Pirámide, Madrid.
- WESTPHALEN, M. H. y PIÑUEL, J. L. (1993): La dirección de comunicación, Ediciones del Prado, Madrid.



Aproximación a las auditorías de comunicación. Concepto, tipologías, método y procesos.

Sr. D. JOAN CUENCA FONTBONA.
Universitat Ramon Llull

ABSTRACT

La evaluación exacta de la situación de una organización en estos momentos no cuesta nada y sólo exige cierto tiempo; sin embargo los beneficios pueden ser sustanciales.

La comunicación que se propone pretende ofrecer una panorámica del ámbito de la investigación en comunicación. Panorámica imprescindible para iniciar la planificación y el proceso de comunicación corporativa.

El texto recorre brevemente un marco teórico conceptual que nos descubre la necesidad e intencionalidad de un *audit*. Es además, una vista para aproximarse a las modernas aplicaciones metodológicas que hoy se usan. Una acceso para conocer las tendencias, los mitos y las verdades sobre estos sistemas que permiten medir el estado de las percepciones de los públicos -internos y externos- de una organización, para una correcta valoración de las posibles desviaciones producidas en relación a la propuesta de Imagen Corporativa Ideal, y ello, como prefacio a la identificación del problema a solucionar mediante el Plan Estratégico de Comunicación.

APROXIMACIÓN A LAS AUDITORÍAS DE COMUNICACIÓN: CONCEPTO, TIPOLOGÍAS, MÉTODO Y PROCESOS

Introducción

La auditoría de comunicación es un punto de partida, y en cierta forma, la génesis de una buena propuesta final de comunicación. Diversos autores han reflexionado sobre esta herramienta en los diferentes ámbitos de actuación de la comunicación de la empresa. Sus aportaciones han construido un universo que focaliza diferentes perímetros de análisis tácticos: la imagen, la comunicación interna, la identidad visual, el clima laboral, el sentido de pertenencia y cultura de empresa, la prevención de situaciones de vulnerabilidad y riesgo y ante el estallido de situaciones de crisis. Los "*audits*" medioambientales,



sociales y culturales, etc. Estos, entre otros, serían sólo algunas de las acepciones que podrían apellidar a la auditoría, en la disímil literatura que existe sobre el tema.

La auditoría podría empezar, por poner un ejemplo, en detenerse a reflexionar sobre el nombre de la empresa: "*Manuel Rodríguez e Hijos, S.A. (casa fundada en 1918)*". ¿Contribuye realmente en algo la fecha a aumentar su atractivo? Es posible, pero si se decidiera conservar el nombre tal como está, se debería saber al menos por qué se perpetua y se trataría, en ese caso, de capitalizar activamente sus ventajas, si es que existen, sino, se habrían de estudiar otras fórmulas.

Parece inhóspito y sorprendente empezar a discurrir sobre las auditorías, y poner por ejemplo el ejercicio de plantearse incluso el nombre de la compañía. Según los diferentes estudiosos, es necesario examinar periódicamente la situación comunicacional del presente y corregir cualquier punto débil por donde la empresa pueda fallar. Incluso si se trata de polemizar sobre la identidad visual en su globalidad o únicamente sobre el *naming* de la organización. Si éste último no aporta ningún valor añadido, o bien, no se distingue entre los de la competencia, por poner algún ejemplo, habrá que planteárselo minuciosamente.

Si se piensa en lo que sucede cuando alguien llama por teléfono. ¿Se encuentra fácilmente el número en la guía telefónica o en Internet? ¿Se halla el nombre en el sitio lógico según el orden alfabético, o se presenta bajo algún apelativo familiar extraño que nadie encontrará? Y cuando la gente llama, ¿cómo se trata a esas personas? La atención que se les dispense por teléfono dice mucho acerca de lo que es la empresa.

Si examinamos las ocasiones en que la empresa tiene que escribir a una u otras personas. El estilo de escritura utilizado en folletos e incluso en los documentos más corrientes, son tan importantes para una organización como su símbolo, tipografía y otras expresiones gráficas. Un servicio excelente con un folleto mediocre, es igual a vender por debajo de las posibilidades reales de la empresa. Por otro lado, cuando el catálogo es elegante y atractivo pero el servicio es de calidad inferior, la sensación de frustración será todavía mayor entre los interesados.

La parte final de esta auditoría de ficción, sería considerar cómo se sirve a los



medios de comunicación. ¿Se tiene una lista de direcciones postales que esté actualizada? ¿Se envían con regularidad materiales de prensa? ¿Se conocen a los periodistas locales? ¿Saben éstos a qué se dedica la empresa?

Los autores hablan de un sinnúmero de cuestiones que hablan y representan a las empresas y que se deben conocer para mejorar la comunicación, y así, la identidad y la imagen en general, con los diferentes públicos internos y externos.

Lo cierto es que no es preciso que se planifique ni se desarrolle un proceso muy costoso y, sin embargo, se puede modificar espectacularmente el concepto que otras personas se forman de la compañía cuando ésta, por la razón que sea, descuida su comunicación.

En las siguientes líneas, el texto proyecta y se aproxima académicamente al objeto y a la noción de auditoría de comunicación y también expone la posición profesional de cinco aspectos de estudio básicos de la auditoría: el concepto, el perfil de los responsables de una auditoría, la metodología que se usa, el beneficio y la utilidad de un buen diagnóstico, y el coste de este tipo de estudios.

Esta aproximación a la temática se ha elaborado revisando bibliografía relacionada con la investigación en comunicación social y literatura relacionada con la comunicación corporativa y las relaciones públicas.

Además de estas lecturas, se han realizado entrevistas a presidentes y directivos de diferentes agencias y consultoras en comunicación corporativa y relaciones públicas de Barcelona¹ que han expresado abiertamente su opinión sobre el objeto de estudio.

Esta doble visión, académica (teórica) y profesional (práctica) explorada a la vez, nos permite iniciar una investigación que pretende ordenar la información que existe sobre las auditorías y explicar su práctica profesional actual.

Génesis, concepto y objetivo de una auditoría

1. Las agencias y consultoras que han participado en esta comunicación con sus aportaciones expertas son: Gabinete Uribe, Montse Solsona Comunicación, Atkinson y Asociados, Inforpress, Bassat - Ogilvy Consejeros de Comunicación, Citigate Sanchís, Edelman PR Worldwide y C&I Comunicación y Relaciones Públicas.



El término "audit" deriva del verbo latino "audire" (escuchar), y a menudo pues se utiliza con el significado de "método de revisión periódica". El término "audit" está relacionado además con la palabra latina "auditor", que significa "juez". Y es que un "audit" no sólo es un mero proceso descriptivo, también lo es de evaluación².

Así pues el origen del sustantivo ya nos sitúa en un ámbito concreto de exploración: el examen, la evaluación o la supervisión de una actuación concreta que exponga y describa aciertos y errores en su planificación y ejecución. Cualquier auditoría, ya sea financiera o contable, de márketing o bien de comunicación, etc. se refiere siempre a este tipo de ejercicio.

Todas las organizaciones tienen una personalidad que se ve sintetizada en una identidad propia y única. No hay dos organizaciones iguales, como no existen dos dígitos iguales. Esta identidad se forma o deforma, como globalidad perceptiva y sobre la base de todas las experiencias y mensajes que de la empresa llegan a los distintos públicos internos. Esta identidad además, cuando se difunde externamente, configura una idea en la mente de los públicos externos, una imagen que, según sea, será directamente proporcional al éxito o fracaso empresarial.

Pero cabe preguntarse: *¿Todos conocemos y creemos lo que somos, o no? ¿Lo sabemos exponer, es decir, sabemos qué y cómo explicar las particularidades de la empresa a nuestros empleados? ¿La imagen que transmite la compañía, es la que realmente quiere transmitir? O más aún ¿Qué ocurre si la imagen que perciben los públicos no coincide con la que la empresa transmite? ...* en todos estos casos existe un problema de comunicación.

Una diferencia entre la concepción del emisor y una recepción concreta, puede suponer un continuo error en los resultados de todas las acciones de comunicación que se desarrollen, independientemente de los objetivos que se marquen. Todos los mensajes que transmita la empresa serán percibidos bajo el filtro subjetivo de la idea ya creada e implantada en los diferentes públicos internos o externos, según sea la naturaleza y dirección de la comunicación.

Es necesario, por tanto, hacer coincidentes estos dos imaginarios para ser eficaces en las distintas comunicaciones. ¿Cómo? buscando las causas de estas

2. Piñuel Raigada, J.L. (1997): Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones. Madrid, Síntesis.



diferencias y analizándolas³. He aquí el papel fundamental de una auditoría de comunicación.

El procedimiento de análisis para determinar y poder corregir estas causas posteriormente, es la auditoría de comunicación que se erige, categóricamente, como la herramienta con la que podremos construir la comunicación de la empresa de una forma eficaz.

Una auditoría de comunicación, según el TERMCAT⁴, es un estudio sincrónico el objetivo del cual es el análisis y evaluación de la política, planificación y gestión de la comunicación de una organización.

La auditoría además puede tener un alcance global, de manera que comprenda todos los procesos comunicativos de la organización, o una alcance parcial (el análisis de un ámbito, instrumento o recepción concreta de la comunicación de la organización).

Con un examen de esta clase se pueden:

- a. definir las áreas problemáticas,
- b. identificar a la audiencia objetiva y
- c. establecer los objetivos del programa de comunicación correspondiente.

Este diagnóstico tiene la responsabilidad, única y exclusiva, de precisar el diferencial entre la idea proyectada y el imaginario creado, y el porqué de esta diferencia. Este análisis permitirá tomar decisiones correctas para mejorar el sistema de comunicación con eficacia.

Tipos de auditorías

Una vez revisada la bibliografía relacionada con la temática de estudio y haber contrastado además las opiniones de algunos profesionales del sector, es posible elaborar una primera clasificación de las clases de auditorías de comunica-

3. Lacasa, Antonio S. (1998): Gestión de la Comunicación Empresarial, Barcelona, Ediciones Gestión 2000.

4. Varios (1999): Diccionari de Comunicació Empresarial. Barcelona, Enciclopèdia Catalana / Termcat.



ción. Un registro práctico para conocer de forma ordenada a estos ámbitos, cuestiones y públicos, que sistemáticamente están vigilados con lentes desde la organización.

Las auditorías más simples recopilan inventarios de los soportes existentes de comunicación, y conducen a una evaluación de su constancia e impacto. Las más complejas irrumpen en aspectos que van más allá de los instrumentos de comunicación: el nivel de identificación, implicación y protección del público con la empresa, etc.

Habitualmente, las escasas auditorías que realizan las consultorías y agencias de comunicación corporativa y de relaciones públicas (entre 6 y 12 al año, según el tipo de agencia), están sujetas a encargos particulares. La auditoría siempre viene bautizada, como se ha avanzado en la introducción, con un sobrenombre que acota el marco de exploración del análisis.

Estudios como son el de clima laboral, la percepción de la organización por parte de los medios de comunicación, algunos sondeos de opinión sobre la reputación de la marca, etc. son algunos de los más frecuentes. Con esta información las agencias intentan identificar mensajes, canales y actores (y las relaciones estructurales entre estos), que ayuden a su vez, a descubrir cualquier desajuste en alguno de los resortes de la comunicación organizacional específicamente estudiado.

La información que, de forma más destacada, examinan las agencias e incorporan a una auditoría, es el análisis de la **crystalización de los mensajes de la empresa en los medios de comunicación**. El axioma que se secunda es que, en definitiva, los medios validan las acciones de comunicación de la compañía.

Otro tipo de auditoría relevante es la de **identidad visual**, que consiste en hacer una relación de todos los símbolos de la firma. Para recopilar el inventario de los símbolos de una organización, puede utilizarse, a su vez, el *audit* de servicios y el *audit* de diseño gráfico.

El *audit* de servicios es un inventario de los objetos o espacios que podrían ser usados para enviar mensajes visuales, por ejemplo, identificadores (logotipo, símbolos, colores corporativos y eslóganes, etc) a los diferentes públicos. En este diagnóstico, el espacio, el color, la luz y el simbolismo adquieren un pro-



tagonismo de suma importancia para expresar visualmente la personalidad de la empresa de forma correcta.

Así pues, los edificios, sus interiores y los equipamientos - todos los lugares que pueden sostener el logotipo de la empresa - son significativos como medios de expresión de la identidad de la empresa. Un camión, por poner un ejemplo, puede producir 7.9 millones de impactos al año; más o menos, 60 por kilómetro. Esto indicaría la importancia de la flota de la empresa, ya que el efecto visual es un medio de comunicación y, por tanto, un método en cierta manera, indirecto de ventas.

El audit de comunicación gráfica es un inventario de todas las aplicaciones impresas, virtuales, etc. existentes y producidas por la empresa. Este índice forja una visión global de todos los símbolos visuales usados en los diversos soportes, y compara las diferentes piezas para hallar consistencia e impacto y homogeneidad con el resto de la estrategia y acciones de comunicación.

La identidad visual se comunica a través de muchos elementos: el logotipo, los embalajes y envases (*packaging*), los impresos, la arquitectura y interiorismo de los edificios, la rotulación y señalización, el uniforme del personal, los vehículos de las empresas, etc.

Esta investigación y análisis concreto, está repleta de ingredientes fundamentales del proceso de creación, homologación o mejora de una identidad de empresa.

La comunicación y la imagen no pueden encomendarse al azar ni a la buena fe. Es preciso fundamentarlas en un conocimiento riguroso de la situación en que se encuentra cada empresa y en evidencias capaces de decretar un diagnóstico correcto. Es muy importante en comunicación interna esta frase, si entendemos además que la imagen se forma, en primer lugar dentro de la empresa con el público interno. O sea, la imagen es en cierta manera un factor endógeno.

La **auditoría de comunicación interna** constituye un examen sistemático, metódico y actualizado del estado de las comunicaciones internas que persigue identificar las necesidades prioritarias de las empresas en materia de comunicación interna. El objetivo de este tipo de auditoría es retratar el conjunto de mensajes, intereses, relaciones y flujos de los públicos internos, respecto al



conjunto de la empresa y al funcionamiento de sus áreas, departamentos y servicios, mediante el estudio de los elementos de comunicación interna utilizados.

Por otro lado, el objetivo principal de una **auditoría de la identidad** de una empresa, otra tipología localizada en esta exploración, es el de conocer el índice o nivel de adhesión, implicación y protección del público interno con la empresa. La denominación profesional de este estudio cualitativo de opinión, es el de **análisis del clima laboral**.

La identidad es, en cierto modo, una imagen subjetiva y por tanto, basada en percepciones, opiniones, comportamiento y elementos de índole emocional. Es la imagen emocional de la propia entidad. Es la forma en la que una empresa, al final, se presenta a todos sus públicos objetivo.

En estas dos últimas auditorías además, puede deducirse la orientación básica de la cultura empresarial y se puede representar un perfil sobre actitudes y pautas de conducta de **cultura empresarial**⁵.

Otra categoría es la **auditoría de comunicación externa** que constituye una exploración del estado de las herramientas de comunicación utilizadas y destinadas al público externo.

Este análisis pretende compendiar el conjunto de mensajes que se están emitiendo y si éstos, son coherentes con la identidad de quien los difunde y si además, se aprehenden, se comprenden y se asimilan por parte de la recepción foránea. Este juicio puede descubrir, por lo tanto, las carencias y virtudes en diferentes niveles del plan de comunicación.

Una empresa no puede llevarse desde la subjetividad, ni desde las impresiones. La cuestión se centra en encontrar un sistema de relación que permita objetivar al máximo la situación real de la empresa y su ofrecimiento a la sociedad, con respecto a la visión que tienen sus usuarios o interesados. La **auditoría de imagen corporativa** pretende descubrir la percepción y el valor que asigna el público vital externo a una empresa determinada⁶.

5. Thevenet, M. (1992): Auditoría de la cultura empresarial. Madrid, Editorial Díaz de Santos.

6. Para la ampliación de estas ideas ver: Sanz de la Tajada, L.A. (1996) y Vilafañe, J. (1999)



Finalmente, un plan de contingencia requiere una evaluación anterior de la capacidad de reacción de la empresa ante cualquier adversidad. Los desajustes entre los posibles peligros a los que está expuesta la empresa y la verdadera capacidad de reacción de la misma organización para comunicar correctamente el origen, las causas y los recursos que se aplican en cada caso para evitar un desastre aún mayor, es el objeto de esta última tipología de auditoría que se aporta en este texto: la **auditoría de vulnerabilidad, riesgo y crisis**.

La auditoría, en definitiva, es una información que da argumentos para poder elaborar un buen plan de comunicación con visión estratégica global y con agudeza corporativa, que es lo que realmente va a diferenciar a una entidad de otra. Es un ejercicio que ayuda a racionalizar a la comunicación que se proponga.

Las empresas que entienden que la comunicación es una herramienta básica y estratégica de desarrollo y retención de capital, ponen a examen periódico sus sistemas de comunicación.

Pero esta creencia y situación en nuestro país todavía es un espejismo. Se profesa importante auditar, aunque la misma palabra ya indique prejuicios y horrores, pero la realidad es muy diferente. Muchas organizaciones piensan que es un práctica que no sirve absolutamente para nada, y que sólo hace que retrasar el plan de comunicación que urge.

¿Cómo es posible elaborar entonces un programa de comunicación apropiado sin los referentes adecuados? ¿Realmente la calidad y creatividad del programa puede ser sobresaliente en estas condiciones?

Esta ceguera metodológica hace que los proveedores en comunicación diseñen, en muchos casos, planes de comunicación utilizando únicamente información que se dispone en el entorno virtual, con alguna entrevista en profundidad a un personaje relevante de la organización o externo a ella y con mucho sentido común y experiencia. Pero, ¿Porqué es una etapa a la que no se le presta demasiada atención?

Las empresas son eminentemente tácticas, no destinan activos a investigar. El planteamiento de dedicar de entre 15 días a 3 o 6 meses, según el objeto de estudio, el esfuerzo de destinar equipos multidisciplinares de entre 2, 3 o 4 personas, entre los que pueden encontrarse profesionales de las relaciones



públicas, sociólogos, psicólogos, periodistas, economistas, etc. y que esto suponga un coste adicional al del propio plan de comunicación, no es convincente.

De todas formas, todos los profesionales consultados, sí aciertan en coincidir que son las grandes corporaciones las que, en este sentido, verdaderamente están concienciadas de la necesidad de esta etapa que les es obvia para poder proceder decisivamente ante sus públicos vitales⁷.

El profesional responsable de una auditoría de comunicación

El responsable de comunicación de la empresa no puede investigar a la vez que planifica, dirige, impulsa y promueve. No tiene tiempo material para investigar, pero debe investigar.

El profesional debe saber sobre qué puntos en concreto han de versar las investigaciones. Es decir, debe encargar investigaciones precisas - y no otras - que empleará para sus fines. Esto significa que tiene que saber confeccionar, al menos, un buen *briefing* para la empresa consultora externa o instituto de investigación.

La auditoría, aún y así, a veces la realizan profesionales internos de la organización. Lo aconsejable, en estos casos, sería siempre que estos carecieran de funciones ejecutivas y tuvieran una credibilidad demostrable en el seno de la misma. En caso contrario, parece más prudente contratar a consultores externos que, al margen de su mayor experiencia, siempre motivarán más confianza y darán un aspecto más objetivo a la investigación.

Tanto los autores como los expertos tratados coinciden en señalar que son especialistas externos a la empresa quienes, casi siempre, llevan a cabo los *audits*. Esto implica que al menos habrá un enfoque sistemático y bien estudiado que conduzca a una valoración adecuada. En el mejor de los casos, tales valoraciones se basarán en criterios disciplinados.

Las agencias y consultoras ofrecen a menudo este servicio, administrando para ello, sus propios recursos, y son pocas las que a su vez subcontratan el estudio

7. Estas ideas de base, expuestas en el presente capítulo, han sido resumidas por razones obvias



a otro tipo de organización. Las organizaciones que a menudo se contratan, según la naturaleza del análisis, son por ejemplo: los institutos de investigación, las consultoras de negocios, gabinetes de psicología y recursos humanos, empresas de *branding* o incluso algún diseñador de prestigio.

La metodología usada en las auditorías

La auditoría es un análisis de carácter social, lo que la hace a la vez subjetiva y imprecisa por su naturaleza. Aún y así, es una información que los profesionales protegen como una pauta inmejorable. La auditoría se construye procurando hacer partícipe a un muy amplio abanico de públicos clave, que a su vez, serán los que consensuaran una serie de percepciones, actuaciones y propuestas si cabe, útiles como referencia para empezar a elaborar un plan de comunicación competente.

En la auditoría se aplica un instrumento metodológico a la vez mixto y específico, que combina técnicas cuantitativas y cualitativas de investigación social. Las herramientas más usadas en la investigación cualitativa son: el análisis semiótico del discurso, para documentos, material audiovisual etc. y la entrevista libre, en profundidad o semiestructurada, las reuniones de grupo de discusión libre (*Focus Group*) y las técnicas proyectivas, para el registro de opiniones y actitudes.

La interpretación de los resultados de la aplicación de estas herramientas está expuesta a un permanente riesgo de subjetividad, y su validez y eficacia se confirman usualmente con la aplicación de técnicas cuantitativas.

Por último, el diagnóstico de la comunicación se lleva a cabo de acuerdo con un plan operativo que incluye cuatro fases destacables:

1. La recopilación de documentación y lectura selectiva para la determinación del campo de análisis y la elaboración del plan operativo.
2. La aplicación de las técnicas específicas para una auditoría de comunicación concreta. Sondeando a las fuentes, examinando a los documentos elegidos y estudiando la adecuación de las comunicaciones con los sistemas particulares de la comunicación corporativa.
3. El procesamiento y tratamiento estadístico de la información,
4. y finalmente la validación de las conclusiones, redacción y presentación del informe final.



Beneficio, utilidad y coste de una auditoría

Las organizaciones no entienden demasiado el potencial y la fuerza que otorga una auditoría, en la cimentación de un plan de comunicación. Hay una falta de credibilidad ante este tipo de estudios y, en general, las empresas persiguen, a corto plazo, tangibilizar la comunicación. Incluso si se elabora el estudio, y los resultados de la auditoría son negativos, se cuestionan aspectos como la metodología utilizada, la muestra, los materiales, etc.

Así opinan los expertos a los que se les ha preguntado sobre esta cuestión, aunque también afirman que cuando se desarrolla una auditoría, la empresa atiende y escucha, no sin reparos, y comprende mejor la razón del plan de comunicación que se propone a continuación. También es cierto que cuando el nivel de confianza entre la empresa y la agencia es armonioso, la auditoría es una información estimable e imprescindible para avanzar estratégicamente.

Y es en esta cuestión donde precisamente reside el beneficio de la auditoría. La auditoría contribuye abiertamente al desarrollo estratégico de una organización. Favorece a la construcción de una corporación atenta e inteligente, que dispone de mecanismos de control, para reconocer aquellas irregularidades de la comunicación que pesan como el plomo, y hundan la satisfacción de muchos públicos en irremediable insatisfacción.

Es posible que muchas empresas se pregunten hasta la saciedad que es lo que deben hacer para atender correctamente a los públicos. La auditoría ayuda a reconocer lo que no hay que hacer. En definitiva, se trata de localizar las frustraciones que el público en general tiene cuando piensa, acude y despacha con la empresa o disfruta del producto o servicio. La auditoría no busca lo que desearía el público, sino lo que desea. No se pregunta por lo que se hace bien, sino lo que se hace mal. Y lo que se hace mal hoy. Las frustraciones actuales son el plomo que busca la auditoría.

El coste puede suponer de entre un 10 y un 20 % del programa, aunque se facture siempre independientemente del plan estratégico de comunicación, pero la información reduce, en gran medida, el riesgo de formular despropósitos.



Tratamiento informativo del terrorismo y sus efectos en la opinión pública. "Actitudes profesionales de los periodistas ante el terrorismo como referente informativo"

**Por M^a Teresa García Nieto, Ubaldo Cuesta Cambra y Tania Menéndez,
Universidad Complutense de Madrid.**

**Investigación financiada por la Comunidad Autónoma de Madrid. Ref.
06/HSE0030/2004.**

**"Terrorismo post 11 M y medios de comunicación: los efectos cognitivos
y emocionales en la población madrileña".**

ABSTRACT

Reconociendo, *a priori*, que el título de esta comunicación puede hacer suponer que no se refiere a una investigación de Relaciones Públicas, sí se enmarca en el contexto de las RR.PP. y concretamente en la Comunicación Institucional.

Siempre nos hemos preguntado si dar una información exhaustiva sobre los atentados terroristas constituye un aliciente para sus autores, y por tanto conviene evitarla. O si, por el contrario, es una obligación institucional y periodística para garantizar el derecho a la información de los ciudadanos.

Asimismo, suponemos que el tratamiento informativo sobre atentados terroristas es distinto en los diversos medios de comunicación, utilizando composiciones narrativas diferentes, que provocan, a su vez, diferentes efectos en los públicos ciudadanos.

La política antiterrorista no tiene, ni mucho menos una solución mediática, pero que la comunicación de las instituciones y partidos políticos (tanto de aquellos que condenan el terrorismo, como de aquellos que no lo hacen) influye de forma decisoria en la creación de una opinión pública favorable o contraria a la adopción de ciertas medidas políticas, es algo que no se puede negar. Prueba de ello se concreta en ciertas conductas como la manifestación por la calle Príncipe de Vergara de Madrid en contra del diálogo Gobierno/ETA.

La comunicación que se propone es el fruto de la tercera parte de una investigación más general titulada "Terrorismo post 11 M y medios de comunicación:



los efectos cognitivos y emocionales en la población madrileña". Financiada por la Comunidad de Madrid, y que se pretende tenga su reflejo en otra investigación similar que se realice en Estados Unidos, de manera que podamos disponer de datos para proceder a un estudio comparado. Esta gran investigación está siendo realizada por un grupo de profesores universitarios (Fermín Bouza, Juan Benavides, Francisco García, Julio Sánchez Andradás, Karen Sanders, Nazareth Echart, David Caldevilla, M^a Luis García Guardia, Giorgio di Marchis, Cristina Manzano, Raquel Rodríguez y María Gil) y becarios (Tania, Laura García, Maja Jousif, Paloma Fernández), bajo la dirección del prof. Ubaldo Cuesta, y la coordinación de M^a José Canel y M^a Teresa García Nieto.

Y se desarrolla en tres áreas:

- Actitudes profesionales de los periodistas.
- En el contenido de los medios.
- Las reacciones de la población al contenido de los medios

La que se trata de presentar aquí es la primera de ellas. "Actitudes profesionales de los periodistas", coordinada por mí. Este estudio responde a la HIPÓTESIS de que los periodistas creen que ante atentados terroristas, deben actuar como "agentes de socialización", "impulsores de la solidaridad" y "movilizadores de la opinión pública".

METODOLOGÍA. Para ello utilizamos la técnica de la entrevista en profundidad, entrevistando a periodistas profesionales de televisión, radio y prensa, elegidos con criterios de representatividad, e incluyendo en el guión escalas de actitud que nos permitan comparar sus opiniones sobre los efectos de la información en la opinión pública, con los que dice experimentar el propio público.

TRATAMIENTO INFORMATIVO DEL TERRORISMO Y SUS EFECTOS EN LA OPINIÓN PÚBLICA."Actitudes profesionales de los periodistas ante el terrorismo como referente informativo".

1.- Justificación en el marco de las Relaciones Públicas.

Resulta necesario explicar por qué se presenta una investigación de este tipo en un contexto específico de relaciones públicas. El tratamiento informativo del terrorismo es de hecho, un tema que afecta directamente a la actividad



periodística y, de una forma más global, debería tratarse desde un marco sociológico. Sin embargo, es también una cuestión política y concretamente en las circunstancias que se analizan, es un asunto electoral.

Hoy resulta incuestionable la influencia que tuvo el atentado terrorista de 11 de marzo de 2004, en Madrid, en la fase final de la campaña electoral de las elecciones generales españolas del 14 de marzo del mismo año. El atentado provocó la suspensión de la campaña en su último día, previo a la jornada de reflexión, e impidió la celebración de los actos de fin de campaña de todos los partidos políticos. Sin embargo, este dato que se percibe como una mera anécdota ante el dolor y la consternación que sufría la población española, fue una de las primeras medidas de la "gestión de la crisis" a la que debía enfrentarse el partido político responsable del gobierno español en ese momento.

El éxito o fracaso de la gestión de una crisis, sólo se puede evaluar con precisión a medio o largo plazo. Sin embargo, el Partido Popular era consciente de que el 14 marzo, sólo 3 días después, y todavía con la luz roja de emergencia, el plebiscito electoral haría que la población española se pronunciara sobre su mandato gubernativo.

Puede deducirse, por tanto, que el atentado terrorista del 11 M en Madrid, se manifiesta como un acontecimiento con efectos electorales, pero, sobre todo, como una situación de crisis que debía haberse previsto, propiciando con ello la planificación de su gestión. Parece claro, pues, que el análisis del tratamiento informativo del atentado permitirá conocer los aspectos más destacables de la gestión de la comunicación política en la crisis, a la vez que permitirá identificar la pautas para el control comunicativo de posibles futuros atentados terroristas, que deberá ser identificado como issues *management* social y político.

2.- Plan de investigación

Los datos que aquí se presentan, son el resultado de uno de los tres estudios paralelos de los que consta esta investigación

- Contenido de los **medios**.
- Reacciones de la **población** al contenido de los medios. Efectos motivacionales.
- Actitudes profesionales de los **periodistas**.



Nos referimos concretamente al estudio de las actitudes de los periodistas, como profesionales de la información, hacia los contenidos, formas y estilos del tratamiento del terrorismo como referente informativo.

Este estudio se complementa con los otros dos. Por un lado, y mediante el análisis de contenido de prensa y televisión entre el 11 M y el 14M, se comprueban los rasgos diferenciales del terrorismo como hecho informativo. Y por otro, utilizando la técnica del grupo de discusión con participantes elegidos con criterios de representatividad del electorado de Madrid, se estudian sus efectos cognitivos y emocionales sobre esta población.

3.- Metodología

-Hipótesis: los periodistas tienen actitudes diferentes hacia el tratamiento informativo del terrorismo, dependiendo del medio en el que trabajan (TV, radio o prensa) como

Agentes de información Agentes de socialización

Impulsores de solidaridad

Movilizadores de la opinión pública

La técnica utilizada es la "entrevista en profundidad", técnica de larga duración y de respuesta abierta. Esta técnica, se acompaña de un cuestionario de respuestas cerradas, que nos permite verificar los contenidos vertidos en las entrevistas. La combinación de estas técnicas, nos ha permitido llegar al conocimiento de las actitudes periodísticas sobre el terrorismo de forma exhaustiva.

La muestra se constituyó con periodistas de los medios de comunicación de masas de mayor audiencia en la Comunidad de Madrid, en prensa, radio y televisión.

Televisión: TVE, Telemadrid, Antena3, Tele 5.

Radio: SER, COPE, Onda Cero.

Prensa: El País, El Mundo, La Razón, Qué.

La muestra, aunque no incluye el 100% de los medios de comunicación de masas con cobertura en Madrid, sí es representativa en tanto que supone los porcentajes más altos de audiencia sostenida. Asimismo, se ha garantizado el barrido de la escala ideológica total, en lo referente a las líneas editoriales de dichos medios. Por otro lado, se ha decidido incluir un periódico de distribu-



ción gratuita para comprobar si el comportamiento de este tipo de medios es igual o diferente al del resto de diarios, en cuanto al referido objeto de investigación.

La preparación del guión de las entrevistas y la recogida de información se ha realizado durante los meses de octubre y noviembre de 2005.

4.- Análisis temático.

En este capítulo hacemos un análisis pormenorizado de las opiniones de los periodistas entrevistados, sobre el terrorismo como referente informativo.

4.1.- ¿Cree que hay diferencias en la cobertura que los medios (prensa, radio y televisión) hacen de los acontecimientos políticos y los sociales? Si las hay ¿cuáles?

TV.- Sí hay diferencias: La prensa es más analítica, la radio más informativa, y la TV es más espectáculo. Los informativos de TV cuentan de forma más cercana, y si dispone de "buenas imágenes" impacta más profundamente en el público. Además las diferencias de enfoque ideológico están muy marcadas en la prensa y en la radio. En la TV se notan menos pero también.

Radio.- Sí hay diferencias: la radio y la TV son más inmediatas, exigen actualización urgente y constante, la prensa no. La radio y la TV van del caso concreto al general, la prensa va del general a lo particular.

Desde hace 10 años, la radio ha pasado a ser también un medio analítico (opiniones de expertos), con la ventaja de la información inmediata. La TV también es rápida en la transmisión de la noticia, pero cuenta con las limitaciones de las imágenes, y apenas incluye análisis.

Lo interesante: lo social / Lo importante: lo político. Prensa y TV dan prioridad a lo importante (lo político) sobre lo interesante (lo social). Pero la radio es de todos el medio que más relevancia da a los temas sociales, "va pegado a la calle".

Prensa.- La imagen de TV a modo de flash es más impactante inicialmente, pero la prensa invita a la reflexión, tiene más retentiva, su cobertura es más reposada.



4.2.- ¿Qué papel tienen los medios de comunicación en la cobertura de la información política?

TV.- La cobertura de la información política en los medios tiene la intención de influir y crear opinión.

Existe diferencia entre prensa y TV. Cuando se da una información inexacta la trascendencia es mucho mayor en la TV que en la prensa. El impacto de la imagen y la difusión es mayor. Los partidos políticos imponen sus condiciones a los medios, controlando su agenda y preparando "enlatada" la información sobre sus reuniones y congresos, igual que en las asambleas de accionistas de grandes empresas, o en el Parlamento.

Los medios influyen en la opinión pública, pero también influyen en la agenda política (por ejemplo, evitar que se diera por finalizada la actividad de la comisión 11 M). A la vez que responden a los intereses de las empresas a las que pertenecen.

La televisión crea opinión, pero no tanto por los informativos, sino a través de otro tipo de programas.

Radio.- Los medios corren el riesgo de convertirse en propagandistas políticos, de ocultación de información. Esto se evidenció en los días del 11 al 14 M. "El gobierno puso en marcha un sistema de propaganda y funcionó en casi todos los casos". Durante años apenas había periódicos dispuestos a hacer información propia, y el objetivo de todo político es "controlar la información y que sólo salga la que a él le conviene". Se corre el riesgo de alejarse de los oyentes/espectadores.

Sigue existiendo dependencia empresarial: "quien paga elige la línea editorial".

"Cuando los políticos hablan, hablan para los medios, incluso en el Parlamento."

Prensa.- El lector tradicional compra el periódico por la información política. El lector joven no quiere política, quiere información social, de inmigración, de ciencia, de sanidad. Pero ese lector joven será maduro algún día y demandará información política. En la radio pasa lo mismo con las tertulias políticas, mientras que la TV tiende más a la noticia social porque es más visible. El público busca su medio (en prensa), el que le cuenta lo que quiere oír. El papel de los medios en la cobertura de la información política es la defensa de intereses políticos, empresariales, económicos, dependiendo de a qué



grupo pertenezca cada medio. La prensa es divulgadora de opinión, cuando informar de forma neutral debería ser el objetivo.

"Lo que necesitan los medios de comunicación en general en este país es sosiego político, en el sentido de no perder la perspectiva; tener en cuenta que nosotros somos periodistas, no divulgadores de opinión. Tenemos que ser como una cámara de vídeo fija que está retransmitiendo una jugada, pero no tomando partido en ella. O haces información u opinas. Reconozco que es difícil ser neutral, pero debe ser el objetivo".

4.3.- ¿Cuál cree que es hoy el tema político más importante en la cobertura de los medios?

TV.-Temas políticos: el Estatuto de Cataluña, el futuro del estado de las autonomías, el futuro de España; seguido de otro con connotaciones políticas y sociales: el terrorismo tanto islamista como etarra (diálogo/tregua). Y en tercer lugar, un tema social: la inmigración. El público prefiere lo emocional a lo racional, por eso prefiere hablar de "nación" que de "financiación" (tema de trasfondo)

Radio.- El estado de las autonomías, el Estatuto de Cataluña y el terrorismo. También se menciona la LOE.

Prensa.- El estatuto catalán es el único tema que se enuncia

4.4.- En su opinión ¿el terrorismo es un hecho informativo político o social?

TV.- Es sobre todo un hecho político, aunque con connotaciones sociales por las víctimas y los afectados. Pero la sociedad se siente cada vez menos afectada. Sólo el representante de una cadena lo considera un hecho social, pero, añade, la política trata de resolver los problemas sociales.

Radio.- Uno de los entrevistados identifica el terrorismo como un hecho policial, y debe ser tratado como un tema social. Se refiere sobre todo al terrorismo etarra. Otro, sin embargo, lo considera un hecho sobre todo social, pero con eco político.

Prensa.- El terrorismo etarra es español y político, el islamista es internacional, social y cultural. Aunque todo terrorismo acaba siendo político. Se señala que el terrorismo es un tema político en lo que se refiere a las políticas



antiterroristas: policial con el PP y de negociación con el PSOE, y luego tiene una vertiente social que es la de las víctimas.

4.5.- ¿Qué importancia informativa atribuye al terrorismo? ¿Qué temas son más importantes que el terrorismo? ¿Qué temas son menos importantes?

TV.- La importancia informativa del terrorismo es variable. Con un punto de inflexión: 11S y 11M, y con un nombre: Miguel Ángel Blanco. El condicionante de la importancia informativa del terrorismo depende de si hay víctimas y de la proximidad en el geográfica y temporal. Se considera que la vivienda y la inmigración son temas más importantes en ausencia de atentados.

La presencia del terrorismo en la información televisiva ha aumentado mucho en la última década. Antes se hablaba muy poco. Ahora mucho más, "es más razonable". Se entiende que la mayor frecuencia puede satisfacer intereses terroristas, pero a la vez puede hacer que la lucha antiterrorista sea más eficaz, y ayuda a despertar la conciencia crítica. El terrorismo es un tema informativo de primer orden, pero así se demanda. No se trata de informar continuamente sobre el asunto.

Radio.- Dada la importancia de la inmediatez en la radio, y ante la ausencia de atentados graves recientes, el terrorismo ha pasado a un segundo plano, por detrás del Estatuto de Cataluña, la inmigración, y en menor nivel la educación, el paro y la sanidad. (8 de 1 a 10)

Prensa.- Un atentado con víctimas sería tema prioritario. Pero cuando el terrorismo se mantiene inactivo, hay otros temas de mayor interés informativo. Ahora es el Estatuto.

El terrorismo no debe ser un tema recurrente, salvo cuando haya atentados, el tratamiento continuado supondría magnificar el tema y desgastarlo cansando al público. Hoy se entienden como temas más importantes, pero no más noticiables: los laborales, la vivienda y el bienestar social. Y menos importantes : las guerras internas entre partidos políticos.

Sólo uno de los periódicos apuesta por una referencia recurrente al terrorismo en cuanto a las políticas antiterroristas, y entiende que aunque haya otros temas importantes, el público demanda información sobre terrorismo.

4.6.- ¿Cuál cree que es la función de los medios a la hora de informar sobre terrorismo?



TV.- Contar con objetividad y denunciar. Se entiende que informar ayuda a concienciar. Se diferencia entre información sobre atentados y sobre política antiterrorista. Informar, pero no sobreabundar en ello.

Radio.- Informar y alertar. Es un servicio a la sociedad respondiendo al derecho a la información.

Prensa.- Informar y nunca alarmar. Primero responsabilidad: los periodistas deben tener muy claro lo que quieren contar. Siempre cuentas menos de lo que sabes, pues hay cosas que no tienen mayor importancia para el lector y sin embargo si las publicas puedes hacer una faena en la lucha antiterrorista. Esa información que se oculta es de tipo policial normalmente.

4.7.- ¿Cree Vd que el tratamiento informativo del terrorismo en su periódico/cadena de TV/ emisora es distinto al de otros periódicos / cadenas de TV/ emisoras de radio? ¿En qué se diferencian?

TV.- Sí por la naturaleza de los medios (prensa=análisis, radio=información, televisión=espectáculo). La televisión muestra la información con el plus de realidad que supone la imagen en movimiento. La televisión es audiovisual y crea mayor conmoción. La trascendencia en prensa es menor. Pero, el tratamiento informativo es similar en todas las cadenas de TV, tratando temas comunes como las víctimas.

Es diferente, porque emocionan al espectador de forma diferente.

Radio.- El tratamiento informativo es distinto porque responde a los intereses políticos que están detrás de cada medio. La SER se autoidentifica por su capacidad para dar noticias propias, con la precaución de no entorpecer las investigaciones antiterroristas. La COPE se identifica como rigurosa en la información.

La televisión se caracteriza por mostrar las imágenes del atentado, y cuanto más las muestre, más sensibiliza a la opinión pública. La opinión pública no tendría la misma percepción de la gravedad de los atentados si la televisión no las hubiera mostrado.

Prensa.- Sí por la distinta naturaleza de los medios. Y, aunque cada uno tiene su línea editorial, todos los medios tratan la información de forma parecida.



Los datos son prácticamente los mismos en todos los medios, a la hora de afrontar un fenómeno como éste.

4.8.- ¿Cree que los medios han contribuido a implicar más al público en la concienciación social?

TV.- Los periodistas de televisión muestran diferentes opiniones. Uno señala que los medios han contribuido a la concienciación social denunciando que los actos terroristas van en contra de los valores democráticos. Existe un espíritu crítico hacia el terrorismo, especialmente desde el Foro de Ermua y los atentados del 11S y 11M. La TV es más incisiva generando implicación. Otro dice claramente que no, respaldándose en la objetividad y la ética. Y otro duda y no está seguro porque el público dice cambiar de cadena cuando le molesta la información. Mientras que otro afirma rotundamente que sí.

Radio.- Por supuesto. La misión de los medios, no es sólo informar sino también hacer que la gente se mentalice y sea consciente de la gravedad del terrorismo. Y la única forma es mostrando imágenes reales (viscerales). El problema terrorista se ataja con medios policiales, no dejando de contar lo que ocurre. Se corre el riesgo de que los medios traten de manipular los sentimientos.

Prensa.- Los medios deben contribuir a la concienciación social. Sin embargo muchas veces se desvía la atención del público hacia otros temas por intereses políticos.

Sí, sin duda alguna. Sin los medios, la gente no podría estar implicada o concienciada sobre el terrorismo. Ha habido muchos años que el fenómeno terrorista estaba escondido porque nosotros lo escondíamos. Cuando por ejemplo mataban en los años 70 ó 80 a los guardias civiles, les sacaban por la puerta de atrás de los cuarteles para que no se dieran cuenta de que los habían asesinado... Yo creo que poco a poco ese tabú se ha ido rompiendo.

4.9.- Cuando Vd. trata la información sobre terrorismo ¿quiere concienciar al público? ¿emocionarle?

TV.- La TV debe colocar el espejo ante el público al mostrar las imágenes del terrorismo, con un ideal de asepsia. Sin embargo, el periodista es también espectador de la tragedia, y le resulta difícil controlar sus propias emociones. Se trata de no dejar indiferente al público. Aunque existe el riesgo de que el



periodista se implique emocionalmente, lo cual es muy difícil de controlar. El 11M desbordó a las redacciones por lo terrible de la situación. La única pretensión es contar lo ocurrido, si eso supone emocionar, se emociona, pero siempre acompañando la emoción del análisis.

Radio.- Informar y concienciar. Mostrar y opinar sobre lo trágico y terrorífico del terrorismo. Emocionar, acercando el drama a los ciudadanos.

Prensa.- Concienciar sí, pero sin dramatizar, sin buscar la sensiblería. Informar literalmente. Quitar todo tipo de apasionamiento, que también tiene el periodista como ser humano. Pero ya bastante crudeza. El periodista intenta ser lo más aséptico posible. Añadir sensiblería a la información la desacreditaría.

4.10.- ¿Cree Vd. que la cobertura informativa del terrorismo contribuye a dar eco al terrorismo y los terroristas, y repercute de forma positiva o favorable en ellos?

TV.- Divergencias. Algunos dicen que no, porque en cualquier caso el silencio no es aceptable. Otros dicen que sí, especialmente cuando la noticia no es un atentado terrorista. Y otros dicen que hay que informar aunque en ocasiones se les haga el juego.

Radio.- Sí beneficia a los terroristas, si se sobredimensiona la información. Si se le da portada cuando no está justificada (se justifica sólo cuando hay víctimas), que es lo que buscan las bandas terroristas. Sí, si se cae en el morbo sanguinolento. Si no se cometen estos errores, la posibilidad de actuar como altavoz del terrorismo pasa a un segundo plano frente al derecho a la información. Informar de los éxitos policiales antiterroristas puede repercutir esperanzando a la población, y por tanto desfavoreciendo a las bandas terroristas.

Prensa.- En tanto que el terrorismo puede afectar a toda la población, debe primar la información sobre la precaución de dar eco al terrorismo. Informar sobre terrorismo no va tener un efecto en la población de aceptación o apoyo del terrorismo, sino de rechazo, y los actos terroristas continuarán igual. Es verdad que el terrorista cuando mata es para que se cuente, si no, no existiría ese eco. No obstante, la obligación del periodista es contar las cosas. Dar una información policial sobre terrorismo es bueno.

4.11.- ¿Cree Vd. que las noticias sobre los logros en la lucha antiterrorista



es contraproducente?

TV.- Siempre son convenientes, son información de interés social.

Radio.- La información sobre los logros antiterroristas, dada con mesura, es favorable, porque hace que la gente se involucre con ellos. La vía policial es la más importante para resolver el conflicto antiterrorista, y hay que informar de sus logros porque desaniman a los terroristas y a los que lo apoyan, aunque insistiendo en que el problema no está solucionado. Y nunca dando información que pueda frustrar alguna operación policial. Todos los medios actúan de una forma muy responsable, porque todos tienen información sobre las operaciones.

Prensa.- Es bueno contarlos, pero eso sí, sin caer en el triunfalismo, ni en la información, ni a la hora de vender las operaciones policiales. Y ello, a pesar del riesgo de convertirse en diana potencial de un atentado terrorista.

4.12- ¿Cree que ha habido cambio en el tratamiento informativo del terrorismo en España antes y después del atentado terrorista de las torres gemelas de Nueva York el 11 S? ¿Cuáles? ¿Por qué?

TV.- No porque en las imágenes no se mostró ningún muerto. En España no, el cambio fue a raíz del 11M, tras el 11 S se demostraba la vulnerabilidad occidental. Fue una campaña de Estados Unidos.

Radio.- El terrorismo islámico no era considerado un problema hasta entonces, ni para el Ministerio del Interior, ni para la policía, ni para la Guardia Civil, ni para los periodistas. A partir de entonces sí, y es la primera vez que se ve a Occidente como zona vulnerable. Ha cambiado la percepción de los grupos terroristas.

Prensa.- Sí porque el terrorismo islamista es distinto al etarra. El terrorismo etarra es vertical, piramidal, en cuanto a dar y acatar órdenes. El islamista es horizontal con "un grupo de delincentes fanatizados".

Yo creo que el 11 S lo vimos muy en la distancia, nos pareció muy lejano. De hecho opino que pocos periodistas de los que hacemos la información a nivel interior nos implicamos en la investigación. Lo vimos en tercera persona. Pero a partir del 11 S hay mucha más cobertura sobre el terrorismo islamista, y especialmente a partir del 11 M.



4.13.- ¿Y después del 11 M? ¿Cuáles? ¿Por qué?

TV.- Sólo una cadena afirma que el terrorismo islamista debe ser tratado de forma diferente al de ETA. Las demás cadenas creen que no, en ambos casos se mostraron imágenes de las víctimas, y por eso sus familiares son beligerantes con esa exigencia. Otra cadena, sin embargo, defiende que el cambio no se produjo por el atentado del 11M, sino por el cambio de actitud y conducta de las asociaciones de víctimas de ETA y 11M, haciendo del terrorismo un tema de dialéctica política.

Radio.- En España no ha habido un cambio sustancial porque estamos acostumbrados al terrorismo, por eso la reacción de la población española fue diferente a la de Estados Unidos. La sociedad española es madura y los medios de comunicación también.

Prensa.- Se diferencia claramente entre el terrorismo de ETA y el terrorismo islamista. Ha cambiado el tratamiento informativo del terrorismo internacional, no así el nacional. Hay muchas más noticias sobre terrorismo internacional. Hay más interés por cualquier información sobre Al Qaeda, independientemente de las fuentes. Hay más interés por el terrorismo extranjero. Se amplía el ámbito geográfico. Además a partir del 11 M, se recurre a Internet como fuente. El 11 M lo vimos en primera persona, como un atentado de ETA pero multiplicado por 100. En el campo del terrorismo internacional sí que ha habido un antes y un después del 11 M a la hora de tratar las noticias sobre terrorismo ("tras el 11 M nos hemos dado cuenta de que están aquí, de que han venido, cuando realmente llevan muchos años viniendo"), pero en el nacional apenas ha cambiado.

4.14.- ¿Considera Vd. que se debe tratar de forma diferente el terrorismo islámico y el terrorismo de ETA?

TV.- Todas las cadenas excepto una coinciden en que hay que ser igual de cuidadosos con ambos tipos de terrorismo. Lo que hay que tener en cuenta son las diferencias geopolíticas y sociales, y las consecuencias distintas de ambos tipos de terrorismo. Otra cadena señala que, precisamente por esas causas diferentes, requieren un tratamiento distinto.

Radio.- El terrorismo islamista es más inquietante y es más difícil de abarcar. Es incontrolable e impredecible. Es internacional, tiene que ver con Oriente



Medio y con la miseria y el conflicto, y su solución dista a muchos kilómetros de España. Tiene una componente religiosa y eso exige precaución porque hay mucha gente que se puede sentir ofendida. ETA reivindica la independencia del País Vasco en un sistema democrático. El tratamiento informativo es el mismo para dos terrorismos diferentes.

Prensa.- Sí. ETA tiene "la misma mentalidad" que la población española (son conocidos). Tienen un objetivo político claro: la independencia del País Vasco. Y su modo de actuación es distinto (sin suicidas).

El terrorismo islamista, no se conoce. No se sabe cuáles son sus objetivos. Y su modo de actuación es distinto (suicidas). Cualquiera puede ser objeto de un atentado.

También cambia la terminología. En ETA se habla de comandos, en el terrorismo islamista, de células. Una célula se va reproduciendo. Un comando lo integran 5 ó 6 y no entra nadie más.

4.15.- ¿Cree Vd. que hablar de ETA es hablar de política?

TV.- En este tema no hay acuerdo. Una cadena dice que sí abiertamente. Otra dice que sí en los últimos años, en los que se ha convertido en el principal motivo de confrontación política.

Las dos cadenas públicas coinciden en que hablar de terrorismo etarra no es hablar de política, aunque lo sean sus orígenes.

Radio.- Hablar de ETA es hablar de política, porque hay partidos que, desde la no violencia, defienden lo mismo que ETA. Es política porque políticas son las medidas antiterroristas. Y porque se refiere a un territorio regional español.

Prensa.- Sí, por supuesto. Las medidas antiterroristas de negociación son más políticas que policiales. Sí la política siempre acaba apareciendo.

4.16.- ¿Cree Vd. que es aconsejable recurrir a historias personales para enriquecer la información? ¿por qué sí/no?

TV.- Sólo una cadena privada dice que no es conveniente. El resto de las cadenas públicas y privadas, asumen que es un mal permisivo para poder acercar el drama al espectador, aunque tenga valor informativo 0. Añaden que en TV pasar de lo particular a lo general enriquece la información. Pero no toda información debe contar con historias personales. Es una forma de acercarse al



espectador, pero con el objetivo de que el público entienda la tragedia y sea solidario, no para crear conmiseración con la familia.

Radio.- Sí, porque hace que se vea más cercano por la población y ayuda a concienciarla. En las décadas de los 70/80 se ignoraba a las víctimas porque eran policías, guardias civiles o militares y los medios de comunicación miraban para otro lado. Un asesinato de ETA era un breve. En los años 90, el PP, aunque con intereses políticos, llevó a las víctimas a un primer plano, y eso repercutió en los medios, que dejaron de verlas como un número para reflejar su cara, sus ojos, su historia. El punto de inflexión en esta evolución fue el asesinato de Miguel Ángel Blanco. Sí, siempre que esté justificado y no para hacer uso político de las víctimas y defender una posición política, que es lo que ocurre con las asociaciones de víctimas (ETA y 11M).

Prensa.- En general, no, pero depende de quién sea la víctima del terrorismo. "Si se cargan a un alto cargo de la Administración no es lo mismo, por desgracia, que si matan a un funcionario de a pié. En función de eso tienes que recrear la figura de la víctima" (si es una figura relevante sí). Aunque el hecho en sí es el asesinato, luego está la víctima. Hay que mostrar la historia personal que hay detrás del terrorismo, para concienciar a la gente.

4.17.- Cree conveniente en la información sobre terrorismo, las imágenes explícitas?

TV.- Una señala que sí, porque explica mejor el hecho, pero con el límite del respeto a las víctimas. En cambio, las cadenas públicas y una privada dicen que no, que no son necesarias. Aunque, en ocasiones, si no se muestran parece que no hubiera pasado nada. Todos coinciden que en el 11 M no fue posible un control de las imágenes porque se emitían en directo y sin tiempo de revisión. Todos reconocen haber emitido imágenes demasiado explícitas.

Radio.- Tratando de evitar lo escabroso. Explícitas sí, pero sin regodearse en el sufrimiento, tratando de que no hagan sufrir ni llorar al público más susceptible. Y no deben censurarse.

Prensa.- Hay divergencias, unos dicen que no son necesarias y que no aportan nada. Otros dicen que sí, que también hay que mostrar el terror y lo desagradable, aunque no de forma gratuita.



4.18.- Entre sus fuentes ¿cuáles son las principales?

TV.- Las fuentes oficiales y el Gara y Deia. La policía nacional y las autonómicas. El Ministerio del Interior, Guardia Civil, los tribunales. Las fuentes políticas son menos objetivas y se utilizan para valoraciones. También los colectivos implicados y las agencias de información.

Radio.- La policía, el Ministerio del Interior, Fuerzas Armadas, la Guardia Civil, la Justicia, partidos políticos y sindicatos, anónimos (ya que detrás puede haber fuentes oficiales que dosifican la información).

Prensa.- Depende del artículo. La mayoría son fuentes policiales, luego están las fuentes judiciales (jueces), jurídicas (abogados, fiscales y personal del Ministerio) y por último fuentes políticas. Éstas son las menos fiables porque siempre tienen un fin interesado. Pero hay que tenerlas siempre en cuenta. En cuanto a las víctimas o testigos también es necesario recoger su opinión, su versión, luego ya judicialmente, si tienen más o menos valor es otra cosa aparte. Se sabe que los reconocimientos visuales no suelen valer para casi nada.

4.19- ¿Qué confianza le merecen las fuentes oficiales?

TV.- Hasta el 11 M las fuentes oficiales merecían toda la confianza, pero después se comprobó que la información que transmitieron no era cierta. Hay que tener la confianza justa. Teniendo en cuenta que las fuentes oficiales son una fuente más, pero no la única.

Radio.- Suelen ser serias y responsables porque sabe lo que se están jugando. Pero hay entre ellas una cierta competencia de protagonismo. Hay mucha gente que está trabajando con esa información, y puede haber detalles a los que un medio puede tener acceso a través de alguna fuente, que sean desconocidos para las otras, antes hay que contrastarlas.

Prensa.- Es limitada, y conviene comprobar la información. La información de las fuentes oficiales es poco útil por la diversidad de versiones, y a veces se apoyan en lo que dicen otros medios.

4.20- ¿Apuesta su medio por el periodismo de investigación?



TV.- No, exige mucho esfuerzo humano y económico, y además lo que se llama periodismo de investigación, es en realidad periodismo de filtración. Excepcionalmente se puede aprobar algún proyecto de investigación, pero no se hace desde varios años atrás.

Radio.- El periodismo de investigación consiste en buscar información no revelada, no en recibirla. La radio (SER, Cope Onda Cero) cuenta con equipos de periodistas de investigación.

Prensa.-Discrepancias. En un periódico se afirma que en España no hay periodismo de investigación. Hay periodismo de filtración. Para hacer investigación hace falta dinero, por eso el primer medio en hacer investigación es la TV. En prensa no hay ni dinero, ni tiempo. La prensa juega con misterios, pero eso no es informar, entonces se es deshonesto con el lector.

El Mundo se considera como el pionero. Ya empezó en *Diario16* Pedro J. con el tema de los Gal y *El Mundo* se ha caracterizado siempre por el periodismo de investigación. "Los grandes Es el futuro, porque para lo que es la información del día a día y las declaraciones del político ya tienes a una agencia de información, pero hay que pedirse un poco más todos los días, buscar la pieza diferenciada. Es un periodismo de investigación a pequeña escala, pero también debe ser considerado así a la tarea de encontrar la exclusiva diaria.

4.21.- Concretamente ¿Qué tema está investigando sobre terrorismo?

TV.- No se hace. Están atentos a las nuevas informaciones.

Radio.- Una emisora indica que están investigando ETA y sus implicaciones político financieras; Otra, aunque confirma que siempre hay, no revela el tema, y menciona otros como la corrupción urbanística.

Prensa.- En el único periódico que hace investigación se refieren temas de prisiones, de policía, de guardia civil. "Investigar en terrorismo es más difícil por ti mismo, vas a que te cuenten lo que investigan los expertos. Algunas cosas puedes hacer, pero de forma muy colateral. Es necesario para un país democrático que haya una prensa que se dedique a investigar".

4.22- ¿Qué principios éticos intenta seguir Vd. al tratar el terrorismo?

TV.- Contar la verdad, y lo que a la gente le resulte interesante, siempre se



pasa el filtro de la contrastación y del visto bueno de las reuniones de edición, con un principio "el mayor daño al terrorismo y la mayor protección a las víctimas"

Radio.- Contar con veracidad lo que hay, sin contaminación de la conveniencia de contarlo. 2.- Contar las cosas exponiendo la gravedad del problema, y sin medias tintas, incluyendo información y opinión si se requiere. 3.- Contar hasta el final sin reparos morales, mostrando la crueldad del terrorismo para que el público sea consciente de ello. Informar con responsabilidad, siendo conscientes de las repercusiones de lo que se cuenta, y con el respeto por las víctimas por encima de todo. Transmitir el drama. Respeto a las víctimas. No obstaculizar las investigaciones en curso, pero sin renunciar a exclusivas.

Prensa.- Ponerse en el otro lado de la barrera, "me pregunto qué me gustaría leer a mí. Hasta dónde creo yo que el sentido común me lleva, ver si al escribir un artículo sobre terrorismo estoy dañando a alguna víctima... Intento valorar todas esas cosas a la hora de juntar las letras". Es necesario tener presente la presunción de inocencia.

4.23.- ¿Y su medio?

TV.- Son consensuadas, tratando de ser responsables y revisando las decisiones.

Radio.-: No es el medio sino la gente que trabaja en él, la que comparte unos ideales: Ser honestos, estar pegados a la sociedad, ser tolerantes y tener la mente abierta. Ser progresistas.

Prensa.-No se impone ninguna ética en particular. Sin cortapisas. El periodista hace su información, la escribe y luego ya el periódico la interpreta en la editorial. El periodista no tiene por qué coincidir necesariamente con el editorial, pero éste ya está separado de su firma. Puede haber sugerencias de enfoque o de estilo.

4.24.- En líneas generales, ¿cuál es el enfoque de su medio en el tratamiento del terrorismo?

TV.- Informar de lo que ocurre con responsabilidad. No interferir en actuaciones contraterroristas. Ser solidarios con las víctimas. No dar información



Nada 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Mucho
 TV 8,1 Radio 8,6 Prensa 6,5

E-5.- Según su opinión, ante la información sobre el terrorismo el público reacciona:

Medio	TV	RADIO	PRENSA
Reacción			
Miedo / Inseguridad	8,6	6,3	6
Rabia / Impotencia	6,8	8	6,5
Confianza en los cuerpos de seguridad	5,1	7,3	7,5
Solidaridad / Ayuda	7,5	8,3	8,5

5.- Conclusiones

Se parte de la consideración de que la diferente naturaleza de los medios hace que éstos traten de forma distinta todo tipo de información: la prensa es más analítica, la radio más informativa, y la TV es más espectáculo. Los informativos de TV cuentan de forma más cercana, y si disponen de "buenas imágenes" impacta más profundamente en el público. Además las diferencias de enfoque ideológico están muy marcadas en la prensa y en la radio. En la TV son menos evidentes.

Los medios divergen también a la hora de interpretar el terrorismo como un hecho político o social. Mientras que los periodistas de televisión entienden que es un hecho eminentemente político (reconociendo que la política debe resolver problemas sociales); los de radio, lo consideran un hecho policial con repercusión social. Y los de prensa escrita diferencian entre el terrorismo de ETA al que se refieren como hecho nacional y político, y el terrorismo islamis-



ta, internacional, social y cultural.

Todos los periodistas coinciden en afirmar que la función de los medios ante el terrorismo es la de informar con objetividad, alertar a la población, pero sin alarmar, y denunciar. Sin embargo, dada las diferencias entre ellos, la televisión sensibiliza más al público que la radio y la prensa.

Los periodistas de radio y prensa señalan que además existen diferencias definidas por la línea editorial de cada emisora o periódico.

Todos los periodistas convienen en que la misión de los medios, no es sólo informar, sino también hacer que la gente se mentalice y sea consciente de la gravedad del terrorismo. Los medios son los principales agentes de concienciación y sensibilización de los ciudadanos ante la barbarie terrorista. Los profesionales de prensa, recalcan que hay que sensibilizar pero sin buscar la "sensiblería".

Ante el riesgo de que la cobertura informativa contribuya a dar eco al terrorismo, los profesionales de todos los medios señalan que en tanto que el terrorismo puede afectar a toda la población, debe primar la información sobre la precaución de dar eco al terrorismo. Informar sobre terrorismo no va a tener nunca un efecto de aceptación o apoyo del terrorismo en la población, sino de rechazo. Sin embargo, los actos terroristas continuarán igual. Sólo se contribuiría con el terrorismo si se sobredimensiona y no se informa con objetividad. Por eso, también es conveniente informar sobre los éxitos de las operaciones policiales en la lucha antiterrorista.

Mientras que el 11S (atentado de terrorismo islámico en New York -USA-), no supuso ningún cambio en el tratamiento informativo del terrorismo en los medios españoles, el 11 M (atentado de terrorismo islámico en Madrid) sí ha cambiado la información sobre terrorismo en España. El 11 S fue una noticia tratada como terrorismo internacional en las páginas y minutos de información internacional, pero el 11 M supuso empezar a hablar de terrorismo internacional y religioso en los minutos y páginas de Nacional "El terrorismo islamista es más inquietante y es más difícil de abarcar. Es incontrolable e impredecible. Es internacional, tiene que ver con Oriente Medio y con la miseria y el conflicto. Su solución dista a muchos kilómetros de España. Tiene una componente religiosa y eso exige precaución porque hay mucha gente que se puede sentir ofendida". "El terrorismo de ETA reivindica la independencia



del País Vasco en un sistema democrático. 'Tiene más que ver con una mafia'. Pero el tratamiento informativo es el mismo para dos terrorismos diferentes".

No hay acuerdo entre los periodistas a la hora de considerar al terrorismo etarra como un hecho político. Para unos, no es información política, aunque lo fuera en sus orígenes. Para otros sí lo es en tanto que hay partidos políticos que, desde la no violencia, defienden lo mismo que ETA. Y es política porque políticas son también las medidas antiterroristas.

Tampoco hay uniformidad en el criterio de los periodistas a la hora de considerar el uso de historias personales para enriquecer la información. Algunos señalan que no es conveniente., ni necesario. Otros, en cambio, piensan que las historias personales acercan el drama a la población para que se percate del alcance de la tragedia. Las víctimas pasan a primer plano. El punto de inflexión que supuso una aproximación a la historia particular de una víctima fue el asesinato de Miguel Ángel Blanco a manos de ETA.

La mayoría de los periodistas de todos los medios, a excepción de algunos de prensa escrita consideran que es necesario recurrir a imágenes explícitas de los atentados terroristas. Y todos coinciden en que esta demostración debe tener los límites que impidan llegar al morbo o a lo escabroso.

La información veraz , contrastada y responsable, y el respeto a las víctimas, por encima de todo, son los referentes éticos de todos los profesionales del periodismo de todos los medios en el tratamiento informativo del terrorismo.

Los periodistas concluyen que el condicionante de la importancia informativa del terrorismo depende de si hay víctimas y de la proximidad en el geográfica y temporal. El debate sobre el Estatuto de Cataluña, la inmigración, y en menor nivel la educación, el paro y la sanidad, son temas de mayor relevancia informativa para todos los medios, en caso de escasa gravedad de los atentados terroristas.



Las relaciones públicas como arma electoral: análisis de un caso en la "Galicia profunda".

**Alberto Dafonte Gómez,
Universidad de Vigo**

ABSTRACT

Porqueira es un pequeño ayuntamiento de unos 1200 habitantes situado al sur de la provincia de Ourense en el que, tradicionalmente y como es tónica en la provincia, el Partido Popular ha conservado la hegemonía desde hace más de quince años.

Sin embargo, en las últimas elecciones municipales, celebradas el 25 de mayo de 2003, un hecho insólito en la historia electoral del ayuntamiento hizo peligrar la supremacía del PP. El Bloque Nacionalista Galego pasó de dos concejales a cuatro, convirtiéndose en el partido político más votado y quedando a tan sólo 14 votos de la mayoría absoluta. Finalmente un pacto entre PP (cuatro concejales) y PSOE (un concejal) dio la alcaldía a este último, pero lo que nos importa como objeto de estudio en esta comunicación no es esta última circunstancia, sino las estrategias de relaciones públicas llevadas a cabo por la candidatura del BNG en los cuatro años precedentes a las elecciones y que, a nuestro juicio, fueron la clave de su victoria electoral.

Debemos tener en cuenta que el BNG no tiene su perfil de votante entre la población anciana del rural, que es la mayor parte de la pirámide de población del ayuntamiento, y que ni en anteriores convocatorias electorales ni en las posteriores (nacionales y autonómicas) el BNG consigue aproximarse a los resultados obtenidos en esas municipales. De un análisis más pormenorizado de lo expuesto, concluimos que la victoria electoral conseguida no dependió de convicciones ideológicas profundas, sino de la gestión del grupo municipal del BNG, sustentada principalmente en un esfuerzo consciente por implementar un programa de relaciones públicas que los presentase como mucho más activos, dinámicos, preocupados por los habitantes del ayuntamiento e incluso con mayor capacidad de gestión que los concejales del PP que ostentaban por entonces la alcaldía.

Así pues, realizamos un seguimiento y análisis de todos los actos de relaciones públicas llevados a cabo por la formación nacionalista en los últimos cuatro



años (publicaciones, eventos públicos, actividades culturales, etc.) y que, bajo nuestro punto de vista constituyeron la baza electoral decisiva que los llevó a convertirse en la fuerza política más votada.

LAS RELACIONES PÚBLICAS COMO ARMA ELECTORAL: ANÁLISIS DE UN CASO EN LA "GALICIA PROFUNDA".

1. INTRODUCCIÓN

La comunicación política es un disciplina apasionante que suele abordar el estudio de las campañas de comunicación que llevan a cabo los partidos políticos analizando las comparecencias públicas de los candidatos (principalmente a través de la televisión, prensa y radio), los *slogan* y líneas eje del discurso en periodos electorales, la composición de las vallas o el uso que hacen de Internet los partidos como vía de interacción con su electorado.

Sin embargo, existen ciertos niveles en política que, por el reducido ámbito geográfico del que se ocupan y por la escasez de recursos económicos, deben adoptar estrategias de comunicación muy distintas.

En las siguientes páginas pretendemos analizar las estrategias de comunicación, encuadradas principalmente dentro de las relaciones públicas, que permitieron que un partido minoritario hasta el momento, el Bloque Nacionalista Galego, consiguiese ser la fuerza política más votada en un pequeño ayuntamiento del rural ourensano, Porqueira, en las elecciones municipales de 2003, prestando atención a las actividades desarrolladas de manera continua durante toda la legislatura, sin entrar en el análisis de la campaña electoral.

2. METODOLOGÍA

Para elaborar la presente comunicación hemos realizado un trabajo de observación directa de la mayor parte de las actividades referidas, así como una recopilación de todo tipo de material impreso editado y distribuido por el grupo municipal del BNG en Porqueira durante la legislatura inmediatamente anterior a los comicios electorales del 25 de mayo de 2003.

Este trabajo de observación ha sido complementado con entrevistas al portavoz del grupo municipal del BNG, Xosé Manuel Pérez Bouza, y a dos de los responsables principales de la estrategia de comunicación, Evaristo



Durán y Roberto Corderí, y con la elaboración de un grupo de discusión con habitantes del ayuntamiento de edades comprendidas entre los 22 y los 70 años, siguiendo en su composición una proporcionalidad en cuanto a la pirámide poblacional del municipio.

3. APROXIMACIÓN AL CONTEXTO

El ayuntamiento de Porqueira está situado en el área suroccidental de la provincia de Ourense, formando parte de la comarca de A Limia. Su superficie es de unos 43 km² y está dividido en seis parroquias: Paradela de Abeleda, Abelendo, Santa María de Porqueira, San Martiño de Porqueira, San Salvador de Sabucedo y Sobreganade. Se trata de una zona agrícola y ganadera dedicada principalmente al cultivo de subsistencia, siendo testimonial la presencia de granjas o de algún tipo de industria.

Tabla 1

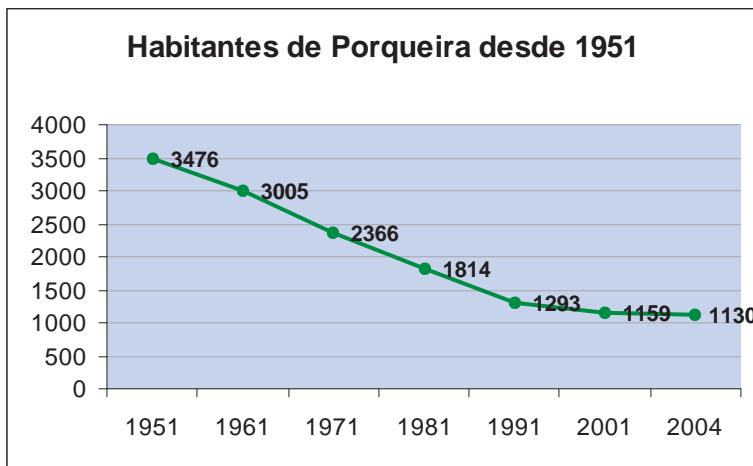
	% población mayor de 20 años	% población de 20 a 64 años	% población mayor de 64 años	Índice de envejecimiento
Galicia	16,6	62,1	21,3	128,3
A Coruña	16,4	63,4	20,2	122,7
Lugo	14,5	57,8	27,8	191,5
Ourense	14,5	57,5	28,1	194
Pontevedra	18,4	63,8	17,8	96,4
Porqueira	8,5	45,8	45,7	537,5

Fuente: Instituto Galego de Estadística. Año 2004.
http://www.ige.xunta.es/ga/demograficas/ind_dem/index.htm

Si observamos con atención los datos relativos a la edad de los habitantes del ayuntamiento, un total de 1130 según el padrón municipal de 2004 (tabla 1), advertiremos que la población de edad superior a los 64 años es prácticamente la mitad y que la tasa de envejecimiento rebasa con creces la media provincial y autonómica.

Cabe hacer mención también a que los movimientos migratorios tanto al extranjero como a zonas más industrializadas de la península o el constante

movimiento de población del medio rural a las ciudades han provocado un descenso imparable en cuanto al número de habitantes del ayuntamiento desde la década de los 50 configurando la pirámide poblacional que en estos momentos podemos observar.



Con respecto a las cifras nacionales, Galicia se sitúa en el furgón de cola, junto con Asturias, en cuanto a tasa de natalidad y fecundidad, y entre las comunidades con mayor tasa de mortalidad.

Observamos pues que estamos hablando en todo momento, tanto en el ámbito autonómico como en el municipal, de datos que nos sitúan en un contexto claramente dominado por personas de edad avanzada y, concretamente, en el caso de Porqueira, de una situación en la nos encontramos con más de 500 ancianos por cada 100 jóvenes. Este hecho, unido a que la mayor parte de ellos son población sin estudios o con unos estudios primarios bastante precarios, condicionados por la época que les tocó vivir, conformará en gran medida el perfil del elector, del público al que deberá dirigirse la comunicación política.

4. LA ESTRATEGIA COMUNICATIVA Y EL USO DE LAS RELACIONES PÚBLICAS

Fue tras elecciones municipales de 1999 cuando el BNG de Porqueira se plantea un cambio en su estrategia. Hasta el momento habían desarrollado su actividad principalmente en los plenos del Ayuntamiento, como grupo de opo-



sición, pero, según las propias palabras de sus dirigentes "no habían sabido transmitir su trabajo a la sociedad". De este modo, coincidiendo con el relevo de candidato a la cabeza del grupo municipal, Xosé Manuel Pérez Bouza y sus colaboradores deciden planificar de otro modo tanto su trabajo político como su estrategia de comunicación, dando lugar a varias iniciativas que alcanzaron sus objetivos: en cuatro años se convirtieron en la fuerza política más votada, pasando de los 186 votos que habían obtenido en 1999 a los 419 que alcanzaron en las elecciones municipales de 2004.

Como hemos mencionado, uno de los principales problemas detectados por el grupo municipal del BNG era que la sociedad a la que se dirigían y por la que trabajaban no conocía, y por lo tanto no reconocía, la labor que estaban llevando a cabo. Sobra decir que no hicieron falta estudios de marketing research para llegar a esta conclusión, lo cual no quiere decir que el proceso de investigación de mercado o de públicos no existiese a su nivel.

La primera decisión que se tomó en este sentido fue la de fortalecer la red social del partido en el ayuntamiento a través de la atracción de personas más o menos simpatizantes, integrándolas en el equipo de un modo más eficiente. De este modo se reunió a un grupo de personas en torno a los miembros del BNG que podríamos calificar de "pilares" o "fundadores", tanto para conformar un grupo de trabajo a largo plazo con la finalidad de integrarse en la lista electoral, como para aglutinar en torno al grupo municipal del partido a una serie de personas activas políticamente que funcionasen como transmisores de opinión hacia el resto del electorado.

De este modo se buscaba garantizarse al menos una "voz" en cada una de las parroquias, que pudiese reaccionar ante problemas en los pueblos o situaciones de descontento con el vigente gobierno municipal aportando el punto de vista del BNG, informando a los concejales del grupo del suceso y propiciando muchas veces un compromiso de defensa de los intereses vecinales por parte del BNG, que se presentaba así ante la sociedad, por su rapidez de reacción y diligencia, como un grupo político realmente interesado por los problemas de los habitantes del ayuntamiento.

Este grupo de vecinos "activos" permitía al grupo municipal del BNG agilizar los distintos flujos de información existentes en toda comunicación política (Luque, 1996:163) y que van, en primer término, desde los individuos o grupos sociales hacia los partidos políticos informando acerca de sus necesidades,



quejas o problemas; en segundo término desde los partidos políticos hacia los individuos "para dar a conocer su gestión, sus propuestas y ofrecimientos o criticar las de los rivales"; y en último lugar, un flujo que vuelve desde los individuos hacia los partidos políticos en forma de respuesta a los mensajes lanzados por los partidos.

El siguiente punto clave en la estrategia de comunicación fue expresamente el establecer una "estrategia de comunicación" como tal, siguiendo en cada una de las actividades, tanto políticas como comunicativas, una línea estratégica previamente marcada y conducente a unos objetivos a medio y largo plazo: como objetivo operativo ofrecer una imagen de actividad y preocupación por el electorado y como objetivo final el ganar las elecciones de 2003.

Como se puede observar, la necesidad del BNG en Porqueira era simplemente comunicar adecuadamente a sus públicos, principalmente al electorado, el trabajo que estaban llevando a cabo en beneficio de todos, porque este trabajo ya existía de hecho.

Así pues se decidió iniciar una serie de actividades comunicativas planificadas, teniendo siempre presentes los condicionantes sociodemográficos y psicográficos del público al que mayoritariamente se dirigían: personas mayores con un bajo nivel de instrucción, que no de inteligencia.

Entre las actividades comunicativas concretas podemos citar las siguientes:

Aguillada: Este fue el nombre elegido para una publicación que se fue consolidando como "voceiro municipal do Bloque Nacionalista Galego", con una periodicidad no definida concretamente pero que vino siendo cuatrimestral. En esta publicación se combinaba la crítica mordaz, en ocasiones humorística, contra el alcalde y el equipo de gobierno -reproduciendo en ocasiones sus intervenciones en los plenos que, en muchos casos, ya eran humorísticas por sí mismas- con la denuncia pública de problemas vecinales no resueltos por el Ayuntamiento que tenían que ver principalmente con infraestructuras básicas.

Esta publicación servía también para publicitar las acciones llevadas a cabo por el BNG o mociones presentadas en beneficio de los vecinos o para comunicar la postura del grupo ante determinadas situaciones de modo que trascendiesen más allá del pleno municipal. Esta publicación era distribuida de forma gratuita a través de correo postal a todas las familias del ayuntamiento.



Ni que decir tiene que cada número de la revista suscitaba pequeños debates entre los vecinos, de forma que a quien no llegaba la información escrita le llegaba verbalmente a través de los corrillos o de este grupo de "vecinos más implicados" al que aludimos anteriormente.

En torno a esta publicación comenzaron a desarrollarse *actos de presentación* de cada número en las distintas parroquias. Cada acto de presentación constaba de dos partes bien diferenciadas. La primera, la sección propiamente destinada a la presentación de la revista, consistía en la breve explicación de los contenidos a cargo de Xosé Manuel Pérez Bouza y otro de sus colaboradores de forma rotatoria, haciendo especial hincapié en los problemas de los distintos pueblos del ayuntamiento, especialmente del pueblo en el que se presentaba. La segunda parte, la que ejercería de "imán" o de especial atractivo en un ayuntamiento que siempre destacó por su inexistente programación cultural, consistía en representaciones teatrales, actuaciones de cuentacuentos, recitales poéticos o actuaciones de grupos de gaiteros.

Una de las peculiaridades de estos eventos era que, además de anunciarlos a través de cartelera en cada pueblo, los miembros del grupo municipal del BNG repartían invitaciones en mano, invitando por escrito y verbalmente en persona a los vecinos, bien en los domicilios bien en locales de reunión como los bares. Según Xosé Manuel Pérez Bouza la invitación en mano era la mejor forma de implicar al receptor en el éxito del propio evento, participando en el con su asistencia, haciéndole sentir parte de él y no como un simple espectador. Maarek (1997:108) habla del contacto directo del político con los votantes como "la manera más antigua de comunicación política" y afirma que "este método directo del 'cara a cara', es, en esencia, la forma más eficaz de comunicación"; si bien al hablar de política en ciertos ámbitos es muy difícil el contacto directo con los electores, es evidente que es un recurso de lo más asequible en el caso que estamos tratando.

Como complemento a las informaciones contenidas en la revista, el grupo municipal del BNG realizó también un modelo más simple de comunicación impresa denominado *BNG informa*, que, en forma de cartel monotemático situado en lugares públicos, contenía información sobre asuntos muy puntuales y, en ocasiones, específicos de la parroquia en la que se colocaba.

La combinación sistemática de revista, presentaciones públicas y *BNG informa*, buscaba transmitir una imagen de trabajo constante, no puntual en perio-



dos electorales, en beneficio de los vecinos y crear un clima crítico contra las actuaciones del alcalde, que fomentaba además la ampliación del radio de acción de estas actividades a través del boca-oreja.

La creación de esta conciencia crítica con respecto a los gobernantes que fomentó el BNG de Porqueira tiene mucho que ver con el proceso de transformación de la "masa" en "público" del que nos habla el profesor Porto Simoês (1993:99), apoyándose en reflexiones de Habermas y Mills:

"Se puede decir que hay público cuando existen personas con intereses comunes para con la organización y que es exactamente este interés el elemento catalizador que permitirá la evolución de la estructura interna de ese conjunto de personas, transformando ese público masa en público politizado y, finalmente en una organización".

La creación de esa masa crítica por parte del BNG a través de la simple información a los vecinos, mediante medios accesibles para ellos, de asuntos que les afectaban directamente y de los que habitualmente no tenían toda la información, contribuyó en gran medida al crecimiento de su red social, que, si bien no tenía porqué coincidir ideológicamente con los postulados del BNG en asuntos de política autonómica o nacional, si que se identificaba con la lucha y la capacidad resolutoria del partido político a nivel municipal, prestándole, en este sentido, toda la colaboración posible.

Debemos aclarar que esta "simple información" a la que nos referimos tiene en último extremo una finalidad persuasiva. La intención última es que los receptores de esa información, sin manipulaciones, la procesen, analicen, y la incorporen a sus creencias y comportamientos, de modo que su forma de actuar siga la línea conveniente para el emisor de la información, en este caso el grupo municipal del BNG en Porqueira (Solano Fleta, 1995:220) (Wrong, citado por Porto Simoês, 1993:141).

Además de estas actividades programadas también se desarrollaron otras "extraordinarias" relacionadas en algunos casos con sucesos o reivindicaciones de especial trascendencia para los vecinos, como la movilización organizada por el BNG para protestar por el estado de la carretera que cruza el municipio comunicándolo con la villa que es cabecera comarcal o las sesiones informativas vecinales sobre las expropiaciones que tendrían lugar a causa de



las obras; iniciativas ambas cuya organización sería más propia por parte del grupo político que en ese momento estaba en el poder y que permitieron al BNG mostrarse como un colectivo preocupado por el bienestar de los vecinos y con capacidad de solucionar sus problemas incluso desde una oposición minoritaria.

Los responsables del BNG en Porqueira desarrollaron además una actividad informativa específica con la intención de trascender el ámbito municipal y buscar a una minoría del electorado. Como ejemplo de estas iniciativas podemos citar la elaboración de una página web con información sobre su actividad política y también sobre el municipio (el ayuntamiento no la tenía por entonces ni la tiene actualmente) y el envío automático de notas de prensa al periódico de mayor tirada en la provincia "La Región" así como a otros medios, para todas y cada una de las actividades que programaban, recibiendo en muchos casos la atención solicitada y protagonizando más noticias que el propio Ayuntamiento en sí. De este modo los vecinos recibían también información del grupo municipal del BNG a través de medios que podían ser considerados por ellos más objetivos.

Según el profesor Barquero Cabrero (2002:60-61), recogiendo las aportaciones de Cutlip y Center, existen siete factores clave en Relaciones Públicas para persuadir a los públicos que vamos intentar aplicar al caso que nos ocupa:

El primer factor del que habla el profesor Barquero es la "credibilidad". Para ello el receptor de las informaciones transmitidas debe tener una buena imagen del emisor, debe considerarlo digno de crédito. En el caso del BNG en Porqueira, tanto el grupo municipal en su conjunto como su portavoz en particular tenían asociados valores como la honestidad y la laboriosidad, apoyados por un trabajo de denuncia sistemática de las redes clientelares estructuradas en torno a la alcaldía y de los "caciquismos" en cuanto a provisión de puestos de trabajo tanto a nivel municipal como provincial (vía Diputación) con claros beneficios para familiares o integrantes de las listas del Partido Popular en Porqueira.

Un segundo factor necesario para la persuasión de los públicos es el "contexto" y se refiere a la proximidad entre lo que se comunica y el entorno. En BNG en Porqueira destacó siempre como el único partido político que, en el periodo estudiado, su puso del lado de los vecinos a la hora de defender sus intereses frente a acciones del propio ayuntamiento o de la Administración Autono-



mica. Estas actuaciones se vieron amplificadas por la inactividad del Partido Popular, grupo que ostentaba la alcaldía, o del PSOE, cuya actividad se limitaba a las intervenciones en los plenos, sin contacto directo con los problemas del electorado.

El factor del "contenido" se refiere a que el mensaje debe ser relevante para el receptor y debe tener significado para este. Cuando un elector tiene un problema de cualquier índole, por pequeño que sea, será especialmente sensible a los mensajes que hagan referencia en algún modo a su preocupación. El BNG en Porqueira siempre buscó soluciones a los pequeños y grandes problemas de los vecinos. Debemos tener en cuenta además que, dada la edad y nivel de instrucción de la mayor parte de los habitantes del ayuntamiento, cualquier trámite burocrático que requiera tratar con un funcionario en la ventanilla de una Consellería o Delegación ministerial es en sí mismo un problema. El trabajo del BNG llegó incluso a eso niveles, tramitando reclamaciones ante expropiación o solicitudes de subvención en nombre de los vecinos que se lo solicitasen.

Bajo el nombre de "claridad" el profesor Barquero habla de un concepto que tiene que ver con otro al que posteriormente se refiere y que es la "capacidad del auditorio". La "claridad" se refiere a sencillez en el mensaje, de modo que exista la mínima distorsión entre lo que el emisor quiso decir y lo que el receptor logró entender, pero este grado de complejidad del mensaje estará inevitablemente relacionado con la capacidad y con el nivel de formación del público al que nos estamos dirigiendo. En el caso al que nos referimos el BNG tuvo, y tiene, claro que su público objetivo primario no es especialmente proclive a la lectura de textos extensos y puede tener cierta dificultad para comprender algunos tecnicismos de la jerga administrativa. Por este motivo se desarrollaron de modo reiterado campañas multimedia (entendiendo la natural restricción en cuanto al uso de medios que supone dirigirse a un público tan reducido y con unos recursos económicos, por parte de la organización política, realmente limitados), de este modo intentaban que su mensaje fuese calando a través de oleadas sucesivas que llegaban al público a través de los distintos medios al alcance del grupo municipal y del propio electorado y que combinaban enunciados simples y breves del mensaje a través de la cartelería o de la comunicación boca-oreja con desarrollos a fondo del mismo a través de su "voceiro municipal".

"Continuidad y consistencia" es un factor que es explicado por el profesor



Barquero como la necesidad de repetir un mismo mensaje para que su significado pueda llegar a ser aceptado, pero también podría interpretarse como la necesidad de que las acciones comunicativas mantengan una periodicidad, continuidad y coherencia que las presente a ojos del público como un esfuerzo de comunicación continuado y no como "flor de un día" que no tiene mayor trascendencia. En la medida en que el BNG fue capaz de mantener un ritmo continuado durante toda la legislatura en cuanto al desarrollo de actividades y comunicación de las mismas, su trabajo fue percibido como un esfuerzo "social" y no meramente "electoral".

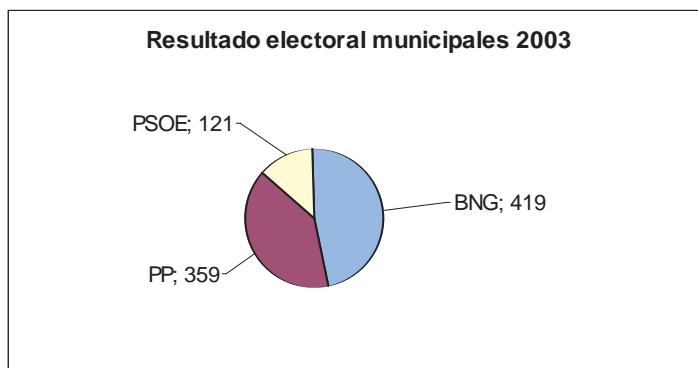
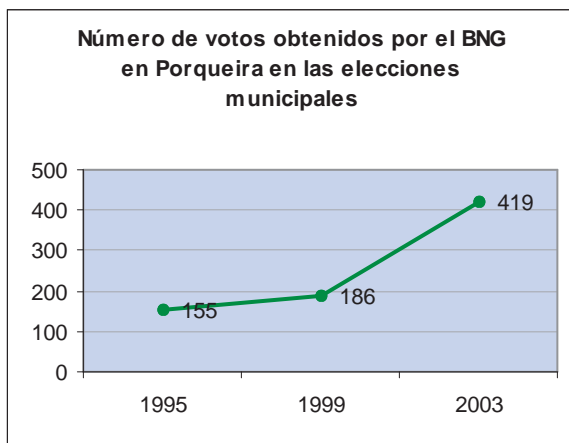
Y por último mencionamos el factor denominado "canales de comunicación" referido a la conveniencia de usar los canales de comunicación a los que están habituados los receptores. En el caso de Porqueira podríamos decir que los receptores no estaban acostumbrados a ningún canal de comunicación en cuanto a política local se refiere y que fue necesario "crearlos", dentro de lo que cabe, y acostumbrar al público a recibir información por estas vías.

Cabe destacar, en último lugar, que todas las actividades realizadas, todos los canales utilizados para hacer llegar al público el punto de vista del BNG con respecto a los temas de política municipal y su trabajo político fueron sometidos a un proceso de seguimiento continuo y evaluación por los miembros del grupo municipal, proceso que les permitió ir perfeccionando y puliendo su estrategia de comunicación.

5. EL RESULTADO ELECTORAL

El día 25 de mayo 2003 se celebraron las elecciones municipales para las que el grupo municipal del BNG se había preparado a conciencia, y en cuya campaña electoral habían trabajado siguiendo el esquema que fueron desarrollando durante la legislatura precedente.

El resultado fue espectacular. El BNG multiplicó por 2,25 el número de votos obtenidos en las elecciones anteriores, convirtiéndose en la fuerza política más votada al imponerse al hegemónico PP (más de 15 años en el poder) y al PSOE. Un resultado electoral que el BNG nunca había alcanzado y que no se puede extrapolar a elecciones autonómicas, generales o europeas, por lo que no se puede hablar de una identificación de la población con la ideología del partido, sino del trabajo concreto del grupo municipal y de su buena percepción por parte del electorado.



Sin embargo el BNG no llegó a gobernar, accediendo a la alcaldía la transfuga del PSOE Susana Vázquez Dorado, con el apoyo del PP en la sesión de investidura.

6. APORTACIONES

El caso expuesto en esta comunicación es, bajo nuestro punto de vista, una muestra inmejorable de lo que puede conseguirse con un uso adecuado de las relaciones públicas, con la simple comunicación de un trabajo bien hecho de modo que nuestros públicos perciban este esfuerzo.



Es cierto que en los procesos electorales hay muchos factores que entran en juego y que sería difícil llegar a establecer una relación directa de influencia exclusiva entre las acciones de relaciones públicas y un resultado electoral determinado, pero sí es cierto que en el caso analizado reducimos los factores "externos" a su mínima expresión, pudiendo llegar a intuir de forma bastante precisa el beneficio electoral directo que para el grupo municipal del BNG de Porqueira supuso la implementación de una estrategia de comunicación basada en las relaciones públicas.

En cualquier caso, lo que nos parece más destacable y digno de mención es el esfuerzo de este grupo político por usar estrategias comunicativas basadas en la transparencia y en el servicio al ciudadano, sin tener ninguno de sus integrantes formación específica en el ámbito de las Ciencias de la Comunicación.

7. BIBLIOGRAFÍA

Barquero Cabrero, José Daniel (2002): *El libro de oro de las relaciones públicas*, Barcelona, Ediciones Gestión 2000.

Instituto Galego de Estatística (IGE)
<http://www.ige.xunta.es>
última consulta: 22/09/05

Luque, Teodoro (1996): *Márketing político. Un análisis del intercambio político*, Barcelona, Editorial Ariel.

Maarek, Philippe J. (1997): *Marketing político y comunicación. Claves para una buena información política*, Barcelona, Paidós.

Porto Simoês, Roberto (1993): *Relaciones públicas: función política*, Barcelona, Consejo Superior de Comunicación y Relaciones Públicas de España.

Solano Fleta, Luis (1995): *Fundamentos de las relaciones públicas*, Madrid, Editorial Síntesis.



O profissional de Relações Públicas como colaborador na prevenção e administração de situações conflitivas em empresas familiares.

**Ana D'Amico,
ESPM/RS e Univates.**

ABSTRACT

As discussões de estratégias gerenciais e os manejos de situações de conflitos emergenciais em empresas familiares são assuntos que permeiam expressivamente a literatura atual, o que, aliado à noção de interdisciplinaridade profissional, nos coloca a idéia de que profissionais precisam de outros profissionais.

Assim, o presente estudo investiga a empresa familiar e a família, tendo como inquietude a necessidade de perceber como o profissional de relações públicas pode colaborar na prevenção e administração de situações conflitivas nessas empresas.

Faz-se necessário, para isto, explicitar o processo de relacionamento entre a empresa familiar e a família, expondo o processo de comunicação entre os mesmos e evidenciando as variáveis de poder configuradas no sistema empresarial familiar. O trabalho foi desenvolvido a partir da abordagem sistêmica, optando-se em utilizar o método Estudo de Caso, de acordo com Yin (2001), por este possibilitar maior integração entre pesquisador e objeto de estudo. O Estudo de Caso tem seus pressupostos embasados em um modelo dialético de análise, que visa a identificar os diversos prismas de um objeto de pesquisa e traz dados obtidos no confronto com a realidade.

Constata-se, a partir disto, a necessidade de despertar para a consciência de que empresas que não gerenciam prevendo momentos conflitantes e de crise têm maior probabilidade de fracassar por inabilidade para reagir às mesmas. Averigua-se que tal gerenciamento, quando realizado com multidisciplinariedade profissional, poderá ser solução em momentos críticos, pois alia a experiência de vários profissionais, entre eles os relações públicas. Estes possuem conhecimento de planejamento e intervenção em situações conflitantes e em momentos de crise. Assim, a constituição de um grupo interdisciplinar, sob orientação do profissional de relações públicas, pode enriquecer discussões



e ampliar possibilidades na condução de processos de negociação em sistemas empresariais familiares.

As relações públicas surgiram para auxiliar no desenvolvimento das organizações que, devido às mudanças sociais, culturais, econômicas, políticas e tecnológicas, passaram a viver uma nova fase. Desta forma, a organização necessita de ajuda para melhorar e adaptar suas políticas, metas e objetivos. Além disso, necessita esclarecer seu público a respeito das inevitáveis mudanças e conflitos que ocorrem, evitando, assim, incerteza, insegurança, desinformação, que prejudicam o desenvolvimento e a qualidade dos trabalhos. Portanto, há necessidade de se compreender e desenvolver mecanismos que auxiliem na constituição de relações transparentes e profissionalizadas das práticas administrativas da estrutura empresarial.

Com isto, a introdução de pessoas estranhas para gerenciar cargos de poder de decisão, como os de comunicação, integradas aos membros familiares, é uma alternativa que permite alcançar harmonia empresarial. Pessoas alheias ao sistema familiar o tornarão mais racional e menos personalizado, evitando o problema que as famílias muitas vezes têm para dar prosseguimento aos seus empreendimentos. Faz-se necessária, então, a separação entre interesses familiares, administrativos e de propriedade, o que será possível por meio da incorporação às suas estruturas de novos posicionamentos, paradigmas e profissionais, devido à necessidade natural de renovação.

Em vista disso, optou-se por desenvolver um estudo para alavancar reflexões que possibilitem constituir novas perspectivas para compreender e intervir no ambiente complexo das empresas familiares, por acreditar-se na oportunidade de se criação de estratégias que auxiliem a profissionalização das relações entre os integrantes de uma empresa familiar

PALAVRAS-CHAVE: Empresa Familiar, família, relações públicas, comunicação e poder

O PROFISSIONAL DE RELAÇÕES PÚBLICAS COMO COLABORADOR NA PREVENÇÃO E ADMINISTRAÇÃO DE SITUAÇÕES CONFLITIVAS EM EMPRESAS FAMILIARES.

As empresas familiares são instituições seculares e estão presentes em praticamente todos os sistemas econômicos do mundo. Sua participação é decisiva e relevante na economia mundial, movimentando bilhões de dólares e empre-



gando um número expressivo de trabalhadores. Estas são compostas por dois importantes e complexos sistemas: a empresa e a família. Cada um possui suas características específicas, regras, normas e sistemas de funcionamento. Quando unidos na forma de empresas familiares, necessitam de atenção redobrada, pois suas dinâmicas particulares fazem com que além de interligação, em determinados momentos, haja sobreposição, ocorrendo dificuldade de identificar as fronteiras de cada sistema.

O presente artigo investiga a empresa familiar e a família, tendo como inquietude a necessidade de perceber como o profissional de relações públicas pode colaborar na prevenção e administração de situações conflitivas nessas empresas. Para isto, faz-se necessário explicitar o processo de relacionamento entre a empresa familiar e a família, expondo o processo de comunicação entre os mesmos e evidenciando as variáveis de poder configuradas no sistema empresarial familiar.

No Brasil, academicamente, vários trabalhos vêm sendo desenvolvidos sobre empresa familiar, a maioria sob o prisma da administração, antropologia e psicologia, onde os focos de estudos recaem sobre as questões de sucessão familiar; profissionalização da empresa familiar; estrutura familiar; abordagem clínica, entre outros temas. Há, assim, uma lacuna na abordagem dos temas empresa familiar e família sob o prisma da comunicação e das relações públicas.

A abordagem comunicacional, de relações públicas e de poder, juntamente com o enfoque sistêmico é utilizada neste artigo para analisar os sistemas empresa familiar e família, permitindo uma reflexão diferenciada sobre os fatores que permeiam as relações entre ambos os sistemas. Isso porque os interesses pessoais das famílias necessitam ser equilibrados com os interesses empresariais, evitando o conflito entre os sistemas e a prevalência da família sobre a empresa. O profissional de relações públicas pode intervir no processo de relação de poder do sistema empresa familiar e público-família levando à cooperação entre ambos por meio de ações preventivas e administrativas.

A partir deste fundamento, o trabalho é desenvolvido com a abordagem sistêmica, optando-se em utilizar o método Estudo de Caso, proposto por Yin (2001). Faz-se uso de pesquisa qualitativa, sendo utilizadas as técnicas de coletas de dados de análise documental e entrevistas com os atores familiares e empresariais. Foram entrevistados os quatro familiares que trabalham no



empreendimento, fundador e três filhos, a esposa do fundador, além de outro filho que não trabalha na empresa. O instrumento eleito para a coleta de dados é o roteiro norteador, aplicado de forma individual e com registro em áudio da entrevista. Uma vez coletados os dados por meio das entrevistas, passa-se à etapa de organização e análise das falas, segundo a técnica de Análise de Conteúdo de Bardin (1977).

Ao fazer um levantamento dos suportes teóricos, constata-se, primeiramente que dentro de um sistema, os elementos que o compõem estão em constante movimento, em busca de encaixes, interligações, a fim de formar o todo. O resultado dele depende das variações das partes que, ao se colocarem juntas, passam a se afetar e delinear o formato do conjunto. Em vista de um resultado harmônico, é oportuno que se persiga o ajuste pleno entre as partes. Sobretudo, destaca-se que tais princípios possuem aportes teóricos de Poster (1979), Papp (1992) e Minuchin (1999).

Na abordagem sistêmica, os elementos que formam um todo possuem características diversas, podendo ser desde um indivíduo a uma organização. No caso deste trabalho, encontra-se a complexa conexão de indivíduos que juntos integram as organizações família e empresa. Tal composição resulta na formação da empresa familiar, que pode ser considerada um sistema aberto, pois, como coloca Srour (1998), as organizações, no caso empresarial e familiar, possuem partes que interagem entre si e com o ambiente onde estão inseridas. Contudo, tanto o sistema empresarial, como o familiar, possuem vida própria, sendo constituídos de maneira antagônica, como ostenta Bernhoeft (1989), mas que, conseguem, ao mesmo tempo, se afetar, aproximando-se e distanciando-se, num jogo de constante luta e movimento de interesses e objetivos.

Entrar na realidade do sistema empresarial familiar corresponde a desvendar as tramas que se tecem também no núcleo familiar, formado pelo conjunto de pessoas que, de forma consciente, de acordo com Lakatos (1985), e sistemática, conforme Poster (1979), compartilham papéis, ações, poder e comunicação, formando um único sistema que tem como objetivo principal a socialização dos componentes. Além de tais seres possuírem interesses díspares, eles vivem como atores que desempenham papéis definidos e diferenciados em diversos ambientes, mas que são concomitantes e opostos.

Ao voltar-se para o sistema empresarial familiar encontra-se, como aponta Semler (1988), propriedade e administração sendo controlados por pessoas



que possuem vinculações sangüíneas e afetivas provenientes da família, que possui influência direta ou indireta no negócio. O autor segue destacando que a empresa é idealizada e constituída pelos seus fundadores que integram o sistema familiar. Por sua vez, Oliveira (1999) expõe que há forte interação entre normas, políticas, filosofias, e cultura tanto do sistema empresarial como familiar, ocorrendo uma associação e transposição de um para o outro, sendo que, em determinados instantes, surge a sobreposição, considerada prejudicial para ambos os sistemas, devido à possibilidade de anulação e desaparecimento de um deles.

Constata-se que indivíduos pertencem a diferentes sistemas; desempenham diversos papéis; cumprem inúmeras regras e possuem diferentes níveis de poder que é exercido para que as metas e objetivos de todos passem a ser comuns e interligados num processo de influência, como expressam Bernhoeft (1989) e Lerner (1991), onde a casa afeta o escritório e vice-versa, sendo um sistema reflexo do outro. Encontra-se na família a base, mas, na empresa, o sustento. Em vista disso, é forçoso que determinadas regras sejam fixadas, a fim de propiciar clima favorável para ambos os sistemas, em detrimento de ações de favoritismo e paternalismo tidas por Semler (1988) como fatores prejudiciais ao ambiente empresarial familiar. Neste contexto, é muito provável que, cedo ou tarde, será sentida a necessidade de incorporar às suas estruturas novos posicionamentos, paradigmas e profissionais. Assim, há necessidade de se compreender e desenvolver mecanismos que auxiliem na constituição de relações transparentes e profissionalizadas das práticas administrativas da estrutura empresarial familiar. Entenda-se aqui profissionalização, segundo Bethlem (1994), como estabelecer regras profissionais de eficácia e eficiência dentro de uma empresa familiar na escolha e contratação de seus dirigentes.

Segundo Fritz (1993: 232-233) "estranhos nas empresas tendem a ter um efeito de fermento". Contudo, de acordo com Lodi (1978) as empresas familiares, normalmente, tendem a rejeitar a colocação de executivos que não sejam familiares na sua gestão, pois isso serve como comprovação de certa incompetência do núcleo familiar em gerir seus próprios negócios. Porém, em razão do processo atual de aceleração da globalização, há imposição de se estabelecerem novas e profundas transformações que desenhem um novo perfil e uma nova performance e que, conseqüentemente, tragam mais dinamicidade administrativa no segmento empresarial familiar. Desse modo, busca-se analisar criticamente esse processo em relação aos princípios e às práticas predominantes no gerenciamento das empresas familiares e, ainda, ampliar as



possibilidades de prevenção e solução de situações conflitivas no mesmo ambiente.

Nesse contexto, para viabilizar essa realidade, pode agir o profissional de Relações Públicas, pois apresenta características que facilitam o processo de articulação e mediação no relacionamento da empresa com seus familiares. Desse modo as relações empresariais e familiares podem e devem ser administradas com atuações de profissionais externos e dos membros da família, compondo uma equação de profissionalismo, razão e emoção na busca da convergência e equilíbrio entre objetivos, metas e desejos particulares.

Transpondo tal pensamento para o sistema empresarial familiar, percebe-se que a eficiência no processo de relacionamento entre seres únicos e com múltiplos papéis, se efetivam por meio da comunicação. A comunicação é essencial ao funcionamento de qualquer sistema, podendo ser promovida na empresa familiar pelo profissional de relações públicas. Este irá gerenciar e estabilizar por meio da prevenção e administração de situações conflitivas, que de acordo com March e Simon (1975), são provenientes de um colapso no processo decisório, estando aqui voltados para o processo de comunicação e poder.

É, portanto, um erro conceber as Relações Públicas atuando apenas em caráter emergencial, com ações esporádicas para solucionar problemas pontuais que prejudicam momentaneamente a comunicação entre a empresa e seus públicos. Essa atitude é insuficiente para sanar dificuldades nas relações, apenas atenuando mas não resolvendo os conflitos. As Relações Públicas devem agir preventivamente mediante a intervenção no processo, e isso ocorre, segundo Simões (1995), por meio de quatro operações, descritas a seguir.

Inicialmente o profissional diagnostica o estado do processo político do sistema, verificando em que nível de interação se encontra a relação de poder e de comunicação. Após realiza investigações escutando as partes, verificando seus interesses e o nível de comunicação atual e passado, chegando ao diagnóstico, que levanta dados para a redução da incerteza para a tomada de decisão, e ao prognóstico, uma antevisão do que ocorrerá no futuro nas relações dos sistemas. Como terceira fase há a assessoria aos líderes da empresa familiar, de acordo com a localização da causa do problema ou da eficácia da ação organizacional. Salienta-se que se o conflito já se tenha sido instaurado por interesses opostos, o profissional deve propor uma negociação baseada



no princípio ganha-ganha das partes. Por fim, há a última operação, composta da comunicação, a informação ou a negociação, que permitem, assim, retornar à primeira operação, ou seja, identificando a evolução dos níveis da relação.

O profissional de relações públicas, ao aplicar essas quatro etapas na empresa familiar, está trabalhando sob o enfoque da comunicação e, fundamentalmente, de poder que permeia as relações entre os sistemas familiar e empresarial. O processo de comunicação facilita o entendimento e conservação do sistema. É benéfico que no processo de relacionamento exista a ação continuada de trocas, partilhas e diálogos, para evitar seu possível rompimento. Essa ação, contudo, além de ser percebida como compartilhamento de idéias, fatos, opiniões e emoções, possui o sentido de relação, sendo percebida como um meio de influência na inter-relação entre dois ou mais seres, como expõem Thayer (1967), Berlo (1970), Rego (1986) e Simões (2001).

Neste artigo entende-se por poder, com o aporte teórico de Parsons (1969), Blau (1974), Bernardes (1990) e Simões (2001), a capacidade de um sujeito ou sistema, designado como A, decidir ou influenciar a decisão de B, envolvendo, de forma aparente ou não a produção de efeitos. Tal efeito é obtido também, a partir do dimensionamento do poder distribuído e exercido. Percebe-se que, tanto na família como na empresa, o exercício de poder manifesta-se de forma constante, mutável, regulando decisões e atitudes individuais ou coletivas. Em ambos os sistemas, os padrões de autoridade necessitam ser estabelecidos e comunicados previamente para que sejam assimilados e respeitados, evitando que o conflito, que sempre se mostra latente, venha à tona, prejudicando a convergência e harmonia dentro dos sistemas, como expõe Simões (2001).

Outrossim, autoridade, na medida exata, favorece a que pessoas que possuem níveis distintos de poderes conferidos pelos seus papéis e cargos fiquem sob determinado controle, o que é oportuno, também, para a legitimação dos sistemas. Como ressalta Galbraith (1984), na família, a autoridade maior é garantida aos pais, que não necessitam expressá-la, pois esta é percebida de maneira natural pelos seus filhos. Na empresa familiar está centrada no proprietário, fundador e também pai, marido e patrão, que possui direitos legítimos e legais, de acordo com Weber (1979). Percebe-se assim, estar a conquista de um sistema atrelada ao outro, um dando sustentabilidade e poder ao outro, ligados diretamente ao controle familiar, propiciando um equilíbrio de interesses num



jogo eterno, velado ou desvelado de força e poder.

O processo de comunicação e as variáveis do poder são faces da mesma moeda. Através da comunicação interagem seres humanos e sistemas, família e empresa familiar, que se afetam e influenciam fazendo com que o poder seja exercido com plenitude. Para que esse processo se desenvolva de maneira satisfatória, há espaço para atuação preventiva do profissional de relações públicas, visto neste trabalho como qualificado para lidar com relações conflitantes. Este profissional, ao intervir nos estados e movimentos do exercício de poder do sistema empresarial familiar, obtém a cooperação entre as partes fazendo com que estas se conectem formando um todo coeso, sem sobreposição ou anulação de uma das partes.

Após o embasamento teórico, apresenta-se o Estudo de Caso, expondo-se o ambiente investigado, identificado como Empresa X. O ambiente escolhido para ser pesquisado é o de uma empresa brasileira situada no estado do Rio Grande do Sul, com mais de quarenta anos de atuação na área de prestação de serviço, tendo mais de sessenta empresas como clientes. Possui atualmente trinta e cinco colaboradores, dos quais quatro são componentes da família controladora da Empresa X. O patriarca, fundador do empreendimento, possui formação acadêmica na área de atuação e está na faixa dos sessenta anos. Seus quatro filhos possuem formação acadêmica. Os três que trabalham no empreendimento têm formação na área de atuação. A esposa e mãe não tem formação profissional, tendo optado por dedicar-se aos filhos e ao marido, cuidando do lar.

Destaca-se que durante o período de investigação não se verificou desentendimentos públicos entre os familiares. Não se presenciou brigas ou discussões no ambiente de trabalho. Também não se notou na empresa a presença dos demais familiares que nela não trabalham. Quanto ao convívio entre os familiares, no ambiente familiar, constata-se ser amistoso e afetivo. Salienta-se que foi observado haver um relacionamento entre filhos e pais, sendo o contato dos membros da família mais focado na figura paterna que na materna.

Após ambientação do cenário estudado, foram realizadas entrevistas com roteiro norteador junto aos membros da família que trabalham e aos familiares que não trabalham na empresa. Após a coleta dos dados, passou-se à etapa de organização e análise das falas, de acordo com a técnica da Análise de Conteúdo de Bardin (1977). Para fins de operacionalização do detalhamento



das entrevistas, foi realizada a análise por categorias, sendo as falas selecionadas a partir do critério de exaustão, optando-se por aquelas que além de se repetirem, fossem as mais significativas. Contudo, neste artigo não se transcreverá as falas dos entrevistados e, sim, se trabalhará a leitura da categorização final, que é feita a partir das falas e dos aportes teóricos.

QUADRO 1. CATEGORIAS DE ANÁLISE

Categorias a priori	Subcategorias ¹	Categorias Finais
- Empresa Familiar	- Origem - Significado - Dinâmica do trabalho - Relacionamento - Poder - Comunicação	- (Des)Entendimento da Empresa - (Des)Entendimento da Família
- Família	- Ciclo de vida - Profissionalização	
- Comunicação	- Significado - Fluxos da comunicação - Fragmentação da comunicação - Barreiras na comunicação - Relações Públicas	
- Poder	- Classificação do poder - Dinâmica do poder	

Tanto na categoria (Des)Entendimento da Empresa como (Des)Entendimento da Família tem-se duas maneiras de análise. Primeiramente é apresentado o que é de entendimento da empresa familiar e da família, evidenciados nas falas. Em segundo, apresenta-se o desentendimento da empresa e da família que se mostram revelados pelo não dito, isto é, não aparece nas falas dos entre-

1. Em subcategorias diferentes existem elementos que são semelhantes e que se repetem em mais de uma, sendo eles profissionalização da empresa familiar, ciclo de vida da empresa familiar e significado do poder. Destaca-se que relacionamento, poder e comunicação aparecem em todas as subcategorias.



vistados de maneira ordenada e consciente. Contudo, também podem emergir conscientemente ou não, de maneira incoerente e desordenada, como ocorreu muitas vezes. Ao incluir esta análise, busca-se desvelar e compreender além do que o entrevistado pretende mostrar, encontrando o escondido, o contraditório, que enriquecem as análises desta pesquisa.

Na categoria (Des)Entendimento da Empresa é possível perceber alguns elementos acerca do entendimento dos entrevistados a respeito da sua empresa. Evidencia-se nas falas que a Empresa X é familiar, pois há a junção de dois sistemas, a empresa e a família. Como colocam Lodi (1989) e Semler (1988), uma das características da empresa familiar é a família deter o controle da propriedade e ou da administração. Os filhos da Empresa X conhecem a história do seu pai, por meio de mitos e ritos, como apresenta Poster (1979), e da empresa, conforme expõe Bernhoeft (1989). Destaca-se que ambas as histórias, da Família e da Empresa X, estão intimamente ligadas, ficando visível a valorização da tradição, antigüidade e comportamento empreendedor da figura de destaque do idealizador.

Fatores positivos da Empresa X se sobressaem em todas as falas dos entrevistados. Um dos aspectos positivos está relacionado ao crescimento do empreendimento, à garantia de emprego e futuro e à herança do negócio. Como Fritz (1993) e Lodi (1994) demonstram, os fundadores desejam garantir a seus familiares condições socioeconômicas benéficas e promissoras. Contudo, nem sempre os familiares percebem tal intenção.

Na análise das falas que remetem ao relacionamento, a comunicação e ao poder, percebe-se que o relacionamento é eventual e não constante entre os membros da Família X que trabalham no negócio. Contudo, os laços afetivos nesta empresa familiar são evidentes entre os entrevistados. Há a demonstração de emoções diversas, boas e ruins, que movimentam os relacionamentos, ora de forma negativa, ora de forma positiva, mesmo que tenha iniciado em um momento de conflito, mas que obrigam seus personagens a conversarem e se unirem, mesmo como última alternativa para a resolução de um impasse. Isto ocorre porque a comunicação está associada à decisão e logo, ao exercício de poder. Na Empresa X, fica nítida a falta de ações preventivas e de administração das situações conflitantes. Não há ação continuada de troca, partilha, comunhão e diálogo. Destaca-se ser unânime a percepção da falta de comunicação e da dificuldade de ela ocorrer no âmbito empresarial, gerando a necessidade de que alguém não pertencente ao núcleo familiar, não envolvido



afetivamente, trabalhe para promover esta comunicação. Identifica-se, assim, a necessidade de intermediação das relações entre os membros da Família X.

Quanto às variáveis de poder nesta empresa, fica bem visível que, conforme apresenta Weber (1979), estas são legais e tradicionais, estando centralizadas na figura do fundador. Todos os membros familiares entendem o poder como sinônimo de autoridade do cargo que se ocupa, isto é, resumidamente, quem tem poder possui um cargo e, assim, manda. Deste modo, na visão de todos os demais membros da família, a autoridade do fundador é legítima, devido ao poder que seu papel e posição ocupam dentro do sistema empresarial familiar, segundo aporte teórico em Katz e Kahn (1970), Etzioni (1980) e Simões (1995). Na Empresa X todos percebem e se submetem ao poder centralizado, mesmo que manifestem insatisfação em relação aos cargos que ocupam, nos quais não possuem autoridade nem autonomia.

Na categoria (Des)Entendimento da Empresa, agora se revela o que estava desentendido pelos familiares sobre a empresa, isto é, fatores implícitos, demonstrados de forma consciente ou inconsciente pelos entrevistados, em contraponto ao já expresso sobre os mesmos temas. Constata-se que os herdeiros não têm clareza de serem donos do negócio. Já seu pai tem a certeza de possuir uma empresa familiar. Além disso, realça-se que a criação, ao acaso, da empresa como familiar ocorreu de maneira não planejada.

A descoberta da falta de planejamento, que num momento mostra-se evidente e em outros não, tanto para o fundador como para os demais membros, auxilia a compreender o desentendimento, que se sobressai, junto com o entendimento dos membros da família. Estes não foram preparados e ensinados sobre o que é ser proprietário de um negócio familiar, pois não eram aguardados pelo pai no seu ambiente de trabalho, não tendo sido sua entrada na empresa profissionalizada. Com isso estabelecem-se visões diferentes da importância do negócio como sustento e garantia de futuro dos familiares. Além do que, não são planejadas ações preventivas que favoreçam as relações, aproximem objetivos, metas e interesses, tornando-as convergentes ao invés de divergentes. As situações conflituosas entre os membros da família que trabalham na empresa acabam sendo administradas de forma desordenada, não sistemática, permeada de uma proporção maior de emoções que de razões, ao serem gerenciadas pelos mesmos atores envolvidos nas situações de conflitos.

Com isso, surge a confusão entre os papéis empresariais e familiares que os



protagonistas desempenham e a dificuldade de os mesmos lidarem com as situações conflitivas. Atrelado a isso está a não imposição de limites e separação dos fatores que remetem à casa e ao trabalho. Este fato remete à questão do protecionismo, paternalismo e favorecimento como garantia de emprego, ao invés de competência, conhecimento e merecimento, demonstrado, assim, a falta de profissionalização dos familiares.

Nesse sistema empresarial familiar constata-se que a comunicação é desentendida, confusa e ineficaz. As pessoas acreditam haver barreiras na comunicação, mas o que de fato aparece é a carência no processo de relacionamento interpessoal. Na Empresa X a relação por meio da comunicação é falha, não havendo preocupação na sua promoção. A importância de cada membro dentro do sistema, os limites entre o sistema familiar e empresarial, a especificação das condutas e papéis a serem adotadas, o ensinamento dos modos normativos, além de não se efetivarem pela inexistência de planejamento e profissionalização da família, não acontecem pela falta de comunicação.

O desentendimento, quanto ao poder, está focado no fundador, que afirma não haver mais espaço no mundo moderno para o poder absoluto, devendo este ser compartilhado e que há a necessidade de se ouvir as outras pessoas. Contudo, isso de fato não é reconhecido pelos demais membros da família, e o que se apresenta é o poder concentrado apenas em uma pessoa, que emite ordens, cobra resultados e posturas, que dá espaços para os outros falarem, escuta, mas não distribui o poder.

Quanto ao (Des)Entendimento da Família, é possível identificar, nesta categoria, elementos sobre o entendimento dos entrevistados sobre a sua família. Constata-se que neste ambiente todos os membros da família têm consciência da árdua tarefa que é relacionar-se; que se envolver com o outro é complicado e que os conflitos existem no meio familiar. Ressalta-se, contudo, que todos continuam a manter contato, convivendo uns com os outros, buscando constantemente a convergência ao invés da divergência. Os interesses de cada um são diversos e o processo de relacionamento se caracteriza pela intensidade e complexidade, o que favorece os conflitos familiares, mas que, por outro lado, não impede seus membros de buscarem uma caminhada em conjunto, manterem contato social freqüente, levando seus integrantes a se entenderem e aproximarem dentro do que é possível no sistema familiar. Com referência ao poder, percebe-se que na Família X ele se estabelece em papéis distintos, pré-definidos, com conhecimento e aceitação por todos de maneira natural da



representação na figura paterna do poder patriarcal, o poder dos pais.

Na categoria (Des)Entendimento da Família, agora se revela o desentendimento de parte dos entrevistados sobre a mesma, expondo-se o confuso e implícito. Percebe-se que o processo de comunicação é o fator de maior relevância. Afere-se que há comunicação dentro do sistema familiar, contudo, o que sobressai é uma lacuna na comunicação, pois, como comunicar é partilhar e se fazer compreender, observa-se que as pessoas conversam, mas não interagem, não comungam. Nas falas estudadas encontram-se inúmeras mensagens que circulam desordenadamente, podendo atingir qualquer indivíduo. As pessoas mostram-se dispostas a falar, mas não demonstram se estão dispostas a ouvir. De acordo com Poster (1979), a família é vista como um sistema de emoções, movida pelos sentidos de seus integrantes, que se relacionam em meio a sentimentos diversos e até mesmo encobertos e antagonicos. Contudo, é forçoso que os interesses opostos sejam aproximados, que os indivíduos sejam ouvidos.

Foram impostos limites e fronteiras aos integrantes da Família X, o que fica evidente, principalmente, nas falas do patriarca, em relação ao sistema empresarial familiar que se interliga com o familiar. Este ensinamento é passado aos filhos, que, dentro do âmbito familiar, compreendem e aceitam. O desentendimento está mais nos limites da casa para o escritório do que do escritório para a casa, como exposto anteriormente.

Para finalizar o Estudo de Caso se realça que, quando se penetrou no ambiente dos entrevistados, estando-se em contato com o seu meio, procurou-se, dentro dos limites, sentir o que eles sentiam; enxergar o que eles viam, ou, até mesmo, aclarar o contrário, o não sentido e não visto. Contudo, isso só se aperfeiçoou com a confrontação e união dos sistemas e das técnicas. Tem-se o verbalizado pelos entrevistados em contraposição à realidade que foi observada.

Este artigo visou a exploração dos complexos sistemas família e empresa familiar, apresentando dados teóricos e práticos. Foi constatado que a empresa familiar e a família estão interligadas enquanto existirem ou mesmo quando desaparecerem, pois a essência de cada uma se perpetuará na outra, quer seja como uma lembrança ou uma realidade que continue proporcionando resultados.

Com isso, percebe-se que o que afeta um sistema atinge diretamente o outro,



num processo constante de troca, influência e relacionamento, onde partes distintas e com vida própria se aproximam, encaixam e compõe o todo da empresa familiar. Neste processo de relacionamento existem duas maneiras destes sistemas interagirem. A primeira, considerada a partir de pressupostos teóricos como positiva, privilegia a interligação de objetivos, interesses e metas individuais que necessitam ser convergentes e coletivas, a fim de buscar e atingir a harmonia. Já a segunda, considerada negativa, favorece a sobreposição entre sistemas, objetivos, metas e interesses pessoais que não se aproximam. Não há ações preventivas e gerenciamento efetivo do processo de relacionamento entre empresa-família. Neste momento, não são aplicadas formas de identificar causas dos impasses entre os sistemas, tendo-se, ao invés da antecipação ao impasse, a sua eclosão. Assim, os sistemas familiar e empresarial familiar passam a divergir e propiciar a desarmonia e até mesmo a anulação e desparecimento de um dos dois.

Por meio do teste empírico percebe-se que, na realidade pesquisada, a partir do Estudo de Caso, a Empresa X está situada na primeira maneira de interagir. Há a interligação do sistema empresa e família e não a sobreposição destas. Entretanto, não se evidencia uma ação preventiva no sentido da busca de aproximação entre os sistemas. Seus membros buscam a resolução dos impasses no processo decisório de maneira reativa e não proativa, planejada. Assim, a harmonia é perseguida, mas nem sempre alcançada em sua plenitude, por falta de um gerenciamento efetivo deste relacionamento, tendo em vista que os envolvidos no impasse são os mesmos a tentar achar suas soluções, imbuídos de sentimentos e emoções que por vezes tomam conta da razão e cujas escolhas levam por caminhos que fazem com que os sistemas divirjam, levando a sobreposição e anulação destes.

Assim, constata-se que o profissional de relações públicas está capacitado para evitar que isso ocorra no sistema empresarial familiar. Por meio de ações preventivas, atuando de forma a administrar as situações de conflitos que são sempre iminentes no relacionamento da empresa familiar com seus membros, pode contribuir para a coesão, a comunhão entre interesses distintos de parte dos personagens singulares e únicos que compõem o sistema empresarial familiar. Gerenciar conflitos e integrar interesses mostra que a funcionalidade da atividade de relações públicas adere aos mecanismos que tentam encontrar formas de identificar causas dos impasses entre os sistemas, antecipar-se a sua eclosão, mantendo-se sempre em estado iminente. Isto significa suprir as divergências, tendo em vista que a resultante final, a anulação e sobreposição



dos sistemas, é desastrosa.

Em relação ao objetivo proposto, explicitar o processo de relacionamento entre a empresa familiar e a família, expondo o processo de comunicação entre os mesmos e evidenciando as variáveis de poder configuradas no sistema empresarial ou familiar, conclui-se que um sistema social, seja empresarial ou familiar, se organiza, desenvolve e sobrevive graças ao processo de comunicação e às variáveis de poder que esses criam e mantêm, pois comunicação é o meio para exercício de poder na empresa familiar.

Fica evidente que a Empresa X não tem como ponto forte a comunicação entre os membros da família que trabalham no negócio, o que afeta diretamente, mas de maneira não pensada e identificada, seus relacionamentos e, conseqüentemente, a interligação entre os sistemas. Tem-se o processo de comunicação, mas não há resultante da comunicação, isto é, não existe comunhão entre as partes que compõem os sistemas empresarial familiar e familiar, faltando, principalmente, delimitação das fronteiras entre a casa e a empresa. Quanto à compreensão do exercício de poder na empresa familiar, onde sistemas repletos de controvérsias se fundem, contribuindo para influenciar no processo de relacionamento, constatou-se que o poder estabelece e fixa os papéis que cada indivíduo que compõe ambos os sistemas vai desempenhar dentro deles, além de ter interligação com o processo de comunicação. O poder é expresso por meio dela. Tal situação pode ser aparente ou encoberta, direta ou indireta. Como se apurou, quem possui poder busca controlar não somente pessoas, influenciando em suas ações, mas, sobretudo, o processo de comunicação entre essas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BERLO, David K. Processo da comunicação: introdução à teoria e prática. Portugal: Cultura, 1970.
- BERNHOF, Renato. Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: Nobel, 1989.
- BETHLEM, Agrícola. A empresa familiar: oportunidades para pesquisa. São Paulo: Revista de Administração, V. 29, nº 04, out-dez/1994.
- BLAU, Peter Exchange and power in social life. New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1974
- DEMO, Pedro. Metodologia Científica em Ciências Sociais. São Paulo: Atlas, 1992.
- FRITZ, Roger. Empresa familiar: uma visão empreendedora. São Paulo: Makron Books, 1993.



- KATZ, Daniel; KAHN, Robert. *Psicologia social das organizações*. São Paulo: Atlas, 1970.
- LERNER, Walter. *Organização participativa: como a empresa brasileira pode enfrentar esse desafio*. São Paulo: Nobel, 1991.
- LODI, João Bosco. *A empresa familiar*. São Paulo: Pioneira, 1978.
- MARCH, James G.; SIMON, Herbert A. *Teoria das organizações*. 3.ed. Rio de Janeiro: FGV, 1975.
- MINUCHIN, Patrícia. *Trabalhando com famílias pobres*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1999.
- OLIVEIRA, Djalma. *Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório*. São Paulo: Atlas, 1999.
- PAPP, Peggy. *O processo de mudança: uma abordagem prática à terapia sistêmica familiar*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1992.
- PARSONS, Talcott. *Sociedades: perspectivas evolutivas e comparativas*. São Paulo: Pioneira, 1969.
- POSTER, Mark. *Teoria crítica da família*. Rio De Janeiro: Zahar, 1979.
- REGO, Francisco. *Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas*. São Paulo: Summus, 1986.
- ROSENBLATT, Paul C. et. al. *La familia en la empresa; comprender y resolver los problemas que enfrentan las familias empresariales*. Buenos Aires: El Ateneo, 1995.
- SEMLER, Ricardo. *Virando a própria mesa*. São Paulo: Best Seller, 1988.
- SIMÕES, Roberto Porto. *Relações públicas: função política*. SP: Summus, 1995.
- SROUR, Robert Henry. *Poder, cultura e ética nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- THAYER, Lee. *Princípios de comunicação na administração*. São Paulo: Atlas, 1972.
- YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- WEBER, Max. *Sociologia*. Org. Gabriel Cohn. São Paulo: Ática, 1979.



Situación de los gabinetes de comunicación en organizaciones privadas en la provincia de Pontevedra. Las zonas industriales versus zonas administrativas y comerciales

**Ana Belén Fernández Souto,
Universidad de Vigo**

ABSTRACT

En este estudio, llevado a cabo mediante entrevista personal y/o telefónica, se han analizado datos relativos al uso de departamentos de RRPP en las empresas afincadas en la denominada "Zona Franca" (Porriño) vinculada directamente con la ciudad de Vigo.

Para ello, se entrevistaron aquellas organizaciones empresariales que en el último ejercicio económico habían facturado más de medio millón de euros, lo que monta un total de 195 empresas. De éstas, tan sólo el 8'72% cuentan con un departamento de RRPP o Comunicación. Evidentemente la cifra es más alarmante al referirnos a la existencia o no de personal laboral contratado que esté específicamente formado en este ámbito, ya que el porcentaje baja hasta un 5'13%. En cuanto a las empresas que reconocen llevar a cabo actividades de RRPP sólo podemos decir que alcanza un 33'33% del total, siendo las acciones más comunes las comidas de empresa, regalos, reuniones internas o la asistencia a ferias y exposiciones.

Estos datos contrastan enormemente con el mismo estudio realizado el año anterior, en el que se entrevistaban a las empresas afincadas en Pontevedra. En aquel entonces, las empresas que contaban con un departamento de RRPP o comunicación ascendían al 14'06% y las que admitían llevar a cabo acciones de RRPP de forma intencionada, a un 39'36%.

INTRODUCCIÓN

Para esta ocasión, proponemos una comunicación basada en varios estudios realizados por profesores y alumnos de la Licenciatura de Publicidad y Relaciones Públicas de la Universidad de Vigo durante los años 2002 a 2004. En ellos, se han analizado datos relativos a la existencia de gabinetes y departamentos de R.R.P.P. o comunicación en las empresas afincadas en la provincia de Pontevedra atendiendo a dos variantes: a) las ubicadas en la capital de la provincia, Pontevedra, como ciudad administrativa y eminentemente comercial y, b) las asentadas en la denominada "Zona Franca" (perteneciente al



ayuntamiento de Porriño, y vinculada directamente a la ciudad de Vigo), fundamentalmente de carácter industrial.

Con esta comunicación se pretenden analizar las diferencias y similitudes existentes entre la situación comunicativa de organizaciones de características similares en dos ámbitos geográficos, económicos y sociales bien diferentes aunque próximos geográficamente.

METODOLOGÍA APLICADA

- Selección de la muestra.

Las organizaciones empresariales fueron seleccionadas atendiendo a variables económicas, puesto que el análisis se limitó a aquellas que en el último ejercicio económico hubieran facturado más de medio millón de euros, lo que monta un total de 249 para una primera oleada (año 2003) y 195 empresas, para la segunda (año 2004). Para identificarlas se acudió, fundamentalmente, a fuentes bibliográficas, siendo éstas las siguientes:

-Ardán Galicia 2002: 10.000 empresas de Galicia, 15.000 del norte de Portugal: directorio de empresas, informe económico-financiero y de la competitividad (2002), edit. Consorcio de la Zona Franca, Vigo.

-Ardán Galicia 2003: 10.000 empresas de Galicia, 15.000 del norte de Portugal: directorio de empresas, informe económico-financiero y de la competitividad (2003), edit. Consorcio de la Zona Franca, Vigo.

Respecto de la elección del muestrario en función del ámbito geográfico, debemos justificar la elección de Pontevedra y Zona Franca/Porriño/Vigo atendiendo a que su principal activo es bastante diferente: si bien la ciudad de Pontevedra se caracteriza por ser una población eminentemente administrativa y comercial (no olvidemos que se trata de la capital de provincia y, como tal, alberga a todas las delegaciones del Gobierno y la Xunta de Galicia), la denominada "Zona Franca", afincada en Porriño pero vinculada totalmente a la metrópoli viguesa, es de carácter industrial.

- Métodos de investigación

Fundamentalmente se ha utilizado la entrevista personal y telefónica directa a las organizaciones empresariales analizadas.



DESARROLLO

Tal y como se ha indicado en la parte metodológica de la investigación, el estudio analiza empresas de distintos sectores productivos en dos oleadas.

El principal objetivo marcado para esta investigación no es otro que comprobar el conocimiento real que los directivos de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) de la provincia tienen sobre el trabajo en comunicación y, concretamente en Relaciones Públicas. Este dato resulta de vital importancia para la Universidad de Vigo, que desde el año 1994 oferta entre sus titulaciones la Licenciatura de Publicidad y Relaciones Públicas.

Por este motivo se toman como hipótesis de partida las siguientes:

- Los empresarios de la provincia de Pontevedra son, en gran medida, desconocedores de los beneficios que el área de comunicación puede reportar a su organización.
- A pesar de desconocer en absoluto las labores comunicativas y de relaciones públicas, las aplican en su quehacer diario de forma inconsciente.
- El hecho de que la Universidad de Vigo forme a especialistas en este ámbito no implica que los empresarios pontevedreses cuenten con sus servicios.

Partiendo de esta visión, analizaremos a continuación los datos extraídos en cada una de las oleadas.

PRIMERA OLEADA

Realizada en el transcurso del año 2003 y referida a las organizaciones empresariales afincadas en la ciudad de Pontevedra, siendo aquéllas que cumplieran con el perfil asignado por el estudio un total de 249.

De ellas, sólo el 15% contaban con un departamento de comunicación, tan sólo el 7% trabajaba con personal específicamente en comunicación y el 40% de ellas reconocía llevar a cabo acciones de RR.PP, estando estas empresas principalmente concentradas en el sector de la alimentación y automovilístico.

SEGUNDA OLEADA

Realizada en el año 2004 a las empresas sita en el Municipio de Porriño, más

conocido como "zona Franca".

De las organizaciones empresariales analizadas tan sólo el 8'72 contaba con un departamento de RRPP o Comunicación, cifra que se hace más alarmante al referirnos a la existencia o no de personal laboral contratado que esté específicamente formado en ese ámbito, ya que el porcentaje baja hasta un 5.13%. En cuanto a las empresas que reconocen llevar a cabo actividades de RRPP sólo podemos decir que alcanza un 33'33% del total, siendo las acciones más comunes las comidas de empresa, regalos, reuniones internas o la asistencia a ferias y exposiciones.



Primera oleada

Segunda oleada

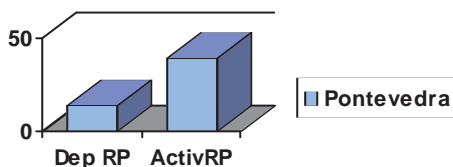


ANÁLISIS DE DATOS

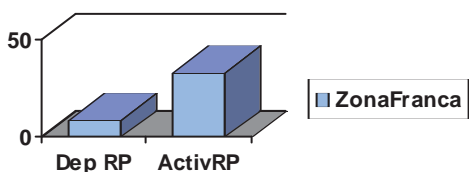
Según los datos revelados, destacamos los siguientes aspectos:

1. Los datos obtenidos en ambas oleadas contrastan, quizás motivados por factores socio-económicos.

Refiriéndonos a la segunda oleada (caso Zona Franca, 2004) debemos destacar el contraste con respecto a la primera (Pontevedra, 2003), en la que se entrevistaban a las empresas afincadas en Pontevedra. En aquel entonces, las empresas que contaban con un departamento de RRPP o comunicación ascendían al 14'06% y las que admitían llevar a cabo acciones de RRPP de forma intencionada, a un 39'36%.



En el año 2004, el 73% de las empresas analizadas no cuentan con un departamento específico de comunicación y sólo el 8% sí lo tiene. Entre ellas destacamos las afincadas en el sector de la construcción y los prefabricados, así como las graniteras.



Esta diferencia entre los datos obtenidos puede motivarse a los sectores productivos que priman en ambas ciudades. Si bien en la capital de Pontevedra



vive fundamentalmente del sector terciario (servicios) la Zona Franca lo hace del secundario (industria).

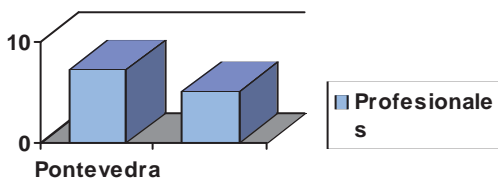
Científicamente no existiría un perfil que justifique en uno de los dos sectores necesita o utiliza con más frecuencia los servicios comunicativos, aunque en el caso concreto de este objeto de estudio, parece desprenderse que la zona industrial incluye -con más frecuencia- en sus organigramas los departamentos internos de comunicación (bajo distintas nomenclaturas: Departamento de Comunicación, Gabinete de Comunicación, Departamento de Marketing, Departamento de Relaciones Públicas, etc.) que en el caso de la zona comercial y administrativa.

Respecto al segundo ítem, los porcentajes se funden y se asemejan bastante más. En este sentido, destacamos fundamentalmente las reuniones, publicaciones internas, cenas y comidas de negocios, aguinaldos y regalos de empresa... (respecto al ámbito de la comunicación interna de la organización), y los viajes de empresa, visitas de empresa, asistencia a ferias y congresos, presentaciones de productos y servicios, manuales de presentación, organización de eventos públicos, ... (en cuanto a la comunicación externa) .

2) La profesionalidad en el ámbito de la comunicación

En la segunda oleada, de todas las empresas analizadas, sólo el 5% cuenta con profesionales del sector, siendo, en la mayor parte de los casos licenciados en periodismo. En el estudio anterior, el referente a la Capital del Lérez, el porcentaje asciende hasta el 7'23 %, destacando entre ellos los Licenciados en Publicidad y Relaciones Públicas y los Licenciados en el área de Marketing¹

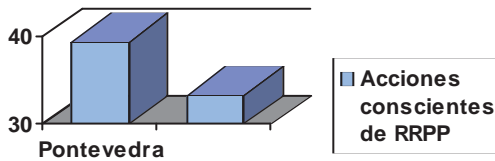
1. Estos datos se corroboran también con los aportados por el Prof. Arceo Vacas en su estudio sobre el perfil de los profesionales de la comunicación persuasiva en España, del cual se desprendería que tan sólo el 51% de los trabajadores de estas empresas tienen estudios superiores, siendo el 58'8% licenciados en periodismo y el 33'3% en Publicidad y RRPP. (ARCEO VACAS, J.L., *Perfil de los profesionales de la comunicación persuasiva en España*. Edit. ICIE. Madrid, 2003).



Pese a la escasa diferencia entre ambas oleadas, destacaremos el hecho de la poca implantación de profesionales del sector en todas las empresas analizadas, subrayando de forma especial la existencia de una Licenciatura específica en Relaciones Públicas que oferta la Universidad de Vigo desde hace ya más de diez años, y que está infrutilizada por las PYMES gallegas. En este sentido, también debemos subrayar pocas excepciones, caso de la cadena de supermercados FROIZ que, a raíz de la salida al mercado laboral de los primeros licenciados en esta área por la Universidad de Vigo, crea un departamento específico de comunicación que da cabida a profesionales jóvenes que rápidamente se consolidan en el puesto de trabajo, desarrollando acciones de comunicación tanto a nivel interno como externo. Quizás la justificación de este último dato venga dictaminada por el hecho de que la Facultad en la que se imparte esta Licenciatura está sita en la ciudad de Pontevedra y no en Vigo, lo cual facilita el hecho de que haya un conocimiento mayor en su entorno más inmediato.

3) El uso de las RRPP en el quehacer diario de la organización.

Tal y como observamos en el siguiente gráfico, no existe mucho desfase entre los datos aportados en la primera y la segunda oleada del estudio. Si bien en el ámbito industrial de la Zona Franca se han detectado hasta un 33% de empresas que se declaran conscientes de utilizar las RRPP en su trabajo diario, en el caso de Pontevedra, el porcentaje se enclava en el 39,36%:



En ambos casos, los principales ejemplos de actividades y acciones de RRPP llevadas a cabo son: las reuniones, presentaciones, presentaciones de productos, jornadas técnicas, agüinaldos, notas de prensa, asistencia a ferias, etc., de forma que se abarcan -someramente- acciones de comunicación interna y externa.

Como colofón a todos los datos presentados, ofrecemos a continuación un cuadro-resumen de los principales datos obtenidos en la presente investigación:

	Estudio 2003 Pontevedra	Estudio 2004 Zona Franca
Población del estudio	249 empresas	195 empresas
Existencia de Departamentos de Comunicación	Poseen: 14'06%	Poseen: 8'72%
Organizaciones con personal específico para la comunicación	7'23 %	5'13%
Empresas que reconocen llevar a cabo acciones de RP	39,36%	33'33%
Principales técnicas utilizadas	Regalos empresa, cenas y comidas de empresa, reuniones, asistencia a ferias, patrocinio, notas de prensa.	Regalos empresa, cenas y comidas de empresa, reuniones, asistencia a ferias, patrocinio, notas de prensa, exposiciones, presentaciones de producto, visitas de empresa



CONCLUSIONES

En vista a lo expuesto hasta el momento, planteamos las siguientes conclusiones desprendidas del estudio realizado durante los años 2003 a 2004:

1) Queda mucho camino por andar.

En un primer momento debemos destacar el desconocimiento generalizado que existe en las organizaciones privadas de la provincia de Pontevedra sobre el ámbito de estudio y trabajo de las Relaciones Públicas. En este sentido, recordamos que la incipiente Licenciatura en Publicidad y RRPP que oferta la Universidad de Vigo no ha sabido - hasta el momento- posicionar a sus egresados en el ámbito laboral más cercano y próximo de las PYMES, en las que sus directivos no comprenden la comunicación desde un punto de vista estratégico. Así pues, se plantea una vez más la necesidad de que los relaciones públicas hagan sobre sí mismos una potente campaña de relaciones públicas para incrementar y asentar definitivamente su imagen y peso social y empresarial.

2) Las organizaciones desarrollan instintivamente acciones de RR.PP.

A pesar de esta primera conclusión, planteamos que son muchas las organizaciones que, sin darse cuenta, utilizan en su desarrollo diario las tácticas y técnicas propias de las relaciones públicas. Éstas son incorporadas al trabajo diario debido a las propias necesidades empresariales que demandan cada uno de los públicos de las organizaciones, sin embargo, en la gran mayoría de encuestados, sus directivos no las enmarcan dentro de esta área de la comunicación. Se trata, en definitiva, de un uso instintivo de las RRPP.

3) Presentación limitada de diferencias entre las organizaciones analizadas en la ciudad de Pontevedra y la Zona Franca, de Vigo.

Tal y como hemos venido afirmando, existen pocas diferencias entre los resultados de los análisis de las encuestas de ambas oleadas. Esto nos lleva a pensar que el uso y aprovechamiento de las relaciones públicas entre las PYMES de la provincia de Pontevedra no viene, en absoluto, motivada por su los sectores productivos a los que éstas estén ligados, ni tampoco a su entorno socioeconómico más inmediato. Así pues, concluimos que las Relaciones Públicas tienen mucho que aportar a las pequeñas y medianas empresas de la zona, para



lo cual, lo primero que se ha de lograr es dar a conocer esta actividad a los empresarios y hacerles comprender la importancia estratégica que éstas desarrollarían en su futuro, ya que toda organización -pública o privada- que necesite comunicar de forma convincente sus puntos de vista a una audiencia dada, necesita alguna clase de servicio de relaciones públicas² .

FUENTES

HEMEROGRAFÍA:

Duvi (Diario da Universidade de Vigo). 21/11/2003.

La Voz de Galicia. 21/11/2003.

Diario de Pontevedra. 21/11/2003.

BIBLIOGRAFÍA:

AAVV., (2001), *Dirección de comunicación empresarial e institucional*, Gestión 2000, Barcelona.

AAVV.,(1998), *Información política y gabinetes de comunicación*, Pontevedra, Edit. Diputación de Pontevedra.

AAVV, (1997), *Vendedores de imagen: retos de los nuevos gabinetes de comunicación*, Barcelona, Paidós.

Ardán Galicia 2002: 10.000 empresas de Galicia, 15.000 del norte de Portugal: directorio de empresas, informe económico-financiero y de la competitividad (2002), edit. Consorcio de la Zona Franca, Vigo.

Ardán Galicia 2003: 10.000 empresas de Galicia, 15.000 del norte de Portugal: directorio de empresas, informe económico-financiero y de la competitividad (2003), edit. Consorcio de la Zona Franca, Vigo.

ARCEO VACAS, J.L. (2003), *Perfil de los profesionales de la comunicación persuasiva en España*, Icie, Madrid.

FERRER, J. (2002), *La comunicación interna y externa en la empresa*, Barcelona, Ed. Privada del autor.

2. GREENER, T., *Imagen y RRPP*, Pirámide, Madrid, 1995, pág. 22



GREENER, T.(1995), *Imagen y RRPP*, Pirámide, Madrid.

GRUNING, J.E. & HUNT, T., (2000), *Dirección de Relaciones Públicas*, Barcelona, Gestión 2000

PÉREZ, R.A., (2001), *Estrategias de comunicación*, Barcelona, Ariel comunicación.

RAMIREZ , T., (1995), *Gabinetes de comunicación: funciones, disfunciones e incidencia*, Bosch, Barcelona

SALÓ, N., (2000), *La comunicación en las organizaciones*, Barcelona, ESRPP.

SOTELO ENRIQUEZ, C, (2201), *Introducción a la comunicación institucional*, Barcelona, Ariel.

WILCOX D.L., PHILIPS H.A., WARREN K.A., CAMERON G.T., (2000), *Relaciones Públicas. Estrategias y tácticas*, Madrid, Ed. Addison Wesley.

XIFRA, J, (2003), *Teoría y estructura de las RRPP*, Barcelona, McGraw Hill



Análisis del sector de las Relaciones Públicas en Tarragona. La otra realidad de la profesión en España.

José Fernández Cavia y Asunción Huertas Roig.
Universidad de Rovira Virgili.

ABSTRACT

A partir de una investigación cualitativa llevada a cabo por la Universidad Rovira i Virgili, se constata que en España se pueden apreciar con claridad dos ritmos diferentes de implantación de las Relaciones Públicas: el de las grandes ciudades, representadas básicamente por Madrid y Barcelona; y el de las ciudades medianas y pequeñas, así como regiones de importancia económica de segundo orden, como es el caso de Tarragona, donde el nivel de profesionalización es sensiblemente menor.

Se trata de un estudio de campo cualitativo realizado a partir de entrevistas en profundidad a los directores o responsables de los departamentos de Relaciones Públicas de las principales empresas e instituciones de Tarragona. Su objetivo es precisamente conocer la situación concreta del mercado de las Relaciones Públicas en esta ciudad de mediana dimensión, que se caracteriza tanto por su cercanía con Barcelona, como por poseer dos ejes importantes de desarrollo económico: el sector turístico y el petroquímico.

Los resultados del estudio, que se van a publicar próximamente en la *Public Relations Review*, aportan una gran información sobre las acciones de Relaciones Públicas que se realizan en esta zona, con sus logros y sus carencias; y muestran la otra cara de la versión optimista de la implantación de las Relaciones Públicas en España.

Las Relaciones Públicas en los sectores periféricos, fuera de Madrid y Barcelona, se han desarrollado al ritmo de las necesidades de sus sectores económicos y de la formación y conocimientos de los profesionales en comunicación. Pero su situación resulta todavía muy precaria en muchas áreas: desconocimiento y desprestigio de la profesión, pocas empresas de comunicación, escasos profesionales licenciados en publicidad y relaciones públicas, inexistencia de acciones de investigación, etc.

El papel de las universidades en estas zonas de segundo orden es fundamental



por tres motivos: en primer lugar, para homogeneizar las prácticas profesionales dotándolas de un nivel estándar de calidad; en segundo lugar, para conseguir el reconocimiento universal de la profesión; y finalmente, para potenciar el equilibrio territorial mediante la mejora de las actividades de empresas e instituciones no ubicadas en los grandes centros urbanos.

ANÁLISIS DEL SECTOR DE LAS RELACIONES PÚBLICAS EN TARRAGONA. LA OTRA REALIDAD DE LA PROFESIÓN EN ESPAÑA.

Contexto

Con la finalidad de comprender el alcance y el sentido de la investigación efectuada, se detallan a continuación algunos aspectos de contexto general de las relaciones públicas en España dignos de tener en cuenta. En primer lugar, el hecho de que la profesionalización del sector en España es un fenómeno relativamente reciente.

Noguero (2004:337), sitúa el inicio de las primeras actividades de relaciones públicas en España en el año 1955. La primera empresa española de la profesión fue SAE de Relaciones Públicas, con sede en la ciudad de Barcelona, creada por un publicista, Joaquín Maestre, y un periodista radiofónico, Juan Viñas.

La primera publicación que aborda esta disciplina, según la misma fuente, es un artículo de Juan Beneyto publicado en el año 1957. Por otra parte, la primera asociación profesional aparece en Madrid en 1961, pero no es hasta 1967 cuando las relaciones públicas se convierten en una disciplina de estudio oficial, primero como asignatura del plan de estudios de la Escuela Oficial de Periodismo, y posteriormente, en 1974, como parte del currículum universitario de la Licenciatura en Publicidad y Relaciones Públicas. Finalmente, en 1998 se crea en Cataluña el primer Colegio Oficial de Publicistas y Relaciones Públicas de España.

Así pues, se observa que la actividad de las relaciones públicas en España es relativamente reciente, ya que no cuenta con más de cincuenta años de implantación. En consecuencia, esta realidad condiciona su reconocimiento social y el desarrollo de la práctica profesional.



En segundo lugar, es interesante destacar que la mayoría de empresas dedicadas a las relaciones públicas en España, como recuerdan Tilson y Saura (2003:131), tienen su sede en las dos grandes ciudades del Estado: Madrid y Barcelona. De hecho, de las treinta y cinco empresas de relaciones públicas que en marzo de 2003 pertenecían a la asociación nacional ADECEC, veinticinco tenían su sede social en Madrid, cinco en Barcelona, dos en Sevilla, una en Valencia, una en Bilbao y otra en Vitoria. Por tanto, es evidente que la concentración empresarial y de la actividad de relaciones públicas se produce en las grandes ciudades, con una preponderancia notoria de Madrid, y en segundo lugar, Barcelona (ADECEC, 2003).

Otro factor que merece la pena tener en consideración, por su influencia en la selección del personal que trabaja en el sector, es que en España no resulta requisito imprescindible la posesión de un título académico oficial para ejercer el trabajo de relaciones públicas- con la excepción de la comunidad autónoma de Valencia-, contrariamente a lo que ocurre en el caso de otras actividades profesionales muy diversas, como el derecho, la medicina, la ingeniería, la arquitectura, la fisioterapia, la venta de seguros, la administración de fincas o incluso el arbitraje de partidos de fútbol.

En este sentido, y a nuestro entender de forma relacionada, es necesario señalar que según la opinión mayoritaria de los expertos, contrastada con diversos estudios, la práctica diaria de los profesionales españoles de las relaciones públicas está en general más guiada por la experiencia personal y la intuición que por la fundamentación científica, empírica y teórica (Arceo 2004:295).

Este retraso en la profesionalización de la actividad, debido a causas históricas, ha influido en que el término "relaciones públicas" comporte algunas connotaciones negativas, como se encargan de señalar diversos autores (Toro, 2002:25; Tilson y Saura, 2003:133; Xifra, 2003:7). La actividad de las relaciones públicas se percibe aún por los ciudadanos españoles como un trabajo poco estructurado, a medio camino entre las relaciones personales y la organización de actos.

Se trata, pues, de una concepción desviada y simplista que, creemos, está cambiando con la incorporación de licenciados en publicidad y relaciones públicas a la actividad laboral, que contribuyen a dignificar la profesión y a dotarla de un estatus profesional reconocido. Pero las asociaciones erróneas que



provoca el término son causa, en parte, de que los departamentos y las empresas de relaciones públicas en España rehúsen sistemáticamente la utilización de este término en su denominación, y prefieran conceptos como "comunicación" o "relación con los medios", más vagos e indefinidos, aunque más prestigiosos socialmente.

Finalmente, pasamos a precisar el ámbito territorial que abarca nuestra investigación. La provincia de Tarragona tiene una superficie de 6.300 km² y cuenta con 631.000 habitantes, el 1,5% de la población española, de los cuales 121.000 viven en la capital. Dicha población se encuentra en una fase de marcado crecimiento (CEPTA, 2004^a), con tasas anuales superiores al 3% durante 2002 y 2003, muy por encima del incremento poblacional español. En la provincia de Tarragona, la población creció un 13,83% durante los años 1998-2003, mientras que durante el mismo período creció un 10,08% en Cataluña y un 7,68% en el conjunto del Estado Español.

Respecto a la fuerza económica, si el PIB o producto interior bruto español se situaba en 651.000 millones de euros en el 2001, el de la provincia de Tarragona era de 12.000 millones, suponiendo el 1,8% del total español y algo más del 10% del de la comunidad autónoma de Cataluña. Por otra parte, la población ocupada en la provincia de Tarragona, era de 308.000 personas en 2003- con un sorprendente incremento de casi el 50% en siete años-, ante los 2.892.900 de Cataluña y los 16.817.800 trabajadores de todo el Estado Español. Además, Tarragona cuenta con dos sectores económicos importantes: el petroquímico y el turístico, que engloban a grandes empresas e instituciones.

Tarragona ya disponía de estudios universitarios en el siglo XVI, pero desaparecieron con posterioridad y no fue hasta 1971 cuando la Universidad de Barcelona instaló unas delegaciones en la ciudad. Años más tarde, en 1991, estas delegaciones y otras que se habían ido añadiendo, se independizaron y formaron el núcleo inicial de lo que en la actualidad es la Universidad Rovira y Virgili. Se trata de una universidad pública de tamaño medio, con 12.000 estudiantes matriculados y 950 profesores, donde se imparten cincuenta y una titulaciones en once centros repartidos por los municipios de Tarragona, Reus y Vila-seca, entre las cuales se encuentra la licenciatura de publicidad y relaciones públicas.

Metodología



El objetivo de la investigación que presentamos a continuación consiste en establecer un panorama general del desarrollo y situación de la profesión de relaciones públicas en Tarragona. El estudio se centra en un territorio delimitado que, a pesar de su importancia relativa, se encuentra fuera de los grandes centros de decisión económicos de España.

La mayoría de investigaciones sobre la situación de las Relaciones Públicas en España se centra en la actividad de las grandes consultoras situadas principalmente en Madrid y Barcelona, e ignora la existencia de una segunda realidad de dicha profesión. Este tipo de estudios no es representativo de lo que realmente sucede en todo el territorio, y por este motivo, nuestra investigación pretende, además de analizar la situación de las relaciones públicas en Tarragona, aportar una visión de la profesionalización del sector en España más real y concreta.

Para la realización de este estudio hemos utilizado una metodología cualitativa; concretamente, la técnica de la entrevista en profundidad semi-dirigida. La muestra se compone de veintitrés responsables de relaciones públicas de las empresas e instituciones más importantes de la provincia, tanto por lo que respecta a su volumen de facturación como por la influencia social o política relativa sobre la población.

La muestra abarca tanto a empresas multinacionales del sector energético (Repsol YPF), empresas de distribución de bienes de consumo (Carrefour, Eroski), empresas e instituciones turísticas (Port Aventura, Patronato de Turismo de Salou), entidades financieras (Caixa de Tarragona, Caixa de Pensions), hospitales (Santa Tecla, Joan XXIII), medios de comunicación (Diari de Tarragona, Més TV), ayuntamientos (Reus, Tarragona), sindicatos y partidos políticos (Comisiones Obreras), instituciones educativas superiores (Universitat Rovira i Virgili), etc.

Se dejaron fuera de la muestra a todos aquellos profesionales que desarrollan su actividad en agencias o consultoras de relaciones públicas, comunicación o publicidad, concretamente por dos motivos. Por un lado, y debido a la proximidad de la zona estudiada con Barcelona, la mayor parte de las empresas privadas más destacadas trabajan con consultoras externas de relaciones públicas ubicadas en la Ciudad Condal. Por tanto, un análisis centrado en la labor de las empresas externas de publicidad y relaciones públicas tarraconenses no representaría la totalidad de las acciones comunicativas realizadas en esta zona de

estudio. Por otro lado, a las empresas y entidades ya se les preguntaba si trabajan con consultoras externas, con qué asiduidad y qué tareas les encomiendan. Por tanto, dicha información se obtendría de manera indirecta y sería más completa, ya que incluiría tanto las tareas realizadas por las consultoras locales, como por las prestigiosas empresas de comunicación de Barcelona.

Tabla 1. Profesionales entrevistados

Cargo	Empresa	Sector	Breve descripción
Responsable del Gabinete de Comunicación	Palacio Ferial y de Congresos de Tarragona	Comercial (ferias y congresos)	1 periodista
Responsable de Comunicación	Caixa de Pensions	Financiero	2 periodistas. Casi todo se lleva desde Bcna
Jefe del Departamento de Comunicación	Port Aventura	Turístico	Departamento formado per 3 personas (periodistas)
Responsable de Comunicación	Red Sanitaria Santa Tecla	Servicios sanitarios	No tienen departamento. 1 sola persona (secretaria de dirección)
Jefe Gabinete de Comu. I Relaciones Externas	U n i v e r s i t a t Rovira i Virgili	Servicios educativos	Gebinete formado por periodistas y administrativos
Responsable de Comunicación	% Comunicació (Grupo empresas comunic)	Comunicación	1 director comercial y 1 licenciada en pb y RRPP
Técnico Dep. Comunicación y Sistemas de Información	IMFE Mas C a r a n d e l l (Ayuntamiento de Reus)	Servicios formación	1 técnico con estudios univeristarios. Soporte del Dep. De Comunicac. del Ayuntamiento de Reus



Jefe del Gabinete de Prensa	Ayuntamiento de Tarragona	Servicios comunicación	1 Gabinete de Prensa y 1 de Relaciones Ciudadanas (periodistas y otros)
Jefe Comunicación	Caixa Tarragona	Financiero	1 Dep. Comunicación (periodista) y 1 de MK
Responsable Departamento de Promoción	Patronato Municipal de Turismo (Salou)	Turístico	Pocas labores comunicativas
Responsable	Correos	Servicios	Pocas labores comunicativas
Jefe Departamento Comercial	Hotel Imperial Tarraco	Turístico	1 persona con estudios en turismo
Gerente	Real Club Náutico de Tarragona	Servicios náuticos	No tienen Dep de Comunicación. Sólo relación con los medios
Gerente	Patronato Municip de Turismo de Tarragona	Turístico	Comunicación prensa a través del Ayuntamiento
Director	Empresa Municip de Medios de Comuni de Tarragona	Comunicación	No tienen Departamento de Comunic. ni RRPP Pocas labores comunicativas
Jefe de Control	Carrefour Tarragona	Servicios Consumo	No tienen Departamento Comunicación a nivel local, si no nacional

Técnico Departamento de Comunicación y prensa	Sindicato CCOO	Servicios sindi- cales	2 personas (sec- retaria y técnico) un lingüista y una profesora
Jefes Comunicación Externa	Repsol YPF	Industria Petroquímica	2 jefes de comu- nicación externa (abogados)
Responsable de la Unidad de Comunicación	Departamento de Cultura (Ayuntamiento de Tarragona)	Servicios cultur- ales	1 coordinadora, 1 responsable, y 1 técnico (antropóloga, publicista y filól- ogo)
Responsable del Gabinete de Comunicación	PSC Tarragona	Servicios política	1 responsable (ingeniero de camino). En época de cam- paña 2 más
Directora de Publicidad	Diari de Tarragona	Comunicación	Experiencia, pero sin títu- lación
Jefe Departamento de Comunicación	Hospital Joan XXIII	Servicios sanitari- os	Experiencia y cursos formación en RRPP

Partiendo de un listado de las principales empresas y entidades públicas de Tarragona, se seleccionaron las que parecían realizar más acciones de comunicación y relaciones públicas, pero siempre teniendo en cuenta que la muestra fuese variada y representativa de todos los sectores empresariales y entidades gubernamentales.

La entrevista utilizada en el estudio trataba de indagar en todos los aspectos de la profesión de relaciones públicas y pretendía que los entrevistados expresaran con la máxima libertad su experiencia en el sector. Concretamente, se preguntaba si tenían Gabinete de Relaciones Públicas o Comunicación. En caso afirmativo, cuánta gente trabajaba, qué estudios o titulaciones poseían, y cómo se estructuraba el departamento. También se inquiría en si trabajaban o



habían trabajado alguna vez con empresas externas de comunicación, cuáles eran, dónde se ubicaban, y qué acciones les realizaban. Posteriormente, se interrogaba sobre cuestiones concretas de la profesión, como: si realizaban acciones de comunicación interna, qué departamentos o profesionales las realizaban, y si eran planificadas anualmente o se trataba de acciones puntuales. Se les preguntó si mantenían una comunicación con los medios, cuáles eran, con qué periodicidad se realizaba, a través de qué acciones y qué profesionales las llevaban a cabo. Igualmente, se indagó sobre otras actividades: si se realizaban acciones de patrocinio, visitas guiadas, auditorías de imagen, asistencia a ferias y congresos, acciones de comunicación con los accionistas, planes estratégicos para casos de crisis, y programas de imagen corporativa.

El trabajo de campo se realizó por los alumnos de cuarto de publicidad y relaciones públicas de la URV, que hubieron de contactar previamente con la persona entrevistada, realizaron la entrevista personalmente y la grabaron para ser transcrita con posterioridad.

Las indicaciones que tenían los alumnos eran básicamente: que adaptasen el guión de la entrevista a la realidad de la empresa o entidad analizada, y que trataran de profundizar en los aspectos concretos de las acciones que realizaban.

Solamente en dos casos no se pudo analizar la empresa escogida (Club Gimnástico de Tarragona y El Punt (prensa local)), debido a la no disponibilidad de los cargos que habían de ser entrevistados. La solución recayó en escoger otra entidad. Las entrevistas se realizaron personalmente y con total normalidad, excepto en el caso de Port Aventura, que sólo accedieron a contestar via e-mail, y por tanto, se perdió riqueza informativa. Pero el resto, y en general todos los entrevistados, accedieron a responder a las preguntas. Gracias a su colaboración ha resultado posible este estudio.

Resultados

Un primer hecho observable en el estudio es la existencia de un cierto desprestigio del término Relaciones Públicas, así como un desconocimiento total de la profesión por parte de la mayoría de la población. Como consecuencia, se omite el término RRPP. Ninguna de las empresas y entidades entrevistadas utiliza el concepto para designar a sus departamentos.



La mayoría utiliza denominaciones como "de comunicación", o incluso nombres compuestos: Departamento de Comunicación y Relaciones Externas (URV), de Comunicación y Relaciones Ciudadanas (Ayuntamiento de Tarragona), de Comunicación y Sistemas de Información (IMFE Mas Carandell), de Comunicación Externa (Repsol YPF), o de Comunicación y Prensa (CCOO).

Así pues, en ningún caso se utiliza el término Relaciones Públicas, que prácticamente ha desaparecido del ámbito profesional para quedar relegado al mundo de la docencia y la investigación.

Respecto a la existencia de la figura de los "Jefes o Responsables de Comunicación", se debe especificar que, aunque la mayoría de empresas y entidades ya poseen este cargo, en algunos casos todavía no, dependiendo si consideran la existencia de un departamento de comunicación. Este es el caso, por ejemplo del Hotel Ciutat de Tarragona, de cuatro estrellas que pertenece a la cadena SB. No posee ni un Gabinete ni un responsable de Comunicación, aunque el encargado del Departamento de Ventas y Marketing, un diplomado con un Máster en Gestión de Empresas Turísticas, realiza las labores comunicativas. Tampoco en el Hotel Imperial Tarraco existe ningún Departamento de Relaciones Públicas o Comunicación, y por tanto, las acciones comunicativas se realizan desde el Departamento Comercial. Lo mismo se observa en los Patronatos Municipales de Turismo, en los medios de comunicación, y en las empresas de consumo como Carrefour.

Incluso, Cent per Cent Comunicació, que es el principal grupo privado de empresas de comunicación de Tarragona, no dispone de un jefe de relaciones públicas y comunicación. Cent per Cent Comunicació es un grupo de empresas en proceso de expansión, que ha ido adquiriendo pequeños medios locales, y ahora es una importante entidad que posee cadenas de televisión, emisoras de radio, semanarios gratuitos, publicaciones de información local, etc. Así pues, resulta sorprendente que un gran grupo de empresas del ámbito de la comunicación no disponga de un departamento de relaciones públicas ni de un responsable que se encargue de las tareas comunicativas. Solamente realizan funciones comerciales, de marketing y alguna promocional, que dependen de un departamento comercial, del cual se encarga un agente de ventas sin titulaciones.

Como conclusión, casi la mitad de las entidades entrevistadas no poseen res-



ponsables de comunicación, aunque las mínimas acciones comunicativas que realizan se adscriben a otros departamentos y profesionales.

A pesar de ello, la existencia de un responsable de Relaciones Públicas no garantiza que éste realice todas las acciones comunicativas. Caixa Tarragona posee un Departamento de Comunicación dirigido por un periodista, que realiza solamente las funciones de relación con los medios, de comunicación de crisis, y la elaboración de una revista de empresa. En cambio, el resto de las acciones de relaciones públicas, como por ejemplo las de patrocinio, o las auditorías de imagen, se realizan a través del Departamento de Marketing. Otro caso son las acciones de comunicación interna, que en muchas empresas entrevistadas se realizan des de los Departamentos de Recursos Humanos.

La titulación de casi todos los responsables de Comunicación entrevistados es la Licenciatura de Periodismo. Aunque en algunos casos también realizan estas tareas administrativos, secretarias de dirección, abogados, filólogos, maestros, antropólogos y diplomados en Turismo. Pero curiosamente, de todos los profesionales que realizan trabajos de relaciones públicas en los departamentos de las empresas entrevistadas, únicamente dos son licenciados en Publicidad y Relaciones Públicas. Y en los dos casos se trata de personas jóvenes, de nueva incorporación, en situación de prácticas o adjuntos a los directores del Departamento.

No todos los sectores de la economía poseen el mismo grado de desarrollo de la actividad de Relaciones Públicas. Concretamente, en nuestro estudio, solamente destacan dos sectores en la realización de tareas comunicativas: la empresa petroquímica y el sector turístico. Las empresas petroquímicas, en general, disponen de elaborados programas de imagen corporativa, realizan revistas de empresa y poseen un buen sistema de comunicación interna. También organizan visitas de empresa para los ciudadanos de la localidad y estudiantes, así como proyectos de esponsorización, ya sean culturales, deportivos, etc. Pero sus acciones básicas de relaciones públicas se realizan en dos direcciones: por una parte, la comunicación con los medios a través de comunicados de prensa y otras actividades; y por otra, los programas para situaciones de riesgo y crisis, con manuales de crisis muy elaborados, normas de actuación para todos los trabajadores, ensayos, e información a los ciudadanos.

A pesar de que las acciones de relaciones públicas para casos de crisis suelen



ser, en general, las grandes olvidadas respecto al resto de tareas comunicativas, en nuestro estudio han resultado ser unas de las mejor desarrolladas por el sector de la empresa petroquímica. Y este hecho tiene una clara explicación. Gran parte de la opinión pública de Tarragona está en contra de la existencia del sector petroquímico en los alrededores de la ciudad. Siempre se había considerado un peligro latente, pero después del accidente de Empetrol producido a resultas de la bomba de ETA a finales de los años 80, todos los ciudadanos de Tarragona y barrios adyacentes se alarmaron considerablemente. Este hecho marcó un antes y un después en la planificación y programación de acciones de seguridad, y por descontado, en las tareas de relaciones públicas que las empresas petroquímicas empezaron a desarrollar.

Actualmente se puede afirmar que existen unas técnicas modélicas para casos de crisis, con manuales muy elaborados. En ellos se especifican las acciones a realizar para cada posible caso acontecido según unos parámetros de gravedad, muestran modelos de comunicados de prensa ya redactados para cada situación en diferentes órdenes temporales, e incluso preveen las posibles preguntas que hipotéticos periodistas pudieran realizar en tales casos de crisis con las respuestas ya contestadas. Pero las acciones de relaciones públicas en estos casos no finalizan aquí. También se realizan conferencias informativas y visitas a las empresas para estudiantes y ciudadanos en general, en las cuales se informa de la seguridad establecida, de los comportamientos deseables en situaciones de riesgo y de las medidas preventivas de que disponen.

La empresa petroquímica está creando un sistema de transparencia comunicativa, con el objetivo de instaurar unas buenas relaciones con los medios de comunicación locales, y a la vez, aportar seguridad y confianza a los ciudadanos. Conceden premios anuales a los mejores periodistas locales, patrocinan equipos deportivos, y rehabilitan del patrimonio artístico y cultural de la ciudad.

Por lo que respecta al sector turístico, podemos hablar de las acciones de relaciones públicas en dos ámbitos muy diferentes: el institucional y el empresarial. Los Patronatos Municipales de Turismo están más enfocados a las labores promocionales que a las comunicativas. De hecho, desde hace relativamente pocos años Tarragona ha sido declarada Patrimonio de la Humanidad y todavía hoy muchos ciudadanos lo desconocen.

Por otra parte, desde el ámbito empresarial, debemos separar la actividad de



Port Aventura de la del resto de empresas del sector turístico. Las que realizan más acciones comunicativas, después de Port Aventura, son los hoteles de cuatro estrellas que pertenecen a grandes cadenas hoteleras.

Port Aventura es una gran empresa lúdica, asociada a una multinacional americana, que cuida con detalle su imagen y realiza muchas acciones de relaciones públicas a nivel global: comunicados de prensa, auditorías de imagen, encuestas de satisfacción a los clientes, acciones de comunicación interna, asistencia a ferias, etc. A pesar de ello, en parte, descuida la imagen local. Sus tareas comunicativas corresponden a las de una gran empresa de ámbito internacional, pero no tiene en cuenta su ubicación en áreas locales de pequeña y mediana dimensión. El personal contratado por Port Aventura, que en un principio provenía de las zonas más cercanas al parque temático, recibía cursos de formación y motivación, pero en cambio, no disfrutaba de buenas condiciones laborales. Este hecho ha ido creando descontento entre su personal, y actualmente muchos de los trabajadores de Port Aventura provienen de zonas lejanas de todo el Estado Español, con lo cual, entre otras cosas, no conocen la lengua catalana. Todo ello comporta el deterioro de la imagen de Port Aventura a nivel local.

Por lo que respecta a los hoteles, la mayoría de ellos son de reciente creación. Las acciones de relaciones públicas que más han desarrollado son: la organización de congresos, conferencias, simposios y otros actos sociales en las propias instalaciones.

Un hecho observable y sorprendente, que se desprende de los resultados del estudio, es la inexistencia de la investigación en relaciones públicas; ya sean auditorías de imagen previas al diseño de la estrategia de comunicación, como técnicas de medición para evaluar los resultados de las campañas llevadas a cabo. En algunos casos los entrevistados justificaban su respuesta argumentando que las acciones de investigación no son necesarias si no existe una fuerte competencia en el sector. En otros, afirmaban que se trata de acciones de coste muy elevado, y hasta cierto punto no son prioritarias. Así pues, se puede constatar el desconocimiento de qué son y para qué sirven las investigaciones en relaciones públicas, al igual que cómo realizarlas.

Respecto a la contratación de consultoras externas de publicidad y relaciones públicas, generalmente se observa que las empresas privadas más importantes de los diferentes sectores económicos contratan a grandes agencias de comu-



nicación multinacionales o prestigiosas consultoras de Barcelona. En ningún caso solicitan los servicios de las pequeñas empresas de relaciones públicas locales, con excepción de situaciones puntuales y acciones muy concretas.

Las grandes agencias de relaciones públicas y comunicación de Madrid o Barcelona también son contratadas por las empresas que poseen su sede central en una de estas ciudades y diversas sucursales por todo el Estado Español. Este es el caso de Carrefour o La Caixa. Como consecuencia, las acciones comunicativas que realizan no tienen mucho en cuenta la localización de las sucursales en las zonas de pequeña dimensión, y descuidan las acciones de relaciones públicas a nivel local. Contrariamente, las instituciones y entidades públicas locales, contratan mayoritariamente a las consultoras locales, aunque se observa alguna excepción.

Con todo, la mayoría de empresas e instituciones solamente demanda a las consultoras locales servicios puntuales de relaciones públicas, que pueden consistir en la organización de eventos especiales, tales como una rueda de prensa, la inauguración de un acto o un congreso, o incluso la elaboración de material impreso; pero no servicios de asesoría en relaciones públicas que comporten la elaboración de campañas, por períodos de un año o más, para conseguir objetivos prefijados a largo plazo. Así pues, se trata de acciones comunicativas esporádicas o puntuales complementarias de las realizadas en los departamentos de las propias empresas o entidades.

Conclusiones

Tilson y Saura (2003) poseen una visión del desarrollo de las relaciones públicas en España bastante optimista. Afirman que las RRPP en el Estado Español han eclosionado de una forma impetuosa y han evolucionado con mayor rapidez que en el resto de Europa.

Ciertamente, debido a la estabilidad de la democracia, el desarrollo económico, y la libertad de expresión de los medios de comunicación, se ha creado la base para la fundación y el impulso del sector de las relaciones públicas; pero esta no es la realidad observable en la totalidad del Estado Español. El desarrollo no ha sido equilibrado ni geográficamente ni por sectores.

El estudio de Tilson y Saura parte de un enfoque totalmente diferente al nuestro, tomando como muestra las consultoras y agencias más importantes de



publicidad y relaciones públicas, que se concentran en Madrid y Barcelona. Pero sus resultados ¿son generalizables a la situación en todo el Estado Español?

Arceo (2003), posee una visión más real de la situación de esta profesión en España y afirma que no todos los sectores de la economía española han desarrollado las actividades comunicativas por igual. Incluso se debería añadir, que las RRPP tampoco se han implantado en todo el territorio geográfico de igual manera. La realidad en Madrid y Barcelona es muy diferente a la del resto de grandes ciudades, y mucho más si se compara con las ciudades de pequeña y mediana dimensión. Las relaciones públicas en estas áreas periféricas se han desarrollado al ritmo de las necesidades de los sectores económicos.

Ciertamente el sector de las relaciones públicas en España se ha desarrollado a un ritmo vertiginoso en los últimos años, desde la instauración de la democracia. Pero esta afirmación requiere de un cierto matiz, y es que este desarrollo se ha producido de forma muy desigual entre los diversos sectores económicos y por zonas geográficas.

Existe una élite de empresas consultoras de comunicación, básicamente ubicadas en Madrid y Barcelona, que en pocos años se han instalado y realizan con éxito todo tipo de acciones de relaciones públicas, con un personal preparado universitariamente para estas tareas, y que trabajan para las más importantes empresas del Estado Español. Por otra parte, la realidad es muy dispar en las ciudades y localidades de pequeña o mediana dimensión, donde el número de agencias de publicidad y relaciones públicas es casi inexistente, y las empresas que realizan acciones comunicativas lo hacen desde sus propios departamentos, pobres en número de personal, y poco preparados para realizar sus funciones, aunque con algunas excepciones en los sectores económicos más desarrollados.

Como afirma Arceo (2003), la mayoría de empresas españolas utiliza los dos modelos de relaciones públicas unidireccionales según la Teoría de Grunig: el de agente de prensa y el de información pública. Por lo tanto, prácticamente no utilizan la investigación en sus tareas y excluyen las relaciones públicas bidireccionales de su actividad, que precisamente son las más recomendables, ya que a través de la investigación se puede conocer la opinión pública, la eficacia de las campañas comunicativas y adaptar las acciones de la empresa a las necesidades y demandas de los públicos. Pero esta realidad tiene una sen-



cilla explicación, que va ligada a la titulación y los conocimientos de los profesionales del sector. Como se desprende de los resultados del estudio, las principales funciones de relaciones públicas que se realizan son todas aquellas que suponen una relación con los medios de comunicación y las revistas de empresa, tareas muy propias y sencillas de realización para los periodistas. En cambio, se observa una falta de investigaciones, y también de otras labores de relaciones públicas, como programas de esponsorización, comunicación interna, comunicación financiera, etc. Así pues, muchas acciones de relaciones públicas no se realizan debido a que los profesionales que ocupan el sector no poseen la formación adecuada para desarrollarlas con éxito.

Actualmente los estudios de Publicidad y Relaciones Públicas tienen mucha demanda entre los jóvenes universitarios. Por este motivo ha aumentado la oferta de esta licenciatura en todas las universidades del Estado, incluso en pequeñas ciudades, donde la actividad de las RRPP está muy limitada: poca actividad del sector, pocos puestos de trabajo y la mayoría ocupados por profesionales con gran experiencia y la licenciatura de periodismo. Por tanto, ¿cuáles son las perspectivas de estos futuros licenciados en Publicidad y Relaciones Públicas? ¿Serán ellos los que aportarán el impulso que le falta a la profesión dinamizando el sector? ¿o se frustrarán ante la realidad del sector y acabarán trabajando en otras actividades profesionales?

Las labores a realizar de ahora en adelante en el sector de las relaciones públicas empezarán por la revalorización del término, de los estudios y la difusión de los conocimientos de la profesión. Desde la Universidad se debe apoyar a los licenciados en Publicidad y Relaciones Públicas para que consigan ocupar los puestos de trabajo que les corresponden y aumenten el número y la calidad de las actividades comunicativas realizadas en el ámbito profesional.

Consecuentemente, las universidades de tamaño medio situadas fuera de las grandes metrópolis, juegan un papel clave en el sector tanto con la aportación de conocimientos y estándares de calidad, como dinamizando la profesión de las relaciones públicas en su ámbito geográfico.

Referencias

- ADECEC (Asociación de Empresas Consultoras en Relaciones Públicas y Comunicación) (2003): *40 éxitos en comunicación*. Pearson - Prentice Hall, Madrid.
- Arceo, Alfredo (2004): "Public relations in Spain: an introduction". *Public Relations Review*, 30, 293-302.
- CEPTA (Confederació Empresarial de la Província de Tarragona) (2004a): "L'evolució



- demogràfica de la província de Tarragona". *Observatori Empresarial* (3), 1-4. Tarragona.
- CEPTA (Confederació Empresarial de la Província de Tarragona) (2004b): "Aproximació a les principals amenaces a l'economia de la província de Tarragona". *Observatori Empresarial* (6), 1-4. Tarragona.
- Magallón, Sara (2004): "La educación universitaria de les relaciones públicas en España". En: Arceo, José Luis (coord.): *Las relaciones públicas en España*. McGraw-Hill, Madrid.
- Noguero i Grau, Antoni (2004): "Principales acontecimientos en la evolución de las relaciones públicas en España". En: Arceo, José Luis (coord.): *Las relaciones públicas en España*. McGraw-Hill, Madrid.
- Tilson, Donn James y Saura, Pilar (2003): "Public relations and the new golden age of Spain: a confluence of democracy, economic development and the media". *Public Relations Review*, 29, 125-143.
- Toro, Juan Manuel de (2002): *La comunicación y relaciones públicas en España. Radiografía de un sector*. Pirámide, Madrid.
- Xifra, Jordi (2003): *Teoría y estructura de las relaciones públicas*. McGraww Hill, Madrid.



Deontología de las relaciones públicas y la comunicación: análisis comparativo de los principales códigos.

**Manuel Fernández y Yolanda Román,
Universidad Complutense de Madrid.**

ABSTRACT

La presente comunicación analiza el desarrollo deontológico que las Relaciones Públicas han experimentado en las últimas décadas. La deontología profesional y su expresión concreta en forma de códigos suponen una consecuencia de un elevado grado de madurez y evolución de la profesión que los genera. Cuando una profesión está en condiciones de plantear y expresar un conjunto formal de normas de autorregulación demuestra un profundo conocimiento de cuál es su función social, además de una sólida cohesión del conjunto de profesionales que la ejercen. No todas las profesiones y disciplinas se encuentran en el grado de madurez requerido para ello, otras están inmersas ahora mismo en el reto de desarrollar su propia deontología.

Los libros, los estatutos, los códigos y los diferentes organismos de autocontrol responden a la inquietud creciente entre los profesionales de las relaciones públicas ante el incremento de su responsabilidad en la conformación de la sociedad. Los códigos deontológicos constituyen un compromiso colectivo expresado por escrito. Unas normas autoimpuestas por la profesión con el objeto de servir de guía moral en el ejercicio de sus actividades. En estos años distintas Asociaciones de Relaciones Públicas han formulado diferentes propuestas de códigos.

Resulta necesario ofrecer una visión global de la situación deontológica con el objetivo de estructurar lo que podríamos considerar el corpus esencial de nuestra deontología profesional. Para ello, la comunicación que ahora avanzamos realiza un análisis comparativo de los objetivos, los principios y el alcance de los códigos deontológico de las principales Asociaciones Profesionales de Relaciones Públicas, entre otros: el código de Atenas (CERP, IPRA), IABC (International Association of Business Communicators), Entreprises et Médias, Asociación de Directivos de Comunicación DIRCOM, y el Protocolo Global de Ética en las Relaciones Públicas desarrollado por Global Alliance for Public Relations and Communication Management.



DEONTOLOGÍA DE LAS RELACIONES PÚBLICAS Y LA COMUNICACIÓN: ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS PRINCIPALES CÓDIGOS.

INTRODUCCIÓN

Los códigos deontológicos constituyen un compromiso colectivo expresado por escrito. Unas normas autoimpuestas por la profesión con el objeto de servir de guía moral en el ejercicio de sus actividades. Durante la segunda mitad del siglo XX numerosas profesiones han desarrollado sus códigos deontológicos y profundizado en lo que significaba la ética profesional con la intención de ofrecer un mejor servicio a la sociedad y de dignificar su profesión.

El diccionario de la RAE ofrece la siguiente acepción del término deontología: "ciencia o tratado de los deberes". Cuando aplicamos este término al ámbito de la profesión nos estamos refiriendo a los deberes implícitos en el ejercicio profesional. La deontología profesional y su expresión concreta en forma de códigos supone una consecuencia de un elevado grado de madurez y desarrollo de la profesión que los genera. Para que una profesión esté en condiciones de plantear y expresar un conjunto formal de normas de autorregulación se requiere un profundo conocimiento de cuál es su función social, además de una sólida cohesión del conjunto de profesionales que la ejercen; no todas las profesiones se encuentran en el grado de madurez requerido para ello y otras están inmersas ahora mismo en ese reto de desarrollar su propia deontología.

Según explica Ferrater Mora -en su *Diccionario de Filosofía*- deontología encuentra su origen etimológico en el griego con un significado original de <<lo obligatorio, lo justo, lo adecuado>>. Y distingue entre <<ciencias deontológicas>> que estudian como debe ser y <<ciencias ontológicas>> que estudian el ser como es.

La dificultad de la deontología reside en que sus normas no son heterónomas como sucede con las normas jurídicas que cualquier colectivo está obligado a asumir. Las normas deontológicas son fruto de la propia experiencia, de la reflexión compartida y del consenso. El colectivo se dota de sus propios códigos deontológicos porque considera que de ese modo puede llegar a desarrollar mejor la profesión y cumplir mejor con las funciones que la sociedad les demanda.



Nos parece oportuna la reflexión que Erich Fromm hace en su libro "Ética y psicoanálisis" cuando dice <<ser capaz de prestarse atención a uno mismo es requisito previo para tener la capacidad de prestar atención a los demás>>. Si el relaciones públicas no es capaz de definir cómo debería ser su trabajo y su ética profesional es imposible que pueda servir con eficacia y dignidad a la sociedad.

La aparición de los códigos deontológicos en la segunda mitad del siglo XX - de hecho la deontología como ciencia y como termino habían caído en desuso hasta entonces- se enmarcan en una consolidación de las democracias y sus principios en los países desarrollados, un impulso de los derechos individuales y sociales, así como una mayor conciencia de la responsabilidad profesional. Estas sociedades experimentan un desarrollo cultural, educativo, económico que paralelamente se traduce en una exigencia a las profesiones de una mayor autoexigencia. Sin embargo, no todas las profesiones, y mucho menos en todos los países, han desarrollado sus códigos deontológicos. Como decíamos no en todos los casos se ha conseguido madurar lo suficiente para alcanzarlo. La necesidad de un importante nivel de cohesión y compromiso en el colectivo profesional se manifiesta con el desarrollo del asociacionismo profesional y la aparición de asociaciones fuertes capaces de liderar los procesos que se requieren para asumir un código deontológico. Esas asociaciones, por tanto, actúan como motores que impulsan el consenso y compromiso con una serie de normas deontológicas. Si en determinado ámbito profesional este tipo de asociaciones todavía no se han configurado o bien, las asociaciones existentes presentan una gran desunión, rivalidad, o fragmentación, el desarrollo de un código deontológico es difícil que supere la fase de discusión; casi con toda seguridad el código deontológico no pasará de ser un proyecto.

Para que un código deontológico rijan con eficacia no es suficiente su aprobación por determinado grupo de asociaciones o incluso por un Colegio profesional. El código no se materializa, no se convierte en realidad hasta que el conjunto de profesionales que integran ese colectivo lo asumen como suyo y lo aplican en su actividad diaria. Ni siquiera tampoco con esto es suficiente, se requiere que la sociedad perciba que ese código se aplica, una vez el servicio realizado se ajusta a las normas asumidas.

La primera dificultad es la diversidad de denominaciones o términos que son utilizados para referirse al fenómeno de las relaciones públicas o la comunicación en las empresas e instituciones. A las diferentes variantes que se regis-



tran en las designaciones terminológicas utilizadas en español debemos añadir las que encontramos en otros idiomas. Pese a estas diferencias en la forma de denominar que podrían provocar una cierta inconsistencia de este campo de conocimiento, lo cierto es que todos los vocablos se refieren a un mismo concepto, a una misma realidad. Desde la literatura científica de la Relaciones Públicas se han propuesto numerosas definiciones para precisar los fundamentos de esta disciplina. Una de las más aceptadas por los profesionales y científicos de este ámbito es la que propone IPRA (International Public Relations Association) "las relaciones públicas son una actividad de Dirección de carácter permanente y organizado, por la cual una empresa u organismo privado o público pretende conseguir y mantener la comprensión, la simpatía y el concurso de aquellos con los que ella tiene o puede tener relación; en este punto, deberá adaptar en lo posible su conducta y a través de una extensa información, obtener una comprensión más eficaz que tenga en cuenta los intereses comunes".

En esta comunicación pretendemos aportar un estudio comparativo para abordar la situación de los códigos de conducta desarrollado por las diferentes asociaciones profesionales. Siguiendo el esquema propuesto por Hugo Aznar (AZNAR 1999) el articulado de los códigos de conducta suelen tener tres niveles: recomendatorio, para desempeñar un buen comportamiento; normativo, apuntan la conducta que deben seguir los profesionales si quieren actuar con corrección; y prohibitivo, los actos o modos de actuar que explícitamente no se pueden realizar.

METODOLOGÍA

La presente comunicación analiza el desarrollo deontológico que las Relaciones Públicas han experimentado en las últimas décadas. Hemos realizado un análisis comparativo de los códigos de conducta desarrollado por las principales asociaciones de Relaciones Públicas o Comunicación para estudiar la estructura que tienen dichos códigos, los principales ítems, el alcance, y las posibles sanciones establecidas por las asociaciones que los han aprobado. El trabajo de campo ha consistido en el estudio pormenorizado de trece códigos de asociaciones de referencia en relaciones públicas y comunicación:

- Cuatro internacionales: el código de Atenas (CERP, IPRA); el de Lisboa (CERP); IABC (International Association of Business Communicators); y el Protocolo Global de Ética en las Relaciones



Publicas, desarrollado por Global Alliance for Public Relations and Communication Management.

- Nueve nacionales: en España los de la Asociación de Directivos de Comunicación Dircom y ADECEC (Asociación de Empresas Consultoras en Comunicación y Relaciones Públicas) , además de los de: Alemania (Deutsche Rat Public Relations), Eslovenia (Public Relations Society of Slovenia), Estonia (Estonian Public Relations Association), Francia (Entreprises et Médias), Irlanda (Public Relations Institute of Irland), Italia (Federazione Relazioni Pubbliche Italiana) y Suecia (Swedish Public Relations Association).

Se ha procedido a analizar por separado cada código para establecer una posterior comparativa que ha permitido llegar a unas conclusiones que recogen el estado actual de la deontología de la comunicación y las relaciones públicas.

CUERPO O DESARROLLO

En primer lugar cuatro códigos internacionales:

Código de Atenas

Fue aprobado en 1965 por la Asamblea de CERP (Confédération Européenne des Relations Publiques) e IPRA (International Public Relations Association). Tiene tres partes en las que de menor a mayor obligatoriedad describen la conducta que debe presidir el trabajo de los relaciones públicas. Así, el código de Atenas, bajo el título "deben esforzarse" habla de contribuir a establecer unas condiciones óptimas para el desarrollo de los relaciones públicas: condiciones morales y culturales de los derechos reconocidos en la declaración universal de los derechos del hombre, los canales y estructuras de comunicación más óptimos para la libre circulación de información y el trabajo basado en la confianza de los diferentes públicos a los que se dirige. Finaliza resaltando el carácter público de los "publirelacionistas" y la incidencia en la reputación colectiva de la toda la profesión.

En los cinco artículos de "debe dedicarse" anima a respetar en su profesión los principios y reglas morales de la declaración universal de los derechos del hombre, el reconocimiento de las personas a tener su propio juicio de las cosas y exponer sus puntos de vista y a que el desempeño del trabajo ha de respetar los intereses tanto de la organización para la que trabaja como de los públicos



a los que se dirige. Deja bien claro que los compromisos del relaciones públicas con sus clientes deben estar basados en la honradez y claridad para no dar lugar a confusiones y el mantenimiento de la confianza.

Por último, el código es muy claro en los temas que deben estar prohibidos en la conducta de un relaciones públicas: la mentira, el ataque a la moral, honradez o respeto de la dignidad humana y la manipulación para conseguir los fines. Los ítems más importantes son: respeto y dignidad de derechos humanos, libre circulación de información, confianza, carácter público de la profesión, honradez, claridad, veracidad.

Código de Lisboa

Se aprobó en 1978 por la Asamblea de CERP (Confédération Européenne des Relations Publiques), organismo que agrupa a las principales asociaciones europeas de Relaciones Públicas. Se basa en su precedente de Atenas y fue revisado en 1989. Es el que inspira la mayoría de los códigos de conducta que han desarrollado posteriormente las asociaciones nacionales.

Alcance: es de obligado cumplimiento para todos sus miembros.

Está estructurado en introducción con información de la Asociación que lo promueve y el alcance. La normativa consta de tres capítulos y 19 artículos, divididos en dos grandes áreas: criterios y normas de cualificación profesional de los relaciones públicas; y obligaciones profesionales y específicas respecto a: los clientes y contratantes, la opinión pública y los órganos de formación, los colegas, y la profesión.

Comienza definiendo quién es considerado un relaciones públicas -cualquier miembro admitido en una asociación nacional, para pasar a describir en cuatro artículos la práctica de la profesión basada en el respeto de los principios de la "Declaración de los derechos del hombre": libertad de expresión, libertad de prensa, derecho a la información, y respeto a la dignidad e integridad de las personas. Establece además la necesidad de que la conducta del profesional se rija por la honestidad, la integridad intelectual y la lealtad, la no utilización de información falsa o engañosa, la identificación de las fuentes y claridad en el desempeño de su labor, y el respeto a las reglas y usos de otras profesiones.



En cuanto a las obligaciones respecto a los clientes, deja claro que si no tiene autorización expresa, el relaciones públicas no debe representar intereses conflictivos o en competencia; no debería tener intereses en conflicto con clientes ni recomendar una empresa en la que tenga intereses personales, y además, ha de ser discreto y respetar el secreto profesional.

Recomienda no hacer contratos con garantía de resultados cuantificados ni aceptar remuneración de terceros o compensaciones materiales por resultados. Además, incita a denunciar las conductas contrarias al Código y promover en todo momento el cumplimiento deontológico.

Respecto a la opinión pública y los órganos de formación, la conducta del relaciones públicas debe estar presidida por el respeto al derecho a la información y deber de informar con el límite del secreto profesional y la independencia de los órganos de información. Nunca se ha de engañar a la opinión pública y se ha de difundir la información de forma gratuita. Además, el profesional no ha de practicar la competencia desleal frente a sus colegas o menospreciar su trabajo o reputación. En cuanto a la profesión, se insta a no realizar una actividad que atente contra la reputación de la profesión y velar por el cumplimiento de las normas internas y el buen funcionamiento de la asociación nacional a que pertenece. Por último, se destaca la necesidad tanto de respetar personalmente el Código como de difundirlo, informar a las autoridades competentes de las violaciones y contribuir a la aplicación de las sanciones.

Los ítems que incluye el código son: respeto de los Derechos Humanos, libertad de expresión, prensa y derecho a la información; y la dignidad, honestidad, integridad, lealtad, identificación de las fuentes, discreción, secreto profesional, independencia, difusión de información gratuita, reputación, no realizar competencia desleal, y promover su cumplimiento. También habla del alcance, la normativa y las posibles sanciones.

Código de ética para Comunicadores Profesionales de IABC (International Association of Business Communicators)

Fue aprobado en 1998 como respuesta ante la creciente influencia de la actividad de los miles de comunicadores a escala internacional, y las responsabilidades sociales que ésta implica. Es de obligado cumplimiento para todos los socios.



Se basa en tres principios de la comunicación profesional: es legal, es ética y de buen gusto. Así, los miembros de IABC promueven una comunicación ética y sensible a los valores y creencias culturales; veraz, exacta y justa, basada en el respeto y entendimiento mutuo. El código consta de 12 artículos que definen la conducta de los comunicadores: honestidad, veracidad y puntualidad en la difusión de una información correcta, con un respeto a la libertad de expresión y asociación. En cuanto a la conducta, se habla de tener en cuenta los valores y creencias culturales, la promoción del entendimiento mutuo, la no participación en actividades poco éticas, y la asunción de las leyes que rigen su profesión. Se especifica también la identificación de las fuentes, la no utilización de información confidencial para beneficio personal, el rechazo de regalos o pagos que no sean de clientes y se recomienda no garantizar resultados poco realistas.

Difusión: no se habla de sanción por incumplimiento, pero sí de instrumentos de difusión: todos los socios al incorporarse han de firmar que están de acuerdo con el código, se publica en todos los soportes de la Asociación (directorío, página web, su revista mensual y conferencia anual suele tener temas de ética) y cuenta con un Comité de Ética de carácter consultivo.

Los principales ítems localizados son: respeto de los derechos humanos, credibilidad, dignidad, honestidad, veracidad, libre circulación de información, identificación de las fuentes e integridad.

Protocolo Global de ética en las Relaciones Públicas de Global Alliance for Public Relations and communication management

Tras realizar un benchmarking entre las asociaciones miembros, se firma en 2002 un protocolo que recoge los principios que deben regir/presidir el trabajo de los comunicadores. Se estructura en cuatro partes: una declaración de principios, el alcance del código, los estándares y la difusión.

En primer lugar describe la profesión del relaciones públicas, caracterizada por el dominio de la destreza intelectual, el compromiso con la sociedad en general -no sólo clientes y empleados, la objetividad, y los altos estándares de conducta y desempeño. Una labor que se ha de enmarcar en los principios del libre ejercicio de derechos humanos, la libertad de expresión y de prensa, el respeto por la dignidad del individuo y los valores fundamentales. Para que el Relaciones Públicas ejerza su labor con eficacia insiste en la necesidad de



crear un clima de entendimiento y cooperación entre individuos, grupos e instituciones en aras de una buena comunicación.

El Protocolo describe los principios a los que se comprometen los profesionales que a él se adhieran: integridad, veracidad, profesionalidad, certeza, justicia y responsabilidad con los distintos públicos; el desarrollo profesional de los comunicadores y la acreditación por parte de las asociaciones que dispongan de este servicio. Todos se han de adherir a los principios deontológicos formulados.

Por su parte, cada asociación miembro de Global Alliance y sus asociados han de proteger y realzar la profesión, asegurar la conducta ética, procurar el desarrollo profesional individual, definir los límites de las actividades de relaciones públicas, asesorar sobre el proceso decisorio, y requerir las recomendaciones éticas que deben regir los comportamientos.

La conducta de los comunicadores ha de basarse en cinco principios: asesoramiento, tanto de ideas como hecho a los clientes; honestidad hacia los clientes, basada en la veracidad y la precisión; integridad, los profesionales han de perseguir tanto la reputación personal como de la profesión; experiencia, aprovechar los conocimientos y experiencias para crear entendimiento y credibilidad en los públicos; y lealtad a las organizaciones donde trabajan con una vocación de servicio a los intereses de la sociedad.

Por último, el Protocolo anima a las asociaciones a utilizar las experiencias tanto de sus afiliados como de los demás miembros de la Alianza para difundir las buenas y malas prácticas con el fin de informar y formar sobre la ética profesional.

Los ítems del código son: la libertad de expresión, el respeto de los derechos humanos, dignidad, integridad, veracidad, profesionalidad, responsabilidad, asesoramiento, honestidad, experiencia y lealtad.

Códigos nacionales: España

Código de ética de ADECEC (Asociación de Empresas Consultoras en Relaciones Públicas y Comunicación).

Asociación creada en 1991, formada por los representantes de las principales



empresas consultoras de Relaciones Públicas en España, aprobó los once artículos que describen la labor de las consultoras asociadas. La mayoría de las indicaciones se refieren a recomendaciones en la relación cliente-agencia:

En cuanto a la profesión, se habla de la obligación de un trato justo e impecable con los clientes, colegas y la sociedad en general, acatamiento de la libre competencia, respeto por la profesionalidad de las demás consultoras, la utilización de canales de comunicación íntegros, no realizar actividades que perjudiquen el prestigio de la Asociación o sus objetivos.

Respecto al desempeño de la actividad de consultoría se recomienda ofrecer a los clientes servicios viables según los recursos disponibles, participar en los concursos siempre que sean transparentes con la remuneración y la información de los participantes. El código permite recibir honorarios, comisiones u otras compensaciones de terceros siempre que sea a cambio de un servicio ofrecido. Se establece el compromiso de informar a los clientes de los intereses en empresas de la competencia, a mantener la confidencialidad de los servicios prestados y a no difundir información falsa o tergiversada, y velar por la veracidad de la información para no lesionar los intereses y la práctica de la consultoría en Relaciones Públicas.

No tiene justificación ni difusión ni alcance.

Los ítems localizados son: el trato justo con clientes, la libre competencia, profesionalidad, transparencia, confidencialidad y veracidad.

Código de conducta de la Asociación de Directivos de Comunicación, Dircom

Asociación sin ánimo de lucro, creada en 1992 formada por los responsables de comunicación de las principales empresas e instituciones, así como los máximos dirigentes de las consultoras de comunicación. El código se aprobó en 2002 con cuatro partes claramente diferenciadas:

- Una introductoria, en la que se justifica el código por la importancia creciente que ha adquirido la comunicación en empresas, instituciones y la sociedad en general, lo que anima a que la actividad de comunicación se enmarque en los principios de rigor, transparencia, confianza y veracidad.



- A continuación se plantean los tres grandes objetivos: dotar de un marco de actuación a los profesionales y establecer una normativa a seguir, divulgar el código a la sociedad para dar a conocer las buenas y malas prácticas profesionales, y proporcionar a Dircom la creación de un comité de autocontrol para evaluar posibles infracciones y proponer sanciones. La Asociación cuenta con un servicio de mediación y arbitraje para solucionar conflictos entre asociados, hasta el momento todavía sólo ha sido consultado una vez.

- Otro apartado que se desarrolla es el alcance. El código es de obligado cumplimiento para todos los miembros -su incumplimiento es uno de los motivos de expulsión de la Asociación- en el desarrollo de su actividad profesional. En el ámbito externo, se difunde en todas sus publicaciones y en 2003 se firmó un acuerdo con CEOE para la difusión del código entre los empresarios españoles.

- El código se articula en 11 puntos que desarrollan tanto la concepción que tienen de comunicación como el comportamiento que han perseguir sus profesionales. La comunicación debe reposar en los principios de libertad de expresión e información y derecho de réplica. Es un medio para dar a conocer la organización en la que trabajan los comunicadores, a través de una información veraz y contrastable y generar confianza en los destinatarios. El comportamiento de los profesionales debe responder a la honestidad, integridad, transparencia y el respeto a la diversidad. Además de todo ello, en su actividad tienen que ser responsables y eficaces, realistas en el planteamiento de sus resultados, independientes, respetuosos con la crítica responsable, y evitar posibles conflictos de intereses; trabajar siempre en función de los proyectos y circunstancias, identificando y contrastando las fuentes y los fines que tienen sus acciones.

Los principales ítems de este código son: la libertad de expresión e información, el derecho de réplica, veracidad, confianza, honestidad, integridad, transparencia, respeto a la diversidad, responsabilidad, eficacia, independencia, identificación de las fuentes y fines.

El resto de códigos de asociaciones nacionales analizados (de Alemania, Francia, Estonia, Eslovenia, Irlanda, Italia y Suecia) están basados en su mayor parte en los Códigos de Atenas y Lisboa, por lo que destacaremos tan sólo los elementos diferenciadores. Todos ellos, excepto el italiano fueron adoptados o actualizados en la década de los 90 y recogen los criterios de ho-



honestidad, transparencia y lealtad.

Deutsche Rat Public Relations

Desarrolla en 1991 los siete compromisos del experto en Relaciones Públicas, en los que se hace referencia a la veracidad de las comunicaciones, la defensa de los intereses de la organización en la que trabaja el profesional, la no aceptación de ninguna ventaja, el respeto a la independencia y libertad de los interlocutores, la no utilización de los instrumentos de poder, y el no dañar de forma deliberada la reputación de la profesión.

Entreprises & Médias

Definió en 1992 los nueve principios éticos y deontológicos del director de comunicación: profesionalidad, apertura, responsabilidad, rigor, credibilidad, imparcialidad, integridad e independencia. Además, destaca en su carta deontológica la importancia de una imagen coherente y fiable de su trabajo, la veracidad, la no generación de conflictos de interés, la no difusión de informaciones falsas sobre la competencia, y la rectificación de las inexactitudes o errores.

Slovenian Public Relations Association

Aprueba su código ético en 1998, basado en el respeto de los Derechos Humanos, la libertad de expresión, de reunión y de participación en la gestión de los asuntos públicos.

Estonian Public Relations Association (EPRA)

Especifica que es de obligado cumplimiento para todos sus miembros. Persigue la integridad profesional en su relación con los clientes y empleados, el público en general, los medios y los demás colegas; el mantenimiento de los altos estándares y reputación; el acatamiento de la constitución; garantizar la protección de los clientes y empleados. Los profesionales de las relaciones públicas se comprometen con este código a no recibir un salario o compensación para primar determinadas acciones.

Italian Federation of Public Relations (FERPI)



Adoptado en 1978, afecta a todos los miembros de FERPI, que han de respetar las reglas de conducta del Código de Atenas, acatar los principios constitucionales y el código de conducta profesional de IPRA. Además de incluir conceptos comunes a otros códigos, especifica que los profesionales deben ejercer su actividad con integridad y claridad. No debe asumir actividades que presenten conflictos de interés, sólo debe aceptar contratos o relaciones con clientes cuando las compensaciones estén en función de los requisitos y los resultados. Por último, insta a los asociados a velar por la reputación de la profesión e informar si conoce actividades o conductas contrarias al espíritu del código llegando a interrumpir su relación si se trata de un cliente.

Public Relations Institute of Ireland

El objetivo fundamental es la promoción de la práctica y los principios de las relaciones públicas del código de Atenas en Irlanda y el impulso de dichos principios en la profesión.

Swedish Public Relations Association

Se rige por el Código de Atenas. Destaca cuatro principios de los profesionales: franqueza, sencillez, accesibilidad y sensibilidad.

CONCLUSIONES

Si bien los primeros códigos de conducta de las relaciones públicas se adoptaron en los años 60 y sirvieron de referencia y modelo para el resto, la mayoría de los analizados de las asociaciones nacionales se han aprobado o actualizado en la última década del siglo pasado o comienzos de este.

Los contenidos principales de los códigos son el compromiso genérico con las libertades y respeto a los Derechos Humanos, el cuidado con la información manejada -veracidad, transparencia, salvaguarda de los intereses de los clientes o contratantes de servicios- y principios de conducta de las relaciones públicas -honestidad, lealtad, credibilidad, salvaguarda de los intereses de los públicos objetivo y las organizaciones que representa y respeto por la reputación de la profesión-. Estos principios son de obligado cumplimiento para los asociados y aunque la mayoría no tiene previsto sanciones, sí que animan a la difusión de los códigos entre los colegas.



En las estructuras encontramos más diferencias ya que algunos solo recogen los artículos mientras que otros tienen un preámbulo en el que justifican el contenido del código o su alcance, desarrollan la normativa y cuentan con recomendaciones o consideraciones finales.

Los códigos tienen una doble finalidad para los comunicadores: difunden el contenido de su labor tanto a las organizaciones en las que trabajan, los públicos a los que se dirigen y a la sociedad en general. Además, sirve de marco de referencia para los profesionales y "escudo" de cara al desempeño de su labor interna y justificación para no realizar trabajos que no siguen unos comportamientos éticos (difusión de información falsa, falta de honestidad...).

Dotan a los profesionales de unas pautas de comportamiento en el desempeño de su actividad.

Tras el análisis de los códigos de conducta, objetos de nuestro estudio, se constata un alto grado de homogeneidad en sus principios y, por tanto, se puede afirmar que la profesión de relaciones públicas y comunicadores ha desarrollado estos años un corpus deontológico que recoge las obligaciones básicas que deben guiar su conducta. Lo que denota un alto grado de madurez y desarrollo de la profesión en paralelo con su creciente relevancia social.

De cara al futuro, los grandes retos que deben asumir las asociaciones son profundizar en la concreción de estas normas y así lograr una mayor aplicación en el ejercicio profesional de sus socios; y dotarse de sistemas de evaluación que garanticen la satisfacción de las nuevas exigencias que la sociedad plantea al trabajo del relaciones públicas.

BIBLIOGRAFÍA

- ADECEC (2003): *40 éxitos en comunicación*, Madrid, Pearson Educación.
- AZNAR, Hugo (1999): *Comunicación responsable*, Barcelona, Ariel Comunicación.
- BEL MALLÉN, José Ignacio (coordinador) (2004): *Comunicar para crear valor. La dirección de comunicación en las organizaciones*, Madrid, EUNSA.
- CERVERA, Ángel Luis (2004): *Comunicación Total*, Madrid, ESIC.
- FERRATER MORA, J. (2001): *Diccionario de filosofía*, Barcelona, Círculo de Lectores.
- MARTÍN MARTÍN, Fernando (2003): *Comunicación Empresarial e Institucional*, Madrid, Editorial Universitas S.A.



SALÓ, Nuria (2005): *Aprender a comunicarse en organizaciones*, Barcelona, Paidós.
SÁNCHEZ OLEA, Carlos (2002): "Principios Deontológico de la comunicación en las empresas y las instituciones" en *Deontología, Función Social y Responsabilidad de los Profesionales de la Comunicación*, Madrid, Consejo Social de la Universidad Complutense de Madrid.

Códigos de conducta Internacionales

Código de Ética Internacional de Relaciones Públicas. Código de Atenas (1965). IPRA (International Public Relations Association). [En línea] [Ref. de 18-9-2005] Disponible en web : <http://www.ipra.org>

Código Europeo de Deontología Profesional de las Relaciones Públicas, Código de Lisboa (1978).CERP (Confédération Européenne de Relations Publiques). [En línea][Ref. de 19-9-2005] Disponible en web : <http://www.cerp.org>

Código de Ética para Comunicadores Profesionales (1998), IABC (International Association of Business Communicators). [En línea] [Ref. de 17-9-2005] Disponible en web : <http://www.iabc.com>

Protocolo Global de Ética en las Relaciones Públicas (2002). Global Alliance for Public Relations [En línea] [Ref. de 17-9-2005] Disponible en web : <http://www.glob-alpr.org>

Nacionales

España

Código de Ética, ADECEC (Asociación Española de Empresas Consultoras en Comunicación y Relaciones Públicas). [En línea] [Ref. de 10-10-2005] Disponible en web : <http://www.adecec.com>

Código de Conducta (2002), Asociación de Directivos de Comunicación -Dircom-, Madrid. [En línea] [Ref. de 20-10-2005] Disponible en web : <http://www.dircom.org>

Alemania: Deutsche Rat Public Relations (DRPR). [En línea] [Ref. de 24-9-2005] Disponible en web : <http://www.drpr-online.de>

Eslovenia: Public Relations Society of Slovenia. [En línea] [Ref. de 24-9-2005] Disponible en web : <http://www.piar.si>

Estonia: Estonian Public Relations Association (EPRA). [En línea] [Ref. de 24-9-2005] Disponible en web : <http://www.epra.ee>

Francia: Entreprises & Médias (Association des Directeurs de Communication). [En línea] [Ref. de 25-9-2005] Disponible en web : <http://www.entreprises-medias.org>

Irlanda: Public Relations Institute of Irland (PRII). [En línea] [Ref. de 25-9-2005] Disponible en web : <http://www.prii.ie>

Italia: Federazione Relazioni Pubbliche Italiana (FERPI).[En línea] [Ref. de 27-9-2005] Disponible en web : <http://www.ferpi.it>

Suecia: Swedish Public Relations Association (SPRA) [En línea] [Ref. de 27-9-2005] Disponible en web : <http://www.sverigesinformationsforening.se>



El concepto de "público" en las relaciones públicas: críticas a la visión tradicional de los públicos y tendencias actuales

**M^a Isabel Míguez,
Universidad de Vigo.**

ABSTRACT

Pese a que muchos autores consideran que el estudio de los públicos es un capítulo cerrado en el desarrollo de las relaciones públicas, desplazado por otros temas como el estudio de la idea de relación o el concepto de reputación, la mayoría de los autores de este ámbito coinciden en que los públicos son uno de los pilares de esta disciplina y, por tanto, continúan siendo un elemento de referencia inexcusable.

Sin embargo, no todos los teóricos comparten la noción de público que se ha impuesto desde la perspectiva directiva o gerencial de las relaciones públicas. Por eso, el objetivo de este estudio consiste en analizar y valorar las nuevas propuestas que se están desarrollando en este sentido, tratando de determinar si resultan lo suficientemente consistentes como para poder desplazar las ideas imperantes sobre los públicos.

Bajo este planteamiento, el estudio comienza haciendo una breve referencia a la concepción mayoritaria de los públicos dentro las relaciones públicas, en la que destaca su consideración como colectivos situacionales y específicos, escindidos de grupos genéricos mayores gracias a distintas técnicas de segmentación y caracterizados, por tanto, por su multiplicidad.

Se realiza a continuación una revisión de la literatura reciente de la disciplina para analizar las críticas a noción clásica de público. En este sentido, cabe destacar que muchos teóricos coinciden en afirmar que desde la perspectiva directiva los públicos únicamente se han considerado como entidades definidas de acuerdo con los criterios de una organización determinada y no se ha trabajado sobre ellos como colectivos autónomos cuya existencia no depende de ningún otro grupo.

A partir de estas críticas, se exponen diversas propuestas de distintos autores que proponen un concepto de público que, desde su punto de vista, resulta distinto al que tradicionalmente se ha manejado en la disciplina. Estas nuevas



ideas proceden, sobre todo, de teóricos de la perspectiva retórica de las relaciones públicas -que analizan a los públicos como colectivos con dinámicas comunicativas propias- así como de autores de distintas corrientes europeas, que redefinen a los públicos desde un sentido político, recuperando la idea de esfera pública de Habermas y la noción de "público genérico".

Por último, se aporta un análisis crítico en el que se valora si estas propuestas resultan realmente innovadoras y se evalúa su validez teórica en el contexto de la disciplina, así como su utilidad para la práctica de la profesión.

Metodología:

Para desarrollar este estudio, de carácter teórico, se ha utilizado como principal herramienta metodológica la consulta de diversas fuentes bibliográficas, incidiendo especialmente en artículos y volúmenes de reciente publicación. Así mismo, se ha recurrido a la entrevista en profundidad con varios expertos de reconocido prestigio que aportan información cualitativa de gran valor para completar el análisis del material consultado y que muestran, sobre todo, la reacción de la doctrina clásica ante los nuevos planteamientos.

EL CONCEPTO DE "PÚBLICO" EN LAS RELACIONES PÚBLICAS: CRÍTICAS A LA VISIÓN TRADICIONAL DE LOS PÚBLICOS Y TENDENCIAS ACTUALES

Introducción

Aunque muchos autores consideran que el estudio de los públicos es un capítulo cerrado en las relaciones públicas, la mayoría de los teóricos coinciden en que los públicos son uno de los pilares de la disciplina y, por tanto, siguen siendo un elemento de referencia inexcusable. Sin embargo, no todos comparten la misma noción de público. Por eso, el objetivo de este estudio, que sintetiza el contenido de la tesis doctoral de su autora, es analizar las nuevas propuestas que se están desarrollando en este sentido, tratando de determinar si son realmente innovadoras y si pueden desplazar las ideas imperantes sobre los públicos.

Metodología

Para desarrollar este estudio teórico se ha utilizado como principal herramienta la consulta de diversas fuentes bibliográficas, incidiendo especialmente en



artículos y volúmenes de reciente publicación y comparando las aportaciones de la perspectiva tradicional de las relaciones públicas con las propuestas más novedosas en torno al estudio de los públicos. Así mismo, se ha recurrido a la entrevista en profundidad con varios expertos de reconocido prestigio, que aportan información cualitativa de gran valor para completar el análisis del material consultado y que muestran, sobre todo, la reacción de la doctrina clásica ante los nuevos planteamientos.

Desarrollo

La concepción mayoritaria del público en las relaciones públicas

Resumiendo la concepción mayoritaria de los públicos en las relaciones públicas a partir de los textos de diferentes autores (Baskin y Aronoff, 1992; Bernays, 1990; Black, 1994; Cutlip, Center y Broom, 2001; Grunig y Hunt, 2000; Seitel, 2002...), cabe apuntar que en la perspectiva directiva ya no se habla de un público genérico sino de diversos públicos específicos para cada organización, que es necesario identificar y clasificar y que se caracterizan por su diversidad, heterogeneidad, solapamiento, interconexión y dinamismo.

Desde las formulaciones menos elaboradas y próximas al ámbito profesional, estos públicos se han entendido como colectivos de carácter genérico y permanente, mientras que otros puntos de vista basados en los postulados sociológicos de autores como Dewey y Blumer han incidido en que los públicos son colectivos situacionales que surgen frente a un determinado tema y en función de las circunstancias¹. James E. Grunig, con su teoría situacional, es el máxi-

1. Desde nuestro punto de vista, ambas concepciones de los públicos son útiles y no son incompatibles. Sin embargo, emplear el mismo término para designar tipos de colectivos distintos genera confusión, por lo que diversos autores han optado por utilizar otros conceptos para designar a los públicos, entendidos en un sentido permanente, y han reservado el término original para los públicos situacionales. Para ello, algunos teóricos han aprovechado conceptos como stakeholder o constituent, que se han incorporado a las relaciones públicas procedentes de otros ámbitos y cuyo sentido se aproxima a esa idea de un público como colectivo más o menos estable. Grunig, por ejemplo, utiliza el término stakeholder para referirse al conjunto de empleados de una organización o a sus accionistas, reservando la palabra público para los grupos dentro de estos u otros colectivos cuyos miembros "detectan el mismo problema o tema, interactúan, ya sea cara a cara o por medio de canales interpuestos, y se comportan como si fueran una sola unidad" (Grunig y Hunt, 2000: 236).



mo representante de esta forma de entender a los públicos.

La teoría situacional de los públicos² se compone de tres variables independientes: reconocimiento del problema, reconocimiento de las restricciones y nivel de involucración, cuya combinación de valores (alto o bajo), aplicada a una organización o tema concreto, permite identificar y agrupar a los individuos en no-públicos, públicos latentes, públicos informados y públicos activos. La teoría se completa con dos variables dependientes: búsqueda y procesamiento de información, que informan de la conducta comunicativa que tendrá cada público ante un tema, así como de las probabilidades de que se produzca esta conducta. Así, la teoría se ha convertido en el método de identificación y segmentación de los públicos más complejo de la disciplina, al tiempo que explica por qué la gente se comunica y cuándo es más probable que lo haga. Este modelo, que ha marcado un punto de inflexión en el análisis de los públicos, continúa siendo una importante referencia para muchos teóricos de la disciplina. De hecho, la visión directiva de los públicos se mantiene como postura hegemónica desde que Grunig comenzó a trabajar en la teoría, hace casi 40 años.

Sin embargo, especialmente en las dos últimas décadas, algunos teóricos han comenzado a expresar sus dudas sobre esta visión imperante de los públicos. En este contexto, y desde las denominadas perspectivas críticas de la disciplina, muchos autores se han limitado a apuntar los defectos y elementos mejorables sobre la concepción clásica del público. Otros han buscado, a partir de esta base crítica, modelos alternativos para la comprensión de los públicos. Y algunos han tratado de desplazar al público de su posición central en las relaciones públicas para proponer que éstas presten atención a otros constructos que, sin necesidad de abandonar la idea de público, reflejan mejor la esencia de esta actividad.

Principales críticas a la visión directiva de los públicos en las relaciones públicas

La primera crítica a la visión del público en la perspectiva directiva es la falta de atención que se ha dedicado al concepto en este ámbito. Muchos teóricos críticos (Cozier y Witmer, 2001; Karlberg, 1996; Leitch y Neilson, 2001...)

2. Expuesta en su versión actual en Grunig y Hunt (2000) o Grunig (1997), aunque su primera versión completa data de los años 70 (Grunig y Disbrow, 1977).



inciden en que los públicos han estado olvidados en la literatura de relaciones públicas, que pocos autores los han estudiado en serio y que aún menos se han molestado en aprovechar las aportaciones de otras disciplinas.

En segundo lugar, muchos autores críticos opinan que las aportaciones que se han realizado sobre los públicos en las relaciones públicas han partido siempre de una perspectiva centrada en las organizaciones; esta perspectiva ha orientado, según diversos autores, el concepto imperante de público y su consideración dentro del proceso de relaciones públicas, elementos sobre los que la mayoría de los teóricos concentran sus críticas.

En lo que se refiere al concepto de público, muchos teóricos críticos coinciden en afirmar que la visión tradicional de las relaciones públicas ha asumido sin más la definición del público como un conjunto de individuos relacionados con una organización que se unen en torno a un problema común. Pero, para muchos autores estudiados, esta definición, basada en las antiguas aportaciones de Blumer y Dewey, es muy limitada, porque sólo considera la existencia de los públicos como colectivos que se crean como respuesta a una organización y que sólo existen si una organización los detecta y los identifica como tal. Así, según los teóricos críticos, esta definición tradicional debería replantearse, ya que niega la existencia de los públicos como colectivos independientes de la organización, que pueden surgir y organizarse por sí mismos como consecuencia de los procesos de comunicación que tienen lugar entre sus individuos o de las experiencias que comparten.

Además, para estos autores, la negación de los públicos como colectivos autónomos ha hecho que la literatura tradicional de las relaciones públicas no se haya molestado en profundizar en las razones por las que se forma un público, en sus dinámicas internas de funcionamiento, en el modo en que se comunican entre sí sus integrantes, en la forma en que comparten significados o en los motivos por los que se comportan como lo hacen. En definitiva, los teóricos tradicionales en ningún momento se han parado a analizar qué es el público desde el punto de vista del propio público.

Aparte de los elementos mencionados, algunos teóricos críticos como Hallahan (2004) o Chay-Nemeth (2001) han hecho alusión a la excesiva atención que han prestado los teóricos tradicionales a los públicos activos como consecuencia de los resultados mostrados por la teoría situacional. En este sentido, Hallahan (2000) señala que el exceso de información y temas de



interés en las sociedades actuales, imposibles de abarcar para el individuo, obligan a las personas a seleccionar las relaciones que establecen, eligiendo unas y rechazando otras. Por eso, según Hallahan, muchas relaciones entre la organización y algunos públicos operan en un nivel muy bajo, aunque esto no significa que estos públicos deban ser ignorados o que la comunicación con ellos no sea relevante; de hecho, en la práctica, los profesionales se comunican en numerosas ocasiones con públicos pasivos o inactivos que en algún momento pueden volverse esenciales para la organización. Además, la excesiva preocupación teórica por el activismo parte de la consideración de que las actividades de relaciones públicas se desarrollan en torno a situaciones problemáticas -sobrevalorando, como hemos apuntado, el hecho de que los públicos se formen en torno a problemas- y olvida que las relaciones públicas también pueden desarrollarse en situaciones de ausencia de conflictos.

La mayoría de los autores críticos tampoco están de acuerdo con el papel que la literatura tradicional concede a los públicos en el proceso de relaciones públicas. Muchos de ellos opinan que, para los teóricos tradicionales, los públicos son elementos pasivos, que únicamente responden ante la actividad de la organización y que rara vez actúan como iniciadores de un proceso de relaciones públicas; por eso, no estudian los recursos o necesidades que pueden tener para actuar como elementos activos en el discurso público.

Por último, otra de las críticas que repiten diversos autores es la escasa atención que se presta a otros conceptos paralelos a la idea de público, como la comunidad o la esfera pública. Esta crítica, que va más allá de la consideración del propio constructo de público, tiene mucho que ver con el nivel en el que sitúan los diferentes teóricos las relaciones públicas. Para los autores de la perspectiva directiva las relaciones públicas son una actividad que se desarrolla, fundamentalmente, en el nivel organizacional, mientras que los teóricos críticos tratan de ampliar este concepto a un nivel social, en el que la noción de público se queda escasa.

Nuevas propuestas

Todas las concepciones de los públicos que hemos analizado para este estudio responden, en mayor o menor medida, a los supuestos de la perspectiva retórica de las relaciones públicas, ya que todas ellas ponen su énfasis en las ideas de comunicación, discurso y significado, aunque cada planteamiento introduce sus propios matices.



Vasquez (1993, 1994), con su planteamiento del *homo narrans*³, habla de los públicos como conjuntos de individuos que, a través de la interacción comunicativa, han creado, levantado y sostenido una conciencia de grupo en torno a una situación problemática. En realidad, la definición de Vasquez no se aleja de la concepción del público como un colectivo situacional que se forma en torno a un problema común, aunque el autor destaca la importancia de profundizar en la realidad simbólica en torno a la que gira cada público, basada en las fantasías que comparten sus integrantes, para comprender su formación.

Este planteamiento se aproxima al de Botan y Soto (1988), que definen un público como un conjunto de individuos que comparten significados simbólicos comunes. Pero no lo conciben como un grupo que se centra en un problema específico, sino como un proceso continuo en los que los individuos varían constantemente, porque, de acuerdo con la idea de la semiosis ilimitada, la realidad se reinterpreta continuamente en función del contexto.

Ésta es la misma idea que manejan Cozier y Witmer (2001) cuando plantean que los públicos emergen a través de experiencias compartidas y que las estructuras de la sociedad se crean a partir de la reproducción de prácticas sociales y de la observación reflexiva que realizan de ellas los individuos, elemento que, desde nuestro punto de vista, se asemeja bastante a la idea de la semiosis ilimitada de la que hablan Botan y Soto.

Chay-Nemeth (2001) trata de cambiar el punto de vista desde el que se define a los públicos, concibiéndolos no como un colectivo, sino como un espacio o lugar político. Pero sigue basándose en el papel de los públicos como conjuntos de individuos que comparten significados (tal y como plantean Botan y Soto, Vasquez o Cozier y Witmer), al describirlos como productores y reproductores críticos del discurso.

El discurso es, precisamente, uno de los pilares en los que basa Jones (2002) su concepción del público en lo que él denomina sociedad de riesgo. Para

3. La perspectiva del *homo narrans*, introducida por Vasquez (1993, 1994) en las relaciones públicas, tiene sus orígenes en el ámbito de la comunicación, en el que se utiliza este término para hacer referencia al ser humano como contador social de historias, de acuerdo, según Vasquez (1993), con el paradigma narrativo propuesto por Fisher. El planteamiento de Vasquez incluye la propuesta de combinar la teoría situacional de Grunig y la teoría de la convergencia simbólica de Bormann para matizar la segmentación y análisis de los públicos.



Jones los públicos se construyen a través de los discursos que desarrollan en torno a un tema y sobre los que se sustenta su identidad. De este modo, el autor incide nuevamente en que los públicos se basan en una comprensión compartida de la realidad, aunque hace especial hincapié en la construcción de la identidad como elemento crucial en el desarrollo del público.

Pero no es Jones el único autor que utiliza el concepto de identidad para definir al público. Leitch y Neilson (2001) también lo hacen, cuando se refieren a los públicos como conjuntos de individuos que comparten un interés colectivo y que desarrollan una identidad en torno a este interés. Además, Leitch y Neilson destacan la noción de multiplicidad como elemento fundamental para la comprensión de los públicos.

Esta idea de multiplicidad es la base de los conceptos de posiciones públicas⁴ y zonas de significado⁵ que, como constructos paralelos a la idea de público, desarrollan Moffit (1992, 1994, 2001) y Heath (1993). De hecho, lo que plantean estos autores es que, dado que un individuo puede pertenecer a varios públicos a la vez -ya que puede mantener simultáneamente varias posiciones públicas o compartir varias zonas de significado, relativas a diferentes temas-, para la organización es más fructífero plantear su comunicación pensando en estas posiciones o zonas que en las características de cada uno de sus públicos.

Sin embargo, con sus planteamientos, Heath y Moffit no están prescindiendo del concepto de público, que ellos mismos utilizan en sus textos, sino que

4. Cada imagen o a cada factor simple (un conocimiento, una actitud, una conducta...) sostenido por un individuo en relación con una organización se considera una posición pública (Moffit, 2001: 350). De este modo, se podría hablar de un público como una figura en la que cada individuo mantiene posiciones públicas propias casi instantáneas y en la que el individuo entra y sale con gran fluidez (Moffit, 1994: 164).

5. Para Heath (1993), el significado es el producto de las elecciones y acciones que llevan a cabo organizaciones e individuos. Según Heath (1993: 142), los significados, creados y expresados a través del discurso, constituyen lo que Burke llamó proyecciones determinísticas y dan forma y limitan las interpretaciones que hace la gente de la realidad, al tiempo que determinan qué comportamientos son normativos. Estas proyecciones se suelen asociar con determinados lenguajes, entendiendo que cada lenguaje supone una visión única de los intereses económicos, políticos, sociales, personales, comunitarios, etc., y, una vez que son identificadas, se convierten en zonas de significado a las que se unen diferentes grupos de individuos.



buscan ideas alternativas que reflejen mejor la multiplicidad y el carácter dinámico de estos colectivos, al que también hacen referencia Botan y Soto. Es más, el planteamiento de las posiciones públicas y las zonas de significado no es novedoso: la concepción situacional de los públicos, con la idea de que el público es un colectivo centrado en un problema, resume la idea de que un mismo individuo puede formar parte, en un mismo momento o en momentos distintos de varios públicos. Así, los planteamientos de Moffit y Heath únicamente implican la búsqueda de un nombre nuevo y un nuevo punto de vista para algo que ya plantearon antes otros autores.

Casi todas las propuestas que acabamos de sintetizar recurren a una de las dos nociones que varios autores y corrientes pretenden situar como elementos centrales de las relaciones públicas, desplazando a la idea de público: la comunidad y la esfera pública.

La comunidad se define, más allá de su concepción geográfica, como una entidad simbólica creada socialmente y basada en los intereses comunes de sus integrantes, que son conscientes de su pertenencia a ella.

La comunidad se suele entender como un agregado del que proceden los públicos, tal y como hace Grunig (1989). En este sentido, mientras que los teóricos directivos tienden a afirmar que las relaciones públicas han de centrarse en los públicos (aunque reconozcan su procedencia de las comunidades), autores como Kruckeberg y Stark (1988) consideran que esta actividad debería entenderse como un intento de mantener el sentido de comunidad, ya que, sirviendo a los intereses de la comunidad, el profesional de las relaciones públicas también puede servir mejor a los intereses de la organización. Además, Hallahan (2004) afirma que la propia práctica de las relaciones públicas no siempre se dirige a públicos, sino que, en muchas ocasiones, se realiza pensando en las comunidades.

Sin embargo, algunos autores, en su intento por expandir una noción de público que consideran muy limitada, han comenzado a asimilar ambos conceptos. Así, para Botan y Soto (1988), los públicos son un ejemplo de comunidad y Vasquez (1993) hace referencia a los públicos como comunidades interpretativas. De este modo, según Hallahan (2004), podría decirse que el concepto de público está cambiando para aproximarse a la idea de comunidad.

En cualquier caso, la consideración del concepto de comunidad en las relacio-



nes públicas implica que las organizaciones no sólo han de servir a los intereses de sus públicos específicos, sino que también han de trabajar por la construcción de la comunidad, meta adecuada para el desarrollo de las relaciones públicas desde un punto de vista responsable.

En cuanto a la esfera pública⁶, muy estudiada en Europa, puede definirse como un espacio comunicativo en el que interactúan las comunidades o los públicos y varios autores que trabajan con el concepto de público la incorporan en sus planteamientos. Este es el caso de Leitch y Neilson (2001), que cuando hablan de multiplicidad se refieren a las múltiples posiciones que pueden ocupar los individuos de múltiples públicos en múltiples lugares de la esfera pública, o de Chay-Nemeth (2001), que, al entender los públicos como espacios de discurso, los está vinculando con la idea de la esfera pública, al tiempo que plantea la necesidad de dar a los públicos pasivos más oportunidades de participación en dicha esfera.

Los autores que incorporan el concepto de esfera pública a las relaciones públicas, como Sholar (1994) o Jensen (2001), y que pretenden que éste sea el centro de la disciplina, insisten en la necesidad de las organizaciones de legitimar su identidad en esta esfera y vinculan las relaciones públicas con una función social. Y, según explica Raupp (2004), para poder entender las relaciones públicas desde un nivel social es necesario recurrir a la idea de esfera pública, ya que el limitado concepto de público que usan las organizaciones para definir a sus interlocutores impide entender cómo se forma la opinión en sociedades mediáticas.

Pero, al igual que ocurre con las propuestas centradas en la idea de comunidad, la mayoría de los planteamientos que introducen el concepto de esfera pública en las relaciones públicas no rechazan la idea de que una organización pueda dirigirse a públicos concretos, sino que plantean la necesidad de que la actividad de las relaciones públicas se extienda a un ámbito mayor, adquiriendo un compromiso ético con el conjunto de la sociedad y no sólo con sus públicos específicos, al tiempo que reivindican la capacidad de los propios integrantes de la sociedad para ser, a su vez, partícipes de los procesos comunicativos de la esfera pública.

6. La idea de la esfera pública, formulada por Habermas, cuenta con un extenso desarrollo en diversos ámbitos. Los teóricos de las relaciones públicas no han profundizado de un modo particular en el concepto, sino que se han basado en las aportaciones de otras disciplinas para adaptarlo al contexto que les ocupa.



Así, lo que se plantea en realidad, es que la organización puede establecer dos niveles de comunicación en su relación con el entorno: una comunicación con la esfera pública, como lugar en el que alcanzar una representación y legitimar una identidad, y una comunicación con los públicos, entendidos como actores sociales que, dentro de la esfera pública, se agrupan en torno a temas específicos y que deben ser identificados por la organización.

La respuesta de los teóricos de la perspectiva directiva

Pocos teóricos de la perspectiva directiva se han pronunciado por escrito sobre las diferentes aportaciones que acabamos de recoger. Pero eso no significa que no hayan valorado sus ventajas e inconvenientes o que no las hayan comparado con los modelos clásicos de los públicos y que no tengan opiniones formadas al respecto. Y una de las opiniones que más nos interesa es la de James Grunig, ya que su concepción de los públicos y su teoría situacional son, a la vez, centro de la mayoría de las críticas y punto de partida para los nuevos modelos.

Para aclarar su visión de las diferentes propuestas críticas, Grunig (entrevista personal realizada en la Universidad de Maryland, College Park, el 22 del 11 de 2004) indica, recordando a otros autores como Dozier y Lauzen (2001) que, en la actualidad, la teoría de las relaciones públicas se desarrolla en tres niveles: un micro nivel, centrado en el individuo que opina y se comporta de un modo determinado en torno a un tema; un nivel medio, centrado en los grupos y que explica, por tanto, cómo se pasa de los comportamientos individuales a la formación de un público; y un macro-nivel, centrado en las coordenadas sociales y culturales en las que se mueven estos grupos.

Grunig sostiene que al desarrollar la teoría situacional él ha trabajado, exclusivamente, en el nivel individual, ya que la teoría sólo explica el comportamiento de los individuos ante un problema, aunque esto permita agrupar a individuos con características similares en públicos⁷. Y, según el profesor, lo que están haciendo otros autores de diferentes perspectivas es plantear sus teorías en otros niveles.

Desde este punto de vista, Grunig considera que los autores que pretenden

7. De hecho, en su modelo anidado de segmentación, la teoría situacional es la base para la posterior identificación de los públicos, pero, en realidad, se encuentra en el nivel individual y no en el grupal.



centrar las relaciones públicas en la idea de la esfera pública estarían entendiendo la disciplina, tal y como hemos apuntado, desde un nivel social, perspectiva que el autor considera válida. En cuanto a la idea de las comunidades, se trata de un planteamiento que, en esencia, Grunig también comparte, al incluir las comunidades, que concibe tanto desde un punto de vista geográfico como simbólico, como una de las capas de su modelo anidado de segmentación (Grunig, 1989); así, los planteamientos del autor no son incompatibles con la incorporación de la noción de comunidad a las relaciones públicas.

En lo que se refiere a las otras propuestas comentadas, para Grunig, muchas de ellas se centran en el nivel medio, el de los públicos, y se preocupan, por tanto, del proceso por el que un conjunto de individuos se convierte en un público a través de la interacción comunicativa. Pero estos planteamientos tampoco son, según Grunig, incompatibles con su teoría situacional, ya que mientras que ésta predice cuándo y cómo se comunicarán los individuos, los otros modelos profundizan en cómo se forman los grupos. Así, el autor asegura que tanto la perspectiva del *homo narrans* como las ideas de zonas de significado o posiciones públicas son aportaciones interesantes que no anulan ni eliminan la validez de la teoría situacional, sino que suponen un paso más en la concepción de los públicos, distinto y complementario.

Algunos discípulos Grunig comparten también la visión del profesor acerca de algunas concepciones innovadoras como la de Vasquez. Así, Jeong-Nam Kim (entrevista personal realizada en la Universidad de Maryland, College Park, el 3 del 12 de 2004) plantea que lo más interesante de la teoría de Vasquez es que se pregunta cómo los individuos se convierten en un grupo y que se preocupa por su papel como comunicadores y no sólo como buscadores de información, papel fundamental que les otorga Grunig.

De un modo similar a Grunig opina su esposa Larissa, aunque es un poco más crítica con planteamientos como el de Vasquez. La autora (entrevista personal realizada en la Universidad de Maryland, College Park, el 1 del 12 de 2004) confiesa no haber comprendido bien a la perspectiva del *homo narrans* y destaca que las ideas de Vasquez sobre los públicos no han contado con un gran apoyo entre teóricos directivos de las relaciones públicas. Así, según Larissa Grunig, desde su formulación, la teoría del *homo narrans* no ha tenido continuidad; ningún autor la ha seguido desarrollando y pocos la han comentado o criticado; sólo el propio Vasquez, con Taylor, la retoma en 2001 para incluirla en su clasificación de las perspectivas de estudio del público



(Vasquez y Taylor, 2001). Este olvido puede deberse, según la doctora, a que la teoría carece de una base empírica sólida, lo que hace que muchos teóricos, especialmente en el contexto norteamericano, no hayan comprendido su utilidad⁸.

Así mismo, la autora considera que las aportaciones de Moffit y Heath, aunque son válidas, se encuadran por completo en la perspectiva retórica, por lo que suponen un punto de vista, centrado en el discurso, totalmente distinto al que se plantea desde la teoría situacional.

En cuanto a la idea de que la organización debe buscar el bien para el conjunto de la población y no sólo para sus públicos específicos, planteada con el concepto de esfera pública o con el de comunidad, la autora opina que no es incompatible con su visión de los públicos, pero parte de una consideración distinta de las capacidades de la organización. Según la autora, las organizaciones no pueden abarcarlo todo y por eso se centran en un ámbito de actuación, que son sus públicos estratégicos; pero, si consiguen trabajar responsablemente con esos públicos, posiblemente también estén actuando de un modo responsable a nivel social.

En cuanto a la crítica de que las teorías de la visión directiva están excesivamente centradas en la organización, tanto James como Larissa Grunig les conceden cierta validez, aunque recuerdan que mientras los profesionales de las relaciones públicas sigan trabajando para las organizaciones es inevitable utilizar ese punto de vista.

Aportaciones

El análisis comparativo de los textos de los teóricos críticos y los textos y opiniones de los autores de la perspectiva directiva de las relaciones públicas nos ha llevado a las siguientes conclusiones o reflexiones sobre las diferentes críticas y propuestas comentadas.

En relación con las críticas expuestas debemos señalar que, desde nuestro punto de vista, es cierto que la mayoría de los autores de la perspectiva directiva han prestado poca atención al estudio de los públicos, aunque, a la luz de

8. Por otra parte, tampoco cabe esperar que el propio Vasquez continúe con su desarrollo, ya que recientemente ha abandonado casi por completo su labor académica en la Universidad de Houston para dedicarse a la política.



esta investigación, consideramos que los que han trabajado sobre este tema sí han tenido en cuenta los conceptos desarrollados en otras disciplinas. De hecho, la idea del público como colectivo que se forma en torno a un problema procede de la sociología y algunas variables de la teoría situacional se basan en elementos utilizados en el ámbito de la comunicación pero fuera de las relaciones públicas.

En cuanto a la afirmación de que el estudio de los públicos desde la perspectiva directiva privilegia el punto de vista de las organizaciones, si bien es cierta y así lo reconocen sus autores, no es de extrañar, teniendo en cuenta, como apunta Larissa Grunig, que los autores que desarrollan la teoría de las relaciones públicas lo suelen hacer pensando en las organizaciones para las que, inevitablemente, trabajan los profesionales de la disciplina. De todos modos, debemos dar la razón a los teóricos críticos en que una consideración de los públicos más amplia y menos centrada en la organización podría ser útil para conocerlos mejor y, por tanto, para ejercer la profesión con mayor eficacia.

En relación con las críticas relativas al concepto de público, es cierto que la perspectiva directiva se centra en la definición del público como un conjunto de individuos que se forman en torno a una situación problemática, tema o preocupación común relacionada con la organización. También es cierto que en la visión tradicional se concibe a los públicos, en cierto modo, como respuestas a las organizaciones. Pero esto no quiere decir que los teóricos directivos afirmen que los públicos sólo existen porque la organización los considera como tal; es más, una de las diferencias que establecen estos autores entre los mercados y los públicos es, precisamente, que los mercados son creados por las organizaciones, mientras que los públicos se crean a sí mismos y son independientes de la organización (Ehling, White y Grunig, 1992: 386). Lo que ocurre es que si un grupo de individuos no tiene nada que ver con la actividad de una organización ni se preocupa por ella, para esa organización no será un público, aunque cumpla los requisitos para funcionar como tal y sí lo sea para otras entidades.

En síntesis, la visión directiva de los públicos no niega la existencia de colectivos independientes que no tienen por qué surgir necesariamente en torno a una situación problemática relacionada con la organización, sino que, simplemente, no los consideran como conjuntos importantes para dicha organización. Además, incluso algunos teóricos que han tratado de innovar en relación con el concepto de público, como Vasquez, siguen recurriendo a la



idea de la situación problemática como elemento de definición de los públicos.

De todos modos, no se puede negar que la perspectiva directiva apenas se ha preocupado del funcionamiento interno de los públicos, de la actividad comunicativa que desarrollan los individuos para constituir estos públicos y de los públicos inactivos, por lo que las críticas que hemos mencionado en este sentido pueden resultar muy constructivas. De hecho, los planteamientos desarrollados a partir de ellas han sido útiles para tratar de cubrir los vacíos que deja en este aspecto la perspectiva situacional de los públicos.

Por último, desde nuestro punto de vista, resulta contradictorio que se incida en que las relaciones públicas sistémicas sólo atienden a los públicos activos crítica razonable y que después se añada que los públicos son considerados un elemento pasivo en el proceso de las relaciones públicas. Si por algo se caracterizan los públicos activos descritos por Grunig es por su capacidad para iniciar un proceso comunicativo mediante la búsqueda de información, por lo que no parece que sean considerados un elemento pasivo. Muy distinto es que en la enseñanza de las relaciones públicas no se profundice en el modo en que los públicos hacen uso de las relaciones públicas, aunque esto no niega su capacidad como actores en el proceso.

En resumen, algunas de las críticas planteadas desde perspectivas alternativas de las relaciones públicas nos parecen adecuadas y enriquecedoras, aunque, a la vista de los contenidos que hemos desarrollado hasta ahora, otras nos parecen el resultado de un análisis poco profundo de lo que significan los públicos en la visión directiva de la disciplina.

En cuanto a las diferentes aportaciones analizadas, a modo de síntesis se puede apuntar que la mayoría de las propuestas se centran en la acción de compartir e intercambiar discursos y significados como elemento crucial para la definición de los públicos y los describen como conjuntos de individuos, procesos o espacios dinámicos y variables, basados en la construcción de una identidad común. Todos estos elementos tienen un fundamento retórico por lo que, realmente, se podría hablar de dos corrientes en el estudio de los públicos en las relaciones públicas: una corriente directiva clásica basada en la perspectiva situacional y una corriente retórica que no siempre se aleja de la visión tradicional, ya que, en ocasiones, sólo la matiza. Aún así, las aportaciones del campo retórico son un complemento muy útil de la visión tradicional de los



públicos, porque profundizan en aspectos que ésta olvida y que también son importantes.

En cuanto a los conceptos de esfera pública y comunidad, consideramos que podrían unirse al de públicos específicos en un modelo que considere que las relaciones públicas pueden actuar sobre estos tres niveles: el de la esfera pública, entendida como espacio en el que se producen las interacciones comunicativas; el de las comunidades, como agregados simbólicos basados en intereses comunes (y menos limitados que los públicos) con los que las organizaciones también se pueden comunicar; y el de los públicos, vistos como grupos específicos que crecen en torno a los procesos comunicativos que llevan a cabo y a los significados que desarrollan en torno a un tema. De este modo, sin olvidar el papel de los públicos, la visión organizacional de las relaciones públicas se amplía a un marco social.

Desde un punto de vista teórico, este planteamiento resulta interesante, aunque no es del todo innovador. A pesar de que el uso del concepto de esfera pública se ha limitado hasta hace muy poco al ámbito europeo, la noción de comunidad sí ha sido incorporada a la disciplina por teóricos no críticos. Hallahan (2004) así lo reconoce cuando afirma que el modelo bidireccional simétrico de las relaciones públicas se basa, en gran medida, en presupuestos relacionados con la construcción de comunidades y que diversos teóricos, como Grunig y Hunt (2000), han contemplado el sentido simbólico del concepto de comunidad. Además, cuando los teóricos de la perspectiva directiva describen los posibles efectos de la comunicación no hablan sólo de los efectos sobre los individuos y sobre las relaciones, sino que también hacen referencia a los posibles efectos colectivos de la comunicación, es decir, a los efectos que las relaciones públicas pueden tener sobre la sociedad en general, y tienen en cuenta teorías de la comunicación de masas que explican cómo se producen estos efectos.

De todos modos, es cierto que desde la perspectiva directiva se ha prestado mucha más atención a la búsqueda de efectos sobre los públicos específicos que sobre la sociedad. Además, con la introducción de las nociones de esfera pública y comunidad desde un punto de vista crítico se pretende ir más allá: no basta con que la organización mida o valore los efectos que su actividad presenta a nivel social, sino que ha de involucrarse en las actividades sociales y demostrar su responsabilidad en un ámbito mucho mayor que el de los públicos.



Este planteamiento es válido desde un punto de vista teórico y la consideración de la esfera pública, las comunidades y los públicos como tres niveles distintos en los que pueden trabajar las relaciones públicas no carece de lógica. Cabría preguntarse, no obstante, si este modo de concebir la comunicación de las organizaciones y, en general, las relaciones públicas, es efectivo desde el punto de vista práctico y, en cualquier caso, habría que matizar qué tipo de organizaciones pueden desarrollar las relaciones públicas en unos u otros niveles. Y este es un campo de investigación empírica que continúa abierto.

Bibliografía

- Baskin, O. & Aronoff, C. (1992): *Public relations: the profession and the practice* (3^a ed.), Dubuque: WCB.
- Bernays, E.L. (1990): *Los años últimos: radiografía de las Relaciones Públicas 1956-1986*, Barcelona: Promociones Publicaciones Universitarias.
- Black, S. (1994): *ABC de las Relaciones Públicas: todos los secretos y fundamentos de las Relaciones Públicas con ejemplos reales*, Barcelona: Gestión 2000.
- Botan, C.H. & Soto, F. (1998): "A semiotic approach to the internal functioning of publics: implications for strategic communication and public relations" en *Public Relations Review*, 24 (1), pp. 21-44.
- Chay-Nemeth, C. (2001): "Revisiting publics: a critical archaeology of publics in the Thai HIV/AIDS issue" en *Journal of Public Relations*, 13, pp. 127-162.
- Cozier, Z.R. & Witmer, D.F. (2001): "The development for a structuration analysis of new publics in a electronic environment" en *Heath, R.L.* (ed.): op. cit., pp. 615-623.
- Cutlip, S.M., Center, A.H. y Broom, G.M. (2001): *Relaciones Públicas eficaces*, Barcelona: Gestión 2000.
- Dozier, D.M. & Lauzen, M.M. (2000): "Liberation the intellectual domain from the practice: public relations, activism, and the role of the scholar" en *Journal of Public Relations Research*, 12 (1), pp. 3-22.
- Ehling, W.P., White, J., & Grunig, J.E. (1992): "Public relations and marketing practices" en Grunig, J.E. (ed.): *Excellence in public relations and communication management*, Hillsdale (New Jersey): Lawrence Erlbaum, pp. 357-394.
- Grunig, J.E. (1989): "Publics, audiences and market segments: segmentation principles for campaigns" en Salmon., C.T. (ed.): *Information campaigns: balancing social values and social change*, Newbury Park (California): Sage, pp. 199-228.
- Grunig, J.E. (1997): "A situational theory of publics: conceptual history, recent challenges and new research" en Moss, D., MacManus, T. & V?rcic, D. (eds): *Public relations research: an international perspective*, London: International Thomson Business Press, pp. 3-46.
- Grunig, J.E. & Disbrow, J.B. (1977): "Developing a probabilistic model for communication decision making" en *Communication Research*, 4, pp. 145-168.
- Grunig, J.E. y Hunt, T. (2000): *Dirección de relaciones públicas*, Barcelona: Gestión 2000 (trabajo originalmente publicado en inglés en 1984).



- Hallahan, K. (2004): "'Community' as foundation for public relations theory and practice", en Kalbfleish, P. (ed.): *Communication Yearbook*, 18, Mahwah (New Jersey): Erlbaum, pp. 233-279.
- Heath, R.L. (1993): "A rhetorical approach to zones of meaning and organizational prerogatives" en *Public Relations Review*, 19 (20), pp. 141-155.
- Heath, R.L. (ed.) (2001): *Handbook of public relations*, Thousand Oaks (California): Sage Publications.
- Jensen, I. (2001): "Public relations and emerging functions of the public sphere: an analytical framework" en *Journal of communication management*, 6 (2), pp. 133-147.
- Jones, R. (2002): "Challenges to the notion of publics in public relations: implications of the risk society for the discipline" en *Public Relations Review*, 28, pp. 49-62.
- Karlberg, M. (1996): "Remembering the public in public relation research: from theoretical to porational symmetry" en *Journal of Public Relations Research*, 8, pp. 263-278.
- Kruckeberg, D. & Starck, K. (1988): *Public relations and community: A reconstructed theory*, New York: Praeger.
- Leitch, S. & Neilson, D. (2001): "Bringing publics into public relations: new theoretical frameworks for practice" en Heath, R.L. (ed.): op. cit., pp. 127-138.
- Moffit, M.A. (1992): "Bringing critical theory and ethical considerations to definitions of a 'public'" en *Public Relations Review* 18 (1), pp. 17-29.
- Moffit, M.A. (1994): "Collapsing and integrating concepts of 'public' and 'image' into a new theory" en *Public Relations Review*, 20 (2), pp. 159-170.
- Moffit, M.A. (2001): "Using the collapse model of corporate image for campaign message design" en Heath, R.L.: op.cit., pp. 347-355.
- Raupp, J. (2004): "The public sphere as a central concept of public relations" en Van Ruler, B. & V?rcic, D. (eds.): *Public relations and communication management in Europe*, New Cork: Mouton de Gruyter, pp. 309-316.
- Seitel, F.P. (2002): *Teoría y práctica de las relaciones públicas*, Madrid: Prentice Hall.
- Sholar, S.E. (1994): "Habermas, Marx and Gramsci: investigating the public sphere in organizational communication and public relation courses" en *Journal of Communication Inquiry*, 18 (20), pp. 77-92.
- Vasquez, G.M. (1993): "A homo narrans paradigm for public relations: combining Bormann's symbolic convergence theory and Grunig's situational theory of publics" en *Journal of Public Relations Research* , 5 (3), pp. 201-216.
- Vasquez, G.M. (1994): "Testing a communication theory-method-message-behavior complex for the investigation of publics" en *Journal of Public Relations Research*, 6 (4), pp. 267-291.
- Vasquez, G.M. & Taylor, M. (2001): "Research perspectives on 'the public'" en Heath, R.L. (ed.): op. cit., pp. 139-154.



La remuneración de los servicios de comunicación en la agencia de relaciones públicas local: hacia un nuevo modelo de presupuesto

**Jesús Pérez Seoane y Eva Quintas Froufe,
Universidad de Vigo.**

ABSTRACT

El panorama de las fórmulas de cobro de los servicios de comunicación se caracteriza por su pluralidad: entre las múltiples formas de remuneración de los servicios de relaciones públicas, la fórmula de los honorarios y la del porcentaje son aquellas que más se utilizan en las agencias de Provincias.

Tras analizar los métodos de cobro empleados en todas las agencias de relaciones públicas gallegas, esta comunicación aborda todas las cuestiones relacionadas con el cobro de los servicios de relaciones públicas.

Ante la diversificación existente, nos parece de gran interés e incluso necesario, complementar este estudio con el planteamiento de un método que aspire a normalizar estas formas de remuneración. Por ello, finalmente, elaboraremos una propuesta para la remuneración de los servicios de relaciones públicas que se integre en el presupuesto global que el anunciante destina a sus flujos de comunicación. Intentaremos ante todo crear así una solución eficaz que resulte satisfactoria tanto para profesionales como para sus los clientes afectados.

Básicamente, tratamos de proponer una alternativa cordial a las dudas que de un tiempo a esta parte, se vienen cerniendo entre los empresarios del sector y los anunciantes, que todavía no han encontrado un método con el que remunerar su inversión en comunicación.

OBJETIVOS

- Tomando como punto de partida la carencia de un modelo presupuestario global y centrándonos en el marco geográfico gallego, nuestra investigación consistirá en analizar el estado actual de dichas retribuciones en las agencias de relaciones públicas locales.



- Establecer un método de presupuestar que permita la integración de la totalidad de servicios de comunicación prestados por dichas agencias de carácter local.

METODOLOGÍA

- Entrevistas en las agencias gallegas que prestan servicios de relaciones públicas en cuanto a sus formas habituales de cobro mediante las cuales, estableceremos conclusiones sobre las tendencias predominantes en la actualidad.

LA REMUNERACIÓN DE LOS SERVICIOS DE COMUNICACIÓN EN LA AGENCIA DE RELACIONES PÚBLICAS LOCAL: HACIA UN NUEVO MODELO DE PRESUPUESTO

1. INTRODUCCIÓN. LA REMUNERACIÓN DE LOS SERVICIOS DE COMUNICACIÓN

Existen múltiples similitudes a la hora de facturar los servicios en publicidad y relaciones públicas (Pérez Ruiz, 1996: 84-89).

En clave histórica y salvando las distancias, ambas profesiones provienen de los agentes de prensa del siglo XVIII, quienes idearon diferentes formas de cobrar sus servicios de los que surgieron muchas de las fórmulas asentadas hoy día en la profesión.

Pero además, publicidad y relaciones públicas como herramientas de difusión de la imagen corporativa comparten también un mismo esquema de comunicación, lo que inevitablemente les lleva a utilizar los mismos canales y medios para hacerle llegar a los distintos públicos sus mensajes. Por lo tanto, compartirán también sistemas de pago, a la vista de que ambas disciplinas regulan los impulsos comunicativos que un cliente destina a la difusión de su comunicación corporativa.

Al respecto, tampoco habrá que olvidar que los anunciantes reservan una parte determinada de su presupuesto operativo para la "Comunicación", sin asignar de entrada partidas específicas a publicidad o a relaciones públicas. Lejos de esto, cada vez más el cliente entra en la agencia y quiere resultados, demandando para ello actuaciones que desde un punto de vista teórico podríamos encuadrar dentro de la publicidad y de las relaciones públicas.



En este contexto, toma cuerpo la confección de un modelo de presupuesto que satisfaga a ambas partes, y proponga un método con el que presupuestar los servicios integrales en comunicación, capitaneados por las relaciones públicas, por ser ésta una actividad que se dedique a potenciar todo aquello que pueda mejorar las relaciones entre personas y organizaciones (Black, 1994: 45).

Latente en este discurso, se situaría una polémica que desde hace algún tiempo se ha instalado en la profesión y según la cual los responsables de muchas empresas de comunicación y sus clientes no llegan a un acuerdo satisfactorio a la hora de facturar los servicios en comunicación. El motivo de este hecho es que ante los nuevos tiempos de comunicación corporativa integrada las fórmulas de remuneración clásicas parecen haberse quedado anticuadas (Bouso, 2004). De ahí que cobre sentido estudiar los modelos de presupuesto y proponer un método que sea aplicable a la profesión.

2. MODELOS DE REMUNERACIÓN DE LOS SERVICIOS DE COMUNICACIÓN.

Antes de entrar en materia convendría citar cuáles son los modos de remuneración utilizados hoy día en las agencias de comunicación, definiendo cada uno de ellos y sintetizando sus pros y contras. De esta manera, hablaríamos de cuatro grandes formas de remunerar los servicios de comunicación (Pérez Ruiz, 1006: 84-87):

- Fórmulas basadas en el porcentaje:

Nacidas de las comisiones que los editores de prensa norteamericanos acordaron pagar a los agentes de prensa en 1917, estas fórmulas se aplicarían sobre la cantidad invertida en medios. De esta partida, se acordaría un porcentaje del que se fijaría el pago a la agencia (históricamente en torno al 15% de la inversión en medios).

Por este motivo, éste es un método más utilizado por la publicidad que por las relaciones públicas, pues es en las campañas publicitarias en donde se podría medir mejor el uso de los soportes para promocionar la identidad empresarial.

Con todo, éste es un método que ha suscitado polémica en los últimos años. No en vano, sería injusto considerar que una campaña de bajo presupuesto



implicase, porcentualmente, el mismo trabajo que una campaña de gran presupuesto (aparte, claro está, de que no deberíamos obviar que este método sería el que más beneficiaría a las agencias, que obtendrían más ingresos vía rappeles de medios). Por estas cuestiones, agencias y anunciantes han venido reformulando este método mediante el ajuste de sus porcentajes de cobro. Y de ahí que hoy hablemos de porcentajes que van del 12 al 17,5% (VV.AA., 2004).

- Remuneración por honorarios:

Alternativa al pago por porcentaje y principal fórmula de cobro de los servicios de relaciones públicas, los honorarios se conciben como alternativa a la fórmula anterior, en un intento por satisfacer los intereses de clientes y empresarios de la comunicación.

En este modelo se estipularía un valor acordado para un determinado servicio de comunicación, y en función del importe pactado se acordarían actuaciones, tiempos y plazos de la campaña, realizando sobre ella (y sobre su tarifa) todos los ajustes pertinentes.

Por este motivo, que la hace poco funcional, la fórmula de los honorarios no ha sido ampliamente respaldada en la profesión, aunque en su favor podríamos advertir que en ella se facturaría la estrategia y el componente humano (es decir, trabajo) como fuerzas básicas del trabajo en comunicación. Y es que frente a fórmulas como la del porcentaje (en donde creatividad y estrategia - elementos más importantes de una campaña- irían casi "regalados" en el presupuesto final), los honorarios primarían el esfuerzo en la confección de una campaña, en consonancia con lo que demandan los clientes cuando entran en la agencia (VV.AA., 2004).

- Remuneración por cuota:

También conocida como fee, este método consistiría en una cantidad mensual que el cliente le abonaría a la agencia, pudiendo encargarle a esta todos los trabajos que crea convenientes.

En materia de comunicación, este método resulta recomendable para aquellos clientes que generan un flujo permanente y predecible de actuaciones, como serían las grandes superficies, centros comerciales, colegios profesionales,...



Pero una vez más, suscitaría el recelo entre los empresarios de la comunicación, que se deberían asegurar de las actuaciones a realizar antes de cerrar los contratos de cuota.

En todo caso, ésta es una fórmula muy ensayada por las empresas de relaciones públicas.

- *Otras fórmulas actuales:*

Surgidas en los ´80 y que pretenden resolver aquella situación de desacuerdo entre anunciantes y agencias, tal y como atrás citábamos. En respuesta a esta situación, clientes y empresarios del sector propusieron diferentes métodos de cobro. El más famoso de ellos es el bautizado bajo el nombre R.O.I. (Return on investments). A este método nos referiremos más adelante.

De una u otra manera, y teniendo en cuenta la existencia de "extras" sobre otros trabajos realizados, el hecho es que en las agencias de relaciones públicas españolas todas estas formas de remuneración convive, siendo de todas ellas la fórmula de los honorarios la más extendida en el territorio nacional (Arceo Vacas, 2004: 46).

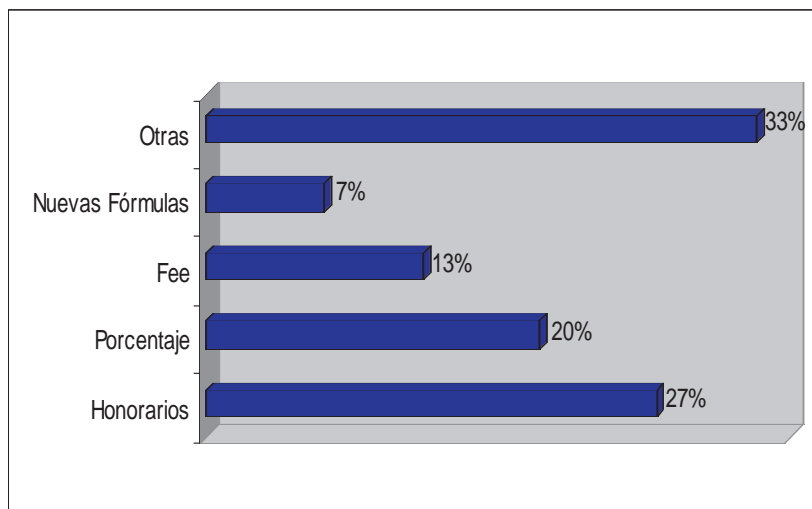


Figura 1.- Fórmulas de remuneración de las empresas españolas de rr.pp. Fuente: Elaboración propia.



Mediante estas fórmulas, son muchas las empresas que pretenden resolver en nuestro país (y fuera de él) la cuestión del cobro de los servicios de gestión, planeamiento y ejecución de la comunicación de sus clientes.

Sin embargo, en un oficio tan impredecible como las relaciones públicas, nunca resulta fácil establecer unos cánones en función de los cuales poder facturar los servicios. De ahí que teóricos como Black (1994: 53) ya formularan en su día la necesidad de dar con el método que permitiese a los gabinetes de relaciones públicas (y comunicación en general) resolver el problema del cobro de los servicios.

3. METODOLOGÍA.

Para confeccionar la propuesta de un sistema de remuneración útil para la agencia de relaciones públicas y otras empresas especializadas en la gestión y promoción de la comunicación corporativa, nuestra comunicación parte de un análisis de los sistemas de remuneración empleados por las agencias de comunicación de ámbito local.

Así, hemos analizado los sistemas de cobro que a día de hoy utilizan las agencias gallegas. Para seleccionar a estas empresas, hemos utilizado como muestra a aquellas agencias de rr.pp. que aparecen como tales en el epígrafe que la Guía de la Comunicación de la Xunta de Galicia destina a agencias de publicidad y comunicación (xunta.es 2005). En total, hablaríamos de una muestra muy focalizada en los grandes núcleos poblacionales de Galicia y cuyas 21 empresas participantes serían las que siguen:

Provincia de A Coruña (10)

- o 4 P's-Marketing y Comunicación de Empresas
- o Arco Area de Comunicación
- o Atana, Gabinete de Relaciones Públicas
- o Canle de Comunicación
- o Cares Marketing y Comunicación
- o Gabinete Técnico de Comunicación
- o Grupo Córcega Galicia Comunicación
- o Newslin Gabinete de Prensa y Comunicación
- o Versal Comunicación
- o Teófilo Comunicación



Provincia de Lugo (1)

- o Blades Comunicación

Provincia de Ourense (1)

- o Garra Comunicación

Provincia de Pontevedra (9)

- o Abano. Estrategias Para la Comunicación
- o CominiK-T, Comunicación e Relacións Públicas
- o Imaxe Nova de Comunicación S.L.
- o Miguel Barros & Asociados Comunicación
- o Norma Comunicación & Márketing
- o Pepe Fernández y Asociados Comunicación
- o Tevemos: Comunicación y Eventos
- o Torres y Carrera
- o Trisquelia. Comunicación Integrada



Figura 2. Agencias participantes en este estudio. Fuente: Elaboración propia.

Con todas estas agencias se mantuvieron entrevistas en profundidad del tipo no estructurado en las que se le cuestionaba acerca: 1)del método utilizado preferentemente para facturar sus servicios en comunicación; 2)los pros y los contras de los diferentes tipos de remuneración; y 3)cuáles serían para ellos las ventajas (o inconvenientes) de los nuevos métodos de remuneración de sus servicios.



Así, pues, podríamos decir que nuestro estudio utiliza una metodología del tipo sistémico para acercarse a su objeto de estudio. Según este paradigma, ensayado primero por sociólogos estadounidenses y desarrollado en España desde la facultad de Ciencias de la Información de Madrid, se realizaría una aproximación deductiva al fenómeno de estudio para ejercer sobre el diversos experimentos inductivos que nos faciliten extraer un nuevo conocimiento. En otras palabras, una deducción para la inducción para así poder obtener un "conocimiento dialéctico" de los hechos estudiados.

En todo caso, cabría recordar el afán exploratorio de esta comunicación, que simplemente quiere abrir vías de investigación que conduzcan hacia la confección de un nuevo presupuesto con el que poder facturar los servicios en relaciones públicas, y no proponer un modelo definitivo.

4. EL R.O.I. Y LAS NUEVAS FÓRMULAS DE REMUNERACIÓN DE LOS SERVICIOS DE COMUNICACIÓN.

El modelo de presupuesto que en esta comunicación proponemos está muy cercano a las conocidas como "nuevas vías de remuneración". En definitiva, es nuestro propósito establecer una defensa del sistema de return on investments, R.O.I, por ser éste el único que permitiría un cobro por objetivos, ayudando a que la profesión entera se volviese más competitiva, y paliando algunos inconvenientes que presentaban muchas fórmulas de remuneración que antes citábamos.

Así, este sistema nacía a finales del siglo pasado, cuando clientes estadounidenses se levantaron frente a fórmulas de pago como los honorarios o los porcentajes, aduciendo que no se podría pagar lo mismo por una campaña exitosa que por otra que no obtenga los resultados esperados.

Entonces propusieron el establecimiento de una tarifa base (12% del presupuesto operativo en comunicación), sobre el que se abonarían incentivos en función del hipotético éxito de la campaña. Una iniciativa que podría beneficiar a las agencias que desarrollasen un buen trabajo, pero reduciría ampliamente los ingresos de aquéllas que no respondiesen, viendo apenas recompensado su desembolso en producción durante la campaña.

El componente competitivo que le es inherente a este sistema fue muy bien



acogido por las agencias en un principio ya que premiaba su buen hacer y en caso de éxito les podría permitir acceder a porcentajes de ingresos superiores al 20% de la inversión del anunciante. Pero a medida que se ensayó este sistema aparecieron sus opositores, entre empresarios de publicidad y rr.pp., intrigados con la idea de conocer hasta qué punto un cliente estaba capacitado para evaluar el impacto de sus campañas, máxime cuando lo solían estimar en base a estudios internos a los que la agencia no tenía acceso. En España, la postura contra el sistema de R.O.I. que quieren introducir las empresas estadounidenses es unánime, y la profesión se lleva oponiendo a él desde su aparición en 1999 (Bouso, 2004).

Como sucede en todos los sistemas, hay voces a favor y en contra de este sistema. Sin embargo, cabría resaltar que es el R.O.I. el único que tiene en cuenta una serie de aspectos que no recogen otros sistemas de remuneración. Hablaríamos de los gastos más relevantes en los que incurre una agencia para elaborar una campaña:

o Personal:

En términos de capital humano destinado a la confección de la campaña, en lo que a número de empleados y horas de dedicación se refiere,

o Gastos Financieros:

Gastos muebles e inmuebles generados durante el trabajo, y

o Otros gastos:

Referidos al desembolso en producción del desarrollo de la campaña.

En definitiva, hablaríamos aquí de remunerar de alguna manera el tiempo y el esfuerzo destinado a la elaboración de una estrategia para el anunciante, piedra angular de toda campaña y elemento diferencia de los servicios profesionalizados en comunicación que los empresarios de publicidad y relaciones públicas ofrecen a sus clientes.

Desde nuestra perspectiva, el éxito de este sistema radica en partir del trabajo realizado por la agencia y no del dinero que el cliente esté dispuesto a abonar por los servicios prestados. De ahí que en nuestra propuesta consideremos a este sistema de remuneración el sistema idóneo para facturar los servicios integrales de comunicación, aunque hoy por hoy no sea el que más guste ni el más utilizado por los empresarios del sector.

5. REMUNERACIÓN EN LAS AGENCIAS DE COMUNICACIÓN LOCALES: EL CASO GALLEGO

Esto es lo que hemos podido comprobar a través del estudio de las empresas de relaciones públicas que operan en Galicia.

Ante la pregunta de cuál es el método de remuneración utilizado por estas empresas, las respuestas no difirieron mucho de las recogidas a nivel nacional, honorarios a la cabeza de todas estas formas de cobro, llamando la atención el uso reducido (casi inexistente) que se hace del R.O.I., algo que reproduce parcialmente lo que sucede a escala nacional:

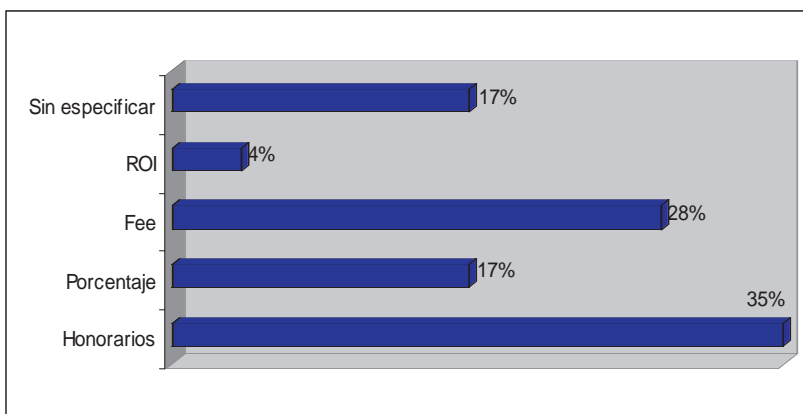
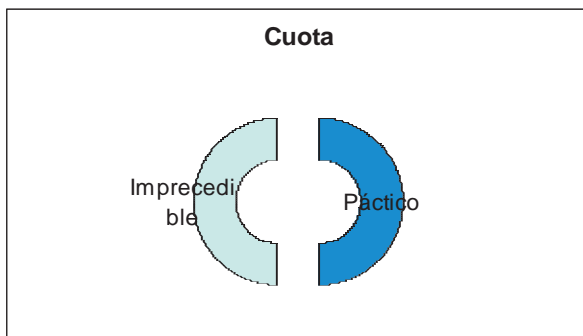
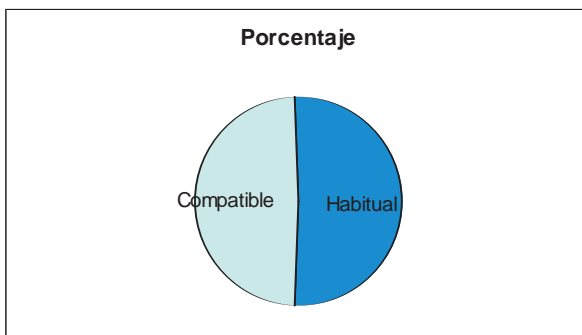
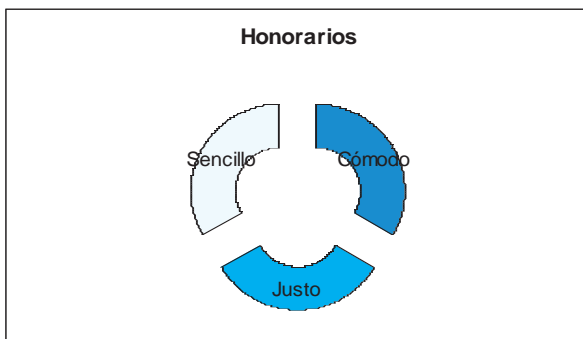


Figura 3.- Fórmulas de remuneración usadas por las agencias de rr.pp. gallegas. Fuente: Elaboración propia.

Desgranando cada una de ellas, la de los honorarios es la mejora valorada por el sector, que aprecia su ecuanimidad frente a otros valores que se resaltan de otras fórmulas, como la costumbre (porcentaje) o la comodidad (fee):



Figuras 3, 4 y 5.- Percepción sectorial de los distintos métodos de cobro. Fuente: Elaboración propia.



En cambio, son más los inconvenientes que se tienen hacia las nuevas fórmulas de remuneración, tal y como vemos en el gráfico que acompaña. De esta manera, los empresarios del sector ven el método de return on investments como "injusto y difícil de predecir", valorando su realismo en cuanto a la estimación de los costes.

fortalezas	inconvenientes
realismo estimativo	injusto
posibilidad de mayores ingresos	dificultad de estimación
incentiva calidad	falta de transparencia
	desconocimiento

Figura 6.- Percepción sectorial del sistema de R.O.I. Fuente: Elaboración propia.

De hecho, no son muchos los empresarios gallegos dispuestos a utilizar este método, máxime cuando muchos de ellos afirmaron desconocerlo. Apenas un 20% estarían dispuestos a utilizarlo, aunque como dice M. Corral (directora de Abano, estrategias para la comunicación, 2005), "esta es una cuestión que tiene más que ver con el cliente que con nosotros, que simplemente buscamos la fórmula que mejor se les adapte".

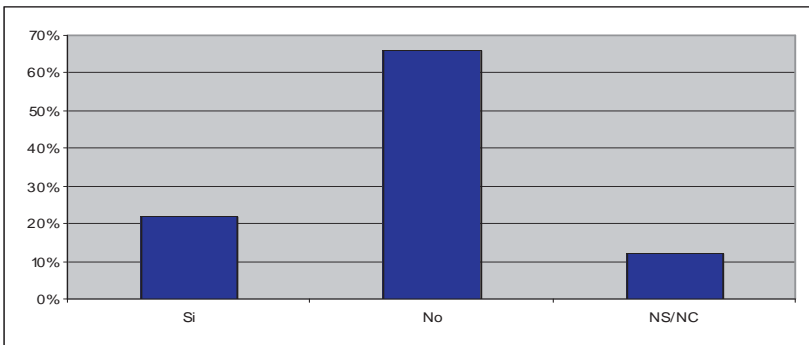


Figura 7.- ¿Estaría usted dispuesto a cobrar mediante el método de R.O.I.? Fuente: Elaboración propia.



6. CONCLUSIONES: UNA PROPUESTA PARA REMUNERAR LOS SERVICIOS DE COMUNICACIÓN

Difiriendo de la voz de la directora del gabinete vigués, desde nuestra perspectiva debería de ser la profesión la que reivindicara el uso de los nuevos modelos de remuneración para facturar su trabajo como proveedores en cuanto a gestión de servicios de comunicación corporativa se refiere.

Dos razones refuerzan esta consideración:

o Acudiendo a un punto de vista práctico/utilitario, desde el que podríamos decir que la proliferación de los servicios de comunicación demandados desde los clientes obliga a la profesión a buscar una fórmula flexible con la que poder facturar todas las cuestiones ofrecidas para ejecutar una campaña. De esta manera, los nuevos modelos de presupuesto aparecen como una vía razonable, máxime cuando se centran en los efectos generados y no en el número de soportes o actuaciones contempladas en el plan de comunicación (VV.AA., 2004).

o Desde una óptica pragmática, modelos como el R.O.I. harían hincapié en el cobro del interés generado en base a unos determinados públicos objetivo, unas iniciativas realizadas y la postrera existencia de actitudes y percepciones entre los públicos, pilares básicos de la investigación en relaciones públicas (Harrison, 2002: 82-85). Dicho en otras palabras, una reivindicación del importe de la estrategia, como máximo exponente de los servicios profesionalizados de comunicación que las agencias ofrecen.

Solo de esta forma podría reivindicarse un "glamour perdido" en lo que a nuestra profesión se refiere. Y frente a esta situación, se antoja preciso aportarle credibilidad al proceso de programación y ejecución de las relaciones públicas, otorgándole la atención que se merece a la medición de la eficacia de nuestras campañas y adaptándonos a las necesidades de los nuevos tiempos (García Recio, 2004).

Para este fin, los nuevos modelos de remuneración se presentan como una vía de gestión eficaz para avalar a los procesos multimedia en cuanto a programación de actuaciones de relaciones públicas. Y de ahí que quisiésemos



reivindicar su uso y su aceptación a nivel profesional desde esta comunicación.

BIBLIOGRAFÍA

- o Black, S. (1993): *ABC de las Relaciones Públicas*, Barcelona, Editorial Gestión 2000,
- o Black, S. (1994): *Las Relaciones Públicas: Un factor clave de gestión*, Barcelona, Colección ESADE,
- o Harrison, S. (2002): *Relaciones públicas, una introducción*, Madrid, Thomson,
- o VV.AA. (Barquero Cabrero, J. D., coord, 1999): *Manual de relaciones públicas empresariales e institucionales*, Barcelona, Editorial Gestión 2000.

WEBGRAFÍA

- o *Guía de la Comunicación de la Xunta de Galicia*. Extraído de <http://www.xunta.es> el pasado martes, día 20 de septiembre de 2005.

OTRAS FUENTES

- o García Recio, T. (2004): "Las relaciones entre anunciantes y agencias. ¿Tocando fondo?", en *Anuncios*, especial 30 años, Madrid, Publicaciones Profesionales S.A.U., pp 56-58,
- o Bouso, I. (2004): "La reina está desnuda", DVD en *Revista Control Publicidad*, Madrid, Control Publicidad número 501,
- o VV.AA. (2004): "Salud, eficacia y transparencia. Los directivos de las agencias ofrecen su diagnóstico sobre la marcha de sus empresas y del sector y sobre los problemas que afectan a la industria", en *Anuncios*, especial 30 años, Madrid, Publicaciones Profesionales S.A.U., pp 10-22.



Por uma rede teórica para relações públicas - uma forma abreviada da teoria -

**Roberto Porto Simões,
Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul - Brasil**

ABSTRACT

Este trabalho refere-se a uma pesquisa e sua resultante, uma rede teórica, elaborada, segundo paradigma hipotético - dedutivo, apresentada em estrutura sistêmica, no que se refere ao problema da inexistência de uma rede teórica para que a atividade de Relações Públicas, venha a compreender, prever e controlar o processo de relação de poder que ocorre no sistema organização - públicos.

Inicia apresentando a disciplina Relações Públicas, seus processo e seu programa. Define e caracteriza ambos. Demonstra que as funções básicas de pesquisar, diagnosticar, prognosticar o sistema, assessorar os dirigentes quanto as ações organizacionais , implantar, avaliar e controlar projetos de Comunicação, estão relacionadas à dinâmica da relação de poder, ou seja do exercício de poder, existentes no sistema. Assim, tendo identificado que as funções básicas da atividade como funções relacionadas à micro política. Define a atividade como sendo a Gestão da Função Organizacional Política. Inverte a tradicional seqüência de definir conceitualmente a atividade e depois ver o que ela faz. Neste caso, verifica antes o que ela faz e, então, a define conceitualmente.

Prossegue nas suas proposições, identificando como funções organizacionais: financeira, marketing, pesquisa e desenvolvimento, recursos humanos, administração geral e a política. Diz que função política compreende a filosofia, as políticas, as normas e as atividades organizacionais que visem a cooperação no sistema. Esta função pode disfuncionalizar - se, gerando o conflito que está em estado iminente. Estabelece como objetivo da atividade a cooperação. Considera a dialética conflito/cooperação como o objeto formal, enquanto que o sistema organização - públicos caracteriza-se como o objeto material.



Face a esta ótica, posiciona a Comunicação como meio e a Informação como matéria-prima. Classifica os instrumento de informação em: de entrada, de saída e misto. Finaliza, falando sobre a Ética, expressa pelas ações legítimas da organização e a Estética da atividade pela ações bem pensadas, planejadas e executadas. Conclui, citando SEIB, Philip e Fitzpatrick Kathy: "Toda profissão tem um propósito moral. A Medicina tem a Saúde. O Direito tem a Justiça. Relações Públicas tem a Harmonia - a harmonia social".

POR UMA REDE TEÓRICA PARA RELAÇÕES PÚBLICAS - UMA FORMA ABREVIADA DA TEORIA -

A REDE TEÓRICA



rede teórica da disciplina relações públicas

Por que existe a atividade de Relações Públicas?	→ CAUSA	→ conflito no sistema organização- públicos
O que faz a atividade de Relações Públicas?	→ DEFINIÇÃO OPERACIONAL	→ diagnostica o sistema : prognostica o futuro do sistema; assessora nas políticas organizacionais : implementa programas de comunicação e avalia os resultado
A que visa Relações Públicas ?	→ OBJETIVO	→ à cooperação no sistema para a consecução da missão da organização
Qual o corpo de análise e de intervenção de Relações Públicas?	→ OBJETO Material	→ sistema : organização-públicos "anatomia e fisiologia"
	→ OBJETO Formal	→ conflito/cooperação "sintomatologia"
Quais os participantes do sistema?	→ COMPONENTES	→ organização - pessoas - grupos - organizações
Quais as esferas do relacionamento?	→ DIMENSÕES	→ cultural, econômica, política, ideológica, histórica, jurídica e filosófica
Quais as fases na dialética cooperação/ conflito?	→ ETAPAS	→ satisfação, insatisfação, boato, coligações, pressão, conflito, crise, troca de poder, arbitragem
Com que variáveis Relações Públicas intervém no processo?	→ BASES DE PODER	→ ação : legal, legítima, recompensa → comunicação : informar, persuadir, negociar
Qual o elemento comum às bases de poder que organizam o processo?	→ MATÉRIA-PRIMA	→ informação : redução da incerteza
De que maneira são enviadas as mensagens?	→ TÉCNICAS MIDLÁTICAS	→ de entrada, de saída e mistas
O que é a atividade de Relações Públicas?	→ DEFINIÇÃO CONCEITUAL	→ a gestão da função organizacional política
Que fatores justificam a existência de Relações Públicas?	→ BASES FILOSÓFICAS	→ ética : a legitimidade da ação organizacional → <i>estética</i> : as ações bem pensadas, projetadas e realizadas

Este artigo se refere à explicação textual sintética, auxiliada por um esquema, de uma rede teórica, organizada em seqüência lógica racional, porém, não necessária. A relevância desta teoria é seu aspecto gestáltico que fornece um rationale para o ensino e a prática da atividade de Relações Públicas. Esta teoria vem sendo elaborada pelo método hipotético dedutivo e testada por estudos de casos, pela observação participante, durante ações de consultoria nas organizações, por debates em seminários e salas de aula, por entrevistas com profissionais e professores da área e, obviamente, pela revisão crítica de outros autores, em especial, os da área das Ciências Sociais, com destaque para os da Micropolítica.

Entenda-se por rede teórica um conjunto de conceitos, definições, proposições e princípios, logicamente, organizados e relacionados dedutivamente que explica o universo de determinado fenômeno e ajuda o ser humano a compreendê-lo, prevê-lo e controlá-lo. Neste sentido, há conotações com a idéia de sistema. Todos os componentes se relacionam e se influenciam mutuamente. Cada variável coaduna-se com as demais, correspondendo ao todo e o todo integrando as partes.

A necessidade de teoria na esfera de Relações Públicas é quase senso comum entre os membros da comunidade mundial de Relações Públicas, professores e profissionais. Inúmeras tentativas foram realizadas, demasiadas definições conceituais foram relatadas à comunidade de Relações Públicas, mas nenhum consenso foi alcançado. O problema está em criar uma teoria confiável, testada de todas as maneiras e abonada pela comunidade de profissionais e cientistas da área. Teoria não se impõe. Boa rede teórica é construída por meio de argumentos, justificada pelos seus resultados na prática e desenvolvida pela crítica permanente.

Toda ciência é construída por meio de questões que são levantadas em face das inquietudes que brotam no ser humano quando se deseja saber o porquê dos fenômenos. Por isto o esquema apresenta, vinculadas aos pontos capitais da teoria, as questões que a teoria se propõe a responder no texto. O esquema é utilizado como artifício para visualizar os conceitos da rede e as questões geradoras das hipóteses. Ele ilustra a apresentação, a fim de facilitar a compreensão. A leitura do esquema deve ser iniciada pelo topo da página, concluindo com a leitura das bases **ética** e **estética** da atividade. Ressalto que este é um relato sintético do enfoque da teoria da gestão da função organizacional política.. Cada um dos pontos da rede foram por mim aprofundadas (Simões, 1995



e 2001), porém, não esgotados, à semelhança de um quebra-cabeça cuja solução é utópica, no sentido de estar, sempre, sendo buscada.

Por que existe a atividade de Relações Públicas?

A CAUSA

A premissa, principal e inicial, da qual é deduzida a rede teórica, é a **Causa** da existência da atividade de Relações Públicas. A causa implica a razão pela qual a atividade foi identificada e, apesar de processo demorado, está sendo legitimada, tornando-se uma instituição. A sociedade somente legaliza e institucionaliza uma profissão se ela se propõe, vindo em seu benefício, resolver algum tipo de problema ou deficiência. Esta proposta da profissão é o que caracteriza sua responsabilidade social.

A organização se apresenta em duas instâncias. Inicialmente, expressa uma idéia abstrata, criada e posta em execução pelo ser humano, a fim de cumprir uma finalidade social, porém, quando objetivada, torna-se algo factual, resultante dos interesses e decisões de todos aqueles que possuem poder para tanto. Toda organização possui determinado propósito, dito na linguagem da teoria da administração, de uma **missão**. A consecução da missão implica decisões, de acordo com premissas técnico-político-econômicas, que levem à ações eficazes. A organização, transcendendo a ótica dos seus componentes, necessita de decisões eficazes para cumprir sua missão que é, essencialmente, sua, diferente dos objetivos particulares dos seus membros. Além do que a organização, factualmente, é uma sociedade e está inserida em outra sociedade maior, para as quais, sociedade interna e sociedade externa, presta serviço. A organização abstrata solicita decisões técnicas, contudo, a organização factual se defronta com decisões valorativas.

Todavia, apesar da interdependência entre as partes (Keohane & Nye, 1997), raramente os interesses são convergentes, mesmo entre a organização abstrata, contida no imaginário da sociedade e a sociedade factual, constituída por diretores, gerentes e empregados, materializada em edifícios, produtos, logotipos. Interna e externamente, a organização é pressionada por agentes de influência que, tendo algo em comum com a organização, ganham o designativo de públicos. Cada um desejando impor suas próprias decisões ou influenciar as decisões dos outros sobre recursos escassos. Daí a iminência do conflito. Entenda-se por **conflito** (March e Simon, 1972:160) - "um colapso no sistema decisório". O conflito, caso ocorra e perdure por muito tempo, traz sérios



prejuízos à organização, ao sistema e à sociedade, pois toda energia, principalmente, a dos membros da organização é, carregada para a solução do conflito, deixando de lado os aspectos produtivos. Logo, o conflito, apesar de conter algo positivo, deve ser evitado ou resolvido, tendo-se, assim, ações preventivas e curativas respectivamente.

Qual é a esfera de atuação da atividade de Relações Públicas?

A FUNÇÃO ORGANIZACIONAL POLÍTICA

A organização não existe estaticamente. Em absoluto, é um objeto físico, mesmo que materialize em edifícios, máquinas e outros aspectos materiais que a identifiquem. A organização existe, funcionalizando-se de inúmeras maneiras por meio de um número incomensurável de ações. Observando-se as ações, qualitativa e estatisticamente, identificam-se ações interligadas. Isto permite classificá-las em algumas categorias, designadas por funções ou, se desejarmos, subsistemas organizacionais.

Os cientistas de teorias das organizações as têm classificado em funções organizacionais de: produção, financeira, marketing, recursos humanos, pesquisa e desenvolvimento e administração geral. Contudo, o conjunto de funções não se esgota nestas seis. Há uma sétima designada por **função política**. Por tal, entenda-se a **filosofia, as políticas e as ações inter-relacionadas que, sob o enfoque de relação de poder / comunicação, visam à consecução da missão organizacional**. As funções organizacionais visam à consecução da missão organizacional, cada uma, segundo sua ótica específica. A função política se refere à relação de poder entre a organização e todos aqueles agentes com influência que podem interceptar ou desviar sua trajetória. Esta função contém as ações correlacionadas com o processo de exercício de poder / comunicação interno e externo à organização. Caso se aceite, assim como relatam March e Simon (1972) e Mintzberg (1992) de que a relação de poder, entre A e B, configura-se em um jogo de tomada e influência de decisão em que o conflito e a cooperação pertencem à dinamicidade do jogo, tem-se que causa e solução do problema são explicadas na esfera da ciência política.

Como é exercida a atividade de Relações Públicas?

DEFINIÇÃO OPERACIONAL

Os textos sobre Relações Públicas apresentavam e, ainda, apresentam definições conceituais, encharcadas do *background*, teórico ou prático, dos



autores que aportaram em Relações Públicas: jornalistas administradores, psicólogos, advogados, economistas, entre outros. Cada um deles, com linguagens e práticas específicas, adicionaram suas definições às existentes na bibliografia sobre o tema. Daí a *Babel* na busca de uma definição conceitual. Não existe um axioma de onde se possa iniciar um processo dedutivo único. Evitar em cair nessa armadilha, implica o artifício de inverter o caminho para definir Relações Públicas. Iniciar pela definição operacional e, dela, como premissa, definir conceitualmente Relações Públicas.

A definição conceitual de determinado objeto não é suficiente para a sua compreensão. No caso de Relações Públicas, existem mais de 500 definições conceituais, (Priess, 1997). Compreender como a atividade é exercida, parece ser mais fácil que responder o que é a atividade. Busca-se apoio, então, na **definição operacional**, ou seja, **a definição de um conceito, segundo as suas ações ou operações**. (Bridgmann, 1927). Se a definição conceitual é singular a esta teoria, a definição operacional, salvo pequenas complementações ou troca de termos, está próxima de um comum acordo entre professores e profissionais da área. Pode-se comprovar esta assertiva por intermédio do Acordo do México (1978), e pela bibliografia específica do tema. As funções operacionais básicas da atividade são:

- **Pesquisar a estrutura e dinâmica do sistema organização-públicos, inseridos em uma conjuntura e com a elaboração de cenários;**
- **Diagnosticar o sistema organização-públicos;**
- **Prognosticar o futuro do sistema;**
- **Assessorar as chefias organizacionais sobre as políticas da organização;**
- **Implementar programas de comunicação a fim de:**
 - a) **aproximar as partes,**
 - b) **explicar e/ou justificar as ações organizacionais,**
 - c) **alterar os eventos sociais do processo de Relações Públicas.**
- **Controlar o programa para que não se afaste dos objetivos colimado;**
- **Avaliar os resultados das ações e das comunicações.**

Ora, a análise de conteúdo desse conjunto de ações, também designado por **programa** da atividade, segundo Pirie (1988), permite identificar as funções



administrativas de **pesquisa, diagnóstico, assessoria, planejamento, execução, coordenação, controle e avaliação**, confirmando anterior asserção de que a atividade de Relações Públicas é uma atividade administrativa. Falta caracterizar seu campo de ação na esfera organizacional. Para isto, é necessário ver o processo em que o programa, caracterizado pelas funções administrativas exercidas, intervém. A perfeita caracterização dos objetos material e formal de uma atividade é útil para diferenciá-la de outras.

Que visa a atividade de Relações Públicas?

O OBJETIVO

Pode-se pressupor como objetivo da atividade de Relações Públicas **a cooperação mútua, entre as partes do sistema organização-públicos visando à consecução da missão organizacional**. A organização, caso não obtenha, para suas decisões, a cooperação de seus públicos, provavelmente, defrontar-se-á com muitos obstáculos em sua trajetória e terá sua missão comprometida. O fracasso ou o desaparecimento de uma organização significa prejuízo à sociedade, expresso pela redução de postos de trabalho e pela redução de produtos e serviços na economia.

Cooperação - ação em conjunto para atingir um objetivo comum - apesar deste conceito ter sido citado, aleatoriamente, em obras sobre o tema, jamais teve papel destacado na rede teórica. Agora, busco articulá-lo com os demais conceitos e seus papéis no contexto da teoria. Justifico sua escolha por considerar que a atividade de Relações Públicas não tem por objetivo, somente, formar imagem, criar a boa vontade, obter atitudes positivas e estabelecer a compreensão mútua. Todos estes termos correspondem a pré-comportamentos. São estágios prévios para se chegar à ação das partes em cooperar mutuamente. O objetivo da atividade almeja a **ação** favorável dos públicos à missão da organização.

Qual o objeto de análise e de intervenção de Relações Públicas?

O OBJETO

Extraí-se, do que até este ponto foi exposto, que o objeto da análise e intervenção da atividade é **o sistema social organização-públicos** em sua estrutura - componentes e dinâmica. Por caracterizar-se como algo factual, o sistema é designado de **objeto material**. Em analogia com a medicina, corresponderia, de forma imperfeita, à "analogia e à fisiologia humana". Na "anatomia",



tem-se os componentes do ser humano e, na "fisiologia", encontra-se sua dinâmica.

Abordagem para análise e intervenção do e no objeto material pode ser realizada sob inúmeros enfoques, porém, somente um diz respeito à atividade de Relações Públicas. Esta ótica específica é designada pelo termo **objeto formal**. Este objeto, em Relações Públicas, é a bipolaridade **conflito / cooperação** no processo do sistema. A analogia feita com a medicina é a de que este processo social seria semelhante à sintomatologia da dicotomia saúde/doença. Esta bipolaridade se caracteriza por alternância inopinada - ou equilíbrio dinâmico - de posições. A organização e seus públicos podem estar em estado de cooperação, mas, iminentemente, podem entrar em conflito ou vice-versa. Cooperação e conflito fazem parte da imensa família dos "dois lados da mesma moeda". Não existe um sem o outro. Cooperação e conflito são conceitos que pertencem à teoria política. Logo, em mais um momento, pode-se afirmar que a atividade de Relações Públicas se relaciona à gestão da função organizacional política da organização.

Quais são os componentes e a dinâmica do processo?

A ESTRUTURA DO OBJETO

Pirie (1998) desenvolveu a teoria sobre as disciplinas, argumentando que cada uma, quer seja da natureza, quer do social, implica dois elementos: o processo e o programa. O processo refere-se à sucessão de estados e de mudanças do exercício de poder no sistema organização-públicos, no que diz respeito à missão da organização. O programa, por sua vez, contém o diagnóstico, o prognóstico do processo e a decisão sobre as variáveis a serem inseridas nele, visando ao êxito da missão da organização. O programa corresponde à definição operacional.

Explicando-se outros estratos da rede teórica, chega-se ao nível em que se encontram três elementos: os **componentes**, nos quais se identificam as partes do sistema, as **dimensões**, que qualificam a relação social, e as **etapas do problema** que caracterizam os sintomas da relação. Estão situados, em ordem subsequente, um após outro, por significarem a **estrutura** (componentes e dinâmica) do sistema, sem implicar vínculos de interação entre os termos na disposição horizontal.



Com que variáveis Relações Públicas intervém no processo?

BASES DE PODER

O próximo campo do esquema se refere às duas bases de poder ou variáveis intervenientes, por intermédio das quais, o poder é exercido no sistema: **a ação e a comunicação** ou, se quisermos, pela ação e pelo discurso. A influência é realizada por processos de comunicação, mas, também, pela prática de políticas administrativas. Antes de tudo, a decisão e a ação que se segue precisam ser **legais - quem decide está autorizado a fazê-lo**. O governo lhe deu alvará, portanto, ela pode decidir na esfera daquilo que disse para que veio.

Ocorre, porém, que toda decisão é uma decisão de risco. Pode agradar a "gregos", mas não a "troianos". Considerando que não é suficiente ter autoridade, pois ela pode desfuncionalizar-se no autoritarismo, é necessário acoplar outra forma. Desta feita, a ação é **legítima** quando as decisões se enquadram sob aspectos do bem comum. Visam aos interesses legítimos de ambas as partes. Estas duas bases se vinculam aos aspectos legal e ético da integração. Contudo, apesar de ser legal e legítima, a organização pode não ser assim percebida pelos públicos. É necessário dizer ou mostrar aos públicos, por meio da retórica, o valor da organização. Existe, todavia, uma terceira base: a **coercitiva** quando **a ação de uma das partes é pressionada por um estímulo agradável, - a recompensa** ou por **estímulos desagradáveis - a punição**. Nesta base situa-se o que, em linguagem do senso comum, costuma-se dizer, o poder econômico. A utilização de ações coercitivas implica limites tênues com os problemas éticos.

Porém, estar, legalmente constituída, agir legitimamente, argumentar sobre suas decisões e dar compensações não significa aceitação pacífica da decisão por parte do outro parceiro, pois na maioria das vezes sequer as ações de um dos autores são percebidas pelo outro, por causa das condições de alienação. Quando percebidas, muitas vezes, são interpretadas de maneira errônea, principalmente, quando o receptor anseia pelo imediatismo dos resultados. Por esta razão, utiliza-se o outro meio de influência - a **comunicação**.

Abandonando-se os vários outros significados (Dance, 1973), entenda-se por **Comunicação - um processo de troca de informações, chegando à resultante: compreensão mútua**. A utilização do termo comunicação com este sentido aproxima-se do significado ou contém o significado de **negociação, de intercâmbio de propostas na busca de um resultado em que ambas as partes se beneficiam**, designado por negociação ganha-ganha. Contudo, o



processo de influencia não se restringe a esta ótica da bilateralidade do processo. Pode ser realizado de maneira unilateral, somente de uma parte para a outra. O significado de comunicação, nesta ótica, tomar outras designações como: (1) de **informar**, enviar dados significativos, reduzindo a incerteza das outras partes; (2) **informar-se** buscar e decodificar dados significativos, deduzindo informações; (3) **comunicar** - com o sentido de informar ou com o significado de dar ordens; (4) **persuadir** - argumentar e justificar seus pontos de vista, por meio de razões lógicas e éticas, visando à troca da decisão do parceiro do sistema. Há que distinguir informação de desinformação. Veja-se Durandin (1995) Esta última ocorre quando o dizer contém mentiras ou verdades parciais, levando os receptores a certas decisões que, caso soubessem a versão completa e correta, teriam outro posicionamento.

Qual o elemento comum às bases de poder que organiza o processo? MATÉRIA PRIMA

Contudo, as bases de poder, em si, não provocam, diretamente, a manutenção ou modificação das atitudes, da imagem, da credibilidade e, conseqüentemente, da conduta. O elemento ativador e organizador do processo é a **informação**, ou seja, uma **quantidade de dados, com significado e utilidade para as partes, contendo a verdade e reduzindo a incerteza em face da necessidade de resposta a uma pergunta**. A informação é a matéria prima que produz "a reação química" no sistema, levando à ação cooperativa entre as partes. Ela organiza a relação, evitando a entropia. Considerando que quem tem a incerteza depende de outros para tomar uma decisão, certamente adequada aos seus interesses, conclui-se que quem tem a informação tem o poder sobre a decisão ou de influenciar a decisão do outro. Mais uma vez, encontra-se a relação em jogo e o vínculo entre poder, comunicação, informação e conhecimento.

Por tratar-se de uma função básica administrativa que não pode ser esquecida, destaco o termo (e a ação que ele implica) Controle e avaliação são conceitos se complementam e ambos necessitam de Informação para saber se as ações caminham como se esperava e informação para decidir o que fazer para evitar o descontrole do projeto. Dando suporte a este princípio tem-se Wiener (1986, p. 211) "Qualquer organismo mantém sua coerência de ação mercê da posse de meios para a aquisição, uso, retenção e transmissão de informação".



De que maneira são enviadas as mensagens?

TÉCNICAS MUDIÁTICAS

Prosseguindo na análise do esquema, atinge-se o nível dos conceitos **técnicas midiáticas**, canais do processo de comunicação, que transportam as mensagens, contendo ou não a informação. Por coerência com as idéias dos significados do termo comunicação e do fluxo das mensagens, classifico técnicas em: **de entrada**, que trazem mensagens, **de saída**, que levam mensagens e **mistas**, quer dizer, bidirecionais, que levam e trazem mensagens. Apesar de que a utilização das técnicas caracteriza-se no uso de poucas, com destaque para a mídia, a quantidade delas é infinita e cabe ao profissional de Relações Públicas ser criativo e inventar outras, quando a situação assim o exigir.

O que é a atividade de Relações Públicas?

A DEFINIÇÃO CONCEITUAL

Na leitura das funções do programa de Relações Públicas, ou seja, a sua definição operacional, observam-se as ações de: pesquisar, diagnosticar, prognosticar, planejar, assessorar, executar, controlar e avaliar. Estes verbos estão a indicar que essa atividade refere-se às funções administrativas. Logo, esta atividade é uma atividade administrativa que diz respeito à função organizacional política com finalidade manter a organização existindo no mercado.

Por outro enfoque, analisando o conteúdo de cada função da atividade, encontram-se os seguintes conceitos: relacionamento, interesses, opinião, influência, informação, processo decisório, normas, políticas, negociação e controle. Todos esses conceitos estão vinculados à teoria e prática da ciência política. Arendt (1993) coloca que a política se refere à pluralidade, na sociedade, de tribos e de seus interesses, quase sempre conflitantes. A harmonia, a ser alcançada, seria através de exercícios de interesses. Na dimensão e na linguagem de Relações Públicas, talvez pudesse ser dito, de negociação e troca de informações. Significa, também, os conhecimentos e as práticas de governo de relação de poder em qualquer situação em que existirem dois ou mais elementos em interação com processo decisório envolvido, na busca da organização dessa interação.

Portanto, função organizacional política, implicando sua gestão, enquadra-se em sua essência na área da Política e, em sua aparência, na esfera da Comunicação. Relações Públicas é uma disciplina científica e uma atividade



profissional que maneja a relação de poder no sistema organização-públicos, utilizando, para isto, meios de comunicação. A razão básica, a essência, é o exercício de poder, a aparência, a forma, é a comunicação.

O objetivo final de Relações Públicas é a harmonia na sociedade organização-públicos. Contudo, o caminho para se alcançar este objetivo, passa pelo atingir metas mais específicas tais como: obter a boa vontade, a boa imagem, a opinião favorável, o mito dos seus heróis e suas realizações e a cooperação dos participantes, pois sem atitudes favoráveis aos interesses e expectativas de ambos não se chega à harmonia. Alguns autores sobre o tema colocam essas metas secundárias como principais.

Esta função organizacional, assim como as outras, cumprirá sua finalidade se exercida de maneira adequada. Estudos de casos da prática administrativa demonstram, sobejamente, que, sem atenção ao seu processo, ocorre a disfuncionalização e a organização se defronta com conflitos e crises no seu existir. Se as outras funções, anteriormente citadas, possuem um gerente específico, então, o mesmo deveria acontecer com a função política. Ela necessita ser gerenciada. O gerenciamento desta função cabe à atividade profissional de Relações Públicas. Isto aceito, define-se, por meio de conceitos, que a **atividade de Relações Públicas é a gestão da função organização política**.

Essa definição será fidedigna se enquadrar-se no princípio essencialista segundo o qual um **definiens** - a atividade de Relações Públicas será a gestão da função organizacional política se, e somente se, a gestão da função organizacional política - **definiendum**, for à atividade de Relações Públicas e nenhuma outra qualquer. A demonstração deste outro teorema implica delimitar o tema, dizer o tema, dizer do seu objetivo e caracterizar, perfeitamente, os objetos material e formal da atividade.

Que fator justifica a existência da atividade de Relações Públicas? ÉTICA E ESTÉTICA

Por último, sem significar ordem de importância, tem-se as bases filosóficas. Elas respondem pela justificativa da existência da atividade no seio da sociedade. A **ética** sustenta-se na **busca da legitimidade da ação organizacional** e no que diz respeito ao discurso do profissional, na informação para os públicos e na sua liberdade de decisão.



Quanto à **estética**, a definição operacional da atividade de Relações Públicas desde há muito prescreve que antes de justificar ou explicar as ações organizacionais, deve-se "arrumar a casa", pondo em prática políticas organizacionais justas. Para isto, **busca adequar-se ao princípio de ações pensadas, bem projetadas e bem executadas**. O processo de qualidade dos programas de ação organizacionais tem suporte na assessoria que é dada às lideranças organizacionais.

A atividade de Relações Públicas, em seu sentido abstrato, é ética e estética, pois visa uma sociedade mais harmônica. Os problemas éticos e estéticos surgem em razão da ação humana ser imperfeita, quer seja a da direção da organização, quer seja a do profissional de Relações Públicas, à semelhança de qualquer outra profissão, legalizada pela sociedade. Somente como fenômeno ético e estético pode-se justificar a existência da atividade de Relações Públicas.

SEIB, Philip e Fitzpatrick Kathy (1995, p. 1), citando Paluszek, : "Toda profissão tem um propósito moral. A Medicina tem a Saúde. O Direito tem a Justiça. Relações Públicas tem a Harmonia - a harmonia social".

Referências Bibliográficas

- ARENDETT, Hannah (1988). *O que é política*. Rio de Janeiro, Bertrand Brasil.
- BRIDGMAN, P. W (1927). *The Logic of Modern Physics*. New York: McMillan.
- DANCE, Frank (1970). 'The Concept of Communication' *Journal of Communication*. V.20, p. 201-210.
- DURANDIN, Guy (1995). *La información, la desinformación y la realidad*. Barcelona: Paidós.
- KATZ, Daniel & KAHN, Robert (1979). *Psicologia Social das Organizações*. São Paulo: Atlas.
- KEOHANE, Robert & NYE, Joseph (1989). *Power and Independence*. USA: HarperCollins.
- MARCH, James & SIMON, Herbert (1972). *Teoria das Organizações*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.
- MINTZBERG, Henry (1992). *El Poder en la Organización*. Barcelona: Ariel.
- PALUSZEK, John (1989) "Public Relations and Ethical Leadership: If not us, who? If not now, when? Speech to the PRSA, Westchester - Fairfield, N.Y. Chapter. June 15.
- PIRIE, Madsen (1988). *Micropolitics - The Creation of Successful Policy*. Andershot, Hants: Widwood House.
- PRIESS, Frank (1997). *Contribuciones 2 / 1997 - Konrad Adenauer - Stiftung*. Ano XIV, n.2 (54), abr / jun.
- SEIB, Philip e Fitzpatrick, Kathy (1995). Fort Worth: Harcourt Brace.



SIMÕES, Roberto P (1992). *Public Relations as a Political Function: A Latin American View*. In: *Public Relations Review*. v.18, n.2, p. 189 - 200.

_____.(1995). *Relações Públicas: Função Política*. São Paulo: Summus, 1995.

_____.(2001) *Relações Públicas e Micropolítica*. São Paulo: Summus.

WIENER Norbert (1985) *Cibernética: o el control y comunicación en animales y maquinas*. Barcelona: Turquest.



La historia como tendencia actual de las relaciones públicas

Natalia Rodríguez Salcedo,
Universidad de Navarra.

ABSTRACT

Las relaciones públicas españolas adolecen de una crisis de identidad que se han ido labrando convenientemente a lo largo de los años. La disciplina sobrevive hoy entre dos extremos: identidad real e identidad deseada. Se trata de una situación delicada que dificulta la comprensión del fenómeno y ofrece un momento decisivo en su historia. En este momento crítico, a las relaciones públicas les ayudaría el simple hecho de saber aceptarse tal y como son, reconciliarse consigo mismas. Parte esencial de esa reconciliación vendría dada por una comprensión cabal de lo que fueron en el pasado, en sus orígenes. Por eso resulta necesario, ahora más que nunca, acercarse al concepto de relaciones públicas a través de su historia. Sólo después de comprender lo que las cosas han sido somos capaces de entender su esencia.

A pesar del predominio de la teoría americana en el ámbito académico de la historia, los últimos dos años presentan un aumento de las publicaciones históricas en Europa que ratifican la actualidad de la historia y, sobre todo, muestran que las relaciones públicas no son un fenómeno exclusivamente americano. Al investigar los precedentes de la actividad en otros países se descubre que ya existían, bajo otras denominaciones, iniciativas particulares y empresariales en el ámbito de la comunicación organizada para lograr influir en la opinión pública y obtener su aprobación. Asimismo, la historia de las relaciones públicas en España se muestra como alternativa a la predominante historia americana, progresista y lineal.

En la presente comunicación, se resumen las principales conclusiones de un estudio histórico exhaustivo sobre los orígenes de la disciplina en nuestro país. A través de la consulta de fuentes hemerográficas, la investigación ha descubierto campañas de relaciones públicas, desarrolladas desde agencias de publicidad o por profesionales de ese campo que han permanecido en ocasiones ocultas bajo denominaciones como "publicidad social", "publicidad educativa" o "publicidad de prestigio" en la primera mitad del siglo XX. Después de esos años, en pleno franquismo, la reconstrucción del recorrido histórico ha podido continuar gracias a la consulta del archivo profesional de la primera



empresa española de relaciones públicas.

Del análisis anterior se desprenden algunas conclusiones relevantes para el estudio teórico de la disciplina: desde los factores que favorecen el florecimiento de la profesión, hasta su influencia en el desarrollo de un sistema informativo y económico más liberal en la España del tardofranquismo, así como la comprensión de la mala imagen con la que cuentan en la actualidad. Tal vez merezca la pena apostar por la historia como una tendencia actual de las relaciones públicas.

LA HISTORIA COMO TENDENCIA ACTUAL DE LAS RELACIONES PÚBLICAS

Introducción

La aproximación al concepto de relaciones públicas resulta una tarea compleja. La dificultad no reside en que la expresión carezca de significado, sino todo lo contrario. La tarea se complica por la gran variedad de definiciones que se le han adjudicado a las relaciones públicas a lo largo de su historia. La evolución de esta joven disciplina, que comenzó a finales del siglo XIX, unida a la variedad de escenarios geográficos y de personas que la han practicado, tampoco ha facilitado una visión unitaria. Parte de esta indefinición ha derivado en una crisis de identidad, que hace debatirse a las relaciones públicas españolas entre su identidad real y su identidad deseada.

En este momento crítico, a las relaciones públicas tal vez les ayudaría el simple hecho de saber aceptarse tal y como son, reconciliarse consigo mismas, redefinirse para seguir adelante y adaptarse a los nuevos tiempos. Parte esencial de esa reconciliación vendría dada por una comprensión cabal de lo que fueron en el pasado, en sus orígenes. Por eso resulta necesario, ahora más que nunca, acercarse al concepto de relaciones públicas a través de su historia. Sólo después de comprender lo que las cosas han sido somos capaces de entender su esencia. La presente comunicación apuesta, de este modo, por una aproximación al recorrido histórico de la disciplina en España, como piedra angular de la cimentación de la enseñanza y la profesión de las relaciones públicas.

1. El interés por la historia: Estados Unidos versus Europa



Estados Unidos fue el país que primero contempló el origen y el desarrollo de las relaciones públicas como actividad profesional y, desde luego, bajo la denominación original de "public relations". El desarrollo histórico en aquel país ha sido ampliamente tratado por numerosos autores. Sin embargo, el hecho de que el concepto "public relations" surgiera en los Estados Unidos y se importara a Europa no significa que el desarrollo histórico de la disciplina en el ámbito europeo tenga necesariamente que estar unido a la historia de las relaciones públicas en Estados Unidos. Contrariamente a lo que se piensa, a causa de una falta de estudios históricos, Europa también cuenta con una tradición propia de relaciones públicas paralela en el tiempo a la americana, desconocida porque tuvo lugar bajo otras denominaciones, o bien porque la teoría americana se impuso después de la II Guerra Mundial¹.

Sin embargo, una vez efectuado un repaso bibliográfico exhaustivo por las principales obras históricas en relaciones públicas durante el siglo pasado, comprobaremos la existencia de un claro predominio de las corrientes historiográficas americanas. Como consecuencia, existe una convicción mayoritaria que afirma que las relaciones públicas nacieron en América a finales del siglo XIX, derivadas de un clima económico y político progresista que acentuó las reformas sociales, así como de la paralela presión del periodismo de investigación. Al otorgar un origen norteamericano a la disciplina, se han obviado fenómenos en otros países que, bajo otra rúbrica, constituyeron auténticos precedentes (Vasquez y Taylor, 2001: 321). En efecto, la comunicación estratégica ha sido estudiada bajo otras denominaciones, lo que ha derivado en un panorama fragmentado del conocimiento sobre la comunicación social (Pizarroso Quintero, 2001: 485).

1. Para conocer las tendencias que en las últimas décadas han defendido la existencia de una tradición europea propia de relaciones públicas, frente a la americana, cfr.: NESSMANN, K. (1995), "Public Relations in Europe: A Comparison with the United States", en *Public Relations Review*, Vol.21, nº2, Summer 1995, pp. 151-160; cfr. MOSS, D.; MACMANUS, T. Y VER?I?, D. (1997) (Edit.), *Public Relations Research: An International Perspective*, International Thomson Business Press, London; cfr. RÜHL, M. (1994), "Europäische Public Relations. Rationalität, Normativität und Faktizität", en: ARMBRECHT, W.; ZABEL, U. (Edit.) (1994), *Normative Aspekte der Public Relations: Grundlegende Fragen und Perspektiven. Eine Einführung*, Westdeutscher Verlag GmbH, Opladen, pp. 171-194; Cfr. SZYSZKA, PETER (Edit.) (1997), *Auf der Suche nach Identität: Public Relations Geschichte als Theoriebaustein*, Vistas Verlag GmbH, Berlin; Cfr. NESSMANN, K (2000)., "The origins and development of public relations in Germany and Austria", en: MOSS, D.; VER?I?, D.; WARN-ABY, G. (2000), *Perspectives on Public Relations Research*, Routledge, London.



Afortunadamente, desde la última década del siglo XX, los países europeos han retomado la preocupación por el estudio de las raíces de la disciplina y han paliado, en parte, la escasez de investigación histórica². No se trata tanto de establecer una corriente europea y homogénea, contraria a la americana, como de preocuparse por encontrar el origen auténtico de la disciplina en los países del continente. Así se expresan también los redactores del Bled Manifesto. El estudio más completo hasta el momento sobre las relaciones públicas europeas argumenta que las relaciones públicas constituyen un elemento cultural³. Y, pese a que resulta imposible considerar Europa como un sistema cultural y político unitario, puede diferenciarse de Estados Unidos. Es necesario entender qué tenemos en común y cuáles son nuestras especificidades. El estudio histórico descubre que las relaciones públicas no son únicamente una disciplina importada por la Europa de la posguerra desde los Estados Unidos.

Como conclusión, parece que la apuesta por una teoría global aplicable a marcos temporales y geográficos diversos, no resuelve la inquietud actual que intenta construir un cuerpo teórico para las relaciones públicas. Al establecimiento de unas líneas generales, debe seguir la consideración de los rasgos distintivos que enriquecen las relaciones públicas en cada país y que, no hay que olvidar, evolucionan con el paso del tiempo. En los comienzos de la evolución de las relaciones públicas en un país podemos ver determinados rasgos y, años más tarde, otros distintos, fruto de una clara evolución. Algunos rasgos pueden desaparecer para reaparecer años más tarde o viceversa, como muestra

2. En los últimos dos años, se han publicado: SRIRAMESH, K.; VER?I?, D. (Edit.) (2003), *The Global Public Relations Handbook. Theory, Research, and Practice*, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, Mahwah, New Jersey. El objeto de la obra reside en contextualizar la práctica de las relaciones públicas en distintas regiones del mundo, de acuerdo con el análisis nacional de cuatro variables socio-culturales: la cultura, el sistema político, el sistema económico y el sistema informativo. Jacquie L'Etang presentó un libro sobre la historia de las relaciones públicas en Gran Bretaña el pasado año: *Public Relations in Britain: a History of Professional Practice in the Twentieth Century*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah. Asimismo, gracias al proyecto europeo EBOK (European Body of Knowledge), promovido por la EUPRE-RA (European Public Relations Education and Research Association), ha visto la luz: RULER, B. van; VER?I?, D. (Edit.), *Public Relations and Communication Management in Europe. A Nation-by-Nation Introduction to Public Relations Theory and Practice*, Mouton De Gruyter, Berlin, 2004, que pretende recoger la historia de las relaciones públicas en algunos países europeos.

3. RULER, B. VAN; VER?I?, D. (2002), *The Bled Manifesto on Public Relations*, Bled, Eslovenia,, p. 1.



de que el progreso histórico no es necesariamente lineal.

En resumen, la adopción de la teoría americana y, por ende, la equiparación del surgimiento de la actividad con la importación del término "relaciones públicas" tras 1945, en la mayoría de los países, ha dado al traste con cualquier precedente europeo. Tales consideraciones llevan a pensar que la disciplina pudo existir en Europa con anterioridad a su "exportación" desde Estados Unidos, aunque bajo otras denominaciones. El estudio histórico se convierte así en un pilar básico en la búsqueda de identidad de las relaciones públicas (Szyska, 1997).

2. La historia de las relaciones públicas en España (1881-1975)

Las primeras "campañas de relaciones públicas" no aparecen propiamente en territorio español hasta finales de la década de los años 50 del siglo XX. No obstante, al igual que sucede en otros países europeos, existen precedentes de actividades, especialmente en la primera mitad del siglo XX, que equivalen a lo que más tarde se denominará con la etiqueta de "relaciones públicas". Aunque se trata de experiencias aisladas, resultan muy ilustrativas de cómo, también en España, el fenómeno precede a la rúbrica de "public relations", importada desde los Estados Unidos.

A través de consultas bibliográficas diversas y de contrastes en hemerotecas, se ha pretendido rescatar del olvido algunas campañas que bien podrían considerarse precedentes de relaciones públicas. Por ese motivo, los orígenes de las relaciones públicas en España se exponen en el presente trabajo a través de tres periodos cronológicos. En el primero de ellos, se rastrean los comienzos de la actividad de comunicación comercial e institucional en España desde finales del siglo XIX hasta la Guerra Civil. A continuación, el periodo de la posguerra española, que discurre entre 1939-1954 se toma como un segundo marco para el análisis de las campañas institucionales como únicas manifestaciones comunicativas de la época. Y, por último, se señalan los años comprendidos entre 1955 y 1975 como la etapa fundacional de las relaciones públicas en nuestro país, que contempla el hito del nacimiento de la primera empresa española de relaciones públicas.

2.1. El inicio de la comunicación comercial e institucional (1881-1939)

En los últimos años del siglo XIX, el profesor Prat Gaballí advirtió un cambio



en la concepción del cliente. Si, ante la expansión industrial, el cliente final o consumidor se había convertido en un ser anónimo para el fabricante decimonónico y el negocio había estado en manos de los almacenistas, la industria se dio cuenta de que podía volver a emanciparse de los intermediarios. Para ello, sólo necesitaba vender sus artículos diferenciados de la competencia, a través de la garantía de una marca. La industria aprovechó en el último cuarto del siglo la difusión de la prensa para anunciar sus marcas y, con un volumen de producción mayor, creó su propia organización de ventas. La promoción a través de la publicidad y la búsqueda de relaciones con el público motivaría la mejor aceptación de unos productos fácilmente identificables a través de las marcas (Prat Gaballí, 1959: 45). Una coyuntura comercial que coincidió con un periodo de estabilidad política -la Restauración- en el que, tras el Sexenio Revolucionario, los Borbones regresaron al trono español.

En definitiva, pese a que España continuaba siendo un país eminentemente rural y agrícola, a finales del siglo XIX conoció el impulso industrial, especialmente localizado en el Principado catalán. Con el perfeccionamiento de los métodos de producción en serie, se hacía necesario llegar a un mayor número de consumidores. Parecía que la publicidad basada en el simple aviso o mención no bastaba. Se requería (Prat Gaballí, 1959: 14-15): "*Una publicidad inspirada en la idea de servicio, de utilidad, de satisfacción de necesidades o de creación de necesidades nuevas [...]; una publicidad nueva, estudiada a fondo en sus textos y en sus formas gráficas, de modo que pudiese mover los resortes del espíritu humano creando interés y deseo de adquisición*".

Con estas palabras, el profesor Prat Gaballí aludía a una "publicidad" estratégica, que perseguía el uso eficiente de los medios y que, en última instancia, aspirara a educar el consumo e influir sobre las relaciones humanas para determinar actos económicos (Prat Gaballí, 1959: 45). Este tipo de actividad promocional y comunicativa iría apareciendo paulatinamente en las primeras décadas del siglo XX en el sector empresarial e industrial y, de modo más tímido, en el de las instituciones públicas.

El ejemplo más destacado lo constituye la compañía suiza Nestlé. El 22 de diciembre de 1881, *La Ilustración Española y Americana* publicaba, dentro del apartado genérico "Industrias modernas", un dibujo que reproducía la fábrica que la compañía tenía en Vevey, Suiza. Dos columnas de texto enmarcaban el grabado y explicaban las características de la elaboración de su producto estrella, la harina lacteada, y el éxito que ésta había alcanzado en nues-



tro país desde su introducción en 1879. Bajo la apariencia de un texto periodístico en la sección "Industrias modernas", Nestlé ejercía la publicidad redaccional. En 1888, durante la Exposición Universal de Barcelona, la empresa contó incluso con un pabellón propio. Así se preparaba el terreno para la futura implantación de la compañía en territorio español en 1905.

Entre 1910-1936, España experimentó un impulso industrial. La industria fabril cobró mayor peso en la economía y se produjo un crecimiento y diversificación. Entre los factores que motivaron tal crecimiento, destacan las transformaciones agrarias, el crecimiento en el uso de la electricidad y el motor de explosión, así como la expansión de los mercados exteriores. El primer quinquenio de la década de los 30, no obstante, presencié el impacto de la depresión económica mundial.

De este modo, no resultó extraño observar cómo, entre los últimos años del siglo XIX y los primeros del XX, diversos ramos de la industria española se ayudaron de la promoción y la comunicación para conseguir su progreso, unido a un reconocimiento por parte de la opinión pública. Entre ellos, destacaron las industrias textiles, el ramo de la metalurgia y la electricidad, el de la alimentación, así como el de las industrias química y farmacéutica (Prat Gaballí, 1934: 338-402). En efecto, parece que algunas empresas comenzaron a interesarse por el establecimiento de relaciones con sus públicos a través de actividades comunicativas⁴.

En esta línea, la prosperidad del sector de la perfumería trajo consigo un aumento de la competencia en la década de los 30. Bajo el influjo de la publicidad americana y la francesa, de perfumería, parece que un limitado número de fabricantes españoles se percató de las ventajas que podrían acarrear la concepción de campañas análogas (Prat Gaballí, 1959: 36). Mientras Prat trabajaba en Madrid para Perfumería Gal, la casa decidió dar un mayor impulso a su dentífrico "Dens", ya introducido en el mercado. Tras un estudio en profundidad, Prat decidió emprender lo que llamó "una labor publicitaria educativa" en favor de la higiene bucal. La campaña para el dentífrico "Dens" escogió como

4. Prueba de ello, por ejemplo, son las numerosas publicaciones de empresa de difusión gratuita que surgieron desde 1882 como muestra de la preocupación que despertaba la mejora de la relación con el cliente. Cfr. BORI, R., "La Prensa privada", en: AMENGUAL, B., *Curso de Publicidad y Organización*, Publi-Club, Editorial Cultura, Barcelona, 1928, pp. 97-98.



público objetivo al niño y, como intermediario, a la figura del maestro. A través de la petición por parte de las escuelas de muestras de dentífrico y material pedagógico, se enseñaba al niño el correcto modo en que debía efectuar el cepillado de los dientes. La prensa nacional se hizo eco de esta iniciativa entre noviembre de 1931 y octubre de 1933. Una vez hecha la petición del material, se establecía contacto directo con las escuelas, se les remitía material pedagógico para las clases y los alumnos. La figura del maestro como transmisor de hábitos de higiene bucal fue protagonista. Como resultado de la campaña, que Prat denominó "publicidad industrial educadora, de aspecto social", el dentífrico "Dens", y también los de la competencia, lograron introducirse en el ámbito rural, favoreciendo la introducción de un saludable hábito en la sociedad.

Así, a punto de estallar la Guerra Civil, no extraña leer las palabras de Prat Gaballí sobre la publicidad. Además de considerarla una palanca económica, concebida en su origen para prestar servicios a empresas particulares, defiende su aplicación para contribuir (Prat Gaballí, 1934: 403) *"a todos los intereses colectivos, morales y materiales, a todas las ideologías y a todas las grandes acciones nobles"*. A modo de resumen, el profesor y publicitario catalán destaca la influencia de la publicidad sobre el espíritu de las multitudes en acciones sociales emprendidas por actores diversos de la época (1934: 403, 407-408):

Si nos ceñimos estrictamente a las acciones sociales que ejerce la generación moderna por medio de la publicidad, podemos señalar, entre otras, campañas tan útiles, tan educadoras, tan impregnadas de jugo de civilización como las [...] de nuestros Institutos de orientación Profesional, contra los accidentes del trabajo; las de nuestras instituciones sanitarias y médicas, contra las moscas, la tuberculosis y el cáncer; la de una compañía de tranvías, contra los accidentes de la circulación; las realizadas a favor de los seguros sociales, y algunas que han tenido por objeto el fomento del ahorro.

Prat recuerda que estas campañas no apelan al interés particular sino a un alto interés colectivo que (1934: 407) *"la publicidad encauza noblemente para mejorar desde algún punto de vista las condiciones sociales"*. Y, en palabras del maestro, lo más importante es que esa tarea educativa de la publicidad debe ser intrínseca a todo régimen político, cualquiera que sea su naturaleza (1934: 407-408):



Cualesquiera que sean los regímenes que se instauren en los diversos pueblos como resultado de las luchas políticas, económicas y sociales, en el movimiento pendular de las ideas, en las acciones y reacciones diversas de la opinión y los impulsos de las multitudes, la fuerza educadora de la publicidad ha de quedar en lo sucesivo en el mundo como una preciada conquista de la civilización.

Prat parecía así aprovechar la oportunidad de dejar constancia de sus ideas en una obra publicada en vísperas del conflicto civil que, a pesar de los deseos del catalán, supuso un paréntesis para la actividad. Las carencias y la urgente necesidad de reconstrucción de la posguerra también retrasaron la adopción de iniciativas similares por parte de algunas empresas e instituciones.

2.2.La campañas institucionales como testigo de una época: la posguerra y la nueva situación política (1939-1954)

El final de la Guerra Civil trajo consigo la necesidad de reorganizar y reconstruir España bajo el régimen de Franco. Sin embargo, las dificultades propias de la posguerra interior y una guerra exterior, de dimensiones mundiales, agravaron la situación. Las circunstancias políticas e históricas que vivió el país entre 1939-1945 motivaron el intervencionismo y control estatal de las actividades económicas. Sin consumo ni producción se produjo el estancamiento económico y, por consiguiente, publicitario. Finalizada la contienda mundial, España permaneció aislada del exterior y, sobre todo, ajena al *European Recovery Plan* -Plan Marshall- que ayudó a financiar la reconstrucción europea.

Características de esta época serán las campañas institucionales de turismo y salud. De la mano del Director General de Turismo, Luis Bolín, el país vio incrementar tímidamente el número de turistas de la mano del lema, ahora clásico, "*Spain is beautiful and different. Visit Spain*". En el caso de la salud, la mortalidad infantil llevó al Ministerio de la Gobernación a plantearse la ejecución de una campaña de comunicación en 1949. A través de la Dirección General de Sanidad y, más concretamente, su sección de propaganda, se publicaron una serie de carteles que ofrecían consejos a las madres y orientaban sobre la salud infantil.

Hasta la década de los 50, el país continuó sufriendo dificultades económicas.



La delicada situación política llevó al régimen de Franco a renovar su gabinete en un intento por maquillar intenciones ante los aliados. El bloqueo internacional resultaba poco apto para forzar cambios internos. Sin embargo, la década de los 50 abrió nuevas puertas. España fue admitida de forma sucesiva en diversos organismos internacionales y el nombramiento de un nuevo gabinete de Franco propició la firma de un Pacto de Seguridad con Estados Unidos en 1951. Los acuerdos con el país norteamericano, deseoso de ampliar su lista de aliados y de contar con bases militares más próximas a la U.R.S.S., continuaron en 1953. España recibió de Estados Unidos ayuda económica, de defensa y créditos para bienes de inversión, a cambio de la compra de sus excedentes agrícolas y materias primas, que utilizamos para nuestra industria.

2.3. Años fundacionales: primeros pasos prácticos y teóricos de la actividad (1955-1975)

Las relaciones públicas comenzaron en estos años su tímida andadura como actividad profesional, acompañadas de un desarrollo económico equivalente motivado por el inicio de los planes de Estabilización en España. Tras el fin de la etapa de completo aislamiento internacional, las autoridades no pudieron seguir atribuyendo el bajo rendimiento económico a causas ajenas al régimen. Los objetivos del control de la inflación, la liberalización del comercio internacional y la economía nacional abrían nuevas posibilidades.

Aunque el estancamiento económico había motivado el decaimiento de las actividades publicitarias y promocionales, este tipo de iniciativas sufrirá una auténtica revolución en la década de los 60 (García Ruescas, 1969: 53). Los factores que motivaron este resurgimiento fueron diversos. Junto a la favorable evolución económica, el ejemplo de actividades exitosas similares en Estados Unidos y los países europeos inspiraron el genio nacional. Paralelamente, surgieron las primeras investigaciones y estudios sobre la publicidad como factor económico. Los presupuestos de las empresas para publicidad crecieron y, con ellos, los medios fortalecieron su economía.

Publicidad Danis: campañas de prestigio. Joan Fontcuberta y Joaquín Maestre

Seducido por los cursos sobre publicidad que Francisco Izquierdo y Pedro Prat Gaballí impartían en la Escuela de Altos Estudios Mercantiles de Barcelona,



Joan Fontcuberta se animó a crear su propia agencia⁵. Escogió como socio a Daniel Lladó, al que conoció en los cursillos sobre publicidad. Precisamente porque a Lladó le llamaban cariñosamente "Danis", decidieron bautizar a la empresa con el mismo nombre. Tras la repentina marcha de Lladó, pronto se incorporaría a la agencia el hermano de Joan, Francisco Fontcuberta, quien, por aquel entonces, trabajaba para la empresa Gráficas Manén.

Una vez asentada en el mercado como agencia, Danis se planteó el reto de mejorar la imagen de la publicidad como profesión a través de un minucioso plan con varias medidas. Entre ellas se encontraban unas campañas con las que trataron de (Fontcuberta, 1998: 62) "pagar un tributo social para que el público conociese y apreciase el valor de la publicidad". Fueron iniciativas que, en su origen, llevaron la etiqueta de "campañas sociales" o "campañas de prestigio", como las concebidas para productos Cadie, bajo el título "Seamos mejores"; o la "Campaña de la Circulación", para Transportes Ochoa.

Entre los primeros clientes de Danis destacó Cadie. La empresa contaba en su haber con productos como Lejía Guerrero y Mistol, exclusiva francesas adquiridas por aquel entonces. Ante la buena trayectoria de ambos productos en el mercado y la amenaza del lanzamiento de otros productos similares de la competencia, Danis pensó en una campaña diferente a la publicidad tradicional⁶. La iniciativa fue concebida como una campaña social y, al mismo tiempo, de prestigio para la compañía. La completa planificación y ejecución

5. Así lo relata Joan Fontcuberta, en clave autobiográfica, en "Hora Cero", libro que explica la génesis y trayectoria profesional de la agencia de publicidad Danis desde su fundación. FONTCUBERTA, J., Hora Cero, Editorial Thassàlia, Barcelona, 1998, p. 19.

6. "Habíamos comenzado haciendo alguna campaña para Lejía Guerrero. En un momento determinado, a Cadie le propusieron fabricar en España un detergente líquido que ya se estaba distribuyendo en Francia. Aquí se le llamó "Mistol". Cuando llevábamos dos o tres años en el mercado con una campaña publicitaria tradicional, se tuvo noticia de que una compañía más importante y con mejor distribución iba a lanzar otro detergente, pero en unas bolsitas de plástico. Aquella compañía tenía un enorme potencial, superaba en ventas a Cadie y no se podía competir en igualdad de condiciones en el mercado", entrevista personal telefónica a Francisco Fontcuberta, 11 de febrero de 2004.



corrió a cargo de Joan Fontcuberta⁷, creativo de la agencia. Bajo el lema "Seamos mejores", la campaña se desarrolló en Cataluña entre octubre de 1955 y enero de 1956. Con una periodicidad semanal, los 16 originales fueron apareciendo en los principales diarios catalanes.

Los triunfos iniciales, junto a la necesidad de promocionarse entre los anunciantes, animaron a los hermanos Fontcuberta a contratar nuevo personal que se encargara de vender las campañas. Se trataba de (Fontcuberta, 1998: 26) *"profesionales jóvenes, procedentes de la ventas. Personas activas, ilusionadas"*. De este modo contrataron a Joaquín Maestre, *"la única excepción a la regla de formar a personas ajenas a la publicidad, que era un viejo amigo que poseía una pequeña agencia en Alicante"*.

Maestre se incorporó a Danis en julio de 1956. Nada más llegar a la agencia, se ocupó de organizar algunas acciones de recuerdo sobre la campaña "Seamos mejores". La siguiente actuación que marcó la trayectoria de Maestre fue la "Campaña de la Circulación", concebida también por Joan Fontcuberta, y patrocinada por Transportes Ochoa de Zaragoza. En 1958, la compañía, con sedes en Madrid, Barcelona, Bilbao, Logroño, Madrid y Zaragoza, decidió emprender una campaña de prestigio que se prolongaría hasta 1959. No necesitaba vender más servicios de transportes sino planificar acciones que consiguieran mejorar la imagen de sus camioneros y, de paso, pedir prudencia al volante y velar por la seguridad del tránsito. Una de las acciones preparadas para esta campaña propició el encuentro casual entre Joaquín Maestre y Juan Viñas.

La Cruzada de Protección Ocular: Juan Viñas

La "Cruzada de Protección Ocular" supuso toda una planificada y sistemática campaña de relaciones públicas desde finales de los años 50. La compañía INDO, el mayor grupo de fabricantes de productos ópticos en aquella época, trató así de promover la mejora de la visión de la población española (Viñas, 2003: 241). La campaña, dirigida por un periodista radiofónico destacado, Juan Viñas, y asistida en ocasiones puntuales por Danis, obtuvo una notable

7. Hasta el momento, todos los escritos académicos y teóricos que mencionan la campaña, atribuyen su ejecución a Joaquín Maestre a quien, de paso, presuponen estar trabajando en Danis a finales del año 1955. La verdad es que Joaquín Maestre no participó directamente en ella. Su incorporación a Danis fue posterior, en concreto, en el verano de 1956, cuando ya había terminado la campaña.



repercusión.

A través de la colaboración con las autoridades, los oftalmólogos, los maestros de escuela y los medios de comunicación, se creó el "Día de la Higiene Ocular", se obligó a que la revisión de la vista del escolar figurara en la ficha de su cartilla académica y se desarrolló la operación "Controlvisión" -revisiones de la vista con un aparato que podía descubrir en tres minutos los defectos visuales-. La Cruzada, incluso, dio lugar a un Decreto que creó la enseñanza especial para niños con reducida capacidad visual y sin posibilidad de mejora (Viñas, 2003: 252, 256). También se convocaron concursos nacionales de prensa, radio y televisión. Los logros se completaron con la organización de conferencias, chequeos visuales, semanas de protección ocular, reuniones científicas para analizar los problemas de visión de los trabajadores, alumnos o conductores, así como la gestión de la presencia en Ferias, Congresos y Salones Monográficos⁸.

Tal y como hemos visto hasta ahora, ninguna de las acciones desarrolladas antes de 1958 en España se denominó propiamente "campaña de relaciones públicas", sino más bien campaña "social", "educativa" o "de prestigio". Tampoco aplicaron dichas iniciativas teoría específica alguna, puesto que incluso llegaron a considerarse como campañas de corte publicitario. No en vano, las conocidas campañas desarrolladas para Cadie, Transportes Ochoa o la Cruzada de Protección Ocular fueron desarrolladas total o parcialmente por una agencia de publicidad. Pero todas sucedieron en un contexto de expectativas de mejora económica de un país que, a causa del régimen franquista, había permanecido aislado de países aliados.

En efecto, la llegada a España de la expresión relaciones públicas y sus planteamientos teóricos, más profesionales, fueron posteriores a las campañas anteriormente mencionadas, aunque no demasiado. Corría el año 1958 cuando Joaquín Maestre viajó a Amberes para asistir a un congreso sobre publicidad. Aprovechando la cercanía, visitó la Exposición Universal de Bruselas. En aquella ciudad, Maestre coincidió con otro hombre que, igual que Fontcuberta, le ayudó a reorientar su vida profesional: el francés Lucien Matrat. El padre y filósofo de las relaciones públicas europeas se encontraba en Bruselas asistiendo al Congreso Internacional de la IPRA. Matrat había analizado a fondo el

8. Cfr. "Campaña pionera de las Relaciones Públicas españolas: la Cruzada de Protección Ocular", en *Relaciones Públicas*, nº 40, enero-febrero 1970, Madrid, pp. 30-33.



proceso de la comunicación y las relaciones públicas. Sus planteamientos interesaron sobremanera a un joven e inquieto Maestre.

Como se intuye, fue Joaquín Maestre quien primero aplicó la etiqueta de "relaciones públicas" en la práctica. Y, en este sentido, podría considerarse al alifantino como el padre nominal de las relaciones públicas por haber importado la expresión a finales de 1958, de no ser porque ya otro autor español había recogido por escrito dicha denominación. Por tanto, más que el padre nominal de las relaciones públicas en España, Joaquín Maestre puede considerarse como el pionero de la práctica en España. El primer autor que introdujo el concepto de "relaciones públicas" en España fue Juan Beneyto⁹. En su libro de 1957, *Mass Communications. Un panorama de los Medios de Información en la Sociedad Moderna*, dedicó uno de sus capítulos a las "Relaciones Públicas"¹⁰.

2.3.2. Los primeros pasos de las "relaciones públicas": S.A.E. de RP (1960-1975)

El comienzo de la actividad profesional en España estuvo marcado por la aparición de la primera empresa española dedicada íntegramente a ofrecer servicios de relaciones públicas. En noviembre de 1960, Joaquín Maestre y Juan Viñas fundaron en Barcelona la Sociedad Anónima Española de Relaciones Públicas (S.A.E. de RP).

9. Catedrático de Historia del Derecho, Juan Beneyto constituyó una de las piezas claves en la ciencia y enseñanza de la información en la España franquista. Llegó a ocupar el cargo de Director General de Prensa (del 7 de marzo de 1957, al 24 de enero de 1958) y Decano de la Facultad de Ciencias de la Información de Madrid. De ambos cargos fue cesado por no compartir la política del gobierno franquista. Para más información sobre su biografía, cfr. EQUIZA ESCUDERO, P. (1987), *Juan Beneyto: organizador y teórico de los estudios de comunicación en España*, Tesis doctoral (febrero 1985), Universidad Complutense de Madrid.

10. Cfr. BENEYTO, J. (1957), *Mass Communications*, *Un panorama de los Medios de Información en la Sociedad Moderna*, Instituto de Estudios Europeos, Madrid, capítulo 40, pp. 211-216. La obra volvió a publicarse revisada 16 años más tarde bajo el título: *Conocimiento de la Información: aproximación al sistema de las comunicaciones sociales*, Alianza Editorial, Madrid, 1973. Sin embargo, en esta nueva edición, el autor obvia cualquier referencia a las relaciones públicas. Según explica en el prefacio, "la razón de la exclusión de ahora reside en el propósito de centrar las consideraciones en lo que de modo más tópico asoma como información", *Ibíd.*, p. 8.



Este último epígrafe, pese a que prosigue la evolución histórica y profesional de las relaciones públicas en España, se centra en la contribución de S.A.E. de RP al desarrollo de la profesión entre 1960-1975. Su contenido se ha dividido en tres periodos temporales que pretenden comprobar si el tipo de servicios ofrecidos por la empresa y demandados por el cliente sufrió alguna evolución. Para ello, se ha utilizado el criterio temporal establecido por la aplicación de los distintos Planes de Desarrollo Económico (1964-1974). De este modo, surge un primer periodo, 1960-1963, que comprende los años iniciales de la empresa. El segundo, 1964-1967, abarca ya los años de aplicación del I Plan de Desarrollo Económico. Y, el tercero, 1968-1975, agrupa los años del II (1968-1971) y III (1972-1975) Plan de Desarrollo. Su elaboración ha sido posible gracias a la consulta del material contenido en el archivo personal de Joaquín Maestre.

1960-1963: Primeros clientes

A pesar de los temores iniciales, lo cierto es que a S.A.E. de RP no le faltaron clientes ni siquiera en sus primeros años de vida. De hecho, la empresa se vio obligada muy pronto a ampliar su plantilla. En 1962, los gastos derivados de la nómina se habían triplicado respecto a los de 1960, puesto que se habían contratado cerca de una veintena de nuevos ejecutivos y técnicos. Hasta 1962, la facturación fue aceptable para una empresa en expansión que llevaba algo más de dos años funcionando. Los principales clientes aportaron a la empresa un buen resultado económico durante los tres primeros años. Entre su cartera de clientes durante estos tres primeros años, destacó el ramo de la industria textil¹¹ y comenzaron a ser perceptibles, aunque tímidamente, algunas cuentas de clientes procedentes del extranjero. El tipo de actividades en estos primeros años, no obstante, se centró en la organización de eventos y las relaciones con los medios.

1964-1967: I Plan de Desarrollo

En el contexto de la aplicación del I Plan de Desarrollo Económico, que trajo una mejora global de la economía española, S.A.E. de RP continuó atrayendo

11. En el archivo, pueden encontrarse campañas promocionales para el Consejo Español de Sastres (1960, primer cliente), los Fabricantes de Pañería Confederados (1960-61), Textomatic'75 (1961), Instituto Coordinador de la Moda Española (1961), Rexor (1961), Acrilán (1961), *United States Department of Agriculture* (USDA) e *International Wool Secretariat* (I.W.S.) en 1963.



nuevos clientes que le permitieron mantener sus beneficios empresariales. Durante estos años, la diversidad de clientes fue en aumento y, así como en el periodo anterior destacó la industria textil, en este lo hizo la industria hidroeléctrica y se produjo la tímida incursión de la agencia en el sector de la promoción del turismo. Los clientes internacionales adquirieron mayor protagonismo en líneas generales¹². El tipo de servicios ofrecidos comenzaba a estar respaldado por una visión más estratégica de las actividades de comunicación, gracias a la mejora de los programas de relaciones con los medios y a la ampliación de la oferta con servicios de investigación de audiencias.

1968-1975: II y III Planes de Desarrollo

En este último periodo histórico que cierra el franquismo, se revisaron campañas para clientes que, en principio, no habían destacado con anterioridad: la Iglesia y la Administración. También hay que subrayar el comienzo de la cuenta de la Costa Brava, que reportará importantes ingresos y que continuará después de 1975. De igual manera, resulta digna de mención la evolución experimentada en los servicios prestados al sector empresarial, quien parecía acusar la necesidad de dirigirse a una opinión pública cada vez más activa en la década de los 70. Esta concepción más estratégica de la comunicación llevó a la ampliación expresa de su oferta de servicios, tal y como resulta perceptible en la papelería de la empresa, en donde se matiza: "S.A.E. de Relaciones Públicas. Consejeros de Dirección en Técnicas de Comunicación Social y Marketing. Análisis de opinión e imagen - Estudios psico-sociológicos para la empresa -programas promocionales- información industrial y socioeconómica". La ampliación de servicios tuvo como consecuencia la reestructuración de los departamentos, así como la apertura de una sucursal en Madrid en 1974.

En conclusión, se puede apreciar cómo los inicios y primeras campañas elabo-

12. Los clientes internacionales entre 1964-1968 fueron: Campaña de promoción entre médicos y pediatras, para *Laboratorios Hubber* (1964); participación de *Mitsui y Toshiba* en la Feria Flotante de la industria japonesa (1964); inauguración de factoría en Montornes del Vallés para *Henkel Ibérica* (1964); organización de un stand en la Feria de Muestras para el *Department of Trade and Commerce of Canada* (1966); promoción de la visita del presidente del *Fuji Bank* a Barcelona (1966); misión comercial a Hong-Kong, patrocinada por el *Hong-Kong Trade Development Center* (1966); presentación de la *BASF* en España (1968); promoción de los tractores *John Deere* (1968) o el envío de notas de prensa para comunicar el nombramiento de un nuevo presidente para la *Reynolds Tobacco Company* (1968).



radas por S.A.E. de RP muestran cierta limitación profesional en sus comienzos. La organización de eventos constituyó la principal fuente de ingresos durante sus primeros cinco años de vida. Así lo demuestran las campañas analizadas en las dos primeras etapas y el resto de documentos consultados en el archivo¹³. En general, sus actividades hasta 1967 quedaban encasilladas bajo una práctica de política de relación con los medios, a través del envío de notas de prensa, convocatorias de ruedas de prensa, elaboración de material promocional -como folletos o carteles- y la organización de eventos para atraer la atención de los medios. Pese a que se aprecia una ausencia de concepción estratégica en materia de comunicación, sí hay que decir que las acciones para determinados sectores contribuyeron a mejorar la situación económica en la España del tardofranquismo.

España experimentó un crecimiento económico ininterrumpido entre 1960-1973 como consecuencia de la aplicación de los Planes de Desarrollo. En este contexto, las campañas y realizaciones de S.A.E. de RP para el sector empresarial alentaron el mercado y la competencia en plena aplicación de los planes de estabilización. Por tanto, se puede decir que también contribuyeron de algún modo al crecimiento económico. Parece que las empresas buscaron, aprovechando también el marco de los planes de estabilización que revitalizaron la economía española, a través de las relaciones públicas, justificarse socialmente para salir del encasillamiento de la economía y sociedad franquistas.

3. Valoraciones finales

Primera. La investigación previa para este trabajo ha constatado una carencia bibliográfica en torno a la historia de las relaciones públicas en diversos países del territorio europeo, que contrasta con la amplitud del tratamiento que el

13. El lanzamiento del Premio Juvenil Cadete para Editorial Mataú (1961); (1961-1962); el lanzamiento del Premio Planeta (1961-1962); la promoción de las quinielas para el Patronato de Apuestas Deportivas (1961); la organización de la convención anual de la empresa automovilística Ford (1961); el Secretariado de Suburbios del Obispado de Madrid-Alcalá y su participación en el I Salón de la Infancia, la Juventud y el Deporte (1961-1962); la participación de la asociación *Amigos de coches veteranos* en el IV rally de coches de época Barcelona-Sitges (1962); la organización del Concurso Interescolar de Redacción para Coca-Cola (1962); la elección de Miss Naciones Unidas (1963); o el 50 aniversario del Club de Golf de San Cugat (1964), entre otros.



Las escasas fuentes disponibles, además, pocas veces superan la mera narración cronológica de hechos inconexos, dificultando así la reflexión sobre los factores necesarios para el desarrollo de las relaciones públicas en un determinado país. La tendencia parece estar remitiendo paulatinamente, ya que se aprecia en el último año un aumento en las publicaciones históricas en Europa, ya sea de la mano de asociaciones europeas como la EUPRERA, que ha propiciado una monografía en coordinación con varios autores de países europeos, o bien de autores consagrados en el mundo académico. En cualquier caso, pese al claro predominio de la teoría americana en el ámbito académico de la historia, los últimos años presentan cierta recuperación. Esto no debe ser un pretexto para mantener un enfrentamiento entre dos corrientes, sino una prueba de que no todas las teorías son aplicables a todos los países.

Segunda. Mientras la publicidad y las relaciones públicas se desarrollaron como ámbitos separados en los países estudiados, no ha sucedido de igual modo en España. En nuestro país, se hace patente la dificultad de discernir entre los antecedentes históricos de la publicidad y las relaciones públicas en los orígenes de la actividad durante la primera mitad del siglo XX. Cuando, a través de la investigación, se descubren campañas de relaciones públicas, resultan estar desarrolladas desde agencias de publicidad o por profesionales de ese campo y, en ocasiones, haber estado ocultas bajo denominaciones como "publicidad social", "publicidad educativa" o "publicidad de prestigio". Tal vez sea esta indefinición en las funciones y los contenidos la que ha ocasionado en la práctica, a su vez, la concepción de las relaciones públicas como herramienta auxiliar de la publicidad, quedando limitada su aplicación a las relaciones con los medios -envío de notas de prensa, convocatorias de ruedas de prensa y cuidado de las relaciones con los periodistas- y la organización de eventos.

Tercera. Las campañas ejecutadas por S.A.E. de RP para diversos sectores contribuyeron a que las instituciones y empresas de la época lograran abrir cauces propios de comunicación con sus públicos en pleno franquismo. Recordemos que, en la teoría, la práctica de las relaciones públicas implica la existencia de un "espacio público", que, a su vez, tiene como primer requisito la existencia de un espectro amplio de medios de comunicación -que, desde luego, no se da en el franquismo-. Un segundo requisito, no menos importante, contempla que personas e instituciones puedan abrir cauces propios de comunicación con sus públicos específicos, sin depender exclusivamente de la iniciativa de los medios de comunicación. De ser así, la actividad profesional de



la primera empresa española de relaciones públicas habría contribuido a crear estos cauces y a la consecución de un ambiente de pre-liberalización en los últimos años del franquismo.

Cuarta. La empresa fundada por Joaquín Maestre y Juan Viñas constituyó un claro referente para la profesión en los comienzos. Sin embargo, las concepciones estratégicas, sociales y educacionales de los precedentes no estuvieron presentes en las primeras campañas de S.A.E. de RP. Inicialmente sus acciones estuvieron limitadas a las relaciones con la prensa y a la organización de eventos para crear notoriedad y atraer la atención de los periodistas para asegurar la cobertura y aparición en los espacios de los medios. Salvo excepciones, entre 1960-1975, lo que predomina en España es un estadio precario de las relaciones públicas, sin apenas visión estratégica de la comunicación. Si tenemos en cuenta, entonces, que S.A.E. de RP fue un referente para los profesionales de la época, eso podría explicar la razón por la que hoy, en España, prevalece la etiqueta de "relaciones públicas" como persona dedicada a atraer la atención mediática y a la organización y animación de eventos.

El propósito de esta comunicación ha sido presentar el estudio de la historia de las relaciones públicas españolas como necesario y fundamental para conocer en profundidad la disciplina. Por eso y por todo lo dicho anteriormente, no podemos más que estar en desacuerdo con las primeras palabras de determinados autores (Chaumely y Huisman, 1963: 14) cuando afirman tajantemente que: *"Las relaciones públicas han cubierto ya una etapa: un pasado que no tiene más interés que el práctico. Ahora sólo cuenta el presente, cómo va penetrando progresivamente. Mientras la historia va desapareciendo dentro de la geografía, su mitología se convierte en gramática"*.

En efecto, tal y como dicen al final del párrafo, se trata de ir descubriendo los verdaderos sucesos históricos y de interpretarlos, para ir construyendo una base sólida de fundamentación para la comprensión de la disciplina. Tal y como apuntan algunos investigadores, los mayores peligros son el olvido y la repetición. Parece conveniente trabajar para que la historia sea una tendencia y no una carencia de la investigación y la docencia en relaciones públicas.

Bibliografía

-ARCEO VACAS, ALFREDO (2002), "Public Relations In Spain In 2002: Antecedents, Present Situation And Future Tendencias", en *European Public Relations News*, Vol. 1, nº3, December 2002, pp. 46-58.



- ARCEO VACAS, A. (2004), "Public Relations In Spain: an introduction", en *Public Relations Review*, Vol. 30, nº3, September 2004, pp. 293-302.
- CHAUMELY, J.; HUISMAN, D. (1963), *Les Relations Publiques*, Presses Universitaires de France, Paris.
- FONTCUBERTA, J. (1998), *Hora Cero*, Editorial Thassàlia, Barcelona.
- GARCÍA RUESCAS, F.(1969), *Técnicas de Economía y Publicidad*, Editora Nacional, Madrid.
- L'ETANG, JACQUIE y PIECZKA, MAGDA (1996), *Critical Perspectives in Public Relations*, International Thomson Business Press, London.
- L'ETANG, J. (1998), "State Propaganda and Bureaucratic Intelligence: the Creation of Public Relations in 20th Century Britain", en *Public Relations Review*, Vol. 24, nº4, Winter 1998, pp. 413-441.
- L'ETANG, J. (2004), *Public Relations in Britain. A history of professional practice in the twentieth century*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah (New Jersey).
- NOGUERO i GRAU, ANTONI (1994), "La historia de las relaciones públicas en España: 1954-1990", en *Revista Universitaria de Publicidad y Relaciones Públicas*, nº1 (2ª época), 1994, Universidad Complutense de Madrid, pp. 67-90.
- NOGUERO i GRAU, A. (2004), "Principales acontecimientos en la evolución de las relaciones públicas en España", en ARCEO, J.L. (Edit.) *Las relaciones públicas en España*, McGraw-Hill, Madrid, capítulo 26, pp. 337-359.
- PIZARROSO QUINTERO, A. (2001), "Las fronteras de la comunicación estratégica (I). Planteamientos clásicos: propaganda y retórica", en: PÉREZ GONZÁLEZ, R. A. (Edit.) (2001), *Estrategias de comunicación*, Ariel Comunicación, Barcelona.
- PRAT GABALLÍ, PEDRO (1934), *Publicidad racional*, Editorial Labor S.A., Barcelona.
- PRAT GABALLÍ, P. (1959), *Publicidad combativa*, Editorial Labor, S.A., Barcelona.
- RULER, BETTEKE VAN; VER?I?, DEJAN (2002), *The Bled Manifesto on Public Relations*, prepared for: 9th International Public Relations Research Symposium, July 4-7, 2002, Bled, Ljubljana, Eslovenia.
- RULER, B. VAN; VER?I?, D. (Edit.) (2004), *Public Relations and Communication Management in Europe. A Nation-by-Nation Introduction to Public Relations Theory and Practice*, Mouton de Gruyter, Berlin.
- SZYSZKA, PETER (Edit.) (1997), *Auf der Suche nach Identität: Public Relations Geschichte als Theoriebaustein*, Vistas Verlag GmbH, Berlin.
- SZYSZKA, P. (1998), "Öffentlichkeitsarbeit - ein kind der Zeitgeschichte", en *PR Forum für Wissenschaft und Praxis*, nº 3, agosto 1998, Año 4, Erma Verlag GmbH, Nürnberg, pp. 138-144.
- VASQUEZ, G. M.; TAYLOR, M. (2001), "Public Relations: An Emerging Social Science Enters the New Millennium", en *Communication Yearbook 24*, International Communication Association, Sage Publications, Thousand Oaks, California.
- VIÑAS REXACH, F. (2003), *El Goig de Vivre*. Joan Viñas Bona, Editorial Edimurtra, Barcelona.



Análisis de la inversión publicitaria en medios no convencionales durante el periodo comprendido entre 2000 y 2005.

**María Sánchez Valle,
Universidad San Pablo CEU**

ABSTRACT

La publicidad no convencional ha ido creciendo paulatinamente hasta encontrar su lugar conforme han ido madurando los mercados y ha aumentado la saturación publicitaria. Los últimos datos facilitados por Infoadex referentes al año 2004 ponen de manifiesto un crecimiento de la inversión publicitaria en medios below the line de un 3,9 respecto al año 2003. Este informe muestra como los medios publicitarios no convencionales suponen en España más de la mitad del total de la inversión en publicidad, sólo en 2004 los medios no convencionales, entre los que se engloba el campo de las relaciones públicas, alcanzaron un 52,1% de la inversión publicitaria en España en 2004.

Estos indicadores ponen de manifiesto la necesidad de las empresas de buscar métodos alternativos más directos ante la pérdida de eficacia de los medios publicitarios convencionales. Y, precisamente, estos nuevos caminos se encaminan al incremento de acciones below the line.

Al mismo tiempo esta tendencia se ve corroborada por los movimientos que año tras año se observan entre los grandes macrogrupos publicitarios que extienden sus redes hacia los medios no convencionales, aumentando el número de empresas dedicadas a las relaciones públicas.

En esta comunicación se analizan los principales estudios sobre el sector de la publicidad no convencional, en especial la información que anualmente publica Infoadex y los estudios realizados por ADECEC, entre otras asociaciones.

ANÁLISIS DE LA INVERSIÓN PUBLICITARIA EN MEDIOS NO CONVENCIONALES DURANTE EL PERIODO COMPENDIDO ENTRE 2000 Y 2005.

1. Introducción.

La evolución de la inversión en el sector publicitario español en los últimos



cinco años ha estado marcada, sin lugar a dudas, por los vaivenes a los que se ha visto sometida la política y la economía mundial. Fundamentalmente, por el aumento de los precios de la energía, el descenso del dólar frente al euro y la desaceleración económica de los países desarrollados.

El nuevo milenio se estrenó con una inversión en publicidad de 11.793,3 millones de euros. Miguel Ángel Pérez Ruiz (2001) considera que 2000 fue un año positivo para el sector publicitario ya que en éste se consiguió una mayor internacionalización de la publicidad española, así como la equiparación con los otros países del entorno europeo, pese a que la inversión fue menor que en 1999. Sin embargo, comenzó a vislumbrarse el inicio de una crisis publicitaria -la inversión en el año 2000 estuvo casi 5 puntos por debajo del año anterior debido a la inestabilidad de los mercados y a las oscilaciones en el crecimiento de la economía- que alcanzaría su máxima expresión en el año 2001.

De esta manera, a este año de relativa calma, le sucedieron 2001 y 2002 en los que la inversión real estimada se situó en 11.670,9 millones de euros en 2001 y en 11.714,2 millones en 2002, lo que supuso un decremento del 1,05% en 2001 y un ligerísimo incremento del 0,2% en 2002.

Las causas de esta situación hay que buscarlas en la repercusión negativa de la burbuja tecnológica acaecida en el año 2000. Así como en las restricciones del presupuesto publicitario durante el año 2001 y 2002, debido fundamentalmente a los efectos negativos del 11-S, al establecimiento oficial del euro con el consiguiente descontrol en los precios y aumento de la inflación y a la restricción en el consumo que inevitablemente llevaron aparejados estos factores y que repercutieron negativamente en la evolución de la inversión publicitaria (Pérez Ruiz, 2003)

La inversión en publicidad no volvería a incrementarse hasta 2003, momento en el que las inversiones alcanzaron los 12.015 millones de euros, con un aumento del 2,6% respecto al año anterior. A pesar de que este dato dista mucho de los incrementos producidos, año tras año, en la década anterior fue acogida con gran optimismo por todo el sector publicitario que se dio cuenta de que la salida de la crisis vaticinada en 2003 tenía visos de cumplirse durante el año 2004.

Así, mientras la inversión en publicidad aumentó un 2,6% en 2003, en el año 2004 el crecimiento se situó en un 6,9%, alcanzándose la cifra de 12.846,3



millones de euros. De tal manera que se puede afirmar que en el año 2004 se ha consolidado la recuperación de la actividad publicitaria.

Si tenemos en cuenta la división entre medios convencionales y medios no convencionales, comprobamos como los medios *above the line* siguen la tendencia de la publicidad en general, es decir, se produce una reducción en las inversiones -del 5,74% en el año 2001 y del 1,2% en el año 2002-, para volver a recuperarse en el año 2003 -con un incremento del 3%- y asentar esa recuperación durante 2004, momento en el que la inversión en medios convencionales creció un 10,4%, 3,5 puntos por encima del crecimiento de la inversión en los medios de publicidad en general.

Este incremento en la inversión de los medios convencionales puede deberse a que en las épocas de recesión económica los anunciantes hacen especial hincapié en la variante promocional y punto de venta (y en general en las distintas disciplinas del *below the line*), en cambio en los momentos de bonanza económica los anunciantes giran hacia la publicidad convencional ya que lo que se pretende es afianzar la imagen de marca y no tanto, favorecer la compra momentánea del producto¹.

Haciendo un repaso breve a los medios convencionales, el principal, sin lugar a dudas, es la televisión puesto que representa el mayor porcentaje de inversiones. En segundo lugar, se encuentran los diarios que han sido, junto a los dominicales, los únicos medios cuyas inversiones han disminuido año tras año.

Respecto a los medios convencionales es destacable el caso de la publicidad en Internet que año tras año registra grandes porcentajes de incremento, fundamentalmente debido a la juventud de este nuevo soporte que, aunque a día de hoy, no cuenta con la confianza de la mayoría de los anunciantes, se configura como uno de los medios con más posibilidades de expansión, tanto por el mayor uso de esta nueva tecnología por el conjunto de la población, especialmente el sector más joven, como por la innovación creativa que el medio ofrece.

2. Metodología

1. Anuario Estrategias 2005, Edipo, Barcelona, pag. 38.



A continuación, se presenta el análisis de los *Estudios Infoadex de la inversión publicitaria en España* publicados en 2001, 2002, 2003, 2004 y 2005. Así como, el estudio realizado por ADECEC *La comunicación y Relaciones Públicas. Radiografía de un sector y La comunicación y las Relaciones Públicas. Radiografía del sector 2004*.

Para el análisis se ha tenido en cuenta la evolución del volumen de inversión en los últimos cinco años en cada uno de los medios clasificados por Infoadex como medios no convencionales, así como se han revisado las principales publicaciones profesionales del sector de la publicidad y las Relaciones Públicas.

3. Evolución de la inversión en los medios no convencionales.

Si bien comentábamos en el epígrafe anterior que la inversión en medios convencionales había corrido paralela a la de la publicidad en general, en el caso de los medios *below the line* los resultados son más positivos. De esta manera, comprobamos que, año tras año, desde 1999, estos soportes han registrado ligeros incrementos en cuanto a su volumen de inversión. En opinión de Pérez Ruiz (2000) es a partir de 1998 cuando comienza a darse importancia a los medios no convencionales, dejando de considerarse por parte del anunciante como algo residual y complementario a los convencionales.

Las razones principales de esta mayor utilización de las técnicas *below the line*, frente a los medios convencionales hay que buscarlas en la saturación de estos medios convencionales que provoca una irritación del consumidor hacia la publicidad que, en último término, lleva aparejada un rechazo del soporte y del medio, así como en las mayores posibilidades que ofrecen para dar una respuesta personalizada a las necesidades del consumidor.

Al mismo tiempo, la publicidad convencional cuenta con el inconveniente de que sus mensajes tienen grandes dificultades para diferenciarse de los de la competencia. Aspectos que determinan que dentro de los mismos sectores la publicidad de los diferentes productos resulte cada día más igual.

Estos motivos provocan que los anunciantes decidan disminuir sus inversiones en los medios *above the line* en detrimento de otras formas publicitarias, que en muchos casos se engloban bajo la denominación Relaciones y Públicas. Sin embargo, no podemos pasar por alto el gran incremento registrado en los me-



dios convencionales durante el año 2004 y que, como se apuntaba en el epígrafe anterior, puede deberse a la preferencia por parte de los anunciantes de las técnicas *above the line* frente a los medios no convencionales en las épocas de bonanza económica.

De todas formas lo que, sin lugar a dudas, ocurre es que se está produciendo una clara aproximación entre los medios convencionales y los no convencionales. Para dejar claro este hecho, sólo hay que echar un vistazo a los porcentajes entre los que se reparte de la inversión en estos medios. En el año 2000, el 51,5% de la inversión era acaparada por los medios no convencionales (el 48,4% para los medios convencionales), mientras en 2001 esta cifra creció al 53,8% (el 46,2% para los medios convencionales) y se mantuvo durante 2002, para descender ligeramente durante 2003 a un 53,63% (el 46,15% para los medios convencionales) y en 2004 a 52,1% (el 47,9% para los medios convencionales).

Estos datos indican como entre los medios convencionales y no convencionales se establece una línea difusa que no hace otra cosa que poner de manifiesto que los anunciantes confían cada vez más en los medios no convencionales para ayudar a la estrategia diseñada para los medios *above the line* o incluso para suplir a éstos.

En este sentido podemos afirmar que cada vez el público demanda una comunicación más personalizada, que únicamente puede conseguirse si se logra establecer un vínculo comunicativo con posibilidad de respuesta entre el anunciante y el consumidor del producto. Indudablemente este diálogo no puede producirse a través de las denominadas técnicas convencionales, ya que aunque se segmente el público al que van dirigidas, el carácter masivo de estos medios impide la creación de un diálogo con el consumidor que permita al anunciante adaptar su oferta a las circunstancias precisas de cada receptor.

Sin embargo, las técnicas *below the line* sí consiguen esta personalización y más en este momento en que la tecnología permite llegar a cada uno de los consumidores a través de sus medio predilecto. En este sentido, no debe extrañarnos que sean precisamente aquellos medios que permiten una respuesta directa los que tienen una mayor inversión publicitaria.

A continuación, se ofrece el comportamiento de la inversión en cada uno de los medios que configuran lo que Infoadex denomina medios no convenciona-



les, haciendo una especial incidencia en los medios que acaparan los mayores niveles de inversión. Estos medios están ordenados de mayor a menor facturación, teniendo en cuenta los datos ofrecidos por Infoadex (2005) en el informe 2005.

1. Mailing personalizado.

El primer medio *below the line* por inversión publicitaria es el mailing personalizado. Durante el periodo de tiempo analizado, en ningún momento otro medio ha tenido más inversión que éste. En 2004, el 25,9% de la inversión destinada a los medios no convencionales se dirigió a este medio.

En cuanto a su evolución en los últimos cinco años, en 2001 registró una inversión total de 1.700,9 millones de euros, lo que significa un incremento del 4,3% sobre la cifra del año anterior (1.630,6). En 2002 tuvo un ligero incremento del 1,5%, situándose su volumen de inversión en 1.726,4 millones de euros para, a continuación, perder ese incremento en 2003, cifra en la que la inversión volvió a disminuir a la cantidad de 2001. En 2004 la inversión se recupera y se alcanza la cantidad de 1.734,5 millones de euros, un 2% más que el año anterior.

	2000	% inc. 2000 - 2001	2001	% inc. 2001 - 2002	2002	% inc. 2002 - 2003	2003	% inc. 2003 - 2004	2004
Mailing	1.630,6	4,31	1700,9	1,5	1726,4	-1,5	1700,5	2	1734,5

Elaboración propia. Fuente: Infoadex

Lejos de los porcentajes de incremento de la inversión del mailing personalizado de la década de los 90, el mailing se mantiene como la opción preferida por los anunciantes que desean incluir en su estrategia de comunicación, las técnicas del marketing directo; de hecho, el 55,39% de los trabajos que realizan las agencias son mailing. Sin embargo, también se pone de manifiesto como este medio se empiezan a combinar con otros, así, un 11,8% utilizan los e-mailings, un 10,31% la publicidad convencional con respuesta directa y un 7,81% las campañas de telemarketing. Junto a otras como el *mobile marketing* (6,90%) y las promociones (7,75%) que van en aumento².

2. Estrategias, abril 2005, nº 139, pág. 34.



Por tanto, aunque el mailing personalizado sigue siendo el rey de las técnicas *below the line*, su crecimiento no es tan importante como en el caso del marketing telefónico, ferias o patrocinio, lo puede significar que se está produciendo una saturación en este medio. Así consideramos que en este momento el mercado exige, por un lado, una hiperespecialización y, por otro, una integración de los canales y medios interactivos.

2. PLV, Señalización y rótulos.

En segundo lugar, dentro de la inversión en medios no convencionales se encuentra la publicidad en el lugar de venta, señalización y rótulos. Este apartado supone sobre el total de la inversión en medios no convencionales el 16,2%.

En cuanto a su evolución en los últimos cuatro años, sigue un comportamiento similar al del resto de los medios con un 4,6% de retroceso del año 2000 al 2001, pasando la cifra absoluta de 1.000,6 a 954,5 millones de euros, para estabilizarse en 2002, alcanzando un crecimiento del 1,7% y repuntar en 2003, cuando su porcentaje se incremento un 8% (1.048,1 millones de euros). Hasta alcanzar en 2004 un volumen de 1.086,1 millones de euros, un 3,6% más que el año anterior.

	2000	% inc. 2000 - 2001	2001	% inc. 2001 - 2002	2002	% inc. 2002 - 2003	2003	% inc. 2003 - 2004	2004
P L V , Señalización y Rótulos	1000,6	-4,6	954,5	1,7	970,5	8	1048,1	3,6	1086,1

Elaboración propia. Fuente: Infoadex

Las cifras señalan como el punto de venta se convierte en la mayoría de las decisiones de compra en un lugar primordial para que el consumidor se decida por un producto u otro. Es precisamente con estas técnicas con las que se corrigen las limitaciones de la publicidad en los medios convencionales, que en muchas ocasiones no consiguen una diferenciación del producto. En estos casos el anunciante puede inclinar las preferencias del consumidor hacia su producto con la utilización de estas técnicas que en muchos casos sirven de refuerzo a la publicidad convencional, marketing directo y promocional.



3. Marketing telefónico.

El marketing telefónico ocupa el tercer lugar en relación a los medios no convencionales, con un 12,4% sobre la inversión total del grupo, según los datos de 2004. Éste es el medio que más crece en el periodo de tiempo analizado. En 2003, por primera vez, se sitúa por encima del buzoneo y folletos, gracias al espectacular salto dado por este medio en 2001, momento en el que se incrementó su volumen de inversión un 40,19%, pasando de una inversión de 471,6 a 661,1 millones de euros. Sin embargo, también este sector notó la desaceleración en el crecimiento del sector. En 2002, el crecimiento fue del 5% con un volumen de inversión de 694,2 millones, en 2003 creció un 10% (736,6 millones de euros), hasta el 9% de crecimiento en 2004 con una cifra absoluta de 832,0 millones de euros.

	2000	% inc. 2000 - 2001	2001	% inc. 2001 - 2002	2002	% inc. 2002 - 2003	2003	% inc. 2003 - 2004	2004
Marketing Telefónico	471,6	40,19	661,1	5	694,2	10	763,6	9	832

Elaboración propia. Fuente: Infoadex

Este crecimiento del telemarketing sobre el buzoneo pone de manifiesto la tendencia que se observa en la publicidad hacia el aumento de las técnicas que pretenden mantener un contacto bidireccional con el consumidor. Además, en el año 2003 se da este crecimiento del telemarketing debido a la implantación por parte de las empresas de programas de fidelización y por la implantación de herramientas CRM y call center que faciliten el contacto con el cliente³.

El Estudio de Telemarketing que, desde hace una década, presenta de forma anual AEMT-FECEMD, corroboraba el moderado incremento experimentado durante 2002 por el sector. A pesar de la crisis, durante los últimos cinco años la cifra de facturación se ha duplicado; así lo certifica el volumen total conseguido en 2004, el cual fue de 832 millones de euros, frente a los 363,1 millones logrados en 1999.

3. *Anuario Estrategias 2004*, Edipo, Barcelona.



Quizá, el aspecto más destacado en estos últimos años es el paso de los call centres (centros de llamadas) a los contact center (centros de contacto), provocado por la evolución de las tecnologías y la adaptación de los anunciantes al nuevo cliente multimedia, inevitablemente si el cliente es multimedia, el anunciante tiene que responder a sus demandas de información a través de cualquier canal.

Respecto al futuro del sector, se dibuja como uno de los más prósperos y con mayor proyección de futuro. Sin embargo, también se enfrenta a grandes problemas derivados de la deslocalización (offshore) que puede provocar pérdida de control sobre la campaña y problemas semánticos y culturales⁴.

4. Buzoneo y folletos.

El buzoneo y los folletos pierden el tercer lugar dentro del ranking de medios below the line con mayor volumen de inversión en el año 2003. Aún así, en el año 2004 ha acaparado el 11,1% de la inversión en medios no convencionales. Su evolución durante los últimos cinco años, está marcada por el signo negativo. De esta manera, en 2001 se registra una inversión de 781,8 millones de euros frente a los 809,3 de 2000 (un 3,39% menos), en 2002 la cifra se sitúa en 763,9 (un 2,3% menos), mientras en 2003 la cantidad es de 752,4 y en 2004 744,1 (un 1,5% y 1,1% menos, respectivamente).

	2000	% inc. 2000 - 2001	2001	% inc. 2001 - 2002	2002	% inc. 2002 - 2003	2003	% inc. 2003 - 2004	2004
Buzoneo	809,3	-3,39	781,8	-2,3	763,9	-1,5	752,4	-1,1	744,1

Elaboración propia. Fuente: Infoadex.

Es el único medio no convencional, que año tras año va perdiendo volumen de inversión, aunque este porcentaje es menor en 2003 y 2004 que en 2000 y 2001. La razón hay que buscarla en el aumento de otras formas de marketing directo, especialmente el telemarketing, que ofrecen un contacto más personal e individualizado con el consumidor.

5. Anuario, guías y directorios

4. *Estrategias*, febrero 2005, nº 137, pag 28.

Los anuarios, guías y directorios son los medios que ocupan el quinto lugar en cuanto a la inversión publicitaria en medios no convencionales y representaron en 2004, el octavo del total de la inversión, al mismo tiempo que se presentaron como el tercer medio con mayor crecimiento.

Su evolución está marcada por un aumento, por encima del crecimiento medio de los medios no convencionales durante el año 2001 y 2004. Años en los que se registraron las cifras totales de 501,5 y 553,7 millones de euros, respectivamente. Por otro lado, es reseñable el ligerísimo incremento al que se asiste durante los años 2002 y 2003 (un 0,5% y un 1,5%, respectivamente).

	2000	%inc. 2000 - 2001	2001	%inc. 2001 - 2002	2002	%inc. 2002 - 2003	2003	%inc. 2003 - 2004	2004
Anuario, guías y directorios	475	5,57	501,5	0,5	503,8	1,5	511,3	8,3	553,7

Elaboración propia. Fuente: Infoadex

Desde el punto de vista de la comunicación corporativa es destacable que se prefieran estas formas de comunicación frente a otras que permiten un contacto más directo con el consumidor. La explicación habría que buscarla en que estos medios sirve de elemento auxiliar a otras técnicas below the line.

6. Patrocinio deportivo.

El patrocinio deportivo ocupa el sexto lugar con un 7,0% de la inversión en el ranking de medios no convencionales, según los datos de 2004.

En cuanto a su progreso en los último cinco años, lo más destacables es el retroceso en la inversión durante el año 2001, momento en el que la cifra de inversión total se situó en 427,6 millones de euros, un 3,69% menos que en 2000. De tal manera que no se ha vuelto a superar el volumen de inversión de 2000 hasta el año 2004, en el que el incremento respecto al 2003, fue de un 6,3%.



	2000	% inc. 2000 - 2001	2001	% inc. 2001 - 2002	2002	% inc. 2002 - 2003	2003	% inc. 2003 - 2004	2004
Patrocinio Deportivo	443,9	-3,69	427,6	3,3	441,7	0,2	442,6	6,3	470,5

Elaboración propia. Fuente: Infoadex

En este ámbito se manifiesta claramente como en las épocas de bonanza económica su recurre más a las formas publicitarias ligadas al entretenimiento que a aquellas relacionadas con la información o la promoción del producto.

7. Regalos publicitarios.

Los regalos publicitarios, a pesar de la lenta evolución que está teniendo en los últimos cinco años, acaparan en 2004, el 5,5% de la inversión publicitaria.

En estos cinco años, es el único medio que crece año tras año por debajo de la media. En el año 2001 se registró un gran decremento del 3,31%, de tal manera que la cifra de inversión conseguida en 2000 no ha vuelto a recuperarse, aunque en 2004 se aproxima a esa cantidad (365,2 millones de euros).

	2000	% inc. 2000 - 2001	2001	% inc. 2001 - 2002	2002	% inc. 2002 - 2003	2003	% inc. 2003 - 2004	2004
Regalos publicitarios	365,9	-3,31	353,8	1,2	358	1	361,6	1	365,2

Elaboración propia. Fuente: Infoadex

8. Patrocinio, mecenazgo y marketing social.

El patrocinio, mecenazgo y marketing social ocupan en octavo lugar dentro de la inversión publicitaria, un 5,2% sobre el total de la inversión del grupo.



En cuanto a su evolución, cabe destacar el aumento de un 7,3% en 2004, frente a los ligeros incrementos detectados en 2002 (3,3%) y en 2003 (2,7%). Por tanto el volumen de inversión ha pasado de 310,8 millones de euros en 2000 a 348,4 en 2004.

	2000	% inc. 2000 - 2001	2001	% inc. 2001 - 2002	2002	% inc. 2002 - 2003	2003	% inc. 2003 - 2004	2004
Patrocinio, mecenazgo y marketing social	310,8	-1,5	306,1	3,3	316,2	2,7	324,7	7,3	348,4

Elaboración propia. Fuente: Infoadex

Si sumamos la cantidad correspondiente al patrocinio, mecenazgo y marketing social y la cantidad correspondiente al patrocinio deportivo en 2004, el resultado es que se han destinado 818,9 millones de euros al patrocinio en general. Por tanto, estaríamos hablando de que este medio no convencional se encuentra en cuarto lugar dentro del ranking de técnicas below the line, por encima del buzoneo y folletos y de anuarios y guías y directorios y los regalos publicitarios.

Lo que no hace otra cosa que confirmar como el patrocinio se está convirtiendo en un medio de gran importancia, debido a la capacidad que posee para que los consumidores asocien los valores de la actividad, entidad o causa patrocinada con la imagen del producto, especialmente como comentábamos en el epígrafe dedicado al patrocinio deportivo, relacionado con las épocas económicamente más estables.

9. Catálogos.

Los catálogos representan según las cifras de 2005, el 3,4% de la inversión en medios no convencionales. Respecto a su trayectoria en los cinco años objeto de estudio, llama la atención el sorprendente incremento en el año 2001 (7,78%), en el que se alcanzó un volumen de inversión de 213,2 millones de euros. A este gran avance, muy por encima de la media de inversión, le han seguido tres años, en los que su incremento ha sido inferior al volumen de



incremento del total de medios convencionales.

	2000	% inc. 2000 - 2001	2001	% inc. 2001 - 2002	2002	% inc. 2002 - 2003	2003	% inc. 2003 - 2004	2004
Catálogos	197,8	7,78	213,2	0,6	214,5	1,5	217,7	3,4	225,2

Elaboración propia. Fuente: Infoadex

La evolución detectada en este medio, se corresponde con la hipótesis de que en los momentos de recesión económica las fórmulas publicitarias de tipo informativo son las preferidas por los anunciantes.

10. Ferias y exposiciones.

En décimo lugar por volumen de inversión, un 2,1% en 2004 sobre el total de la inversión del grupo, se encuentra la rama dedicada a ferias y exposiciones. Lo más destacable es el crecimiento de este medio en 2004 -un 8,7%- frente al ligerísimo crecimiento de 2002 (1,4%) e incluso el retroceso de 2001 (-0,63%).

	2000	% inc. 2000 - 2001	2001	% inc. 2001 - 2002	2002	% inc. 2002 - 2003	2003	% inc. 2003 - 2004	2004
Ferias y exposiciones	124,8	-0,63	124	1,4	125,7	4	130,8	8,7	142,1

Elaboración propia. Fuente: Infoadex

11. Animación en el punto de venta.

El 1% de la inversión sobre el total de los medios no convencionales va a parar a la animación en el punto de venta. Hay que reseñar el crecimiento registrado por este medio en 2001 (11,2%), convirtiéndose en el segundo medio que más crece durante ese año, detrás del marketing directo. En cuanto, al resto de años analizados experimenta un leve aumento en 2002 (2,6%) e incluso un retroceso en 2003 (-1,1%) para recuperarse en 2004 con un 6,3% de increment

	2000	% inc. 2000 - 2001	2001	% inc. 2001 - 2002	2002	% inc. 2002 - 2003	2003	% inc. 2003 - 2004	2004
Animación en el punto de venta	55,6	11,2	61,9	2,6	63,4	-1,1	62,7	6,3	66,7

Elaboración propia. Fuente: Infoadex

12. Publicaciones de empresa.

En el duodécimo lugar se encuentran las publicaciones de empresa, cuya evolución en los últimos cinco años ha estado marcada por ligeros incrementos y decrementos en cuanto a su volumen de inversión. Un aumento del 2,55% en 2001, un -2% en 2002, un 3,8% en 2003 y -0,2 en 2004.

	2000	% inc. 2000 - 2001	2001	% inc. 2001 - 2002	2002	% inc. 2002 - 2003	2003	% inc. 2003 - 2004	2004
Publicaciones empresa	54,3	2,55	55,7	-2	54,6	3,8	56,7	-0,2	56,6

Elaboración propia. Fuente: Infoadex

13. Juegos promocionales.

Los juegos promocionales ocupan el décimo tercer lugar respecto a la inversión en medios no convencionales (0,5%). La tendencia en los últimos cinco años manifiesta una menor preferencia por parte de los anunciantes ante este medio no convencional sobre otros. Así, el volumen de inversión registrado durante 2004 (36,2 millones de euros) es inferior al de 2000 (39,6 millones de



euros).

	2000	% inc. 2000 - 2001	2001	% inc. 2001 - 2002	2002	% inc. 2002 - 2003	2003	% inc. 2003 - 2004	2004
Juegos promocionales	39,6	-3,64	38,2	3	39,4	-0,7	39,1	-7,2	36,2

Elaboración propia. Fuente: Infoadex

Los dos medios que se encuentran al final de la tabla, junto al buzoneo y publicaciones de empresa, son los que muestran crecimientos negativos durante 2004, posiblemente ligado a la menor utilización de las técnicas promocionales durante los momentos de mejoría económica.

14. Tarjetas de fidelización.

En último lugar, las tarjetas promocionales representan el 0,5% de la inversión en medios no convencionales durante el año 2004. La tabla que se muestra, a continuación, refleja la lenta evolución aunque positiva de este medio de 2000 a 2003, que ha dado paso a un pequeño descenso en 2004 (-0,7%).

	2000	% inc. 2000 - 2001	2001	% inc. 2001 - 2002	2002	% inc. 2002 - 2003	2003	% inc. 2003 - 2004	2004
Tarjetas fidelización	29,7	5,7	31,4	1,2	31,8	2,6	32,6	-0,7	32,4

Elaboración propia. Fuente: Infoadex

4. Conclusiones

1. Durante 2004 hemos asistido a la recuperación de la crisis vivida en el sector publicitario, cuyo punto álgido se produjo en 2001. Al evaluar el volumen de inversión en los últimos cinco años, se pone de manifiesto como esta crisis



fue más importante en el caso de los medios convencionales, ya que si atendemos el crecimiento de los medios *below the line*, observamos que han mantenido un ritmo constante de incremento en el periodo comprendido entre 2000 a 2004.

2. En estos cinco años observamos la consolidación de los medios convencionales, así como a una equiparación respecto a los medios *above the line*, de tal forma que la línea entre ambos es cada vez más difusa, lo que indica la existencia de una complementariedad entre ambos en la estrategia comunicativa del anunciante.

3. Respecto a los medios no convencionales se constata la preferencia de los anunciantes hacia las acciones de comunicación más personalizadas que permiten una comunicación bidireccional entre el emisor y el consumidor, como pone de manifiesto el incremento de medios como el marketing telefónico y el descenso de otras formas como el buzoneo.

4. En cuanto a la utilización de las técnicas promocionales y de tipo informativo se muestra una inclinación a recurrir a ellas en épocas de recesión económica frente a los medios ligados al entretenimiento que son más utilizados en los momentos de bonanza económica.

5. Por último, el sector de la comunicación y las relaciones públicas, como señalan los informes de ADECEC disfruta de buena salud, esto se demuestra en el crecimiento constante de la inversión en los medios no convencionales entre 2000 y 2005.

5. Bibliografía

ADECEC (2002): *El estudio de la Comunicación y las Relaciones Públicas en España*, Barcelona, Pirámide.

ADECEC (2005): *La comunicación y las Relaciones Públicas. Radiografía del sector 2004*, disponible en www.adecec.com .

INFOADEX (2000): *Estudio Infoadex de la inversión publicitaria en España 2000*, Infoadex, Madrid.

INFOADEX (2002): *Estudio Infoadex de la inversión publicitaria en España 2002*, Infoadex, Madrid.

INFOADEX (2001): *Estudio Infoadex de la inversión publicitaria en España 2001*, Infoadex, Madrid.



INFOADEX (2003): *Estudio Infoadex de la inversión publicitaria en España 2003*, Infoadex, Madrid.

INFOADEX (2004): *Estudio Infoadex de la inversión publicitaria en España 2004*, Infoadex, Madrid.

INFOADEX (2005): *Estudio Infoadex de la inversión publicitaria en España 2005*, Infoadex, Madrid.

PÉREZ RUIZ, Miguel Ángel (2000): "Observatorio permanente de la Publicidad" en Villafañe, Justo: *El Estado de la Publicidad y el Corporate en España*, Madrid, Pirámide.

PÉREZ RUIZ, Miguel Ángel (2001): "Observatorio permanente de la publicidad" en Villafañe, Justo: *El Estado de la Publicidad y el Corporate en España y Latinoamérica*, Madrid, Pirámide.

PÉREZ RUIZ, Miguel Ángel (2002): "Observatorio permanente de la publicidad" en Villafañe, Justo: *El Estado de la Publicidad y el Corporate en España y Latinoamérica*, Madrid, Pirámide.

PÉREZ RUIZ, Miguel Ángel (2003): "Observatorio permanente de la publicidad" en Villafañe, Justo: *El Estado de la Publicidad y el Corporate en España y Latinoamérica*, Madrid, Pirámide.

PÉREZ RUIZ, Miguel Ángel (2004): "Observatorio permanente de la publicidad: en busca de la recuperación deseada" en Villafañe, Justo: *El Estado de la Publicidad y el Corporate en España y Latinoamérica*, Madrid, Pirámide.

Otras fuentes

Anuario Control 2005, Edipo, Barcelona.

Anuario Estrategias 2005, Edipo, Barcelona.

Estrategias, abril 2005, nº 139, pág. 34.

Estrategias, febrero 2005, nº 137, pág 28-29.



Las crisis generales y particulares sufridas por el sector de alimentación en España, sus causas y su gestión de comunicación de crisis

Pilar Saura,
Universidad Pontificia Comillas

ABSTRACT

La autora analiza la gestión de comunicación de crisis en un sector clave para la economía española como es el de alimentación y bebidas, que presenta una gran complejidad. El antecedente más grave ocurrido en el sector, la intoxicación por el Síndrome del Aceite Tóxico en 1981, aumentó la sensibilidad de los españoles a la seguridad alimentaria. El análisis de las crisis más graves del sector, sus causas y su gestión de comunicación de crisis, en la década de los Noventa y principios del Siglo XXI, incluye entre otras: la enfermedad de las "vacas locas", la crisis de las dioxinas, la polémica sobre el uso de los transgénicos o la toxicidad del aceite de orujo, el engorde ilegal de ganado, los brotes de listeria o de botulismo, la crisis de Coca-Cola, los fraudes alimenticios y las mezclas, la preocupación por el bioterrorismo tras el 11 de septiembre en EE.UU., los efectos del hundimiento del Prestige, la intoxicación masiva por salmonela tras el consumo de pollos de la empresa Sada, el avance de la gripe del pollo desde Asia hacia Europa, el riesgo de las acrilamidas en alimentos o el boicot a los alimentos catalanes por el Estatut. El problema del hambre contrasta con el aumento de los casos de obesidad. La revisión de 38 tipos diferentes de crisis particulares sufridas por las empresas en el periodo 1990-2000 y su gestión de comunicación de crisis, se complementa con una previsión de crisis. La identificación de las acciones consideradas idóneas y los colectivos más relevantes para establecer relaciones de cara al futuro es fundamental para diseñar los planes de comunicación. La autora propone un Modelo ideal preventivo para la Gestión de la Comunicación de Crisis en el sector que denomina Modelo C.I.C.L.E. (Calidad, Investigación, Control, Legislación y Ética), según el cual todas las entidades involucradas del sector trabajan de forma conjunta y en colaboración en las crisis alimentarias, generando una comunicación de crisis coherente.

Palabras clave: investigación en comunicación de crisis, gestión de crisis en España, relaciones públicas en crisis, crisis en el sector de alimentación y bebidas.



LAS CRISIS GENERALES Y PARTICULARES SUFRIDAS POR EL SECTOR DE ALIMENTACIÓN EN ESPAÑA, SUS CAUSAS Y SU GESTIÓN DE COMUNICACIÓN DE CRISIS.

Introducción

En el último Estado de la Comunicación en España de la Asociación de Directivos de Comunicación Dircom correspondiente al 2004 (Dircom, 2005) se detectaban muchas áreas de mejora como la ausencia de un plan de comunicación en el 40% de empresas. En el caso de los planes de comunicación de crisis el porcentaje de empresas que lo tienen formalmente escrito es sólo del 36%, por lo que queda un largo camino por recorrer. Aunque todos los sectores se han visto involucrados en situaciones de crisis en los últimos años, merece la pena estudiar en profundidad el caso del sector de alimentación por ser muy sensible al tema y porque supone un referente para otros sectores empresariales.

La última crisis grave de una empresa alimentaria española fue la salmonelosis tras el consumo de pollos del Grupo Sada que provocó la intoxicación de 2.883 personas en España y el fallecimiento de una persona en el verano de 2005. Respecto a la crisis alimentaria que preocupa más en la actualidad es la extensión de la gripe aviar desde Asia hacia Europa, y que ya está teniendo consecuencias en el sector avícola y creando una fuerte preocupación entre los ciudadanos, aunque no se haya producido la mutación de la enfermedad en humanos. La última crisis nacional con efectos en varios sectores es el boicot a los productos y servicios catalanes debido a la tramitación del *Estatut* Catalán, con potenciales efectos negativos sobre el cava y otros productos alimentarios producidos en dicha Comunidad.

Objeto del estudio

En el presente estudio se analizan las crisis generales más graves sufridas por el sector de alimentación y bebidas desde el estallido del Síndrome Tóxico en 1981 hasta nuestros días. También se estudian las crisis particulares sufridas por las empresas alimentarias en la década 1990-2000, sus causas y su gestión de comunicación de crisis.

Metodología seleccionada



En el estudio se utilizaron técnicas cuantitativas y cualitativas para el estudio de la gestión de comunicación de crisis en el sector de alimentación y bebidas en el periodo 1990-2000 (Saura, 2003). La metodología cuantitativa fue aplicada en forma de encuestas por correo en el año 2000 a las empresas del sector (con más de 24 millones de euros de facturación), con una respuesta del 17,7%, y a las asociaciones sectoriales, con una respuesta del 45,9%. Ambas encuestas, se complementaron de forma cualitativa con las entrevistas en profundidad (año 2000) realizadas a catorce expertos del sector, el análisis de los antecedentes y casos de crisis alimentarias más graves ocurridas en los últimos años. Posteriormente, y mediante estudio bibliográfico, se amplió el análisis (Saura, 2005) hasta mitad del año 2005 y hasta el momento actual.

La Gestión de Comunicación de Crisis

La Gestión de la Comunicación de Crisis forma parte del área de comunicación de las empresas e instituciones (Lucas, 1997). En España, la comunicación en las organizaciones es una disciplina joven, que no ha conseguido aún un nivel de consenso, dirección y prescripción en las diferentes empresas y organizaciones (Dircom, 2005).

La definición de crisis propuesta por Saura (2003) es la siguiente: *"Una situación grave que afecta a la empresa/institución en alguna de sus funciones y con potencial de escalar en intensidad y/o perjudicar a sus públicos clave o grupos de interés y/o generar un impacto negativo en los medios y/o crear una imagen negativa ante la opinión pública y/o afectar los resultados o la viabilidad de la entidad"*.

Los cambios tecnológicos de los últimos años, con la plena incorporación de Internet, los mensajes desde móvil, y el correo electrónico como canales de comunicación, también han afectado a la gestión de comunicación de crisis. Las páginas monográficas en internet respecto a temas muy graves como las "vacas locas", www.eeb.es, o la gripe aviar recién inaugurada, www.gripeaviar.es (*"La mejor prevención"*, El País, 2005), son una muestra del intento para centralizar y unificar la comunicación oficial en dichas materias.

Los grupos de interés o de presión tienen una rapidez cada vez mayor para comunicar mayor a la de muchas empresas o instituciones. Nunca antes un individuo había tenido acceso a tanta gente o a tanta información. Es necesario utilizar las nuevas tecnologías durante las crisis, desde las comunicaciones vía



satélite, que permiten organizar videoconferencias internas o externas, hasta la distribución de videocomunicados. Aunque las nuevas tecnologías han traído también consigo nuevos tipos de crisis, relacionadas con la vulnerabilidad de los sistemas informáticos.

Las clasificaciones de las crisis pueden ser múltiples, pero lo importante es entender lo que ocurre en cada sector analizado. En el sector de alimentación, dejando aparte las crisis particulares de las empresas, las crisis más graves de los últimos años han sido principalmente globales, importadas, y sectoriales. Esto significa que han tenido efecto en varios sectores a la vez, que han llegado muchas veces desde otros países europeos y que han afectado a un numeroso grupo de empresas al mismo tiempo. La ventaja de agrupar las crisis en familias es que los planes generales de crisis, asociados a cada grupo, se pueden preparar en conjunto.

El sector de alimentación y sus crisis más graves

El sector de alimentación tiene mucha importancia en nuestra economía, puesto que representa en torno a un 15% del PIB y emplea a 400.000 personas, lo que evidencia la necesidad de trabajar coordinadamente respecto a las crisis que ocurran en este sector. La Federación de Industrias de Alimentación y Bebidas facilita amplia información económica del sector (FIAB, 2004).

En todo el mundo la preocupación se centra en la extensión de la gripea aviar desde Asia hasta Europa (Maza, 2005), lo que supone el sacrificio de millones de aves en aquellos lugares donde van surgiendo los brotes, además del temor en el terreno de la salud humano por el posible contagio de la enfermedad. Aunque el virus no haya mutado generando una pandemia en los seres humanos, no se descarta que pueda suceder en el futuro. La reacción de la gente ya está provocando cierta disminución en el consumo de pollo.

En el ámbito español, la polémica surgida por la tramitación del Estatut Catalán (Malvar y Agulló, 2005), ha generado un boicot hacia los productos y servicios catalanes, desde la banca a los productos alimenticios, siendo el cava catalán el que más podría sufrir de seguir dicho boicot. Los mensajes a través de internet y sms, y las informaciones de los medios comentando el tema no hacen más que agrandar el problema.

Desde principios de 2006, las empresas tendrán que pagar los gastos publici-



tarios y de comunicación que se generen para avisar a los ciudadanos en caso de alertas alimentarias. Esta decisión tiene su origen en la intoxicación tras el consumo de pollo del Grupo Sada el verano pasado ("*Información al consumidor*", ABC, 2005). La empresa modificó su línea de producción sin comunicárselo a los servicios oficiales de Salud Pública de Castilla-La Mancha, lo que le supondrá una multa de 600.000 euros ("*Sanidad reclamará*", ABC, 2005). El jugo procedente del asado de los pollos se contaminó con salmonela tras almacenarlo a temperatura ambiente y fallar el ulterior tratamiento térmico, generando una intoxicación de 2.883 personas en diferentes comunidades y el fallecimiento de un hombre de 90 años. De las 191.691 unidades que había en el mercado, se retiraron un total de 183.000. El resto o bien habían sido ya consumidas con anterioridad a la alerta o bien fueron desechadas por los propios consumidores sin devolverlas.

El sector de alimentación y bebidas español sufrió numerosas crisis en la última década del siglo XX, con el estallido a nivel europeo de crisis graves como la derivada de la Encefalopatía Espongiforme Bovina o enfermedad de las "vacas locas" (1996), las dioxinas detectadas en los piensos belgas (1999) o el rechazo a los transgénicos desde 1995 ("El Gobierno aprueba", ABC, 2002),. Muchas crisis fueron importadas de otros países europeos y tuvieron efecto en diferentes subsectores dentro de la alimentación.

No obstante, en España la crisis alimentaria más grave ocurrió en los años 80, cuando el Síndrome del Aceite Tóxico (1981) provocó más de 1.000 muertos y 20.000 afectados por la intoxicación en los años sucesivos (OCU, 1999). Ese hecho aumentó la sensibilidad de los españoles sobre los temas de seguridad alimentaria. Otro antecedente menor en relación con empresas, fue en los Años 70 la crisis del agua Solares de Cantabria. Entre los antecedentes de crisis alimentarias ocurridos fuera de España se encuentran el boicot a Nestlé (1977-1984), la contaminación y retirada de Perrier del mercado (1990) y el sabotaje con jeringuillas a *Diet* de Pepsi (The Pepsi Cola Company, 1993).

En los últimos años las crisis alimentarias han sido numerosas y han recibido una amplia cobertura informativa. La crisis más grave de la última década fue la enfermedad de las "vacas locas", importada a España y a otros países europeos desde el Reino Unido en 1996, y con efecto real en nuestra ganadería bovina desde finales del año 2000. Desde Bélgica llegó a España en 1999 la crisis de las "dioxinas" detectadas en los pollos por la contaminación de los piensos (Gobierno Belga, 1999), encadenada con la crisis de la empresa Coca-



-Cola. Desde Francia nos llegó la preocupación por el riesgo de listeriosis, asociado al consumo de patés (1992, 1998, 2000).

Otras crisis alimentarias fueron: la polémica en torno a la seguridad de los transgénicos (desde 1995); el engorde ilegal de ganado con Clembuterol (con un antecedente grave en 1985 y brotes en 1991/92 y 1998-2000) y el exceso en el uso de antibióticos en el ganado; los brotes de peste porcina en diferentes años (Núñez, 1998); casos de salmonelosis (1991) y botulismo (1992); los problemas relacionados con los aditivos; los fraudes alimenticios y las mezclas; el anisakis detectado en el pescado (1997) y el exceso de pesticidas en vegetales.

También surgieron polémicas sobre las dietas y el aumento de casos de anorexia y bulimia, y el aumento del problema del alcoholismo entre la población juvenil. La principal crisis relacionada con una empresa individual con fuerte repercusión en los medios fue la crisis de Coca-Cola en 1999 (Marcos, 1999), considerada una crisis "psicológica".

Desde el inicio del Siglo XXI, se han seguido produciendo crisis importantes. A finales del año 2000 empezaron a surgir los casos de EEB o de "vacas locas" en España, alcanzando los 356 animales afectados hasta diciembre de 2003. En el año 2005 Sanidad confirmó el primer caso de la enfermedad en humanos en nuestro país. En el año 2001 se produjo la crisis por la fiebre aftosa surgida en el Reino Unido (un virus muy contagioso, como en el caso de la peste porcina en España), y la retirada del mercado nacional del aceite de orujo, hasta que se redujo el nivel de benzopireno en su composición.

Los ataques terroristas del 11 de septiembre de 2001 en Nueva York y Washington trajeron una nueva preocupación sobre el peligro bioterrorista, con efecto potencial en el envenenamiento de alimentos. También, en el año 2002, un equipo sueco de investigación detectó altos niveles de acrilamidas en las patatas fritas y otros alimentos, una sustancia cancerígena surgida en el proceso de freír los alimentos, marcando el comienzo de una nueva crisis alimentaria. El desastre ecológico provocado por el hundimiento del Prestige (iniciado en noviembre del 2002) afectó al sector pesquero español de forma importante. Desde finales del año 2003, el escándalo financiero del grupo alimentario Parmalat en Italia está teniendo repercusión en otros países, incluyendo a su filial Clesa en España.



La repercusión económica de las crisis, sus causas y la predicción de las futuras crisis del sector

Según el estudio realizado sobre el sector (Saura, 2003), la repercusión económica de las crisis más graves fue notable en el sector de alimentación, con una variación desde los casi 4.000 millones de euros de costes sanitarios y sociales por el consumo excesivo de alcohol, a los 600 a 900 millones de euros en el caso de la EEB en España (Aguirre de Cárcer y Nantes, 2001), los 114 millones de euros por brotes de peste porcina, los 60 millones de euros de la crisis Coca-Cola a nivel global o 3 millones de euros en España (Litrán, 2000) en la faceta de comunicación. El coste estimado de la crisis de las dioxinas según el Gobierno Belga (1999) fue de 620 a 992 millones de euros, con impacto en 14.000 empresas en dicho país.

Según los expertos del sector, las principales causas de las crisis sufridas en el sector de alimentación en España en la última década del Siglo XX fueron: la libre circulación de mercancías y de crisis asociadas en la Unión Europea, la falta de control del sector productivo por la Administración, y la fuerte competitividad del sector, con una presión sobre los precios a la baja que afectó a la calidad de los productos.

Las futuras crisis graves del sector girarán, según los expertos, en torno a los fraudes y mezclas por falta de control, la continuación de las "vacas locas", los transgénicos, el uso indebido de antibióticos en animales y de excesivos pesticidas en productos agrícolas, las dioxinas y problemas con los piensos, las crisis no reales o alarmas infundadas y los brotes de listeriosis.

Las crisis particulares sufridas por las empresas en la última década del Siglo XX y su gestión de comunicación de crisis

Las crisis particulares de las empresas del sector de alimentación más frecuente fueron, por orden de importancia: las reclamaciones de consumidores, los accidentes, los fallos en fábrica, los defectos en los productos, los rumores dañinos, los problemas con competidores, las averías informáticas, las falsificaciones e imitaciones de productos, los errores o negligencia de los trabajadores, la información incorrecta sobre la empresa y los conflictos laborales.

La duración promedio de las crisis fue superior a dos meses en el 22,8% de los casos y el tiempo promedio de recuperación tras la crisis fue de tres meses y



medio o superior (hasta 24 meses) en el 36,3% de los casos. Según el análisis realizado, todos los subsectores estudiados (18), o las empresas concretas del subsector correspondiente, se vieron afectados por crisis sectoriales o particulares, y en todos ellos se considera que existe algún problema vigente, o con potencial de transformarse en una crisis.

Las ocho crisis particulares consideradas más graves en general para el sector fueron: los problemas de Salud Pública/intoxicaciones, las retiradas de producto del mercado, la falsificación/Imitación de marcas, los rumores dañinos, los ingredientes con problemas, el sabotaje de los productos y las huelgas/manifestaciones. Hay que destacar que la crisis considerada más grave en primer lugar, los problemas de Salud Pública/intoxicaciones, coincide con la crisis alimentaria más grave ocurrida en España: el Síndrome del Aceite Tóxico y con la crisis más reciente provocada por la intoxicación tras en consumo de pollos del Grupo Sada.

El sector de alimentación y bebidas español tiene poca experiencia en gestión de crisis, ya que sólo en torno a seis de cada diez empresas y asociaciones realizaron acciones de gestión de comunicación de crisis en la última década del Siglo XX. El mismo sector realizó una evaluación baja de su nivel de preparación ante las situaciones de crisis, ya que menos de la quinta parte considera que su preparación sea excelente o muy buena.

En el año 2000 (Saura, 2003) se detectó una presencia no mayoritaria (inferior al 75%) de elementos clave de preparación para situaciones de crisis en el sector de alimentación. Los porcentajes obtenidos fueron los siguientes: un portavoz designado (51,7% de empresas y 52,9% de asociaciones), un Comité de Crisis (41,4% de empresas y 17,6% de asociaciones), un Manual de Crisis (el 39,7% de empresas), un centro de crisis (el 25,9% de empresas), auditoría de crisis (el 35,1% de empresas), presupuesto de crisis (el 3,6% de empresas y ninguna asociación), agencias de comunicación designadas para crisis (40% de empresas y asociaciones), simulacro de crisis (28,1% de empresas), servicio de atención al consumidor (67,2% de empresas) y plan de relación con entidades (63,8% de empresas, 82,4% de asociaciones).

En la última década, según los expertos del sector, en un entorno con gran sensibilidad a los temas de seguridad alimentaria, la Administración y las empresas no comunicaron con transparencia y claridad, generando una falta de fiabilidad y credibilidad. El hecho de que muchas crisis fueran "importadas" des-



de otros países europeos dificultó el acceso a la información básica. Los medios informaron ampliamente sobre las crisis alimentarias, generando en ocasiones alarmas infundadas, o agrandando las crisis o facilitando su "importación" a través de los corresponsales. Las organizaciones agrarias comunicaron de forma regular, las acciones de las asociaciones de consumidores estuvieron en la raíz de algunas crisis y las asociaciones de medio ambiente también emprendieron acciones en determinadas crisis.

Según el mismo estudio mencionado, la presencia de un responsable de comunicación en el sector de alimentación estaba limitada en el año 2000 al 39,7% de las empresas encuestadas (con 9 denominaciones diferentes del cargo), una cifra muy inferior al dato obtenido en otros estudios como el publicado por ADC DirCom en el mismo año.

Todas las herramientas de detección/prevenición/gestión de crisis analizadas fueron consideradas útiles/muy útiles por el sector. En las encuestas las Empresas del sector de alimentación destacaron en su valoración media: el servicio de atención al consumidor, la consultoría de comunicación externa y el manual de crisis propio. Por otro lado, las Asociaciones valoraron menos la consultoría externa. Dentro de nuevas tecnologías, Internet y el correo electrónico fueron considerados de utilidad en las situaciones de crisis de forma mayoritaria.

Aunque el servicio de atención al consumidor fue considerado muy útil por el sector, cerca de un tercio de las empresas carece del mismo, y sólo en torno a la mitad de los operarios ha recibido entrenamiento sobre gestión de crisis. Además, sólo un tercio de las empresas ofrece el servicio de forma gratuita. Este dato es particularmente relevante si tenemos en cuenta que en la última década la crisis más frecuente sufrida por las empresas estuvo relacionada con las reclamaciones de consumidores.

La Información de la fuerza de ventas u otros empleados fue considerada una herramienta muy útil, pero según el estudio la mayoría de los vendedores no ha recibido formación sobre gestión de crisis en el periodo estudiado. Concretamente el 80% de la fuerza de ventas no ha recibido formación sobre gestión de crisis. Esto significa que puede no prestar la debida atención a una crisis en potencia o no transmitir la información a la persona adecuada o con la rapidez necesaria.



De las cuatro de cada diez empresas que cuentan con un Manual de Crisis, incluyen de forma mayoritaria los listados de miembros, las crisis potenciales, los niveles de crisis y planes de actuación. En menor medida incorporan listados de medios clave, listados de preguntas y respuestas o borradores de comunicados de prensa. Respecto a los manuales de crisis, las Empresas valoraron más los manuales propios, mientras las Asociaciones valoraron también muy alto los manuales sectoriales o de la Federación de Industrias de Alimentación y Bebidas (FIAB).

Las acciones de gestión de comunicación de crisis llevadas a cabo y las relaciones con colectivos

Entre las acciones ligadas a la gestión de comunicación de crisis llevadas a cabo en el sector de alimentación en la década 1990-2000, destacaron de forma mayoritaria los comunicados de prensa, seguidos de las cartas a clientes. En menor medida se llevaron a cabo reuniones con los medios o las asociaciones de consumidores, el inicio de acciones legales o las ruedas o conferencias de prensa. Entre las acciones de gestión de comunicación de crisis consideradas más adecuadas de cara a futuras situaciones de crisis destacan la distribución de comunicados de prensa, las cartas a clientes y las reuniones con medios de comunicación.

Un porcentaje amplio, el 82,4% de Asociaciones y el 63,8% de Empresas, manifestó que contaba con un plan de relación con entidades. La mayoría de asociaciones del sector tiene establecido un plan de relación, siendo los colectivos destacados: FIAB, los medios de comunicación y los partidos políticos (senadores, diputados). Por otro lado, de las seis de cada diez empresas con un plan de relación, destacan entre los colectivos: los ayuntamientos, los clientes y los proveedores. Los colectivos considerados clave en prevención de crisis futuras fueron (tanto para las empresas como las asociaciones del sector): las asociaciones de consumidores y los medios de comunicación. Otros colectivos considerados relevantes para las empresas fueron los clientes/Comercio, las autoridades de ayuntamientos y los proveedores. Las asociaciones consideraron también relevante a FIAB y a los partidos políticos/senadores/diputados.

Los cambios necesarios en la gestión de comunicación de crisis y el El Modelo C.I.C.L.E. propuesto.

Entre los cambios necesarios en la gestión y comunicación de crisis en el sec-



tor en España, debido a la mayor necesidad de seguridad sobre los alimentos, tendrán que mejorar los sistemas de control público y la coordinación mediante las agencias de seguridad alimentaria nacional y europea, para poder coordinar las crisis y gestionar el riesgo de forma adecuada. Tanto la Administración como las empresas deberán actuar con transparencia e informar con claridad y rapidez para recuperar su credibilidad. Los medios, que seguirán cubriendo de forma amplia los temas de alimentación y salud dado el interés del público, deberán mejorar su formación en esos temas, tendrán que reforzar su espíritu crítico ante estudios científicos que reciban y puedan estar sin confirmar, y colaborar en la difusión de información compleja sobre las crisis. Los consumidores deberán, a su vez, mejorar su formación en temas de salud, alimentación y nutrición.

Tras el análisis realizado sobre las crisis en el sector de alimentación y bebidas en España y su gestión de comunicación, se propone un modelo de gestión de comunicación de crisis para el sector denominado C.I.C.L.E (Saura, 2003). En el Modelo propuesto (ver esquema en la figura adjunta) las entidades involucradas en el sector de alimentación (Administración y Agencia de Seguridad Alimentaria, los sectores productivo e industrial, el comercio y la restauración, las asociaciones y los consumidores, los expertos y los medios) trabajan de forma conjunta y colaboran en la prevención y resolución de las crisis, generando una comunicación de crisis coordinada y coherente, enmarcada en los cinco elementos del Modelo (Calidad, Investigación, Control, Legislación y Ética). Los cinco elementos mencionados, aplicados de forma efectiva, constituyen el marco para una correcta gestión de la comunicación de crisis en el sector de alimentación. La creación en el 2001 de la Agencia Española de Seguridad Alimentaria (MSC, 2001; Página web de AESA: www.msc.es/aesa) supone un avance importante para la coordinación necesaria de las crisis del sector de alimentación.

Respecto a la calidad, en el sector de alimentación no sólo es necesario poner en práctica el sistema ARCPC (Análisis de Riesgos y Control de Puntos Críticos), sino que es necesario asumir el coste y mayor precio de una mayor calidad. Está claro que la calidad tiene un precio y que los consumidores deberían estar dispuestos a pagar más a cambio de mayor calidad y, en conjunto, de una mayor seguridad alimentaria.

El esfuerzo de investigación (Administración, universidades, sectores, empresas) debe aumentar, para poder prevenir nuevas crisis. El principio de precau-



ción debe imperar en asuntos con posibles consecuencias desconocidas en la salud de las personas. Hay que revisar si las nuevas técnicas, como la irradiación de los alimentos, pueden ayudar a reducir las contaminaciones o si pueden llegar a tener efectos perjudiciales en los alimentos y las personas.

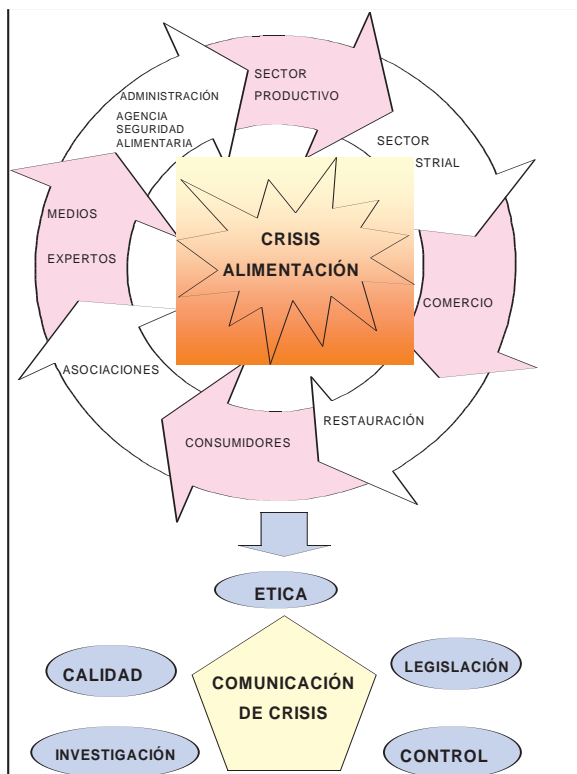
El control debe plantearse desde los sectores productivo e industrial al comercio o la restauración. Por un lado, se trata de un control externo, por parte de las administraciones, con una rígida persecución del fraude en todos los subsectores, y con un fuerte esfuerzo de coordinación. Por otro lado, es necesario un control interno o autocontrol, que implique en todos los niveles la selección de materias primas, envases, piensos y proveedores en general, con criterios de calidad y seguridad.

La legislación está íntimamente ligada al control. Todos los subsectores y componentes de la cadena alimenticia deben cumplir las regulaciones, y la Administración debe generar la regulación nueva que sea necesaria. El castigo asignado a las infracciones debería ser fuerte o rotundo para aumentar la probabilidad del cumplimiento de la legislación.

Por último, sin ética y honestidad en las empresas y en sus empleados, no se puede mejorar la situación del sector, aunque se pongan en marcha nuevas legislaciones. La ética es el punto clave del modelo propuesto. Da igual que existan unos organismos potentes de control y un aparato legislativo claro y estricto para el sector. Al final, sin una actuación ética dentro del sector, la situación de las crisis y la seguridad alimentaria sólo podrá empeorar. Este concepto de ética implica hacer lo correcto y comunicar, informar y educar lo correcto, para evitar crisis reales y alarmas infundadas.

En el modelo propuesto, las entidades involucradas tendrán que trabajar para prevenir las crisis previstas y las consideradas más graves para el sector y, además, deberán tener en cuenta a los colectivos considerados clave en situaciones de crisis. La comunicación de crisis coordinada y coherente del conjunto de entidades se enmarca en un pentágono, con los cinco elementos básicos para la gestión de crisis en el sector: la calidad, la investigación, el control, la legislación y la ética.

Esquema del Modelo C.I.C.L.E.



Bibliografía

Dircom (2005). *El Estado de la Comunicación en España 2º Estudio*. Dircom, Madrid.

ADC DIRCOM (2000, septiembre): *El Estado de la Comunicación en España: I. Empresas y II. Organismos Públicos e Instituciones*, Madrid, ADC DirCom.

AGUIRRE DE CÁRCER, A. y NANTES, J. (2001): "La seguridad alimentaria no es gratis y, por tanto, el consumidor la debe pagar", en ABC, Madrid, 25 de noviembre, pp. 40-41.

"El Gobierno aprueba un proyecto de ley que regula el uso de transgénicos" (2002), en ABC, Madrid, 3 de agosto, p. 37.

FIAB (2004): Comunicado de Prensa: *La Industria Alimentaria registró un mayor crecimiento en 2003*, 20 de febrero. Obtenido de su página web <http://www.fiab.es>.

GOBIERNO BELGA (1999): Informe: *PBS and dioxin contamination in the feed and food chain in Belgium*, 20 de octubre, 5pp. Obtenido el 16 de octubre del 2002, de la



página Web: <http://www.dioxin.fgov.be>.

LITRÁN, Juan José (2000): Conferencia: *El valor de la comunicación de crisis*. En I Foro de Gestión de Crisis, organizado por ADC DirCom. Madrid, sede de Coca-Cola España, 6 de junio.

LUCAS MARÍN, Antonio (1997): *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*, Barcelona, Bosch Casa Editorial, S.A.

MALVAR, Aníbal y AGULLÓ, Xavier (2005, 30 de octubre): "Fet a Catalunya", *Crónica El Mundo*.

MARCOS, Isabel (1999): "Coca Cola al habla", en. *Anuncios*, número 842, 12/18 de julio, pp. 6-37.

MAZA, Celia (2005, 20 de octubre): "La gripe aviar ya no necesita el cerdo para "saltar" al hombre", *La Razón*.

MINISTERIO DE SANIDAD Y CONSUMO-MSC (2001, 26 de abril): Nota de Prensa: *El Pleno del Congreso aprueba la creación de la Agencia de Seguridad Alimentaria* de 26 de abril. Obtenido el 20 de septiembre del 2001 a través de la página Web: <http://www.msc.es>.

NÚÑEZ, Maribel (1998): "La sectorial del Porcino constituye un gabinete de crisis tras el nuevo brote de peste en Aragón", en *ABC*, Madrid, 29 de marzo, p. 60.

OCU (1999): *La Colza: Un largo calvario de 19 años 1981-1999*, 3 pp. Madrid, Edocusa.

PIÑUEL RAIGADA, José L. (1997): *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*, Madrid, Editorial Síntesis, S.A.

Publicidad: "Información al consumidor: Grupo Sada", *ABC*, 30 de julio, 2005.

Publicidad: "La mejor prevención contra la gripe aviar es la información", *El País*, 23 de octubre de 2005.

"Sanidad reclamará los gastos de los intoxicados por pollo este verano" (2005, 21 de septiembre), *ABC*.

SAURA PÉREZ, María Pilar (2003): *La gestión de la comunicación de crisis en el sector de alimentación y bebidas en España en el periodo 1990-2000* [Tesis doctoral], Madrid, Facultad de Ciencias de la Información, Universidad Complutense de Madrid.

SAURA, Pilar (2005). *La gestión y la comunicación de crisis en el sector de alimentación y bebidas: El análisis del caso español, la referencia a Europa y a EE.UU., el Modelo ideal preventivo C.I.C.L.E.* Madrid: Publicaciones de la Universidad Pontificia Comillas.

THE PEPSI-COLA COMPANY (1993): Folleto: *The Pepsi Hoax: What Went Right?*, 20 pp.



Investigación y análisis sobre protocolos de relaciones públicas en redes participativas de desarrollo local

**Rosa María Torres Valdés.
Universidad de Alicante.**

ASBTRACT

Las formas de gobierno tradicional de tipo jerárquico, burocrático y distante de los públicos, están evolucionando hacia formas gobierno de proximidad o relacional, que se caracterizan por la gran importancia que otorgan al trabajo en redes participativas, de tipo horizontal o multinivel, para lograr objetivos de desarrollo e innovación.

En este escenario, se percibe que un vector que puede facilitar la consolidación de las redes participativas para el desarrollo socioeconómico de los municipios, lo constituye las Relaciones Públicas, dada la función social que las mismas desempeñan, especialmente en el momento actual de coexistencia de las dos formas de Gobierno, arriba mencionadas, en la Administración Pública. Las directrices Europeas en sus recomendaciones sobre convergencia y desarrollo abordan en profundidad, entre otras, cuestiones como Responsabilidad Social, Cooperación, Calidad social, Comunicación, estando todas ellas integradas en la actividad de Relaciones Públicas.

Este contexto es motivo suficiente, para plantear un trabajo de investigación que partiendo del objeto de conocimiento de los dos ámbitos, el de las Relaciones Públicas y el del Desarrollo Local, nos permita determinar la presencia o no de tópicos similares y convergentes desde un punto de vista teórico y constatar, en caso afirmativo si dicha correspondencia se produce en la praxis.

La metodología utilizada en el trabajo de investigación ha consistido en: **Análisis de tipo cualitativo**, recurriendo a técnicas de Aproximación descriptiva ex post facto, y de exploración teórico documental. Los **instrumentos** a los que se ha recurrido son:

Fichas Bibliográficas de tipo mixto, con evaluación de niveles de presencia de tópicos en referencias reconocidas como propias de cada disciplina, todo ello tras la exploración bibliográfica, revisión del estado actual de la cuestión



nivel de desarrollo y posibilidades.

Para realizar el análisis diferencial de la presencia de ítems compartidos en las referencias bibliográficas de Relaciones Públicas y Desarrollo Local, se detallaron las diferencias específicas para cada indicador a través de una comparación de los resultados residuales en tablas de contingencia, se procedió a hallar la diferencia ponderada total de los Ítems (alto medio y bajo) para cada indicador, con lo que podemos interpretar el porcentaje en que se diferencian los campos de Relaciones Públicas y Desarrollo Local en cuanto al tratamiento de cada uno de los ítem señalados para la investigación. Lo que se realizó en definitiva fue una valoración cuantitativa de las diferencias que se presentan a nivel de cada indicador.

Entrevistas semi-estructuradas, a representantes de redes participativas, para exploración y caracterización, en su caso, de estrategias y técnicas de Relaciones Públicas utilizadas en dicha red.

INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS SOBRE PROTOCOLOS DE RELACIONES PÚBLICAS EN REDES PARTICIPATIVAS DE DESARROLLO LOCAL

1. Introducción.

1.1 Necesidad de las Relaciones Públicas en Programas de Desarrollo Local relacionados con la Promoción de Empleo, Autoempleo y Creación de Empresas.

Una revisión histórica y socio-económica arroja información sobre cómo y por qué, a comienzo de los años setenta, el desempleo se convierte en un aspecto social y factor económico de primer orden, obligando a los poderes públicos a buscar formas de manejo de la gestión para combatir el desempleo y minimizar el riesgo de exclusión social por falta de oportunidades de empleo.

Entre finales de los 70 y principios de los 80 surgen las primeras Iniciativas Locales de Empleo (ILE), que evolucionan posteriormente a lo que hoy conocemos como Agencias de Desarrollo Local, las cuales debían ejercer un papel de "agente de comunicación" entre la población desempleada y con iniciativas "emprendedoras", y las supra estructuras nacionales y Europeas, así como entre las entidades financieras, cuyo lenguaje y formas de relación eran distan-



tes del usuario y /o posible cliente.

Un dato histórico de relevancia para las Relaciones Públicas, en el contexto de las Agencias de Desarrollo Local, lo aporta un estudio llevado a cabo en 1986 como parte de un programa de "visitas e intercambios", cuyo objetivo era concretar y analizar las técnicas de las ADL, ya que cada una de ellas desarrollaba experiencias muy diferentes, de modo que comparando las experiencias pudiera realizarse una crítica constructiva y prepararse para obtener mejores resultados.

He aquí un dato de interés para las Relaciones Públicas: En el informe de síntesis de estas visitas, Catherine Leroy (FRW) pone en evidencia que ninguna de las agencias visitadas ha hecho referencia a la utilización de las Relaciones Públicas.

En el estudio se hace una primera clasificación de los públicos de la Agencia, clasificándolos como "un público de signo ecológico", "Los empresarios y los ejecutivos"

Por otra parte, Alberto Galfione del *Centro de Investigación y Perfeccionamiento en Administración Pública, dependiente del Instituto de Ciencias de la Administración de la Universidad Católica de Córdoba, Argentina (IPEAP)*, en su ponencia "El Desarrollo Local: reflexiones sobre lo que nos ha dejado la experiencia" reflexiona sobre las cuestiones relacionadas con los procesos de desarrollo, y entre otros aspectos aborda la consideración de los mismos como procesos integrales, entendiéndolos por los mismos una multiplicidad de aspectos "que configuran el esquema de relaciones sociales característico de un medio comunitario cualquiera". Para ello propone que "es necesario conocer detalladamente el sistema de relaciones y las características de las representaciones colectivas que están en la base de cualquier esquema de relaciones".

De modo similar, Enrique Gallicchio, Coordinador del Programa de Desarrollo Local del Centro Latinoamericano de Economía Humana - Uruguay, al abordar la temática del desarrollo local, distingue entre otras dos:

1. Una variable básica que él denomina "Sistema de Actores", lo que implica analizar cuáles son las relaciones y vínculos entre el subsistema gubernamental, el empresarial y el socio-territorial.



2. E identifica el "Agente de Desarrollo Local" como un actor clave del proceso, al que entre otras características y funciones se le otorga la de ser "un relacionador global", un agente articulador mediando en relaciones de poder desiguales

En el ámbito de las Relaciones Públicas esa labor de relacionador, de mediador en relaciones de poder desiguales, aparece descrita en numerosas definiciones, tanto específicamente de Relaciones Públicas como en términos relacionados directamente con la disciplina, como son la Responsabilidad Social, balance de intereses, intermediación, vínculos, etc.,.

En el ámbito del desarrollo socioeconómico, las Relaciones Publicas no escapan a la realidad de la globalización, proceso que obliga a la toma de decisiones que afectan al tejido económico y social de los países, como por ejemplo la deslocalización de la producción, o de compromiso de desarrollo para la mejora de las condiciones de vida de los habitantes de un territorio.

El nuevo orden que se está generando, en un mundo interconectado, con nuevas formas y posibilidades de comunicación, que necesita del conocimiento que generan y que consumen las personas, obliga a plantearse nuevas formas de gestión de procesos y personas.

Cobran fuerza expresiones como sensibilidad social, legitimación de decisiones, Responsabilidad Social de las organizaciones, estrategia de relaciones, imagen y vínculos corporativos. Estas expresiones son comunes a los dos ámbitos objeto de nuestro trabajo: Relaciones Públicas y Desarrollo Local.

Las nuevas políticas de desarrollo regional han de orientarse a gestionar eficazmente la capacidad propia de la región para ejecutar acciones de desarrollo de una localidad o de un territorio. Para alcanzar este objetivo es imprescindible poner de acuerdo en la toma de decisiones a los agentes públicos y privados locales a través del establecimiento de relaciones de cooperación que permitan reducir riesgos y amenazas y aprovechar las oportunidades.

Las formas de cooperación y colaboración más utilizadas son EL ASOCIACIONISMO Y LAS REDES ENTRE EMPRESAS Y ORGANIZACIONES TERRITORIALES y como estrategias asociativas encontramos FUNDACIONES, MANCOMUNIDADES Y CONSORCIOS.



Como alternativa al Gobierno Tradicional, se presentan estas nuevas formas de "Gobierno Relacional" o Gobierno en Red, que según Blanco y Gomá (2002, 22-23) apuestan por canalizar la gestión a través de unidades operativas flexibles, y cuyas actuaciones estén basadas en la cooperación.

Promover el Desarrollo Local implica conductas que han de ser entendidas y aceptadas por los públicos del sujeto promotor de desarrollo, de modo que se pueda producir un cambio hacia una actitud favorable a la cooperación por el desarrollo, con todas las consideraciones de tipo social y económico que ello implica, identificándose esto con la actividad y función social de las Relaciones Públicas de crear y mantener relaciones comunicativas de la organización, tanto internas como externas, y atendiendo a las condiciones del entorno, facilitando el equilibrio con el mismo.

Parece derivarse de todo cuanto antecede que, las Relaciones Públicas tienen base teórica más que suficiente para intervenir en los procesos de promoción de desarrollo.

2. Acotación Metodológica

2.1. Área de influencia de la población objeto de estudio:

a) Análisis Teórico Documental del ámbito del Desarrollo Local que comprende estudios y experiencias de mancomunidades de Municipios constituidas de acuerdo al ordenamiento Jurídico Español.

b) Estudio Piloto sobre la organización de tres redes participativas:

Dos Mancomunidades de Municipios.
Un Consorcio.

2.2. Delimitación espacial y temporal

a) Área de influencia de Alicante

b) Municipios que conforman la red participativa (Mancomunidad o Consorcio)



c) Fecha de constitución y puesta en funcionamiento de la red.

3. Objetivo de la Investigación: El objetivo de esta investigación se presenta subdividido en tres partes:

- a. Evaluar los niveles de presencia por tópicos, en referencias reconocidas como propias de cada disciplina. (Relaciones Públicas y Desarrollo Local).
- b. Conocer las estrategias de las Relaciones Públicas seguidas por los sujetos involucrados en las políticas de desarrollo, tales como mancomunidades de municipios y consorcios constituidos como redes participativas favorecedoras del desarrollo local.
- c. Realizar una propuesta de intervención de las Relaciones Públicas para los sujetos promotores del desarrollo local.

4. Metodología

Para acometer los objetivos de este trabajo contamos con el siguiente diseño Metodológico:

Se trata de un estudio Descriptivo-Exploratorio-expostfacto y documental, con el que se pretende describir, con datos históricos y actuales a los sujetos promotores de desarrollo, y las políticas de Relación con los Públicos. Para ello nos servimos de las siguientes técnicas:

- a. Diseño y cumplimentación de fichas bibliográficas, de tipo mixto (textual y resumen), en las que se identificó de presencia de tópicos comunes de Relaciones Públicas y de Desarrollo Local en los textos.
- b. Entrevistas semiestructuradas, con el objeto de conocer si se han establecido o no políticas de Relaciones Públicas, por parte de los sujetos promotores del desarrollo, y en caso afirmativo que protocolo se han seguido.

Se realizaron tres entrevistas piloto sobre estrategias de Relación con los públicos:



- La Mancomunidad Intermunicipal del Valle del Vinalopó
- La Mancomunidad de la Bonaigua (montaña)
- CREAMA, consorcio de recuperación de la Marina Alta

c. Observación Indirecta o Documental e histórica, que se justifica por que a través del conjunto de materiales (documentos), recopilados y analizados, podemos, aunque sea de forma indirecta obtener información, tanto del pasado como del presente , acerca de los tópicos que interesan al presente trabajo de investigación, como el diseño de políticas de Relaciones Públicas en las primeras administraciones promotoras de planes de desarrollo, y la observación hasta las realizaciones más actuales de las que haya evidencia.

5. Cuerpo o Desarrollo

1. Resumen Resultados obtenidos del análisis Teórico-documental.

Se consideró frecuencia alta, en textos., la cita directa o muy relacionada a partir de 10 veces. En artículos a partir de 5 citas para los indicadores seleccionados.

Se consideró frecuencia media, de 4 a 9 menciones en textos. Y en artículos de 2 a 4 citas..

Baja de 1 a 3 en textos, y 1 en artículos.

En la tabla siguiente se presentan las diferencias ordenadas jerárquicamente de menor a mayor para los indicadores analizados.

Aspectos Globales de las Relaciones Públicas

	Suma diferencias ponderadas			R.R. P.P.			Desarrollo Local			Diferencia			Ponderación	
	% diferencial	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	
Desarrollo sostenible	3,00	9,09	4,55	86,36	13,64	4,55	81,82	4,55	0,00	4,55	1,50	0,00	1,50	
Responsabilidad Social	3,04	18,20	9,10	72,70	18,20	4,50	77,30	0,00	4,60	4,60	0,00	1,52	1,52	
Clientes	6,00	13,64	9,09	77,27	4,55	9,09	86,36	9,09	0,00	9,09	3,00	0,00	3,00	
Lobby	6,00	0,00	4,55	95,45	9,09	0,00	90,91	9,09	90,91	9,09	3,0	1,50	1,50	
Redes	6,00	18,18	9,09	72,73	27,27	9,0	63,64	9,09	0,00	9,09	3,00	0,00	3,00	
Captación de fondos	6,00	9,10	0,00	90,90	0,00	0,00	100,00	9,10	0,00	9,10	3,00	0,00	3,00	
Conducta Actitud	6,00	13,60	0,0	86,40	4,50	9,10	86,40	9,10	9,10	0,00	3,00	3,00	0,00	
Interés Público	9,05	18,20	0,0	81,80	4,50	4,50	91,00	13,70	4,50	9,20	4,52	1,49	3,04	
Confianza	12,00	18,18	18,18	63,64	9,09	9,09	81,82	9,09	9,09	18,18	3,0	3,0	6,00	
Calidad	12,00	9,09	9,0	81,82	18,18	18,18	63,64	9,09	9,09	18,18	3,0	3,0	6,00	
Opinión Pública	15,00	13,64	18	68,18	4,55	4,55	90,91	9,09	13,64	22,73	3,0	4,50	7,500	
Cooperación	18,00	18,18	4,55	77,27	22,73	27,27	50,00	4,55	22,73	27,27	1,50	7,5	9,00	
Intervención	18,00	0,00	4,55	95,45	18,18	13,64	68,18	18,18	9,09	27,27	6,003	3,00	9,00	
Pública Actores	21,00	50,00	9,0	40,91	18,18	18,18	63,64	31,82	9,09	22,73	10,50	3,00	7,50	
Administración Pública	27,00	9,09	9,0	81,82	45,45	13,64	40,91	36,36	4,55	40,91	12,00	1,50	13,50	
Información	30,00	54,55	13,64	31,82	9,09	27,27	63,64	45,45	13,64	31,82	15,00	4,50	10,50	
Comunicación	30,12	68,20	9,10	22,70	22,70	18,20	59,10	45,50	9,10	36,40	15,02	3,0	12,10	



De acuerdo al nivel de diferencia podemos identificar cinco grupos que contienen indicadores similares en cuanto al porcentaje alcanzado:

Entre 0 y 5%	Entre 6 y 10%	Entre 11 y 15%	Entre 16 y 20%	21% ó +
Desarrollo sostenible Responsabilidad Social	Clientes Lobby Redes Captación de Fondos Conducta/Actitud Interés Público	Confianza Calidad Opinión Pública	Cooperación Intervención	Público/Actores Administración Pública Información Comunicación

En las tres redes entrevistas se observa algunas diferencias de motivación para conformar la misma, así como de estrategias que influyen en la forma de trabajo y desarrollo posterior de las mismas y que conviene tener en cuenta desde la perspectiva de las Relaciones Públicas.

Así encontramos que:

- o Las dos Mancomunidades de municipios entrevistadas (la del Valle del Vinalopó y la de la Bonaigua), surgen de forma voluntaria prestar servicios comarcales conjuntamente del ámbito higiénico sanitario y social, observándose en la primera poca autopercepción de comarca, en comparación con la segunda en la que la conciencia de comarca es mayor.

- o El consorcio de Recuperación de la Marina Alta (CREAMA), surge como Instrumento comarcal para la captación de recursos europeos, buscando la involucración multinivel de la administración y en los ámbitos Local, Autonómico y Nacional.

- o Finalmente, el CREAMA, que aglutina 9 municipios, tienen clara conciencia de pertenecer a la Marina alta, y desarrollan proyectos multidisciplinares distribuidos en diferentes municipios, pero asumiendo claramente los compromisos de la Red.

o Ninguna de las tres redes tienen instrumentos específicos para generar opinión, pero CREAMA, ya ha diseñado un proyecto y se ha planteado la contratación administrativa de un profesional del "ámbito de la comunicación", para alcanzar dos objetivos que tienen marcados, uno de hacer más visible lo que el consorcio hace, tanto a los políticos de los que dependen como a la ciudadanía, otro de poner en marcha estrategias de captación de fondos a través de acciones patrocinio, mecenazgo, patrocinio por parte de empresas privadas de la zona.

Parece por cuanto antecede que el Consorcio en su planificación por objetivos, incluye objetivos de Relaciones Públicas aunque no bajo esta denominación, pero sí bajo la de comunicación, no siendo así en las dos mancomunidades de municipios entrevistadas.

6. Conclusiones y APORTACIONES.

* La revisión histórica y socio económica del proceso de creación de las primeras iniciativas locales de empleo y su evolución a las actuales agencias de desarrollo local, dejan entrever, el papel que estas últimas desempeñan como relacionador entre la administración Pública las empresas y los habitantes de un municipio.

* Las formas de gobierno relacional, tienen fuerte base en Relaciones de confianza sostenibles como clave para alcanzar los objetivos de desarrollo e innovación.

* Promover una red participativa que sume y satisfaga las necesidades de los actores, implica la búsqueda de equilibrio de intereses, para lo que es imprescindible conocer a los públicos, sus necesidades, sus valores, la percepción que tienen de sus gobernantes y el grado de comprensión y aceptación de las políticas puestas en marcha por los mismos coincidiendo todo ello con la función social de las Relaciones Públicas.

* Se vislumbra la necesidad de ir a modelos de comunicación simétrica de doble flujo, tanto interno como externo y transversal (entre administraciones de modo que no se vean como competidoras).

* Vista la evolución de las formas de gobierno tradicional hacia formas de



gobierno de proximidad, parece que existe un campo de aplicación potencial de las Relaciones Públicas a los procesos de desarrollo local basados en el establecimiento de redes participativas de cooperación.

* Los proyectos de modernización de la administración pública incluyen propuestas en términos de calidad de servicio para el cliente, generar confianza, legitimación más allá del sufragio, participación ciudadana, cooperación, comunicación e información, elementos todos ellos comunes a la práctica de las Relaciones Públicas.

* Las dimensiones esenciales de las Relaciones Interpersonales, a saber Inversión, Compromiso y Confianza, son elementos de las Relaciones Públicas que coinciden con los propósitos de modernización de la administración española anteriormente comentados

* En el momento actual, coexisten las dos formas de gobierno, la tradicional y la de proximidad, haciéndose necesaria la implantación de métodos y técnicas de las Relaciones públicas, que promuevan actitudes favorables al cambio, que favorezcan la transición no traumática al personal de las administraciones públicas implicado y que prevenga de interpretaciones erróneas por parte de los ciudadanos. Las Relaciones públicas podrían desempeñar un importante papel en la prevención de conflictos potenciales y desarrollar manuales de gestión de crisis si esta llegara a producirse.

* Actualmente los gobiernos locales y redes participativas tienden a utilizar instrumentos del ámbito de las Relaciones Públicas, pero de manera intuitiva.

* Las estrategias asociativas, que aparecen como recomendables en el ámbito de gobierno relacional o de proximidad son: Fundaciones, Sociedades de promoción económica, Institutos, Consorcios y Mancomunidades. Las Relaciones Públicas pueden desempeñar un importante papel para "hacer saber" el significado y ventajas de estas fórmulas de gestión y las ventajas que reportan, y estableciendo Relaciones Sostenibles basadas en la confianza entre los miembros de la red, y los públicos de la nueva organización, cualquiera que sea la forma que ésta adopte.

* En este escenario, de alto riesgo, la figura de administrador de la controversia, de "ingeniero social" conciliando intereses no solo de los políticos sino de los públicos de los políticos, surge como una necesidad, y a nuestro entender



esa figura viene dada por las Relaciones Públicas.

* Los contenidos de Relaciones Públicas y los contenidos de Desarrollo Local muestran tópicos similares y convergentes, lo que induce a pensar en la existencia de correspondencia en lo teórico e invita a constatar si dicha correspondencia también se produce en la praxis.

* A tenor del anterior, y tras el análisis de las tablas de contingencia, podemos hablar de cinco grupos de indicadores similares en los dos marcos teóricos.

* Los grupos similares pueden convertirse en categorías de "similitud" y/o "presencia común en ambas disciplinas".

Tales categorías ordenadas de mayor a menor similitud, vienen a ser:

CATEGORÍAS	INDICADORES PRESENTES EN AMBOS MARCOS TEÓRICOS
CATEGORÍA 1	Desarrollo Sostenible y Responsabilidad Social
CATEGORÍA 2	Cliente, Lobby, Redes, Captación de fondos, Conducta/Actitud e Interés Público.
CATEGORÍA 3	Confianza, Calidad, Opinión Pública.
CATEGORÍA 4	Cooperación, Intervención.
CATEGORÍA 5	Públicos / Actores, Administración Pública, Información, Comunicación.

9. Bibliografía

- ADECEC (2003). Asociación de Empresas Consultoras en Relaciones Públicas y Comunicación.- *40 Éxitos en Comunicación*. Madrid. Pearsons Education S.A.
- ALSTÉ, J.A. van & Sijde, van der.(1998). *The role of the university in regional development*. The Netherlands, Twente University Press.
- ANGULO, EMILIO DE DOMINGO. (2002) "Breves apuntes sobre el mecenazgo en la empresa" en *Revista Foro Social*. . Numero 2. Escuela Universitaria de Relaciones



- Laborales de Burgos. 1 página.
- ARCEO VACAS, ALFREDO. (1997). "El concepto de Relaciones Públicas contemporáneo y su repercusión sobre los Profesionales del Sector" en *Revista Universitaria de Publicidad y Relaciones Públicas*, No. 4. ICIE. 5 Páginas.
- BLANCO, ISMAEL y GOMA, RICARD Coords.(2002). *Gobiernos Locales y Redes Participativas*. Barcelona, Editorial Ariel Social.
- CHIAS, JOSEPH. (1995) *Marketing Público. Por un Gobierno y una Administración al servicio del Público*. Madrid. Mac Graw-Hill.
- CLIMENT PEREDO, VICTOR F. y BAGÓ Y VALLDECABRES, ROSARIO Dir.(1998). Tesis de Licenciatura de Sociología. Universidad de Alicante. *Una aproximación operativa al análisis de redes sociales: descripción, desarrollo y posibilidades de aplicación*.
- COMBESSIE, JEAN-CLAUDE.(2000) *El método en sociología*. Madrid.Alianza Editorial
- COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS. BRUSELAS, 18/07/2001.- *Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*
- CUNAL, (2001)"Crónica sobre encuentros Nacionales de Administración Local" en *Revista de Estudios Locales*, No. 48 Madrid Gráficas 4. 106 páginas.
- DAHRENDORF, RALF.(1975) *Homo Sociologicus* Madrid. Akal editor
- DEL PULGAR RODRIGUEZ, LUIS. (1999). *Comunicación de empresa en entornos turbulentos*. Madrid. ESIC
- EISENHOWER EXCHANGE FELLNUSHIP.(1988) *Relationship between Public and Private Sectors*. Universidad de Alicante.
- FARTO LOPEZ, JAVIER.(2003). "Desarrollo Local Fin de Milenio" en *Revista Papeles para el Empleo*. Inítier Comunicación, Nº1. 6 páginas.
- FEO, JULIO.(2001) "La legitimidad del LOBBY." - *Revista de Relaciones Públicas y protocolo* Monografía No.1 .Sevilla.EIRP.CP. 10 páginas.
- FONT i LLOVET, TOMAS, Dir. (1992) *Informe sobre Gobierno Local*. Ministerio para las Administraciones Públicas y Fundación Carles Pi i Sunyer.
- GRUNIG, JAMES y HUNT, TODD.(2000) *Dirección de Relaciones Públicas* Barcelona.Gestión 2000.
- GRUNIG, JAMES AND HUNT, TODD.(1984) *Managing Public relations*. Florida
- HARRISON, SHIRLEY(2002)- *Relaciones Públicas. Una introducción*. Madrid Thomson.
- HERREROS ARCONADA, MARIO. (1989)- *Teoría y Técnicas de la propaganda Electoral*. Barcelona.Colección Comunicación y Relaciones Públicas.
- INTERNATIONAL P.R. ASSOCIATION. Gold Paper number 13: Challenges in Communication. October 2000, Gold Paper number 10: Quality Customer satisfaction Public Relations. IPRA, 1994 and Green Communication in the age of Sustainable Development. IPRA - Gold Paper, 1993.
- JAMES WILSON, DONN y SAURA PÉREZ, PILAR.(2003) Public Relations and new golden age of Spain: A Conference of democratic, economic development and the media en *Public Relations Review*.



KNOKE, DAVID y KUKLINSKI, JAMES H.- *Network Análisis. Qualitative Applications in the Social Science.* Michael S. Lewis -Beck. University of Iowa.

LEROY, C.- *De la crisis a la esperanza: 20 años de evolución socioeconómica.* Fundación Rural de Valonia .20 páginas.

LOPEZ BONILLA, LUIS MIGUEL y TRAVERSO CORTÉS, JOAQUIN (1996) *Reposicionamiento Estratégico del Licenciado en Publicidad y Relaciones Públicas en el mercado laboral.* en *Questions Publicitarias - No.5 - MAECEI.*

MERCADO, SALVADOR.(2002)- *Relaciones Públicas Aplicadas. Un camino hacia la Productividad.* México Thompson Learning.

MONTRAVETA, ISABEL, PARODI, F. GABRIEL, VALLS R. RICARD.(2003) *Cómo captar fondos con éxito. Manual para Fundaciones, Asociaciones y ONG.* Barcelona Projecció-Mecenatge Social.

MOSS, DANNY.(1995) *Las Relaciones Públicas en la Práctica: Libro de experiencias.* Colección Comunicación y Relaciones Públicas. Barcelona . PPU, S.A.

NOGUERO, ANTONIO(2002).- *Comunicación Organizacional Versus Relaciones Públicas.* En revista de ALACAURP (Asociación americana de Carreras Universitarias de Relaciones Públicas).

NOGUERO, ANTONIO .(1995)- *La función social de las Relaciones Públicas: Historia, Teoría y Marco Legal.* Barceona. Colección Comunicación y Relaciones Públicas. ESRP.

NOGUERO, ANTONIO y XIFRA TRIADÚ, JORDI .- Premios Yunque de Plata, 1987. *Los mejores casos prácticos de Relaciones Públicas, seleccionados por PRSA.* Colección Comunicación y Relaciones Públicas. Barcelona ESRP-PPU.

NOGUERO, ANTONIO .- *Relaciones Públicas e Industria de la Persuasión.* Colección Comunicación y Relaciones Públicas. PPV. Barcelona, 1990 (2ª Edición).

ORGAZ CARVAJAL, MARIA.(1997)-" Comunicación Interna en tiempos de Cambio. Propuesta de un modelo dinámico." *Revista Universitaria de Publicidad y Relaciones Públicas -Nº 4 Madrid.* ICIE.

PALENCIA-LEFLER, MANUEL(2001).- *Fundraising. El arte de captar fondos.* Barcelona. Instituto de Filantropía y Desarrollo.

PARÉ i MAICAS, M (1992).- *Introducción a la Comunicación Social.* Tomo 2 Barcelona. Colección Comunicación y Relaciones Públicas.

PEREZ GUERRERO, PEDRO LUIS (2002).-"Notas sobre el Gobierno y la Administración Local en el desarrollo y creación de empleo" en *Revista Foro Social.* Numero 2. Escuela Universitaria de Relaciones Laborales de Burgos.

PEREZ MENAYO, VICENTE.- La Calidad Social: Un nuevo paradigma en las políticas europeas. *Revista Gestión y Análisis de Políticas Públicas.* Nº 20. Enero / Abril 2001. INAP.

PÉREZ RAMÍREZ, BARTOLOMÉ y CARRILLO BENITO, EMILIO(2000) *Desarrollo Local: Manual de uso.* Federación Andaluza de Municipios y Provincias. ESIC.

PROPUESTA DE LA COMISIÓN ANTE EL CONSEJO EUROPEO DE GOTEMBURGO.- *Desarrollo sostenible en Europa para un mundo mejor: estrategia de la Unión Europea para un desarrollo sostenible.* Bruselas, 15.5.2001. COM (2001) 264



- RAMIREZ, TXEMA.- *Gabinetes de Comunicación. Funciones, Disfunciones e Incidencia*. Tesys, S.A. Barcelona, 1995.
- RIES, AL y RIES, LAURA(2003).- *La caída de la publicidad y el auge de las Relaciones Públicas*. Barcelona .Ediciones Urano S.A.
- RIOS S., JORGE.- *Relaciones Públicas. Su Administración en las Organizaciones*. Trillas, México 2001.
- SALÓ, NURIA 2000. *La comunicación en las Organizaciones. Escuela Superior de Relaciones Públicas*. Barcelona Fundación Universitaria Europea de Relaciones Públicas.
- SEITEL, FRASER P(2002).- *Teoría y Práctica de las Relaciones Públicas*. Madrid. Pearsons Education.
- SIMON, RAYMON (1986).- *Relaciones Públicas. Teoría y Práctica*. México. Limusa.
- SOLANO FLETA, LUIS.(1995) *Fundamentos de las relaciones Públicas*. Madrid Síntesis S.A.
- THAYER, LEE(1975) *Comunicación y Sistemas de Comunicación*. Barcelona Ediciones Península.
- UNIVERSIDAD DE SAN MARTIN DE PORRES, FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN.- Libro del Segundo Foro Iberoamericano de Relaciones Públicas. Lima Perú, 1997.
- VÁZQUEZ BARQUERO, ANTONIO (1999).- *Desarrollo, redes e innovación. Lecciones sobre desarrollo endógeno*. Madrid. Pirámide, S.A.
- XIFRA TRIADÚ TRIADÚ, JORDI(1998)..*Lobbying*. Barcelona.Gestión 2000.
- XIFRA TRIADÚ TRIADÚ, JORDI(2003) *Teoría y estructura de las Relaciones Públicas*. Madrid. McGraw-Hill.

WEBSITES

- America Association for Public Opinion Research www.aapor.org
- Asociación de Agentes de desarrollo local www.aprodelmadrid.org/index2.htm
- Banco de Buenas Prácticas. www.diba.es/bbp/es/presen.htm
- Banco de datos importantes de Relaciones Públicas. www.odwyerpr.com
- Base de datos de la OIT www.oracle02.ilo.org:6060/vpi/vpisearch.first
- Business for Social Responsibility (BSR) www.bsr.org
- Direcciones Generales de la Comisión
- www.europa.int/comm/environment/eussd/index.htm
- www.europa.eu.int/comm/trade/miti/invest/oecd.htm
- http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/crs_index.htm
- OCDE www.oecd.org/daf/investment/guidelines
- European Corporate Governance Network. www.ecgn.ulb.ac.be/ecgn/
- Fundación Europea de Gestión de la Calidad (EFQM) www.efqm.org
- International Business Leaders Forum. www.csrforum.com
- International Corporate Government Network. www.icgn.org
- International Institute of Business and Sustainable Development www.iisd.ca
- International Public Realtions Assocation.www.IPRA.org
- Pacto Mundial de las Naciones Unidas www.unglobalcompact.org

Relaciones Públicas y Nuevas Tecnologías



¿Cómo implicar a los usuarios/clientes a través del microsite?

**Belinda de Frutos Torres y María Sánchez Valle,
Universidad San Pablo CEU.**

ABSTRACT

Las posibilidades de Internet en la comunicación corporativa a través de la relación B2C son muy amplias. En este trabajo se estudia la valoración de los usuarios del microsite como herramienta de comunicación corporativa. El microsite es una parte o página de una dirección web corporativa y está diseñado para conseguir objetivos diferentes a la página web. Normalmente el microsite reside en la propia dirección web corporativa y refleja la misma identidad, diseño e imagen de marca. No obstante, la flexibilidad del formato permite adaptarse con mayor facilidad a los intereses de los usuarios, y así, incrementar la imagen corporativa.

Los trabajos publicados hasta la fecha han puesto de manifiesto que la relación entre el usuario e Internet no es sencilla. Internet es un nuevo medio y es necesario conocer el tipo de relación que establece el usuario con este nuevo medio. La experiencia del usuario, la implicación y el conocimiento de la marca o entidad son aspectos que se han mostrado relevantes.

El estudio tiene como objetivo evaluar el microsite como herramienta de comunicación corporativa. Se seleccionaron tres tipos de microsites, pertenecientes a tres entidades diferentes, representativos de tres estrategias de comunicación distintas. Fueron visitados y evaluados por una muestra de 41 personas. Se encontraron diferencias significativas en la evaluación de los microsites en cuanto su grado de entretenimiento y su valor informativo. Los resultados muestran que la valoración global hacia el microsite viene determinada por la evaluación de estos tres aspectos. Así mismo se comprueba que la visita al microsite está relacionada con la actitud general hacia la entidad y con la implicación del usuario a sus contenidos.

¿CÓMO IMPLICAR A LOS USUARIOS/CLIENTES A TRAVÉS DEL MICROSITE?

Las posibilidades de Internet en la comunicación corporativa a través de la relación B2C (Business to consumer) son muy amplias. Nos encontramos en



plena revolución digital, Internet se expande y llega a nosotros a través del ordenador, móvil, pda, etc. Internet se convierte en algo más que un medio de comunicación, es una plataforma de interacción y de intercambio.

Desde el punto de vista de la comunicación corporativa Internet aporta innumerables posibilidades. En primer lugar, se configura como una excelente herramienta para generar y dar a conocer una identidad corporativa compartida por todos los miembros de la organización y, en segundo lugar, es un vehículo de comunicación privilegiado que posibilita la construcción de una imagen pública sólida y fácilmente visible para los consumidores.

Para comprender su alcance en la actualidad es imprescindible conocer cómo se enfrenta el usuario a esta revolución, qué esperan de la navegación y cómo reciben estas nuevas formas de comunicación. La respuesta a estos interrogantes nos permitirá sentar las bases para conseguir el desarrollo de una comunicación más eficaz.

La importancia de Internet como medio publicitario es indudable, en este sentido, los anunciantes se han dado cuenta del enorme potencial que ofrece este medio como herramienta de comunicación. Así, si observamos los datos facilitado por Infoadex, vemos como la publicidad en Internet ha crecido en 2004 un 26,5%, situándose en un volumen de inversión de 94,4 millones de euros frente a los 74,6 millones de 2003. La evolución de este medio es espectacular, más si nos fijamos en que la cifra de inversión que en 1999 se encontraba en 15 millones de euros, lo que significa que en los últimos cinco años esta cantidad casi se ha quintuplicado.

Por otro lado, Internet es el medio que más crece en el año 2004, circunstancia por la que se presenta como uno de los medios con mayores posibilidades de expansión y consolidación, a pesar de que en la actualidad sólo representa el 1,5% del total de la inversión que se realiza en medios convencionales.

A la luz de estos datos y, desde la perspectiva de la comunicación organizacional, resulta apremiante realizar un estudio sobre las posibilidades que ofrece Internet como instrumento constructor de la imagen corporativa de las organizaciones. De esta manera, entre las formas publicitarias y de relaciones públicas que el medio ofrece, en este estudio nos vamos a centrar en el *microsite* como herramienta de comunicación corporativa.



El *microsite* es una parte o página de una dirección web corporativa que está diseñado para conseguir unos objetivos diferentes a la página web. Normalmente el *microsite* reside en la propia dirección web corporativa y refleja la misma identidad, diseño e imagen de marca. No obstante, la flexibilidad del formato permite adaptarse con mayor facilidad a los intereses de los usuarios, lo que en último término ayuda a incrementar la imagen corporativa.

La eficacia de la publicidad en internet ha sido estudiada en un buen número de trabajos, donde ha quedado demostrada que la exposición a la publicidad influye en el desarrollo y cambio de actitud de los visitantes (Briggs y Hollis, 1997; Cho, Lee y Tharp, 2001; Dahlén, 2002; Dahlén, Rasch y Rosengren, 2003; Gong y Madox, 2003; Beker-Olsen, 2003). El presente trabajo trata de evaluar la exposición al microsite, desde un planteamiento similar al que se ha seguido para explicar la eficacia de la publicidad en Internet.

Internet como medio ha supuesto algunos cambios en la relación con el público. El medio pone a disposición más información al usuario y es más accesible que los medios tradicionales, de hecho la búsqueda de información sobre bienes y servicios se revela como un elemento prioritario en el uso de Internet (Frutos y Gutiérrez, 2005). En general la visita a una página web, debido a su contenido y formato, supone que el usuario se vea inmerso en una tarea que requiere la utilización de recursos cognitivos. Dicho de otro modo, requiere la implicación del usuario.

El ELM (Modelo de la probabilidad de elaboración) de Petty, Cacioppo y Schumann (1983) y la revisión realizada por Cho (1999) ayuda a comprender algunos resultados de la relación entre el usuario y el medio. Según esta teoría el nivel de implicación del receptor mientras está procesando la información es muy relevante para determinar la ruta que va a seguir la persuasión. Cuando el nivel de implicación es alto, los usuarios siguen la ruta central y basa sus actitudes o decisiones en los argumentos del mensaje. En cambio, en niveles de implicación bajos los elementos adyacentes al mensaje cobran mayor relevancia. Aunque el nivel de implicación del usuario en el medio depende del tipo de contenidos (San José, Gutiérrez y Gutiérrez, 2002) y del tipo de productos (Dahlén, 2003), en general, se plantea que el medio genera alta implicación en el usuario. Según Cho (1999) en este medio el usuario tiene mayor control sobre los contenidos, la exposición es voluntaria y, por tanto, hay mayor probabilidad de que el mensaje sea procesado en comparación con los medios pasivos en los que la exposición al mensaje es involuntaria. Este hecho



explicaría la mayor eficacia de Internet, particularmente en los contenidos de alta implicación frente a los de baja implicación (San José, Gutiérrez y Gutiérrez, 2002) y en los productos funcionales frente los expresivos (Dahlén; 2002; Dahlén, Rash y Rosengren, 2003; Gong y Maddox, 2003).

Si la exposición a los contenidos de Internet influye en la actitud del usuario cabe preguntarse cómo se genera ese efecto. Para Ducoffe (1996) el origen de esta relación está en la teoría del intercambio, en concreto, el mensaje a través del medio de comunicación constituye un intercambio entre el consumidor y el anunciante. Como en cualquier intercambio, el consumidor espera que el valor de la comunicación satisfaga o supere sus expectativas, dicho de otro modo, que le dé lo que espera. Según este autor la percepción de los usuarios y consumidores de las acciones de comunicación a través de la página web vienen determinadas por tres factores: el valor informativo que aporta al consumidor; el grado de entretenimiento o la experiencia placentera de la publicidad y la irritabilidad o grado de molestia que puede generar la comunicación (Ducoffe, 1996).

Objetivos

El objetivo de este estudio es evaluar el *microsite* como herramienta de comunicación corporativa.

* En primer lugar, se compara la actitud general hacia tres microsites representativos de estrategias de comunicación diferentes.

* En segundo término, se plantea cómo la estrategia comunicativa del *microsite* influye en la percepción del *microsite* en su aspecto informativo, de entretenimiento e irritabilidad.

*En tercer lugar, se pretende conocer la relación con la actitud general hacia la marca y con la implicación del usuario.

Metodología

Procedimiento

Se eligieron tres *microsites* que reunieran características diferenciales entre sí, priorizando que su contenido fuera informativo del producto, proporcionara información relevante para el usuario o de entretenimiento. En la selección de las entidades se buscaron productos que fueran suficientemente conocidos por la muestra utilizada en el estudio.



Las entidades elegidas fueron BMW, NOKIA y HEINEKEN. El microsite de BMW¹ presenta la serie 1, permite al usuario indagar sobre diversos aspectos de la serie (interior, exterior, giro, características técnicas). Su contenido es eminentemente informativo sobre el producto.

El *microsite* de Nokia² consistía en un concurso de diseño de chapas. El usuario podía diseñar su propia chapa sobre el musical *Hoy no me puedo levantar*, y podía participar en un concurso en el que existía la posibilidad de ganar entradas para el musical. El aspecto dominante de este microsite era el entretenimiento.

El microsite de Heineken³ se presenta como un portal patrocinado de contenidos informativos sobre actualidad musical, conciertos, entrevistas, reportajes y fotografías. Su contenido se consideró eminentemente informativo en relación con los intereses del usuario.

Participantes

Los participantes en el estudio fueron estudiantes de cuarto y quinto curso de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Comunicación de la Universidad San Pablo CEU, su participación en el estudio fue voluntaria. Los participantes fueron seleccionados siguiendo el criterio de usuarios frecuentes de Internet, es decir, que navegaran en la red más de cinco horas semanales. La muestra estaba formada por 41 alumnos.

Los datos fueron recogidos en dos sesiones de navegación. A los participantes se les indicaba que navegaran libremente en las tres direcciones web indicadas, el tiempo de permanencia en cada dirección fue de cinco minutos. El orden de visita de los sitios webs fue aleatorizado en cada grupo. Posteriormente, los participantes contestaron a las preguntas recogidas en un cuestionario para cada microsite, igualmente se aleatorizó el orden de respuesta de los microsities.

Instrumentos

Para evaluar los *microsites* se utilizaron tres escalas de evaluación de la publi-

1. www.bmw.es/microsite/serie1
2. www.nokia.es/clubnokia/hoynomepuedolevantar/index.html
3. www.heineken.es/directo



cidad en la *world wide web* propuestas por Ducoffe⁴ (1996) sobre entretenimiento, ausencia de irritabilidad y valor informativo. Las escalas se adaptaron para su aplicación a la evaluación de los *microsites*. La escala de entretenimiento está formada por los adjetivos: divertido, entretenido, atractivo y disfrute; la fiabilidad de la escala es bastante alta en los tres *microsites*, el coeficiente alpha se situó entre 0,90 y 0,89. La escala de ausencia de irritabilidad, formada por tres adjetivos: irritante, molestia y decepción, también obtuvo índices de fiabilidad altos, el alpha se situó entre 0,81 y 0,68. Finalmente la escala del valor informativo está formada por cuatro ítems: informativo, importante, útil y claro. El índice de fiabilidad fluctuó entre 0,60 y 0,66 según el *microsite*. Las respuestas se recogieron en una escala de diferencial semántico de 5 puntos. La actitud general al *microsite* se computó a partir de las tres escalas anteriores, en la tabla 1 se muestran los índices de fiabilidad para los tres *microsites*.

Además se evaluó la actitud general hacia la marca y la implicación de los usuarios hacia la categoría del producto. Se comprobó si los participantes habían visitado previamente cada *microsite* y se controló que este aspecto no afectara a la evaluación del mismo.

Escala	BMW (alpha)	H e i n e k e n (alpha)	Nokia (alpha)
Entretenimiento	0,90	0,90	0,79
No molestia	0,68	0,81	0,74
Valor informativo	0,60	0,63	0,66
Actitud general al <i>microsite</i>	0,82	0,83	0,87
Actitud hacia la marca	0,65	0,73	0,75

Tabla 1. Fiabilidad de las escalas en los tres *microsites*

Resultados

4. La escala fue traducida al castellano y se validó mediante la técnica de *back translation* por una persona ajena al equipo de investigación, de forma que el significado original de los ítems quedara garantizado. Así mismo, la escala fue diseñada originalmente para evaluar la publicidad en internet y se ha adaptado para evaluar los *microsites*.



La comparación de los tres microsites se ha realizado mediante un análisis de varianza de medidas repetidas. En la tabla 2 se muestran los resultados de la comparación en cada una de las variables evaluadas. En primer término se aprecia que hay diferencias significativas en la actitud general hacia los tres microsites ($F= 15,618$; $p=0,000$). Se puede ver que el microsite de BMW es el mejor valorado, aunque su valoración sólo es ligeramente superior a la obtenida por el microsite de Heineken. No obstante, las evaluaciones de estos dos son significativamente superiores a las del microsite de la marca NOKIA.

Siguiendo el planteamiento del trabajo, los tres microsites fueron seleccionados puesto que representaban una propuesta diferente en cuanto a la estrategia de comunicación corporativa. Por lo tanto, para conocer con mayor detalle el origen de estas diferencias, procedemos a comparar los tres microsites en las tres escalas propuestas por Ducoffe (1996) mediante análisis de varianza medidas repetidas.

En la tabla 2 se muestran los resultados obtenidos en el análisis. Como se puede apreciar la escala de entretenimiento no arroja diferencias significativas en los tres microsites, a pesar de que Nokia tiene una evaluación ligeramente superior en esta escala a las otras dos marcas estas diferencias no llegan a ser significativas. En la escala de irritabilidad tampoco se encuentran diferencias entre los tres microsites, por tanto, podemos considerar que ninguna de los tres microsites provoca efectos no deseables en el usuario. Finalmente, la escala del valor informativo sí arroja diferencias estadísticamente significativas ($F=29,303$; $p=0,000$). Estas diferencias apuntan que el microsite de Nokia es significativamente menos informativo que los otros dos (BMW y Heineken). Según este resultado los usuarios son sensibles al contenido que se ha priorizado en cada microsite. Tal y como cabía esperar BMW y Heineken tienen una valoración mayor en la escala de valor informativo que Nokia. Este resultado es coherente con la descripción de los microsites, puesto que BMW se centra en la descripción de un producto de la compañía (serie 1), y en el caso de Heineken se reporta información sobre música, conciertos y actualidad. No obstante, NOKIA no se diferencia de los otros dos por su contenido de entretenimiento. Se puede afirmar que los tres microsites son igual de entretenidos según los usuarios. Para tratar de explicar este resultado se ha procedido a comparar los tres microsites en cada uno de los adjetivos descriptivos de las tres escalas.

Escala	BMW Media (SD)	Heineken Media (SD)	Nokia Media (SD)	F	p
Actitud general al microsite	40,9 (6,9)	39,7 (7,7)	36,5 (7,3)	15,618	,000
Entretenimiento	13,7 (4,3)	13,4 (4,3)	14,3 (3,7)	,870	,351
Ausencia de irritabilidad	11,6 (2,5)	11,6 (2,4)	11,1 (2,3)	1,522	,224
Valor informativo	11,5 (2,0)	11,5 (2,8)	9,1 (2,8)	29,303	,000

Tabla 2. Resultados del ANOVA medias repetidas de la valoración en los tres microsities.

En la tabla 3 se muestran los resultados del análisis de varianza comparando los tres microsities en todos los adjetivos. En la escala de entretenimiento encontramos que Nokia únicamente obtiene puntuaciones significativamente más altas a los otros dos microsities en diversión ($F=3,624$; $p=.032$), en el resto de los adjetivos no hay diferencias entre los tres microsities y, concretamente, en el ítem del atractivo las diferencias favorecen al microsite de BMW ($F=4,727$; $p=.036$). Según este resultado la apuesta de Nokia por implicar al usuario a través de un juego ha quedado reflejada en el aspecto más lúdico de la escala (el componente de diversión), pero no ha logrado destacar en el entretenimiento, atractivo y disfrute. Igualmente, se puede plantear que BMW no sólo utiliza la información sino que la forma de presentación resulta atractiva para el usuario.

En los adjetivos utilizados en la escala del valor informativo encontramos que los ítems: informativo ($F=61,150$; $p=.000$), importante ($F=4,727$; $p=.036$) y útil ($F=61,224$; $p=.000$) se valoran más positivamente en los microsities de BMW y de Heineken que en el de Nokia, siendo estas diferencias estadísticamente significativas. Por otra parte, no hay diferencias entre BMW y Heineken a pesar de que sus contenidos informativos son de índole diferente. El primero está centrado en el producto y el segundo está ligado a contenido



ajenos a la marca pero de interés para el usuario.

Escala	Ítems	BMW Media (SD)	Heineken Media (SD)	Nokia Media (SD)	F	p
Entreteni miento	Divertido	3,10 (1,26)	3,15 (1,20)	3,71 (1,08)	3,624	,032
	Entreteni do	3,35 (1,27)	3,63 (1,15)	3,67 (1,14)	1,110	,340
	Atractivo	3,85 (1,11)	3,44 (1,16)	3,54 (1,14)	4,727	,036
	Disfruto	3,37 (1,26)	3,27 (1,29)	3,39 (1,16)	,009	,924
Ausencia de irri- tabilidad	N a d a Irritante	3,8 (1,22)	3,98 (0,91)	3,95 (0,97)	,423	,519
	N o Molesta	4,10 (0,86)	3,95 (0,87)	3,98 (0,88)	,635	,430
	N o Decepco na	3,78 (1,08)	3,66 (1,04)	3,22 (1,01)	8,883	,005
V a l o r informa- tivo	Informati vo	4,29 (0,81)	4,34 (0,99)	2,51 (1,19)	61,15	,000
	Importan te	3,05 (0,92)	2,71 (1,1)	2,29 (1,03)	22,559	,000
	Útil	3,90 (,92)	3,68 (1,13)	2,51 (1,12)	61,244	,000
	Claro	4,10 (0,89)	4,0 (0,98)	3,76 (1,11)	2,298	,137

Tabla 3. Resultados del ANOVA medias repetidas de los ítems en las tres escalas

Por último, se ha examinado la relación de la actitud hacia la marca, el microsite y la implicación del usuario. Según los resultados obtenidos, que se muestran en la tabla 4, la actitud hacia la marca BMW no tiene relación significativa con la actitud hacia el microsite, en este sentido podemos decir que la



visita al microsite no influye de forma significativa hacia la marca y viceversa, que la actitud hacia la marca no ha influido de forma significativa a la evaluación del microsite. Consistente con este resultado, la correlación entre la marca y las tres subescalas del microsite tampoco es estadísticamente significativa. En cambio, sí encontramos que la actitud hacia la marca está relacionada con la implicación del usuario (en este caso hacia los automóviles).

La correlación entre la marca Heineken y el microsite es estadísticamente significativa y moderada ($r=0.399$; $p<.000$). Dos aspectos del microsite están relacionados con la actitud hacia la marca, son el valor informativo ($r=0.383$; $p<.000$) y el entretenimiento ($r=0.410$; $p<.000$). Al mismo tiempo, hay una relación significativa entre la implicación hacia este tipo de productos y la marca Heineken ($r=0.539$; $p<.000$) que es de mayor magnitud que la encontrada con el microsite.

Finalmente, la marca Nokia está significativamente relacionada con la valoración del microsite ($r=0.427$; $p<.000$), en concreto, con el aspecto más relacionado es con la ausencia de irritabilidad del mismo ($r=0.419$; $p<.000$). Ni el entretenimiento, ni el valor informativo han mostrado una relación significativa con la marca. A diferencia de los otros dos productos, la implicación con la marca del producto no muestra una relación significativa con la marca.

	Actitud marca		
	BMW	Heineken	Nokia
Actitud al microsite	,236	,399**	,427**
Entretenimiento	,096	,383**	,227
Ausencia irritabilidad	,168	,279	,419**
Valor informativo	,177	,410**	,142
Implicación categoría de producto	,335*	,539**	,304

Tabla 4. Correlaciones entre actitud a la marca, el microsite e implicación hacia el tipo de producto * $p<.05$ ** $p<.01$



Conclusiones

Los microsites constituyen una herramienta de comunicación que contribuye a construir identidad corporativa y en definitiva imagen de marca. La estrategia adoptada en el microsite debe ser estudiada cuidadosamente puesto que el impacto en el usuario/ receptor puede ser de índole muy diferente. En el estudio se han evaluado tres microsites representativos de estrategias bastante diferenciadas entre sí con resultados bien distintos. Según se extrae del estudio, la estrategia informativa ha mostrado ser más eficaz que la de entretenimiento, tanto en la valoración general, como en los aspectos específicos que tiene en cuenta el usuario. En un microsite se puede entretener al usuario, pero si no se complementa con otro tipo de acción, su eficacia será limitada. Podemos hacer que el usuario disfrute de una experiencia diferente, incluso que sea divertida, pero cabe preguntarse qué es lo que queda después. En cambio, la estrategia informativa ha obtenido mejores resultados, tanto por su valor informativo como en la valoración global, más aún si se presenta de un modo atractivo. Internet es un medio eminentemente informativo, el usuario es activo en la busca de información, sin por ello menoscabar la faceta hedónica, por tanto, tiene sentido que este aspecto sobresalga con mayor relevancia.

Por otra parte, se ha comprobado que la información presentada al usuario puede ser de diversa índole, en el caso del microsite de Heineken se ha considerado valiosa y útil a pesar de que sus contenidos estaban centrados en información ajena a la compañía, pero cercana a los intereses del público objetivo.

Una cuestión que emerge en las acciones de comunicación a través de internet es el grado de irritabilidad, en este sentido, se puede afirmar que los tres microsites no obtienen diferencias en cuanto a la percepción de molestia del usuario, además, este aspecto está muy relacionado en el caso de Nokia con la actitud positiva hacia la marca. Aunque no se puede aventurar el sentido de la influencia, lo cierto es que hay una relación positiva entre la ausencia de irritación y la actitud positiva hacia la marca.

La relación entre actitud hacia la marca y la implicación del usuario arroja algunos resultados interesantes. Según se desprende del estudio, la relación entre estas dos variables es significativa en los dos microsites informativos (BMW y Heineken), pero no lo es en el caso de Nokia. Este resultado puede venir explicado por el modelo de ELM de Petty y Caccioppo (1983), cuando



la persuasión sigue la ruta central del procesamiento -es más probable que ocurra en los microsites informativos- la implicación cobra importancia como factor mediador.

Según cabía esperar la actitud hacia el microsite contribuye significativamente a crear la imagen corporativa y de marca. Esta relación ha quedado demostrada en los microsites de Nokia y Heineken; no obstante, la relación no ha sido ratificada para BMW. Una posible explicación para este resultado se puede encontrar en la familiaridad de la marca. Según el trabajo de Dahlén (2002) la exposición repetida a anuncios de marcas familiares no produce un cambio de actitud.

Finalmente, se deben apuntar algunas limitaciones de este estudio que deberán tenerse en cuenta antes de generalizar estos resultados. El estudio se ha llevado a cabo con usuarios frecuentes de internet, se sabe que la respuesta de los usuarios noveles a las páginas webs es diferente a las de los usuarios frecuentes. Algunos trabajos de investigación (Dahlén, 2001) han apuntado que los usuarios experimentados son más difíciles de impactar a través de la red, al mismo tiempo que es más complicado hacer que cambien sus impresiones y la actitud hacia las marcas. Posiblemente los resultados para usuarios noveles en internet fueran diferentes. En el estudio se optó por utilizar usuarios frecuentes puesto que el perfil más frecuente en los internautas en este grupo de edad es el de usuario frecuente, así mismo, si analizamos los patrones de navegación de otros países más avanzados en la implantación de nuevas tecnologías se puede aventurar que éste será el patrón dominante en la navegación a medida que ésta se vaya generalizando a toda la población.

Otra posible limitación del estudio es que se han utilizado marcas suficientemente conocidas para el perfil de los participantes en el estudio, este hecho puede influir en la actitud hacia la marca, pero consideramos que no afecta al objetivo del estudio, centrado en la actitud hacia el microsite. Como ya se ha comentado en el caso de BMW no encontramos una relación significativa entre la actitud hacia la marca y el microsite, posiblemente porque BMW es una marca bastante establecida y altamente posicionada, y, por lo tanto, poco sensible a variaciones. No quiere decir que la valoración del microsite sea independiente de la actitud hacia la marca, puesto que invalidaría el propósito de la comunicación corporativa, sino que es necesario más esfuerzo para cambiar actitudes en marcas muy familiares.



Por último, el estudio se circunscribe a tres marcas que representan a tres tipos de productos distintos, con tres estrategias de comunicación también diferentes. En este sentido, sería interesante ampliar el estudio hacia otros anunciantes y valorar otro tipo de estrategias de comunicación.

Bibliografía

- Beker-Olsen, Karen L. (2003). And Now, a word from our sponsor. *Journal of Advertising* 32 (2), 17-33.
- Briggs, Rex. y Hollis, Nigel. (1997).. Advertising on the web: Is there response before Click-Through? *Journal of Advertising Research* 37(2), 33-45
- Cho, Hoang Cho. (1999). How advertising Works on the WWW. Modified Elaboration Likelihood Model. *Journal of Current Issues and Research in Advertising* 21(1) 33-50.
- Cho, C. H.; Lee, Jung-Gyo y Tharp, Marye (2001). Different Forced-Exposure Levels to Banner Advertisements. *Journal of Advertising Research*. 41 (4) 45-56.
- Dahlén, Micael (2001). Banner Advertisements through a New lens. *Journal of Advertising Research*, 41(4)23-30 .
- Dahlén, Micael; Rasch, Alexandra & Rosengren, Sara. (2003). Love at first site? A study of website Advertising effectiveness. *Journal of Advertising Research*, 43 (2)25-33.
- Ducoffe, Robert H. (1996). Advertising value and Advertising on the web. *Journal of Advertising Research* 36(3), 21-35.
- Frutos Torres, Belinda y Gutiérrez Zotes, Patricia (2005). Respuestas cognitivas de los usuarios a los contenidos publicitarios en "rich media". X Congreso Internet, Telecomunicaciones y Sociedad de la Información. Mundo Internet, Madrid.
- Gong, Wen y Maddox, Linda M. (2003). Measuring Web Advertising Effectiveness in China. *Journal of Advertising Research* 43(2)34-49.
- Petty, Richard, Cacioppo, John T. y Schumann, David (1983). Central and Peripheral Routes to Advertising Effectiveness. *Journal of Consumer Research* 10 (2), 136-146.
- San José, Rebeca; Gutiérrez Arránz, Ana María y Gutiérrez Cillán, Jesús (2002). La publicidad en Internet: un estudio de su eficacia en contextos de alta implicación. XIV encuentro de profesores de Marketing, Granada.



Las salas de prensa online. Utilización actual y tendencias en Europa y Estados Unidos

**Alfonso González Herrero,
Director de Relaciones Públicas de IBM España**

ABSTRACT

Las nuevas tecnologías, especialmente, el correo electrónico e Internet se han convertido a lo largo de la última década en herramientas clave para la comunicación y gestión de procesos entre individuos, empresas e instituciones. Existen pocas evidencias, no obstante, acerca de qué modo las organizaciones están utilizando dichas herramientas de modo eficiente en su relación con sus audiencias clave y, especialmente, con los medios de comunicación, labor ésta de la que normalmente son responsables los departamentos de relaciones públicas y/o comunicación corporativa de las organizaciones.

En este contexto, esta comunicación analiza la utilización de Internet -en su relación con los medios de información- por parte de las empresas españolas, de varios países de la Europa Occidental, de Estados Unidos y, Singapur. Para ello, el estudio se basa en una muestra de 170 empresas, líderes en facturación, de Alemania, Dinamarca, Francia, Gran Bretaña y Noruega, Estados Unidos y Singapur, además de España. En la comunicación se ofrecen resultados acerca de las características de las Salas de Prensa Virtuales de las empresas líderes de cada uno de estos países y se indican los aspectos comunes y diferenciales más relevantes de todos ellos.

LAS SALAS DE PRENSA ONLINE. UTILIZACIÓN ACTUAL Y TENDENCIAS EN EUROPA Y ESTADOS UNIDOS

INTRODUCCIÓN

Las nuevas tecnologías basadas en Internet están modificando notablemente la forma en que empresas e instituciones interactúan con sus públicos. En este entorno de rápida transformación, los profesionales de la comunicación y las relaciones públicas deben adaptar su aproximación a esta realidad, conociendo y mejorando sus habilidades ante estas nuevas herramientas y procesos.

Internet, como poderosa herramienta comunicativa, capaz de transmitir textos,



imágenes, audio o video a velocidades cada vez mayores, es la punta de lanza de toda la transformación tecnológica y de su aprovechamiento dependen buena parte de los procesos de las empresas e instituciones, entre ellos los relativos a la comunicación e información corporativa.

En este sentido, son numerosos los estudios que han analizado estas nuevas técnicas de comunicación corporativa y el modo en que pueden utilizarse, al menos desde un punto de vista teórico. Algunos trabajos han tratado de establecer el estado real de utilización de estos procedimientos comunicativos, aunque el ritmo frenético de avance tecnológico ha dejado obsoletos estos estudios pocos meses después de haberse publicado.

En el mejor de los casos, la investigación sobre esta materia se limitaba a entornos geográficos muy concretos, sin establecerse comparativas relevantes que nos permitieran conocer y analizar las prácticas comunicativas en diferentes áreas geográficas.

El estudio *"Best Practices in Public Relations: An Analysis of Online Press Rooms in Leading Companies Around the World"*⁵, alrededor del cuál gira esta comunicación, pretende cubrir alguno de estos huecos. Dicho estudio analiza una significativa muestra de sitios webs de empresas de gran facturación. El análisis engloba 170 empresas de Europa, con especial atención al caso de España y Estados Unidos, además de Singapur.

Esta investigación planteaba tres objetivos claramente definidos:

- Conocer, en general, la utilización de Internet como herramienta de comunicación e interacción de las empresas de todo el mundo con los medios de comunicación.
- Determinar si pueden establecerse parámetros comunes o diferenciales entre los distintos países analizados respecto a la utilización de Internet en la relación entre empresas y medios de comunicación
- Tratar de apuntar tendencias futuras de utilización de Internet y proponer un nuevo modelo de interacción con los medios de comunica-

El archivo PDF del estudio completo puede descargarse desde <http://www.ibm.com/es/press>



ción a través de las nuevas tecnologías y, específicamente de Internet.

Fases del estudio

La investigación se realizó durante el segundo semestre de 2004. Tras una primera fase de revisión bibliográfica en la que se constataron las limitaciones de los estudios existentes hasta la fecha, se procedió a una reunión con representantes de algunos medios de comunicación españoles. En esta reunión se recabaron datos relevantes sobre los hábitos y usos de los profesionales de los medios de comunicación respecto a estas herramientas.

Posteriormente se procedió a determinar la muestra de países que serían objeto de estudio. Para ello se tomó como referencia el ranking "e-readiness 2004", elaborado por la revista *The Economist* e IBM, que clasifica los países en base a su grado de adecuación tecnológica. Debido al predominio de los países nórdicos en la utilización de la tecnología, se juzgó necesario incluir a Noruega y Dinamarca en el análisis (puestos 1 y 4 del ranking respectivamente). Asimismo se decidió incluir a Reino Unido (nº 2), Estados Unidos (número 6), Singapur (nº 7), Alemania (nº 13), Francia (nº 18) y España (nº 21). La inclusión de Alemania y Francia obedece fundamentalmente al peso de sus empresas en la economía europea y mundial. Por su parte, la inclusión de España obedece al interés del equipo investigador por conocer la realidad de las prácticas comunicativas de nuestro país.

Una vez determinados los países, se seleccionaron las empresas que serían analizados en cada uno de ellos. Para ello se utilizaron diversos rankings internacionales, con especial preponderancia del ranking Top 500 de la revista *Fortune*. En suma, se establecieron criterios para seleccionar una muestra representativa de las mayores empresas de cada país.

Posteriormente, tras el diseño del documento de recogida de datos y una fase inicial de pre-test tras la que se realizaron algunas modificaciones, se procedió a la recogida de información por parte del equipo investigador en cada uno de los 170 sitios web corporativos seleccionados.

El volcado de los datos se realizó durante los meses de noviembre y diciembre de 2004, y su posterior análisis e interpretación finalizó con la maquetación y redacción del documento final, del cual pasamos a exponer sus principales conclusiones.



CONCLUSIONES

Posiblemente debido a la globalización de los mercados y la homogeneización de determinadas prácticas y procesos empresariales, resulta complejo mostrar grandes diferencias entre ninguno de los países analizados, al menos si consideramos los resultados en su conjunto.

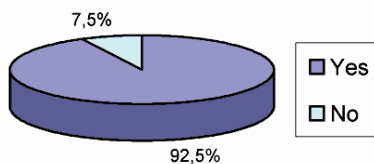
Sí existen, sin embargo, aspectos interesantes que podemos destacar respecto a algunas variables, tanto en lo que respecta a las diferencias que se producen entre países como respecto a los puntos en común que existen ente muchos de ellos, marcando de este modo una tendencia en la práctica empresarial. Ello podría -y debería- servir como modelo a seguir a otras organizaciones empresariales con un menor grado de desarrollo en la utilización de estas tecnologías.

Conclusiones preliminares

En primer lugar, y como punto de partida de nuestro estudio, hay que constatar algo que ya es un hecho en el entorno económico en el que nos situamos: la mayoría de las grandes empresas, concretamente un 92%, disponen de un sitio web para la comunicación y transmisión de información a sus públicos. Y dentro de los públicos a los que se dirigen estas páginas, se concede mucha importancia a los medios de comunicación como usuarios o visitantes de los sitios web corporativos. De hecho, las cifras indican que los periodistas y profesionales de los medios son el segundo público en importancia en las webs corporativas, tras los clientes y por delante de analistas o socios comerciales. Este aspecto por tanto, justifica de forma mayoritaria la implantación en las empresas analizadas, de Salas de Prensa o espacios reservados para la relación con los medios de comunicación.

¿Tiene Sala de Prensa o algún espacio reservado a la información dirigida a medios de comunicación?

All countries

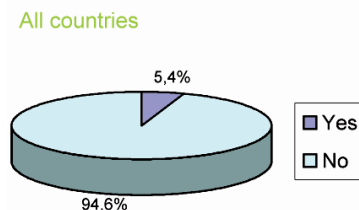




Nuestra investigación demuestra y constata que las áreas de prensa están ubicadas en los websites de forma muy visible y fácilmente localizable desde las páginas principales, sin necesidad de complejas navegaciones para encontrarlas. La denominación más común es Sala de Prensa (o sus equivalentes en diferentes idiomas), aunque también se utilizan términos similares como PressCenter, MediaCenter, o simplemente Media o Press, haciendo referencia exclusivamente al público al que se dirige.

Asimismo, la utilización de barreras y elementos de seguridad, como registro de usuarios para acceder a ellas, es un fenómeno claramente minoritario en cualquiera de los países analizados. Esta posibilidad suele ser frecuentemente rechazada por los profesionales de los medios, que necesitan acceder de forma inmediata, ágil y sencilla a la información corporativa.

¿Es necesario registrarse para acceder a la Sala de Prensa?



En definitiva, con los resultados de este estudio se puede concluir que las grandes empresas, independientemente de su país de procedencia o sector de actividad, no solamente reconocen la importancia de disponer de herramientas online para la comunicación corporativa, sino que estas herramientas sean fácil y directamente accesibles, sin impedimentos de ningún tipo para los profesionales de los medios, no siempre expertos en navegación o usuarios habituales de Internet.

Como hemos indicado anteriormente, el entorno económico globalizado y la difusión y réplica inmediata de prácticas corporativas en los entornos online puede explicar el hecho de que no haya ningún país de entre los analizados que destaque especialmente sobre el resto. De hecho, un factor común a la mayoría de los países es que los buenos resultados en determinadas áreas conviven con lagunas importantes en otras cuestiones. Aún así, se pueden extraer



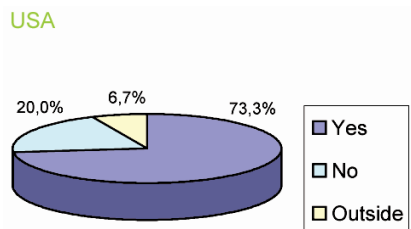
datos parciales, como por ejemplo, la abundancia de recursos y las buenas prácticas de las empresas norteamericanas en lo referente a la documentación escrita o la importancia que se da en las empresas alemanas a los contenidos gráficos de sus Salas de Prensa.

Los resultados obtenidos por las empresas de países nórdicos (Noruega y Dinamarca) confirman que el nivel tecnológico global de un país no siempre está en consonancia con la aplicación y aprovechamiento que se obtiene de la tecnología en determinados ámbitos y, específicamente, en el ámbito de la comunicación corporativa. Así, en estos países, las empresas demuestran carencias notables no sólo por escasez de recursos (informes, biografías, datos financieros, historia) sino también por la pobre organización y clasificación de algunos apartados. Algún dato positivo, como que en Dinamarca se han obtenido los índices más altos de respuesta a peticiones por escrito, no anulan la percepción general de mal aprovechamiento y escaso desarrollo de la comunicación corporativa a través de Internet en los países nórdicos.

Información documental

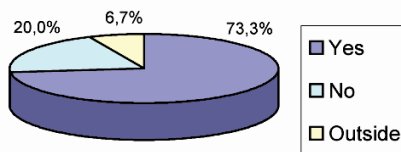
En las Salas de Prensa norteamericanas analizadas podemos encontrar mayoritariamente todo tipo de información documental escrita sobre las compañías. La abundancia de notas de prensa, informes, biografías, datos históricos y financieros, etc., se acompaña de una buena clasificación de la información y de su correcta ubicación en las Salas de Prensa. Valga como ejemplo que en el 73% de las empresas norteamericanas es posible encontrar datos financieros en sus Salas de Prensa. En las Salas de Prensa del resto del mundo solo hemos encontrado esos datos en el 35% de los casos.

¿Dispone la Sala de Prensa de datos financieros?





USA



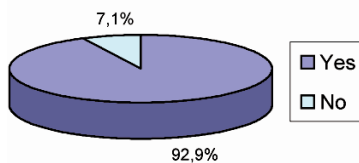
Frente a los resultados de las empresas norteamericanas, las empresas del resto del mundo, que en general disponen de este tipo de información documental, no siempre la ubican correctamente en la Sala de Prensa lo que, en determinados casos, puede equivaler a que el periodista no encuentre la información que busca. En otros casos, esta información no se clasifica correctamente lo que dificulta la investigación de temas de fondo por parte del periodista.

Archivos de imágenes y gráficos

En las Salas de Prensa alemanas analizadas, destaca la gran importancia que se concede a los archivos fotográficos, obteniéndose los mejores resultados en este apartado. Más del 92% de las empresas germanas disponen de archivo fotográfico en sus Salas de Prensa. Asimismo, los archivos de las empresas alemanas incluyen la mayor parte de imágenes de calidad media-alta, logotipos, fotos de edificios, productos o directivos.

¿Dispone la Sala de Prensa de archivo fotográfico?

Germany

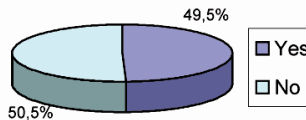




Sin embargo, en el total de empresas analizadas a lo largo de la investigación, las que incluyen un archivo fotográfico para su utilización por los medios se limitan al 50%. Si contrastamos este dato con el hecho de que se han investigado las empresas de mayor facturación, resulta cuando menos preocupante observar que sólo 1 de cada 2 de las mayores empresas del mundo dispongan en su sitio web de imágenes para ser descargadas y utilizadas por los medios de comunicación.

¿Dispone la Sala de Prensa de archivo fotográfico?

All countries



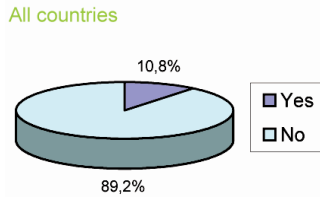
En el conjunto de países, entre las empresas que sí disponen de fotografías e imágenes para descargar, los resultados son buenos en apartados como calidad, o facilidad de utilización (versiones previas). En otros apartados, como el empleo de gráficos, tanto de negocio como ilustrativos, o logotipos, los resultados en general son pobres y francamente mejorables.

Recursos multimedia (audio y vídeo)

En lo relativo a la utilización de recursos audiovisuales (vídeo y audio en la web), nuestro estudio demuestra que se trata de un área en crecimiento, pero que aún no ha alcanzado todas las posibilidades que le ofrece la tecnología. No hemos encontrado en nuestro estudio ningún ejemplo de vídeo de alta calidad, utilizable por las televisiones para la confección de sus informaciones, disponible para ser descargado desde en las Salas de Prensa. Esto puede explicarse por razones de tamaño y peso del archivo. Sin embargo, las bajas cifras de disponibilidad de vídeos en baja calidad, que podrían ser utilizadas por los profesionales de las televisiones para consulta y posterior petición de copias, no son explicable desde nuestro punto de vista.

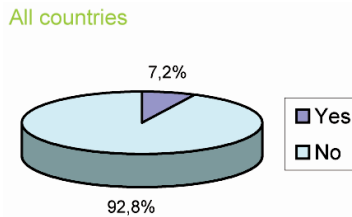


¿Dispone la Sala de Prensa de un archivo de vídeo para utilización o consulta por parte de los medios de comunicación?



En cuanto a la inclusión de archivos de sonido en los sitios web, con declaraciones o discursos de los portavoces de la compañía, también es un recurso claramente infrautilizado por parte de las empresas analizadas, con solo un 7,2% de empresas que lo incluyen en sus Salas de Prensa. Aquí el impedimento técnico es mucho menos significativo y, por tanto, la muy reducida utilización de este recurso en las empresas analizadas resulta aún más llamativa. Las posibles causas de esta baja utilización podrían deberse a la falta de confianza en esta herramienta por parte de las empresas, a determinadas estrategias o políticas de comunicación o, simplemente, a la dejadez de determinados departamentos de Comunicación, más que a los requerimientos técnicos del proceso.

¿Dispone la Sala de Prensa de archivo de audio para utilización por parte de los medios de comunicación?



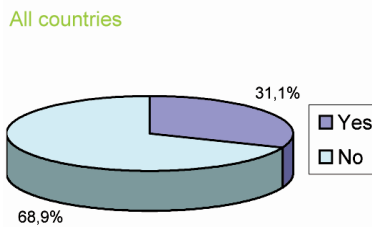
En las Salas de Prensa alemanas se dan los porcentajes más altos de utilización de los recursos audiovisuales (28% en ambos apartados). Sin embargo, en las empresas francesas analizadas no hemos encontrado ningún tipo de recurso audiovisual en sus Salas de Prensa.

Interactividad y respuesta



La mayor carencia en las empresas analizadas se refiere al escaso valor concedido a la interactividad de los sitios web. Si bien se ofrecen fórmulas de contacto con el departamento de comunicación, nuestro estudio trataba de verificar si esas vías de contacto suponían un canal tan eficaz como los tradicionales. Y la escasez de respuestas a las consultas realizadas vía web (sólo un 31,1% de las consultas fueron respondidas), junto con el retraso general en las pocas respuestas recibidas (el 65% de las respuestas llegaron con 3 ó más días de retraso), denota que en muchos casos no se trata de un canal prioritario, más bien parecería un canal semiabandonado por las propias empresas.

¿Responden los responsables de las Salas de Prensa a las consultas o peticiones por escrito?



En nuestra opinión, resulta particularmente importante reforzar el compromiso de la empresa en la respuesta a este tipo de consultas. Con los resultados de nuestra investigación se pone de manifiesto un grave problema que puede redundar en una cierta sensación de abandono y escasa fiabilidad y eficacia de la Sala de Prensa como herramienta de comunicación de las empresas.

Además, el escaso número de empresas que ofrecen herramientas de información, contacto y fidelización adicionales (alertas, RSS, entrevistas online o newsletters) reflejan que en el terreno de la interactividad empresa-medio, aún queda mucho trabajo por hacer para aprovechar todas las posibilidades que ofrece Internet como herramienta de comunicación corporativa.

Autoría y actualización de contenidos

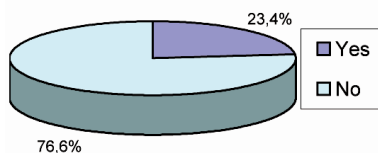
Los medios de comunicación demandan que las Salas de Prensa estén realizadas por profesionales de las Relaciones Públicas, que conozcan y den respuesta a sus necesidades y requerimientos de información. El desarrollo de Salas de Prensa automatizadas, frías e impersonales puede motivar la escasa



confianza de los periodistas a la hora de, por ejemplo, solicitar más información o identificar a los autores/especialistas de la información para posteriores consultas. En nuestro estudio se pone de manifiesto que menos de un 25% de las Salas de Prensa identifican al autor de las notas u otras informaciones, en lo que supone una carencia generalizada, con la sola excepción de Estados Unidos y Reino Unido con porcentajes superiores al 50%.

¿Se identifica en las Salas de Prensa al autor de cada información o documento?

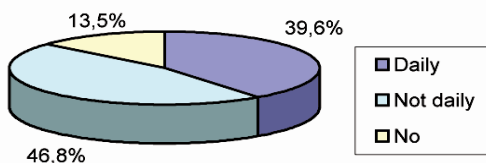
All countries



La actualización, otro aspecto muy valorado por los medios, también obtiene resultados negativos en nuestro estudio. Con la excepción de Reino Unido y Alemania, la actualización diaria e inmediata de la información es algo poco común en las Salas de Prensa. Lo más habitual es que las empresas opten mayoritariamente por una actualización regular pero no diaria de la información (en un 46,8% de los casos).

¿La información de las Salas de Prensa se actualiza diariamente?

All countries



En determinados casos, puede tratarse de un factor condicionado por el tipo de empresa y volumen de información corporativa que transmiten al exterior. Aún así, parece evidente que los medios de comunicación prestarán una mayor atención a las Salas de prensa que actualicen la información de forma casi



inmediata a su difusión, por lo que descuidar este aspecto puede afectar muy seriamente a la utilidad de la Sala de Prensa como herramienta de consulta -y factor de fidelización- de los profesionales de los medios.

Factores diferenciales

El factor geográfico no es el único factor determinante de los aspectos comunes o diferenciales que se han podido observar entre las empresas analizadas. Hay otros factores como el tamaño de la empresa (en facturación y en recursos humanos), su carácter multinacional o local, su sector de actividad, etc. que también determinan en gran medida la adopción o no de tecnologías de Internet y, en concreto, el desarrollo de sus salas de prensa virtuales. Por ello, de cara al futuro, sería interesante poder comparar los resultados del presente estudio -que, por diseño y objetivos, se ha centrado en las principales empresas de cada país, al margen de esas otras variables-, con datos que permitan su comparación por sector de actividad, implantación local o multinacional, o niveles de facturación menores.

Por ejemplo, disponemos de algunos datos -aunque insuficientes para ser concluyentes- que apuntan a que hay determinados sectores más avanzados que otros en la utilización de estas herramientas. Del mismo modo, parece haber datos que indican que el desarrollo de las salas de prensa están relacionadas en cierta medida con la disponibilidad de recursos para su desarrollo y mantenimiento, lo que -de ser cierto- supondría una menor sofisticación de estas herramientas en las empresas de menor tamaño. Sería interesante que estudios posteriores pudieran profundizar sobre estos aspectos.

Esta comunicación tan sólo muestra una cara de la relación entre empresas y medios de comunicación. Es decir, se ha analizado el modo en que las organizaciones empresariales estructuran su canal de información e interacción online con los medios, pero no analiza el modo en que los medios utilizan estas herramientas. Sin duda, un estudio sobre este último aspecto arrojaría interesante información complementaria a nuestra investigación.



Portal de información e investigación de documentación en relaciones públicas

**Liisa Hänninen y Julia Rodríguez Cela,
Universidad Complutense de Madrid.**

ABSTRACT

El Departamento de Biblioteconomía y Documentación de la Facultad de Ciencias de la Información de la UCM viene desarrollando desde hace más de una década, la difusión de la Documentación en las Ciencias de la Información en sus tres especialidades docentes: periodismo, comunicación audiovisual y publicidad y relaciones públicas, a través de sus páginas web adscritas a la red IRIS dentro del programa I+D+i llevado a cabo por el Consejo Superior de Investigaciones Científicas.

Desde el Departamento de Biblioteconomía y Documentación se ha impulsado el conocimiento de las Ciencias de la Información a través de estos portales de información e investigación, elaborados por los profesores expertos en la especialidad que se desarrolla, por ej.: cine español, periodismo, publicidad, etc., en colaboración con alumnos de las distintas licenciaturas que se imparten en la Facultad de Ciencias de la Información. Si el campo del periodismo, o el cine se encuentra suficientemente desarrollado, y también podemos decir que recientemente el de la publicidad, no ocurre lo mismo con las Relaciones Públicas, a las que todavía los especialistas en Documentación apenas han dedicado estudios e investigaciones equivalentes a las otras disciplinas citadas. Podemos decir que las Relaciones Públicas se ha quedado un tanto relegada en lo que a estudios de Documentación se refieren en España. Por ello, durante este curso 2004-2005 un grupo de alumnos de Publicidad y Relaciones Públicas, coordinados por una alumna con Beca de Excelencia, Mónica Ocaña, y dirigidos por la profesora de Documentación de la asignatura: Documentación Informativa, Julia R. Cela, nos hemos puesto a trabajar en un Portal específico de Documentación en Relaciones Públicas, que consideramos pionero en nuestro país en cuánto intenta aunar las dos disciplinas, la Documentación por un lado, y las Relaciones Públicas, por otro.

Este portal se encuentra confeccionado en distintas secciones que luego se dividen en categorías y éstas a su vez en ítems, con el fin de ofrecer una información lo más completa posible a todos los alumnos de la especialidad de



Relaciones Públicas, así como al sector docente e investigador, sin olvidarnos de los profesionales, a la vez que hacemos un mayor hincapié en cuanto a la situación de las Relaciones Públicas en España. Las secciones que incorporamos (por el momento y con idea de ir ampliando y actualizando) son: Asociaciones profesionales (cuyas categorías se dividen en españolas y extranjeras, y cuyos items son las propias Asociaciones profesionales, cada una de ellas constituye un item, con la información más completa posible y con enlace a su página web), Empresas, Educación (en la que incluimos Universidades que imparten estudios de Relaciones Públicas, Másters, Cursos, Congresos, etc.), Documentación, Publicaciones (reseñas de libros e información de revistas tanto españolas como extranjeras), noticias (revisadas día a día, con las últimas novedades que pueden interesar a los estudiantes y profesionales, como por ej. Congresos, como este mismo que se celebrará en noviembre en Sevilla), Foro (permanente de comunicación), etc.

Creemos que puede ser útil esta comunicación en un Congreso que se va a caracterizar por la idea de las tendencias actuales de las Relaciones Públicas, en la que nosotros desde una Facultad que imparte esta especialidad intentamos acercarnos al mundo real de las relaciones públicas, con el fin de mostrarlo y enseñarlo a los alumnos y que también desde su posición de estudiantes comiencen a documentarse e investigar en lo que con el tiempo se constituirá en su futuro profesional.

PORTAL DE INFORMACIÓN E INVESTIGACIÓN DE DOCUMENTACIÓN EN RELACIONES PÚBLICAS

Introducción

Cada vez se hace más necesario determinar el papel fundamental que debe ejercer la documentación y sus profesionales en el ámbito de las relaciones públicas y la comunicación corporativa. Como podemos comprobar hoy en día, todos los medios de comunicación cuentan con un Centro de Documentación, que no solo alberga toda la información del medio, sino que también la analiza y sobre todo la difunde creando una nueva información, lo que los expertos en documentación denominan: información al cuadrado. También en el mundo de las relaciones públicas se va haciendo imprescindible un departamento de documentación unido a la idea de gestión de la información y del conocimiento, que no solo archive la documentación que se genera, sino sobre todo que realice funciones de análisis e investigación. Y que a su



vez, se encargue de difundir la documentación a todas las personas que forman parte de la empresa, no solo facilitando el acceso de la información solicitada, sino también preparando y distribuyendo los informes requeridos.

Aunque la necesidad del departamento de documentación se va imponiendo en las empresas, todavía muchas de ellas no lo contemplan, principalmente por razones económicas, pero también porque piensan que las supuestas funciones del documentalista debe asumirlas el profesional de la comunicación. Pero no debemos olvidar que un auténtico profesional de la documentación abarca muchas más funciones, ya que es un especialista no sólo en la información que maneja, sino también en la tecnología que utiliza para su trabajo. Podemos resumir así, muy brevemente sus tareas diarias:

1. La recogida de toda la información tanto externa como interna. Y dentro de ésta el seguimiento de la información que aparezca en los distintos medios, que determina la imagen y la situación de nuestra empresa u organización.
2. El tratamiento, almacenamiento y análisis de toda la información recogida para su posterior utilización. Aquí es fundamental la creación y mantenimiento de los archivos, bases de datos y fondos documentales que se albergan, además de su correspondiente análisis con el fin de crear nuestra propia información.
3. Búsqueda de información que ayude en la resolución de problemas y necesidades de la empresa.
4. Investigación para la obtención de documentos de apoyo en las acciones y actividades que realice la empresa u organización.
5. Difusión de la información encaminada a clientes, empresas, organismos o personalidades de relevancia, así como las que componen nuestra propia empresa u organización. No sólo facilitando el acceso a la información, sino también preparando y distribuyendo los informes solicitados.
6. Gestión del conocimiento y la información, dónde se muestra la unión existente entre documentación, gestión y organización.



7. Utilización y aprovechamiento eficaz de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación. Como serían las bases de datos on line y off line, Internet, Intranet, etc.

8. Utilización de la documentación en la preparación y elaboración de materiales o acciones comunicativas, así como para la toma de decisiones: por ej: dossiers de prensa, ruedas de prensa, resolución de conflictos, etc.

En resumen, el departamento de documentación nos facilitaría un rápido y eficaz acceso a la información de la empresa, a la vez que se encargaría de crear y gestionar toda aquella información que sus usuarios necesitan. (Marcos, 2004: 201-205). Y entre estas tareas diarias, no sólo por parte del documentalista, sino también por todos los miembros de la empresa ocupa un lugar destacado Internet, la red en esta última década se ha convertido en protagonista en todas las acciones de relaciones públicas de cualquier entidad.

Las relaciones públicas en internet

Después de la Internet manía de finales de los 90 y la consiguiente caída de muchos sitios punto com, de los fracasos de los primeros *webcasts*¹ y de la difusión indiscriminada de comunicados que abarrotaban los buzones de periodistas, ha cambiado la filosofía de gestión de relaciones públicas en la red. Los profesionales de las relaciones públicas han tomado buena nota de las posibilidades reales y sobre todo de los riesgos que supone el mal uso de Internet, entre ellos los descuidos de calidad de textos e imágenes, el letargo a la hora de reaccionar ante las consultas o apagar los rumores que circulan en los foros y *chats*.

Internet ya no se contempla como una técnica de comunicación que ayuda a solucionar problemas de velocidad, disponibilidad y de distribución masiva de mensajes, sino como una herramienta interactiva y pro-activa para establecer una comunicación fluida con todos los stakeholders² de la entidad. Mientras

1. Difusión de audio y vídeo de eventos a través de Internet, a tiempo real. La difusión por Internet solía colapsar debido al gran número de personas que se conectaban a la vez y fallaba a menudo la calidad de imágenes.

2. Públicos clave. Termino original inglés utilizado originalmente para referirse a las personas que guardaban las apuestas. Actualmente se utiliza en el campo de las relaciones públicas para definir los públicos clave de una entidad.



que la interactividad está presente en todas las acciones de relaciones públicas en Internet -desde las salas de prensa virtuales a los sitios corporativos- la proactividad entra a juego cuando se trata de anticipar situaciones de crisis, prevenir tendencias o necesidades de los públicos mediante planes y documentos off line previos, preparados para ser lanzados en el ciberespacio cuando se necesitan. Tanto peso tiene actualmente la pro-actividad que algunos autores incluso sugieren que en vez de relaciones públicas, la abreviatura RR.PP. significaría relaciones pro activas (Breakenridge y DeLoughry, 2003: xxv).

Todas las acciones de relaciones públicas de una entidad requieren un planteamiento estratégico y una investigación previa, y no es menos así en cuanto a su comunicación en Internet. Así mismo, la estrategia de relaciones públicas debe ajustarse a un plan integral de comunicación y la imagen corporativa on-line debe ser coherente con la imagen off-line.

Los medios de comunicación son uno de los públicos clave de cualquier departamento o agencia de relaciones públicas y el contacto on-line con ellos exige una capacidad de respuesta rápida y una disponibilidad de información corporativa 7/24³. La respuesta más eficaz para las necesidades de los medios es una sala de prensa on line que pueda proporcionar toda la información corporativa, de producto y de servicio requerida por los periodistas, además de resolver dudas y proporcionar información adicional inmediata. Además, las relaciones en línea con los medios incluyen la distribución de comunicados y demás materiales de interés mediático, así como archivos de imágenes fijas, audio y vídeo (ver ibm.es). Sin embargo, según el reciente estudio *Best Practices in Public Relations. An Analysis of Online Press Rooms in Leading Companies Around the World* llevado a cabo por IBM, el Centro Universitario Villanueva y el Departamento de Sociología IV de la UCM, hasta el 70 % de las consultas que hacen los medios a través de Internet no reciben respuesta, aunque más del 90 % de las grandes compañías internacionales disponen de sala de prensa on-line.

Internet ofrece muchas vías de investigación para las relaciones públicas, desde el seguimiento de medios, a la realización de encuestas sobre temas de interés. Algunas bases de datos en línea facilitan la investigación de medios (ambosmedios.com, prnewswire.com, theworldpress.com, etc.), mientras que gran parte de investigación de competencia se hace directamente desde las en-

3. Información disponible las 24 horas durante los siete días de la semana.



entidades haciendo rastreos de comunicados, avisos y noticias de las marcas de competencia, información que antes era de difícil acceso. La transparencia y la "huella" que dejan las acciones de comunicación en Internet hacen más fácil el seguimiento de la competencia.

Los sitios web corporativos y portales temáticos suelen ser parcialmente responsabilidad de relaciones públicas, aunque en muchas ocasiones su orientación es más comercial y se gestionan desde el departamento de marketing. Los sitios corporativos se convierten en portavoces de la filosofía e imagen corporativas, además de conformar una auténtica base de datos sobre la entidad cuando se planifican tomando en cuenta las necesidades de relaciones públicas, es decir adaptando los contenidos a las necesidades específicas de un segmento determinado de públicos. Un buen sitio corporativo ofrece valor añadido a los consumidores y demás públicos objetivándose a sus necesidades aportando información adicional, opciones personalizadas y opciones lúdicas (ver sitios de montañismo barrabes.com y desnivel.es).

Los webcasts (archivos de vídeo de eventos a tiempo real) no sólo se ofrecen a los periodistas, sino también a los demás públicos de la entidad, aunque hay que decir que aún siguen suponiendo un coste económico alto. Generalmente se ofrecen como archivos históricos los eventos online ya pasados y los spots publicitarios más llamativos de la entidad y es frecuente encontrar grabaciones en audio de entrevistas a directivos y celebridades accesibles a través del sitio corporativo de la entidad.

La calidad de gestión de relaciones públicas en Internet se pone a prueba en situaciones de crisis, que requieren un plan previo y conllevan la necesidad de mantener "templates fantasma" de los documentos a enviar con urgencia, a falta de rellenar algunas informaciones. Así mismo, las grandes compañías conocen el valor de "dar la cara" y de la transparencia en situaciones de crisis y tienen preparadas a los directivos para asumir el mando desde sus declaraciones en internet, además establecen alianzas con asociaciones y facilitan información actualizada en todo momento.

No sólo en el ámbito profesional, sino también en el académico, los estudiantes deberían tener un conocimiento amplio de las fuentes de documentación que les ofrece la red, para poder actuar con responsabilidad en las diferentes situaciones de comunicación, que se les van a presentar en su futuro profesional. De ahí que desde la Universidad se les debe ofrecer las herramientas doc-



umentales on line para las diversas materias de estudio.

Debido al desarrollo que Internet ha experimentado en esta última década y su influencia sobre todo, entre la población estudiantil -la franja de edad en la que se sitúa el mayor porcentaje de usuarios en Internet, un 36%, es de 14 a 24 años- (Cela, 2005: 155), así como la demanda cada vez mayor de estudios universitarios de Publicidad y Relaciones Públicas, todo ello justifica la creación de un Portal de información e investigación de Documentación y Relaciones Públicas. Y adelantándonos a las nuevas propuestas del Espacio Europeo de Educación Superior se ha creado este Portal, desde el principio de interactividad entre profesores y alumnos, de los dos campos de conocimientos en el que se desarrolla: la documentación y las relaciones públicas.

Historia y metodología del portal

La idea de la puesta en funcionamiento de este Portal de información e investigación de Documentación en Relaciones Públicas surgió en el Departamento de Biblioteconomía y Documentación de la Facultad de Ciencias de la Información de la UCM, el cual viene desarrollando desde hace más de una década la difusión de la Documentación en las Ciencias de la Información en sus tres especialidades docentes: periodismo, comunicación audiovisual y publicidad y relaciones públicas, a través de sus páginas web adscritas a la red IRIS, dentro del programa I+D+i llevado a cabo por el Consejo Superior de Investigaciones Científicas, en la dirección: <http://multidoc.rediris.es/departamento>

Desde el Departamento de Biblioteconomía y Documentación se ha impulsado el conocimiento de las Ciencias de la Información desde estos portales de información e investigación, elaborados por los profesores expertos en la especialidad que se desarrolla, como por ej.: cine español, periodismo, publicidad, etc., en colaboración con alumnos de las distintas licenciaturas que se imparten en la Facultad de Ciencias de la Información. Si el campo del periodismo, o el cine se encuentra muy bien desarrollado, y al igual hoy, también el de la publicidad, no podemos decir lo mismo con las Relaciones Públicas, a las que todavía los especialistas en Documentación apenas han dedicado estudios e investigaciones equivalentes a las otras disciplinas citadas. Podemos decir, que las Relaciones Públicas se han quedado un tanto relegadas en lo que a estudios de Documentación se refiere en España. Por ello durante el curso pasado 2004-2005, un grupo de alumnos de Publicidad y Relaciones



Públicas, coordinados por una alumna con Beca de Excelencia, Mónica Ocaña, y dirigidos por la profesora de la asignatura: Documentación Informativa, Dra. Julia R. Cela, nos pusimos a trabajar en un Portal específico de Documentación en Relaciones Públicas, que consideramos pionero en nuestro país en cuánto intenta aunar las dos disciplinas, la Documentación por un lado, y las Relaciones Públicas, por otro. Según fuimos avanzando en nuestro proyecto, nos dimos cuenta que necesitábamos la supervisión y el conocimiento de un especialista en Relaciones Públicas, y encontramos en la Dra. Liisa Hänninen, profesora del Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad II de la Facultad de Ciencias de la Información, la persona adecuada por su experiencia y total entrega al proyecto.

Justificación del portal

La creación de este Portal de información e investigación de Documentación en Relaciones Públicas se justifica atendiendo a tres conceptos claves: la originalidad de la idea, la necesidad informativa y la utilidad tanto para el ámbito universitario como profesional.

1. Originalidad

- * No hay portales diseñados en relaciones públicas contemplados desde una perspectiva científica documental.
- * No existen apenas proyectos de este tipo en colaboración entre alumnos y profesores.
- * Las ideas y el diseño de los contenidos surgen de la necesidad de los propios alumnos.
- * Pretende un enfoque pro-activo, que anticipa las necesidades del colectivo universitario.

2. Necesidad

- * No hay un portal que reúna toda la información del sector de relaciones públicas desde una perspectiva académica.
- * Es un portal no comercial y con acceso libre para todos los públicos.
- * Establece una plataforma abierta de intercambio de información a todo el colectivo universitario.
- * Ofrece a su vez una conexión directa con el mundo profesional.



3. Utilidad

- * Ofrece a los alumnos en un único acceso toda la documentación esencial de relaciones públicas que necesitan: sobre agencias, asociaciones, empresas, bibliografía, etc.
- * Ofrece la posibilidad a los alumnos de introducir contenidos útiles para su formación en el área de relaciones públicas y documentación.
- * Es un portal flexible, abierto a sugerencias de todo el colectivo universitario.
- * Facilitará la posibilidad de abrir foros de discusión entre los propios alumnos y profesores con profesionales del sector de comunicación.
- * Creado con un diseño muy sencillo, sin pretensiones y de fácil navegación, en el que priman ante todo los contenidos

Desarrollo y ejecución del portal

Este Portal fue creado con un diseño muy sencillo elaborado por los propios alumnos, con el fin de simplificar su actualización diaria con nuevos contenidos. Hemos seguido la estructura básica de portales de este tipo en la web, compuesta por secciones que luego se dividen en categorías y éstas a su vez en items. Las secciones que incorporamos (por el momento y con idea de ir ampliando y actualizando) son:

- Agencias
- Asociaciones profesionales
- Empresas y asociaciones empresariales
- Educación
- Documentación
- Libros y Revistas
- Aula virtual
- Contacto
- Nuestro equipo



Cada una de estas secciones se dividen en categorías primando en su elección la claridad y concisión a la hora de realizar la operación de búsqueda de la información. Y estas categorías a su vez se dividen en ítems, que constituyen por sí solos cada uno de los documentos introducidos en el portal, en los que se añade el enlace correspondiente a su página web, que proporciona información complementaria al documento original.

La primera de las secciones que hemos considerado incluir son las Agencias de Relaciones Públicas, para ofrecer información lo más completa posible de todas las Agencias del sector, atendiendo a cuatro categorías diferenciadas:

- Españolas
- Extranjeras
- Marketing
- Diseño

Y entre sus ítems, los alumnos han elegido agencias como: ACH Asociados, Dickins Asociados, Tarsa, Edelman México, Master Disseny, etc.



MENU GENERAL

- Inicio
- Agencias
 - » Españolas
 - » Extranjeras
 - » Marketing
 - » Diseño
- Asociaciones profesionales
- Empresas y Asociaciones Empresariales
- Educación
- Documentación
- Libros y Revistas
- Aula Virtual
- Contacto
- Nuestro Equipo

Tuesday, 25 October 2005

7 Agencias



En esta sección encontrarás lo relacionado con las agencias más importantes en el mundo y en España.

- » Españolas (3 elementos)
- » Extranjeras (1 elemento)

La siguiente sección a la que hemos dotado de una relevancia especial por su aportación documental es la de Asociaciones Profesionales, la cual hemos pensado dividirla en tres categorías:

- Españolas
- Extranjeras
- Asociaciones de Comunicación

Y entre sus principales items hemos incluido Asociaciones como: DIRCOM, ADECEC, AIRP, ARRPPR, BITNER, etc.

MENU GENERAL

- Inicio
- Agencias
- Asociaciones profesionales
 - » Españolas
 - » Extranjeras
 - » Asociaciones de Comunicación
- Empresas y Asociaciones Empresariales
- Educación
- Documentación
- Libros y Revistas
- Aula Virtual
- Contacto
- Nuestro Equipo

Tuesday, 25 October 2005

7 Asociaciones profesionales



Las asociaciones profesionales son un conjunto de agencias o grupos de directores de comunicación que se relacionan entre sí, con el fin de acceder a un mayor mercado y extender fronteras.

- » Españolas (4 elementos)
- » Extranjeras (2 elementos)



La tercera sección elegida en nuestro Portal es la de Empresas y Asociaciones empresariales, dejando por el momento de incluir otras Instituciones públicas y privadas, así como Fundaciones, ONG'S, etc., que se incluirán en un futuro. Por tanto, por el momento, las categorías contempladas son:

Empresas
Asociaciones Empresariales

Y entre sus items contamos con una de las empresas principales del sector: DELOITTE, JP3, etc.

7 Empresas y Asociaciones Empresariales Tuesday, 25 October 2005

Las Relaciones Públicas son vitales para la dirección de la empresa ya que estas nos permiten y facilitan el conocimiento y la integración entre la organización y sus públicos.

- Empresas (5 elementos)
- Organizaciones (4 elementos)

Dado que nuestro público principal son los alumnos de la licenciatura de Publicidad y Relaciones Públicas, la educación se constituye en una de nuestras principales secciones informativas, que por ahora dividimos en cuatro categorías:

Universidades
Másters
Cursos
Congresos

Y entre sus items contamos con la Universidad Complutense, UOC: La Universidad Virtual, Master en Dirección de Comunicación, RRPP y Protocolo, etc.




MENU GENERAL

- Inicio
- Agencias
- Asociaciones profesionales
- Empresas y Asociaciones Empresariales
- Educación
 - Universidades
 - Másters
 - Cursos
 - Congresos
- Documentación
- Libros y Revistas
- Aula Virtual
- Contacto
- Nuestro Equipo

Tuesday, 25 October 2005

Educación



Aquí te ofrecemos información de las Universidades que imparten la licenciatura de Publicidad y Relaciones Públicas, además de Masters, Cursos y Congresos de tu interés.

- Universidades (1 elementos)
- Másters (1 elementos)
- Cursos (1 elementos)

En un Portal diseñado desde el punto de vista del documentalista, no podía faltar una sección dedicada por entero a la Documentación desde la perspectiva de la investigación en el área de Documentación y Relaciones Públicas, dividida en dos categorías:

Centros de Documentación

Artículos de Documentación en Relaciones Públicas

Por el momento los ítems que se ofrecen son algunos Centros de Documentación y artículos de investigación en Relaciones Públicas.

MENU GENERAL

- Inicio
- Agencias
- Asociaciones profesionales
- Empresas y Asociaciones Empresariales
- Educación
- Documentación
 - Centros de documentación
 - Artículos de documentación en relaciones públicas
- Libros y Revistas
- Aula Virtual
- Contacto
- Nuestro Equipo

Tuesday, 25 October 2005

Documentación



Te ofrecemos información sobre Centros de Documentación especializados en Relaciones Públicas y fuentes documentales que pueden ser útiles para tus investigaciones.

- Artículos de documentación en relaciones públicas (2 elementos)



Al igual que la sección anterior dedicada a la Documentación, en un Portal basado en la información e investigación en Relaciones Públicas desde una perspectiva universitaria, no podía faltar una sección dedicada a las principales novedades bibliográficas que se publican hoy en día, que hemos dividido en estas categorías:

- Documentación
- Relaciones Públicas
- Imagen Corporativa
- Marketing
- Psicología
- Varios

Entre sus items figurarán aquellas reseñas de los principales libros y revistas de carácter científico dedicados al estudio de las Relaciones Públicas Revistas

MENU GENERAL

- Inicio
- Agencias
- Asociaciones profesionales
- Empresas y Asociaciones Empresariales
- Educación
- Documentación
- Libros y Revistas
 - Relaciones públicas
 - Documentación
 - Imagen corporativa
- Marketing
- Psicología
- Varios
- Aula Virtual
- Contacto
- Nuestro Equipo

Tuesday, 25 October 2005

Libros y Revistas



En esta sección encontrarás reseñas útiles que te guiarán para conocer las mejores publicaciones sobre Relaciones Públicas.

- Relaciones públicas (2 elementos)
- Marketing (2 elementos)

También hemos pensado en una sección denominada Aula Virtual que ayude a los alumnos tanto en sus investigaciones como en sus clases diarias y contribuya a ampliar su formación continua. Esta sección se ha dividido en tres categorías:

- Clases Virtuales
- Investigaciones de alumnos
- Casos prácticos

En sus items incluiremos documentación que amplíe la información del alumno, así como las mejores investigaciones realizadas por ellos, y casos prácticos



cos de la vida profesional que susciten entre los alumnos el debate y la reflexión.

The screenshot shows a website interface. On the left is a vertical menu titled "MENU GENERAL" with the following items: Inicio, Agencias, Asociaciones profesionales, Empresas y Asociaciones Empresariales, Educación, Documentación, Libros y Revistas, Aula Virtual (with sub-items: Clases Virtuales, Investigaciones de Alumnos), Contacto, and Nuestro Equipo. On the right is a box titled "Aula Virtual" dated "Tuesday, 25 October 2005". It contains an image of a hand writing on a document and the text: "En nuestra aula virtual podrás encontrar investigaciones y casos prácticos de Relaciones Públicas realizadas por profesores, especialistas y además por los propios alumnos."

También por último añadimos una sección de Contacto con una dirección de correo electrónico: docurrpp@yahoo.es donde se nos pueden hacer llegar todas las sugerencias, que serán muy bien recibidas. Y otra sección denominada Nuestro Equipo con el grupo pionero de alumnos y la profesora de documentación que comenzamos hace un año esta idea, o más bien ilusión de crear este Portal.

The screenshot shows a website contact page titled "Contacto" dated "Tuesday, 25 October 2005". It features a large blue '@' symbol on a dark background. To the right of the symbol, the text reads: "Si tienes cualquier duda o sugerencia, escríbenos a: docurrpp@yahoo.es".

Futuras líneas de investigación del portal

Como se puede comprobar siguiendo el desarrollo de la elaboración del Portal, tal y como lo vimos en el apartado anterior, todavía nos encontramos en una primera fase de construcción y perfeccionamiento. Por supuesto, abierto a



nuevas iniciativas del colectivo universitario, tanto por parte de los alumnos como de los profesores, sin olvidarnos de los profesionales del sector. Desde luego, somos conscientes de que algunas secciones de interés, todavía no se ven reflejadas en este Portal, pero sí se encuentran ya programadas para su incorporación en los próximos meses, así como algunas innovaciones necesarias que enumeraremos brevemente:

Deseamos activar un Foro permanente de discusión con la participación no sólo del ámbito universitario, sino también de los profesionales del sector aportando sus sugerencias.

Organizar exposiciones de campañas de relaciones públicas elaboradas por los propios alumnos.

Incorporar una sección de noticias, actualizada día a día. Poner en marcha jornadas monográficas (virtuales) sobre temas de actualidad.

Incentivar la creación de weblogs (bitácoras) españoles sobre el mundo de las relaciones públicas.

Ofrecer la posibilidad de que el Portal sea bilingüe (inglés) para así poder llegar a un público mayoritario.

BIBLIOGRAFÍA:

ARCEO VACAS, José Luis, coord. (2004): Las relaciones públicas en España, Madrid, McGrawHill.

ASOCIACIÓN DE DIRECTIVOS DE COMUNICACIÓN (2005), <<http://www.dircom.org>>, (12 de septiembre de 2005).

ASOCIACIÓN DE EMPRESAS CONSULTORAS EN RELACIONES PÚBLICAS Y COMUNICACIÓN (2005), <<http://www.adecec.com>>, (15 de septiembre de 2005).

BRECKENRIDGE, Deidre y DELOUGHRY, Thomas (2003): The New PR Toolkit. Strategies for Successful Media Relations, Upper Saddle River, NJ, Pearson Education.

CELA R., Julia (2005): "Sociedad del conocimiento y sociedad global de la información: Implantación y desarrollo en España", Documentación de las Ciencias de la Información, 28, Madrid, Universidad Complutense de Madrid, 147-158.



IBM ESPAÑA, CENTRO UNIVERSITARIO VILLANUEVA y DPTO. DE SOCIOLOGÍA IV, UCM (2005): "Best Practices in Public Relations. An Analysis of Online Press Rooms in Leading Companies Around the World", <http://www.ibm.com/news/es/2005/07/empresas.html>, (14 de septiembre de 2005).

INTERNATIONAL ASSOCIATION OF BUSINESS COMMUNICATORS (2005), <http://www.iabc.com> (14 de septiembre de 2005).

INTERNATIONAL PUBLIC RELATIONS ASSOCIATION (2005), <http://www.ipra.org>, (15 de septiembre de 2005).

MARCONI, Joe (2004): Public Relations. The Complete Guide, EE.UU., South-Western, Thomson Learning.

MARCOS RECIO, Juan Carlos, coord. (2004): Gestión de la Documentación en la publicidad y las relaciones públicas, Madrid, Síntesis.

MULTIDOC, Documentación Multimedia del Departamento de Biblioteconomía y Documentación de la Facultad de Ciencias de la Información, UCM (2005) , <http://multidoc.rediris.es/departamento>

PUBLIC RELATIONS SOCIETY OF AMERICA (2005), <http://www.prsa.org>, (15 de septiembre de 2005).

WILCOX, Dennis, AUTT, Philip, AGEE, Warren K. y CAMERON, Glen (2001): Relaciones Públicas. Estratégicas y tácticas. Madrid, Pearson Education, 6ª edición.

Relaciones Públicas en Sector Especializados



Acercamiento al estado de la comunicación interna en la banca española: la voz del empleado

M^a Carmen Carretón Ballester,
Universidad de Alicante.

ABSTRACT

Gran parte del éxito de la comunicación organizacional externa se encuentra en la adecuada gestión de su comunicación interna, pues creemos que los empleados, públicos activos de comunicación, son importantes portavoces de dicha comunicación.

Teniendo en cuenta que el financiero es el sector que muestra mayor preocupación por su imagen corporativa (última edición del MERCO¹) y que el BBVA, BSCH, La Caixa y Banco Popular se encuentran entre las ocho primeras empresas españolas con mejor reputación corporativa, entendemos que su apuesta por la política de comunicación es hoy uno de los ejes sobre los que gira su política empresarial en un entorno cada vez más complejo, dinámico y altamente competitivo.

Toda organización debe ser igualmente responsable con sus públicos -tanto internos como externos- y diversos estudios evidencian que la actividad de comunicación interna sigue siendo una tarea pendiente para la mayoría de las organizaciones. En este sentido, hemos observado que la actual banca española centra sus esfuerzos en satisfacer comunicativamente a todos los colectivos con los que interacciona, concediendo gran importancia a sus empleados²

Por tanto, la presente investigación descriptiva³ aspira conocer la situación y el funcionamiento de la política de comunicación interna de las entidades bancarias, estudiando, entre otros, cómo es la relación de las entidades con sus

1. Monitor Español de Reputación Corporativa. En <http://www.analysiseinvestigacion.com/merco>

2. Memorias o informes anuales y páginas web de los bancos españoles

3. Este tipo de estudios, "examinan un fenómeno para describirlo más completamente o para diferenciarlo de otro. Tratan de reflejar, en una instantánea lo más fiel posible, la realidad". GONZÁLEZ, M^a J. (1997): Metodología de la investigación social. Técnicas de recolección de datos. Alicante. Aguacilara, p.38.



empleados, qué medios o instrumentos se utilizan para tal efecto o la opinión que les merece la gestión de la comunicación interna.

METODOLOGÍA

Las entidades objeto de estudio se encuentran entre los bancos de capital español que pertenecen a la Asociación de la Banca Española, cuyo campo de operaciones abarca como mínimo el ámbito nacional y que disponen de una plantilla superior a 1000 empleados.

Dada la complejidad de acceder a todos los empleados de las entidades bancarias por motivos como, la confidencialidad de datos que algunas entidades comentaron y el elevado número de los mismos, se decide optar por un muestreo no probabilístico⁴

Los directores de comunicación nos facilitaron el acceso por una parte, a estudios mixtos (internos/externos) sobre la eficacia de su política de comunicación interna y por la otra, a una base aleatoria de empleados que trabajan en las oficinas principales y que se distribuyen por todo el territorio nacional.

Un cuestionario⁵ de 18 preguntas fue la herramienta metodológica utilizada para lograr los objetivos de la investigación. Desde la oficina principal de Alicante, a través de su sistema de valija interna, enviamos la encuesta junto a una carta del director de comunicación y del mismo modo, recibimos los cuestionarios una vez cumplimentados.

ACERCAMIENTO AL ESTADO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LA BANCA ESPAÑOLA: LA VOZ DEL EMPLEADO

4. "Especialmente útil cuando se quiere cualificar; todos los casos no tienen la misma probabilidad de ser seleccionados para la muestra; el investigador elige los casos que más le interesan. Aquellos que pueden aportar una información más rica; requiere un conocimiento elevado de la población que se va a estudiar y permite hacer inferencias lógicas". GONZÁLEZ, M^a J. (1997): Op.Cit., p.101

5. El cuestionario o la encuesta "obtiene datos que proceden de los informes verbales dados por los entrevistados. Las entrevistas suelen ser estructuradas y estandarizadas, lo que significa que el entrevistador lleva un formulario y no puede introducir otras preguntas, así como tampoco cambiar el orden de las mismas ni de las alternativas de respuesta". *Ibidem.*, p.41



1. Introducción

Si bien diversos estudios revelan que la comunicación interna va ocupando un lugar importante en las organizaciones, sigue siendo uno de sus grandes retos ya que continúa resultando paradójica la relación que existe entre la importancia atribuida a la gestión de la comunicación interna y el tiempo, el personal y el presupuesto que se destina para su desarrollo.

Para considerar que una organización es responsable socialmente, bajo nuestro entender, requiere de una actuación responsable con todos los públicos con los que interactúa diariamente y, por tanto, en los programas, en las acciones y en las actividades que lleven a cabo deben tener cabida los empleados, su público activo interno.

Como apuntábamos en el resumen, el sector bancario español es el más concienciado con la responsabilidad social corporativa, no solamente por los datos que ofrece el informe del MERCO, sino también, por la información pública que ofrecen sus sitios web y por la que aparecen en los medios de comunicación propios que emplean para comunicarse y relacionarse con sus diferentes públicos.

En este sentido, a pesar de que el estudio llevado a cabo sobre la comunicación interna de las entidades bancarias evidencia una preocupación patente por su adecuada y eficaz actividad -como política de gestión empresarial para desenvolverse en un entorno altamente competitivo y complejo-, el presente trabajo tiene como finalidad conocer la opinión que le merece dicha política a los propios empleados de una de las entidades de nuestra muestra de estudio y poder determinar si la bidireccionalidad, tan necesaria y básica para asegurar su eficacia y utilidad, concurre en el seno de la misma.

2. Metodología

2.1 Objetivos

1. Conocer si los mensajes dirigidos al Público Objetivo son relevantes para su trabajo diario (formación específica, perfeccionamiento, procedimientos o procesos de trabajo, normas, ...)
2. Observar si la comunicación que se ofrece es transparente y objetiva en



momentos difíciles que atañen, entre otros, a todo el colectivo interno.

3. Describir la importancia que el empleado otorga a la comunicación interna con respecto a la actividad comunicativa global que desarrolla su entidad.

4. Saber si el empleado cree que una buena gestión en la comunicación interna de su entidad permite la mejora y el mantenimiento de un clima laboral positivo y si por consiguiente esto implica un aumento en su rendimiento de trabajo.

5. Averiguar cómo percibe el empleado la comunicación interna de su entidad.

6. Conocer el interés que suscitan en el empleado los medios o técnicas de los que su entidad hace uso para comunicarse con el colectivo interno.

7. Detectar las carencias que encuentra el empleado en la política de comunicación interna que la entidad profiere en los medios que utiliza para comunicarse con él.

8. Con respecto a los diferentes espacios que aparecen en el medio, advertir el interés que suscita al empleado, la adecuación a sus necesidades comunicativas y la congruencia que estos reflejan con respecto a la imagen que la entidad transmite al exterior.

2.2 Muestra de estudio

En primer lugar, partimos justificando metodológicamente la muestra de estudio, puesto que aun conociendo inicialmente el marco muestral y por tanto, se podría haber elegido un muestreo probabilístico⁶, la complejidad de acceder a todos los empleados de la entidad bancaria por motivos como, la confidencialidad de los datos y el elevado número de los mismos, nos lleva a optar por un muestreo no probabilístico⁷.

6. "Especialmente útil cuando se quiere cuantificar; todos los casos presentes en el marco muestral tienen la misma probabilidad de estar en la muestra final o, al menos una probabilidad que es conocida para cada caso, es ciego a la hora de seleccionar los elementos muestrales finales; no requiere un conocimiento elevado de la población que se va a estudiar y permite inferencias estadísticas" (GONZÁLEZ, M^a José, 1997: 100)



Esta elección ha supuesto partir de una regla para identificar a los elementos de la muestra que se basa en un acuerdo con la entidad bancaria en cuestión seleccionando -aleatoriamente- al 20% de los empleados que trabajan en las oficinas principales (OO.PP.) distribuidos geográficamente por todo el territorio español. De esta forma, el muestreo aplicado es el denominado, muestreo por cuotas que, siguiendo a GONZÁLEZ (Op.Cit.: 111) se caracteriza porque *"rompe la cadena de aleatoriedad en la fase de extracción del elemento muestral, es decir, en la selección del entrevistado"*

La base de datos final (200 empleados) fue proporcionada por la propia entidad bancaria elaborada a través de un programa informático que, sin interferencias, en primer lugar ordena alfabéticamente a todos los empleados; en segundo lugar, se obtiene un desfase calculado como tamaño total/tamaño muestral extrayendo un número aleatorio dentro del mismo que establece quién es el primero y finalmente, se suma esa diferencia y se van obteniendo el resto con una distribución uniforme.

2.3 Hipótesis

1. Los medios de comunicación propios internos utilizados por la entidad bancaria, casi siempre son los adecuados para el público objetivo al que habitualmente son dirigidos.
2. Los empleados consideran que la adecuada gestión de la comunicación interna juega un papel muy importante en sus relaciones con la entidad.
3. Los contenidos informativos de los medios o herramientas, motivan involucran al empleado.
4. Los empleados de la entidad bancaria sienten que tanto los contenidos, como los medios, son los adecuados para satisfacer sus necesidades comunicativas.

7. *"Especialmente útil cuando se quiere cualificar; todos los casos no tienen la misma probabilidad de ser seleccionados para la muestra; el investigador elige los casos que más le interesan. Aquellos que pueden aportar una información más rica; requiere un conocimiento elevado de la población que se va a estudiar y permite hacer inferencias lógicas"* (GONZÁLEZ, M^a José, Op.Cit:100)

5. La política de comunicación interna desarrollada por la entidad es eficaz.

2.4 Instrumento metodológico

Antes de abordar la técnica de investigación social elegida para alcanzar los objetivos expuestos, es necesario comentar que el director de comunicación de la entidad bancaria elaboró una carta en la que, no solo invitaba al empleado a colaborar en el estudio, sino que además, ponía de manifiesto el gran interés de la entidad en la investigación y la relevancia que suponía su participación.

Esta carta se adjuntó a la encuesta⁸, como herramienta elegida en la recogida de información y, a través del sistema de valija interna, se envió a todos los empleados que configuraban la muestra definitiva, de forma anónima y con un plazo límite para ser devuelta una vez cumplimentada a la oficina principal de Alicante, desde donde fue enviada. A continuación, presentamos la encuesta utilizada:

P.1 ¿En qué colectivo o categoría encaja su puesto de trabajo? Indique además

Sexo del entrevistado	V	M
¿Desde qué año trabaja para esta entidad?		

puesto

1. Técnicos
2. Administrativos
3. Servicios generales ¿Cuál? _____

P.2 ¿Cómo considera la información interna que recibe? Multirrespuesta.

Ponga una X donde crea oportuno

8. El cuestionario o la encuesta "obtiene datos que proceden de los informes verbales dados por los entrevistados. Las entrevistas suelen ser estructuradas y estandarizadas, lo que significa que el entrevistador lleva un formulario y no puede introducir otras preguntas, así como tampoco cambiar el orden de las mismas ni de las alternativas de respuesta". GONZÁLEZ, M^a José (Op.Cit.: 38)



1. Muy transparente, suficiente y útil para mi trabajo diario
2. Poco transparente y nada útil
3. Insuficiente en la mayoría de los casos
4. Creo que nos ocultan la información importante
5. Creo que ocultan parte de la información importante
6. Otros _____

P.3 ¿Qué importancia concede como empleado a la comunicación interna de su entidad con respecto la actividad global comunicativa que desarrolla?

Escala Likert⁹

Muy impor- tante	B a s t a n t e importante	Ni mucho ni poco	Poco impor- tante	Nada impor- tante	No sabe/ No contesta
---------------------	-------------------------------	---------------------	----------------------	----------------------	-------------------------

P.4 En términos generales, ¿Cómo considera la manera en que su entidad se comunica con usted?

P.5 ¿Con qué frecuencia utiliza la Intranet como herramienta de comuni-

Muy eficaz	Bastante eficaz	Regular	Poco eficaz	Nada eficaz
------------	-----------------	---------	-------------	-------------

cación interna?

P.6 Siguiendo la siguiente escala valore en términos generales qué interés le suscita los medios que recibe o los eventos a los que asiste:

Siempre	Frecuentement e	A veces	Raras veces	Nunca
---------	--------------------	---------	-------------	-------

P.7 Siguiendo las siguientes escalas valore la percepción que tiene de los espacios que se destinan en los medios: (lo interesante que le resulta el espacio, si se adecua a sus necesidades profesionales y/o personales y si existe coherencia¹⁰ con la imagen que transmite la entidad al exterior) *Señale con una X su valoración en cada escala.*

9. Muchas veces el empleado no es consciente de lo que realmente se le está preguntando cuando hablamos de comunicación. Por este motivo, para evitar respuestas poco significativas, hemos decidido añadir el ítem, NS/NC. Además, evitaremos la conformidad en las respuestas con la alternativa media.

	Medios/Técnicas	Muy interesante	Bastante interesante	Regular	Poco interesante	Nada interesante
1	Revista Interna					
2	Boletín de Inform. interno					
3	Revista Externa					
4	Informe /Memoria Anual					
5	Informes Especiales					
6	Manual del empleado					
7	Buzón de sugerencias					
8	Tablón de anuncios					
9	Congresos /eventos					
10	Ferías					
11	Intranet					
12	Otros _____ _____					

10. "Coherencia y sinergia en el contenido: es necesario que cada elemento de comunicación transmita el mismo mensaje que tendremos que encontrar bajo diferentes modos de expresión". (REGOUBY, C.,1989: 67)



		Muy interesante	Bastante interesante	Regular	Poco interesante	Nada interesante
1.	Carta del presidente	Muy adecuado	Bastante adecuado	Regular	Poco adecuado	Nada adecuado
		Muy congruente	Bastante congruente	Regular	Poco congruente	Nada congruente
		Muy interesante	Bastante interesante	Regular	Poco interesante	Nada interesante
2.	Mensajes o sobre puesto de trabajo ocupado, sucursales	Muy adecuado	Bastante adecuado	Regular	Poco adecuado	Nada adecuado
		Muy congruente	Bastante congruente	Regular	Poco congruente	Nada congruente
		Muy interesante	Bastante interesante	Regular	Poco interesante	Nada interesante
3.	Actividades y eventos de la entidad	Muy adecuado	Bastante adecuado	Regular	Poco adecuado	Nada adecuado
		Muy congruente	Bastante congruente	Regular	Poco congruente	Nada congruente
		Muy interesante	Bastante interesante	Regular	Poco interesante	Nada interesante
4.	Información e financieras	Muy adecuado	Bastante adecuado	Regular	Poco adecuado	Nada adecuado
		Muy congruente	Bastante congruente	Regular	Poco congruente	Nada congruente

		Muy interesante	B a s t a n t e interesante	Regular	Poco interesante	Nada interesante
5.	Informaciones sobre empleados	Muy adecuado	B a s t a n t e adecuado	Regular	Poco adecuado	Nada adecuado
		Muy congruente	B a s t a n t e congruente	Regular	Poco congruente	Nada congruente
		Muy interesante	B a s t a n t e interesante	Regular	Poco interesante	Nada interesante
6.	Informaciones escritas por empleados	Muy adecuado	B a s t a n t e adecuado	Regular	Poco adecuado	Nada adecuado
		Muy congruente	B a s t a n t e congruente	Regular	Poco congruente	Nada congruente
		Muy interesante	B a s t a n t e interesante	Regular	Poco interesante	Nada interesante
7.	Espacios para ruegos y preguntas	Muy adecuado	B a s t a n t e adecuado	Regular	Poco adecuado	Nada adecuado
		Muy congruente	B a s t a n t e congruente	Regular	Poco congruente	Nada congruente
		Muy interesante	B a s t a n t e interesante	Regular	Poco interesante	Nada interesante
8.	Entrevistas	Muy adecuado	B a s t a n t e adecuado	Regular	Poco adecuado	Nada adecuado
		Muy congruente	B a s t a n t e congruente	Regular	Poco congruente	Nada congruente
		Muy interesante	B a s t a n t e interesante	Regular	Poco interesante	Nada interesante
9.	Mensajes referentes a situaciones de crisis o momentos difíciles de la entidad	Muy adecuado	B a s t a n t e adecuado	Regular	Poco adecuado	Nada adecuado
		Muy congruente	B a s t a n t e congruente	Regular	Poco congruente	Nada congruente

P.8 ¿Cree que los medios que recibe engloban los siguientes aspectos?
 Multirrespuesta Señálelos con una X



		Muy interesante	Bastante interesante	Regular	Poco interesante	Nada interesante
10.	Premios o logros	Muy adecuado	Bastante adecuado	Regular	Poco adecuado	Nada adecuado
		Muy congruente	Bastante congruente	Regular	Poco congruente	Nada congruente
		Muy interesante	Bastante interesante	Regular	Poco interesante	Nada interesante
11.	Obra social	Muy adecuado	Bastante adecuado	Regular	Poco adecuado	Nada adecuado
		Muy congruente	Bastante congruente	Regular	Poco congruente	Nada congruente
		Muy interesante	Bastante interesante	Regular	Poco interesante	Nada interesante
12.	Otros _____	Muy adecuado	Bastante adecuado	Regular	Poco adecuado	Nada adecuado
		Muy congruente	Bastante congruente	Regular	Poco congruente	Nada congruente

1. Reflejan el esfuerzo del empleado
2. Muestran una relación cercana y continua con el empleado
3. Resaltan los aspectos positivos del trabajo y la labor del empleado
4. Comparten acontecimientos personales
5. Permiten un espacio destinado a opiniones o sugerencias del empleado
6. Otros _____

P.9 ¿Cuáles de las propuestas de mejoras en la comunicación interna que le planteamos considera que su entidad debería tener en cuenta? Multirrespuesta. Señálelos con una X

1. Mejoras en el soporte de la comunicación
2. Aumentar espacios para participación de los empleados
3. Mayor implicación por parte de la Dirección
4. Mejoras en el conjunto de la organización
5. Desarrollo de la función de la comunicación interna
6. Mejoras en el flujo de la comunicación



7. Incrementar la transparencia informativa
8. Creación y difusión de la cultura corporativa
9. Otros _____

P.10 ¿Considera que la buena gestión de la comunicación interna favorece y alimenta el buen clima interno en el trabajo?

1. Sí, totalmente
2. A veces
3. No, nunca

P.11 ¿Cree que un buen clima de trabajo revierte en un aumento de su rendimiento laboral?

1. Sí, totalmente
2. A veces
3. No, nunca

3. Desarrollo

A pesar de que los resultados obtenidos no pueden extrapolarse al total de la población de empleados de la banca española, se considera haber obtenido un referente sobre la eficacia de los medios de comunicación propios que las entidades bancarias utilizan para comunicarse con sus empleados. La encuesta, como instrumento metodológico utilizado, aporta la información necesaria para la consecución de los objetivos y, por tanto, permite un acercamiento a uno de los aspectos que hoy por hoy preocupa, tanto a los investigadores, como a los académicos de las relaciones públicas, la eficacia de la actividad. Asimismo, las conclusiones nos aportan pistas que despiertan un mayor interés en seguir estudiando en este campo.

Para conocer la tipología de empleados estudiada, se tienen en cuenta las variables de: la edad, el sexo, año en que comienza a trabajar en la entidad bancaria y la categoría profesional.

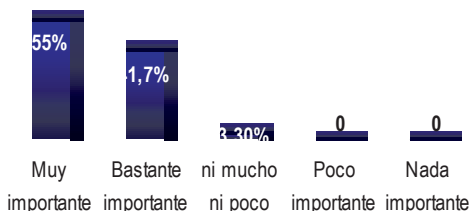
Disponiendo de unos datos de edad comprendidos entre un mínimo de 22 y un máximo de 53, y con muy poca dispersión, la media de edad del encuestado se ubica en 37.98 años y el menor valor de la moda se encuentra en 34. Por lo



que respecta al año en el que el empleado comienza su relación profesional con la entidad bancaria, los resultados señalan que la media está ligeramente por encima de 1988, la mediana se encuentra en 1989 y la moda en 1988. Igualmente, el gráfico muestra que 10 puntos porcentuales son los que separan la presencia de mujeres con respecto a la de hombres, siendo esta última de un 53.3%. En cuanto a la categoría profesional, cabe destacar que más del 58% de los empleados corresponden a la categoría de técnicos, un 33.3% a la de administrativos, mientras que el índice de frecuencia de los directores de oficina se reduce a un 8.3%.

Gráfico 1: Importancia que los empleados conceden a la comunicación interna

Una vez descrita la tipología, nos adentramos en el análisis de las opiniones que los empleados tienen sobre la gestión de la política de comunicación interna de la entidad bancaria. De los resultados obtenidos cabe destacar, en primer



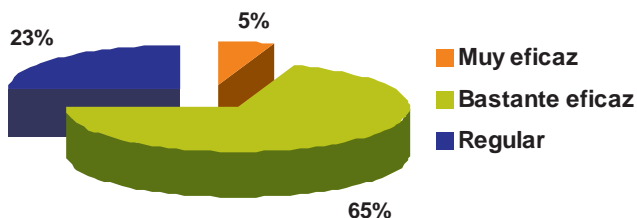
lugar, que la mayoría de los encuestados consideran que la comunicación interna tiene mucha importancia; como vemos en el gráfico anterior, sumando los ítems positivos, obtenemos que casi un 97% poseen dicha opinión, frente a un 3,3% que le otorga una importancia relativa.

En segundo lugar, los datos recogidos en la cuestión que pretende medir la eficacia, tampoco presentan diferencias significativas ya que podría afirmarse que el 70% de los empleados considera eficaz a la comunicación interna ("bastante eficaz", alcanza un 65% sobre el total, y tan solo un 5% considera que es "muy eficaz") Un 23.3% piensa que la eficacia es "regular", quedando una presencia escasa para los ítems negativos.



Gráfico 2: Eficacia de la comunicación interna

En lo que respecta a los diferentes medios o instrumentos propios de comunicación utilizados, la Intranet, como nuevo instrumento de comunicación



interna, representa uno de los desafíos de los bancos en la gestión del conocimiento. El importante papel que comienza a jugar esta plataforma es el motivo de que se pregunte al empleado sobre su utilización. La siguiente tabla recoge que el 88.4% afirma utilizar la Intranet, siempre o con mucha frecuencia, mientras que un 8.3% lo hace algunas veces y un 1.7% en contadas ocasiones.

Tabla 1: Frecuencia de uso de la Intranet

	Frecuencia
Siempre	46.7%
Frecuentemente	41.7%
A veces	8.3%
Raras veces	1.7%
Nunca	0
NC	1.7%

Si bien se consideraba importante determinar la utilización de este instrumento, resulta de análoga importancia conocer el interés que suscita cada uno de los medios e instrumentos de comunicación interna utilizados por la entidad bancaria con los empleados, puesto que la experiencia muestra que las enti-



dades, en general, siguen confiando en los más tradicionales.

Asimismo y para comprobar que tanto los medios elegidos, como sus contenidos, son los adecuados para el público interno, se cuestiona sobre el interés de cada uno de ellos, tanto los considerados internos como los externos.

1. De los medios o instrumentos dirigidos mayoritariamente al colectivo interno se desprende que:

La **revista interna** es considerada como interesante en un 48.3%, un 11.7% cree que es poco interesante, mientras que un 38.3% la considera de un interés regular. Asimismo, el 43.4% dice que el **boletín interno** es interesante, frente a un 15% que lo considera poco interesante. Un 25% dice originarle un interés medio.

De los resultados de la **memoria anual** se extrae que un 51.7% piensa que es un medio interesante, mientras que un 26.7% se mantiene en medio y un 18.3% cree que no lo es.

Al 61.7% le produce interés los **informes trimestrales**, un 21.7% lo considera regular y un escaso porcentaje (6.7%) cree que su interés es mínimo.

El **manual del empleado** es considerado como de un interés regular en un 30% de los casos, mientras que a un 55% le provoca interés y un 6.7% piensa que este medio despierta poco su interés.

El **buzón de sugerencias** es catalogado por un 45% como interesante, frente a un 10% que lo considera de poco interés. Un 33.3% lo define como de un interés regular. Por otra parte, tan solo un 10.2% afirma que el **tablón de anuncios** es un instrumento interesante, un 16.7% piensa que suscita poco interés y un 35% lo considera regular.

La **Intranet** es considerada por el 93.3% como interesante, frente a un 3.3% que piensa que su interés es medio y a un 1.7% que le induce poco interés.

2. De los medios o instrumentos dirigidos mayoritariamente al colectivo externo se desprende que:

Un 50% cree que la **revista externa** es interesante, mientras que un 20% le



otorga un interés medio y un 15% dice provocarle poco interés.

Los **congresos** son considerados en un 28.3%, interesantes, aunque un 15% cree que son de poco interés y un 35% se mantiene en medio de ambas posturas. En ningún caso se concede la opción de "muy interesante" a las **ferias**, aunque un 21.7% cree considerarlas de bastante interés, frente a un 15% que piensa que tienen un interés bajo. Un 33.3% se localiza en "regular" y un porcentaje bastante elevado (30%) en "no contesta".

Igualmente, en lo que respecta a los contenidos o espacios en los que se dividen los medios y en lo que concierne al interés que promueven, a su adecuación a las necesidades o intereses de los empleados y a su congruencia, cabe señalar un índice de abstinencia bastante elevado en todos los espacios contemplados. Aun así, hemos podido obtener los resultados más significativos para cada espacio: en cuanto a la carta del presidente, tanto el interés que suscita, como la congruencia del mensaje se concentra en "bastante interesante y bastante congruente" y la adecuación en "muy adecuado"; En el espacio denominado, informaciones sobre puestos de trabajo, los tres aspectos contemplados obtienen el máximo porcentaje en "bastante interesante, bastante congruente y bastante adecuado"; Ocurre lo mismo en el espacio de informaciones financieras y en el espacio de informaciones sobre actividades de la entidad; en lo que se refiere a las informaciones sobre los empleados, los valores más altos se concentran en "muy interesante", en "bastante adecuado" y en "muy congruente"; en las informaciones escritas por los mismos empleados, los datos apuntan a que son "bastante interesantes", "muy adecuadas" y "bastante congruentes"; En cuanto al interés que suscitan los espacios para ruegos y preguntas, se da un empate porcentual entre "muy interesantes" y "bastante interesantes", mientras que la adecuación se considera "muy adecuada" y la congruencia "bastante congruente"; las entrevistas consiguen mayores pesos en "muy interesante", en "bastante adecuado" y en una congruencia "regular"; los apartados de crisis son valorados como "muy interesantes y bastante adecuados y congruentes"; los premios y la obra social obtienen porcentajes más significativos en "muy interesantes" y "muy adecuados", asimismo, difieren en la congruencia destacando en los primeros el valor de "bastante congruentes" y en los segundos, el de "muy congruentes".

Igualmente, se logra una descripción más cualitativa sobre cómo perciben los empleados la comunicación interna que la entidad bancaria les dirige.



Como indica la tabla 2, más del 70% de los empleados considera que la comunicación interna que reciben es muy transparente y útil para desarrollar su trabajo diario, frente a un índice reducido a un escaso 2% que piensa todo lo contrario. Asimismo, y aunque en un porcentaje menos significativo, casi un 19% cree que la entidad le oculta parte de la información importante, mientras que un 5.17% piensa que aun siendo útil, la información tiene un acceso difícil y por tanto, un uso complicado.

Tabla 2: Cómo perciben los empleados la comunicación interna

Del mismo modo, los empleados señalan los aspectos que caracterizan los medios o instrumentos propios de comunicación interna, de los que destacamos que más del 50% señala que los medios permiten un espacio destina-

	Frecuencia
Muy transparente y útil para mi trabajo diario	70.69%
Poco transparente y poco útil	1.72%
Insuficiente en la mayoría de los casos	8.62%
Creo que ocultan la información más importante	8.62%
Creo que ocultan parte de la información importante	18.97%
Muy útil pero muy complicada su utilización	5.17%
Es suficiente para ciertos temas	1.72%
NC	3,45 %

do para ruegos y preguntas; en un 33.3%, los medios muestran una relación cercana y continua con el empleado, casi un 32% dice que se comparten acontecimientos vencidos y un 30% afirma que los medios también resaltan los aspectos positivos del trabajo de los empleados. Los porcentajes más bajos hacen referencia a mensajes que reflejan el esfuerzo del empleado y a opiniones aisladas como que carecen de información al inicio de la relación laboral o que aunque se escriban dichos aspectos, dudan en que la entidad realmente los valore.

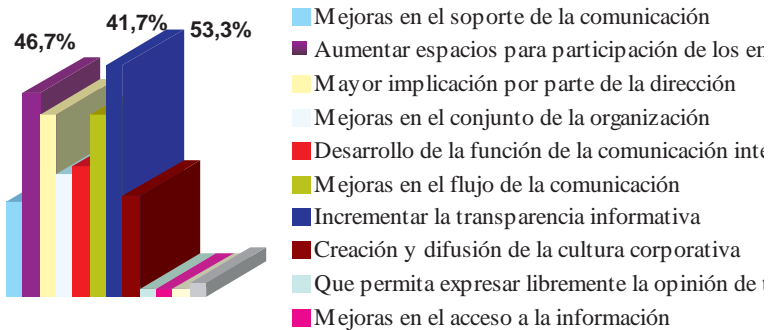
Por otro lado, los empleados instan a la entidad bancaria con una serie de

propuestas a mejorar su comunicación interna, que como se vislumbra en el gráfico 3, las que mayores índices merecen son la de transparencia informativa, en un 53.3% y la de incrementar los espacios para opiniones de los empleados, en un 46.7%. Además, un 41.7% propone mejorar el flujo de comunicación, al igual que más involucración por parte de la alta dirección, un 28.3% cree que las mejoras deben realizarse también en el conjunto de la organización y un 23.3% plantea crear y difundir la cultura corporativa.

En lo que respecta a la última parte del cuestionario, el 83.3% considera que una buena gestión de la comunicación favorece el disponer de un buen clima de trabajo, mientras que un 15% cree que solo a veces. Asimismo, un buen clima interno contribuye en el 98.3% de los casos a aumentar el rendimiento laboral frente a un 1.7% que no contesta esta pregunta.

Gráfico 3: Propuestas para mejorar la comunicación interna
4. Aportaciones

Las conclusiones que a continuación se presentan intentan ser tratadas a partir de la confirmación o no de las hipótesis de partida.



A pesar de que inicialmente la tipología de los empleados no era objetivo del presente estudio, se cree conveniente conocer qué público cumplimenta el cuestionario, extrayendo que se trata de una plantilla joven, cuya media no supera los 38 años de edad y en la que los hombres predominan en detrimento de las mujeres. En cualquier caso, ninguno de los empleados comienza su relación laboral en la entidad bancaria antes de 1988. Igualmente, la proporción de categorías profesionales de los empleados encuestados coincide con



la distribución de las mismas en la globalidad de la organización, aunque hubiera sido relevante conocer, además, la formación académica con objeto de averiguar si ésta se ajusta al puesto de trabajo ocupado.

La primera hipótesis del estudio "*Los medios de comunicación propios internos utilizados por la entidad bancaria, casi siempre son los adecuados para el público objetivo al que habitualmente son dirigidos*" puede ser demostrada por los motivos siguientes: En primer lugar, el uso diario y frecuente que el empleado hace de la Intranet, como instrumento de gestión de la comunicación interna, facilita una información de peso al cruzarla con el interés que despiertan los diferentes medios o instrumentos de comunicación interna. En este sentido, los que más interés provocan en el colectivo de empleados son, por este orden: la Intranet, los informes trimestrales, el manual del empleado, la memoria anual, la revista externa, la revista interna, el buzón de sugerencias, el boletín interno, y en últimos lugares, los congresos, las ferias y el tablón de anuncios. Esta clasificación deja en sexto y en séptimo lugar, a los medios -considerados tradicionales en la comunicación interna- de la revista interna y del boletín interno, evidenciando la importancia y el lugar que ocupa la Intranet. Igualmente, cabe destacar que de los medios impresos, levantan mayor interés los informes trimestrales que cualquier otra publicación con la misma o con una periodicidad mayor. Además, los contenidos que pudiera englobar el tablón de anuncios, se encuentran, hoy por hoy, en la Intranet y de ahí que sea considerado por los empleados como el instrumento que menos interés despierta. De cualquier forma, es curioso que la revista externa, dirigida a los públicos externos de la entidad, suscite mayor interés que las publicaciones que son exclusivas del colectivo interno. Esto puede deberse a que la publicación externa contiene informaciones que las internas no contemplan y que los empleados buscan de manera activa. Del mismo modo, se concluye, tras observar el interés que provoca la memoria anual, que este tipo de medio ya no es exclusividad del accionariado, puesto que recoge informaciones que interesan también al empleado. De cualquier manera, queda patente que los empleados consideran la Intranet, como el canal más interesante por el que su entidad se comunica e informa.

Asimismo, podemos afirmar la hipótesis 2 "*Los empleados consideran que la adecuada gestión de la comunicación interna juega un papel muy importante en sus relaciones con la entidad*" porque por un lado, los empleados consideran que la comunicación interna es muy importante y además, creen en su mayor parte que una gestión adecuada y eficaz de la comunicación interna,



favorece al clima de trabajo interno y que éste, si es positivo, contribuye a mejorar y a aumentar el rendimiento laboral.

Podemos decir que la hipótesis 3 "**Los contenidos informativos de los medios o herramientas, motivan e involucran al empleado**" quedaría, bien parcialmente demostrada, bien, no del todo refutada. Llegamos a esta conclusión porque a pesar de que los empleados piensan que la información que reciben es muy transparente y útil para su trabajo diario, algunos creen que se les oculta parte de información que suponen es importante. Además, las propuestas que plantean para mejorar la comunicación interna de su entidad, lleva a detectar las carencias de su política comunicativa, localizadas en la falta de transparencia informativa y el poco espacio destinado a contribuir al feedback , promoviendo opiniones y sugerencias de los empleados. Igualmente, consideran que el flujo de comunicación tiene deficiencias, y que la Alta dirección debería involucrarse más en los aspectos de comunicación interna.

El interés mostrado por los contenidos o espacios, su adecuación a las necesidades comunicativas y la congruencia de los mensajes que les son dirigidos con respecto a la imagen que la entidad proyecta al exterior, evidencia la demostración de la hipótesis 4 "**Los empleados de la entidad bancaria sienten que tanto los contenidos, como los medios, son los adecuados para satisfacer sus necesidades comunicativas**"

La última hipótesis "**La política de comunicación interna desarrollada por la entidad es eficaz**". Podríamos decir que se demuestra a partir de algunos datos obtenidos, pero también debemos considerar que existen muchas carencias. Por un lado, se desprende que es un proyecto muy inmaduro y que aun mostrando interés en su gestión, se siguen cometiendo graves errores, como la inadecuada elección de medios o herramientas para el público interno o como la falta de bidireccionalidad en la comunicación.

5. Bibliografía

1. ALIN, Frédéric, LAFONT, Denis y MACARY, Jean-François (1997): *El proyecto Intranet. Del análisis de las necesidades de la empresa a la implantación de soluciones*, Barcelona: Gestión 2000.
2. ALMENARA ALOY, Jaume (2005): *Comunicación interna en la empresa*: UOC.
3. ARRIBAS, Amaia (1999): Nuevos retos comunicativos en la empresa ante las nuevas tecnologías de la comunicación, en *Revista Latina de Comunicación Social*, número 24, de diciembre de 1999, La Laguna (Tenerife),en(URL):



<http://www.ull.es/publicaciones/latina/a1999adi/05amaia.html>

4. ARRIBAS, Amaia (2000): "Comunicación en la empresa. Importancia de la información interna en la empresa" en *Revista Latina de Comunicación Social*, nº 27, Marzo. La Laguna (Tenerife). ISO. En: <http://www.ull.es/publicaciones/latina>
5. ARRIBAS, Amaia (2003): *Las nuevas tecnologías para la comunicación interna en la empresa*, Bilbao: Universidad del País Vasco.
6. BLACK, Sam (1994): *ABC de las Relaciones Públicas: todos los secretos y fundamentos de las Relaciones Públicas*, con ejemplos reales, Barcelona, Gestión 2000.
7. CAPRIOTTI, Paul (1999): *Planificación estratégica de la imagen corporativa*, Barcelona: Ariel Comunicación.
8. CUTLIP, Scott y CENTER, Allen (2001): *Relaciones Públicas Eficaces*, Barcelona: Gestión 2000.
9. DEL POZO, Marisa (2000): *Gestión de la comunicación interna en las organizaciones: Casos de empresas*, Pamplona: EUNSA.
10. ELÍAS, Joan y MASCARAY, José (2003) *Más allá de la comunicación interna: la intracomunicación*, Barcelona: Gestión 2000.
11. FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos (2002) *La comunicación en las organizaciones*, Méjico: Trillas.
12. FERNÁNDEZ, J. & co. (1995): *La comunicación en la empresa*, Madrid: ADC Dircom.
13. GARCÍA, Jesús (1998): *La comunicación interna*, Madrid: Díaz de Santos.
14. GARCÍA, Jorge (1994): *La revista interna: Análisis de las comunicaciones en el interior de la empresa vasca de gran tamaño (1988-1992)*. Tomo I, Vizcaya: Universidad del País Vasco. Tesis Doctoral.
15. GARCIA, M^a Teresa (1995): "La organización: Fuente, referente y destinatario de las relaciones públicas internas" en *Revista Universitaria de Publicidad y Relaciones Públicas* nº 2. Universidad Complutense de Madrid, pp.79-90.
16. GONZÁLEZ, M^a José (1997): *Metodología de la investigación social. Técnicas de recolección de datos*. Alicante: Aguaclara
17. GONZALO MOLINA, Pablo (1989): *La comunicación interna en la empresa*, Ed. de la Universidad Complutense de Madrid, Madrid. Tesis doctoral.
18. LEBEL, Pierre (1995): *Organizar la comunicación interna*, Barcelona: Gestión 2000.
19. LÓPEZ LITA, Rafael (2003): *Introducción a la comunicación financiera*, Castellón: Universitat Jaume I.
20. LUCAS MARÍN, Antonio (1997): *La Comunicación en la Empresa y Organizaciones*, Barcelona: Bosch Casa Editorial, S.A.
21. MARTÍN MARTÍN, Fernando (1999): *Comunicación empresarial e institucional*, Madrid: Universitas.
22. MORALES, Francisca (2001): "Comunicación interna" en *La Dirección de la comunicación institucional y empresarial*, Barcelona: Gestión 2000.
23. ONGALLO, Carlos (2001): *La comunicación interna en la empresa española*, Cáceres: La Coria.
24. ORGAZ CARVAJAL, María (1997): "La Comunicación Interna en tiempos de



cambio. Propuesta de un modelo dinámico" en *Revista Universitaria de Publicidad y Relaciones Públicas* nº 4, Universidad Complutense de Madrid. Pp.53-60.

25. REGOUBY, C. (1989): *La comunicación global: cómo construir la imagen de una empresa*. Barcelona: Gestión 2000

26. SOUSA, Jorge Pedro (2004): *Planificando a comunicação em relações públicas*. Florianópolis, Brasil: Letras contemporáneas.

27. VELAZ, Iñaki (2001): "Las tres etapas de la comunicación interna", en *De la Estética a la Ética de la Comunicación Interna. Cuadernos Empresa y Humanismo* nº 69 Instituto. Marzo de 2001. Universidad de Navarra.



LA INVESTIGACIÓN PARA AHORRAR COSTES EN PROGRAMAS DE COMUNICACIÓN EFECTIVOS

Buscando cambios de actitud en un hospital escuela, a través de la comunicación interna.

**Marco Tulio Flores Mayorga y Carlos Manuel López Blanco,
Universidad de Guadalajara.**

ABSTRACT

Desde su creación hace más de doscientos años, la Universidad de Guadalajara fue creada en paralelo con la instalación del primer Hospital Civil Fray Antonio Alcalde y Barriga y desde entonces el vínculo Universidad y Hospital ha permitido el avance del servicio prestado en la entidad. Se une a este esfuerzo otro hospital Escuela: el Juan. I. Menchaca (JIM) que concentra un banco de ojos que provee de tejidos oculares a esos y otros hospitales de la región.

Bajo esta perspectiva, la Universidad de Guadalajara, por medio de su Dirección de Prensa y Comunicaciones, vista como un área de desarrollo corporativo, brinda asesoría a aquellas instituciones que están íntimamente ligadas con esta casa de estudios como es el caso del nosocomio Juan I. Menchaca.

Ante la imperante necesidad de contar con tejidos oculares para el Banco de Órganos y Tejidos Oculares, (BOTO), ubicado en el JIM se trabajó para aumentar la donación de córneas y así satisfacer la demanda actual que rebasa los 1,334 pacientes en lista de espera, cifra que incluye además las necesidades de tres hospitales públicos con capacidad de realizar este tipo de trasplante. La obtención de tejidos por parte del BOTO durante el 2004 fue sola de una cornea, muy por debajo de su necesidad, lo que comparándolo con el Banco de Ojos para el tratamiento de la ceguera, ubicado en la clínica Barraquer de Barcelona, se puede observar una gestión de corneas de 841 (2003), considerablemente normal a la demanda.

Es pues evidente el número de tejidos que se deben importar a Guadalajara con un costo elevado y sin la óptima calidad y sin satisfacer aún las necesidades, a pesar de que a diario fallecen entre cinco y siete pacientes en el JIM,



Luego de aplicar una metodología de investigación basada en estudios cualitativos y cuantitativos se propuso a la titular del BOTO un plan de comunicación que permitiese sanear este problema, para lo que se partió de la hipótesis de que la sociedad no estaba acostumbrada a donar sus órganos y tejidos, por lo que se pensó en una campaña publicitaria que cambiase la cultura de donación de órganos entre la población, sin embargo tras largos estudios se concluyó:

1. La capacidad real de transplantes de corneas en la entidad que es diferente a la necesidad de las listas de espera
2. La verdadera razón por la que no se obtienen los tejidos potencialmente posibles que es por no solicitar el consentimiento a los familiares de pacientes fallecidos
3. Existe una verdadera cultura de donación de órganos en la entidad
4. Necesidades comunicativas reales intramuros para aumentar la obtención de córneas y tejidos oculares

Lo anterior nos permitió proponer:

1. La cancelación de una costosa campaña publicitaria
2. Un programa informativo de rehumanización para informar la situación real sobre la obtención de tejidos y los procedimientos adecuados
3. Un programa integral de comunicación interna para difundir las acciones del BOTO y buscar la integración de públicos hacia la institución
4. Acciones complementarias para fortalecer el plan y extenderlo a públicos secundarios

Esto permite ver, no solo la importancia de la investigación en las campañas de comunicación, sino que además, en ocasiones, las relaciones públicas y otras técnicas de comunicación son más efectivas y económicas que la publicidad.

METODOLOGÍA

Objetivo general

Identificar las variables que afectan a la cultura de donación dentro del BOTO y su entorno



Específico

Conocer las razones por las cuales el BOTO no incrementa sus órganos y tejidos oculares

Indagar por qué el personal médico y sanitario de los hospitales públicos no participa en la obtención de órganos y tejidos

Cualitativo

Fase exploratoria

Revisión documental, entrevistas a experto en trasplantes de córneas de Barcelona, España y Guadalajara, Jalisco, México, todos ellos de hospitales públicos, así como a organismos de ambos países encargados de promover la donación de órganos y tejidos

Cuantitativo

Fase de desarrollo

Para orientar la investigación se realizaron encuestas a personal de los cuatro hospitales que realizan trasplantes de córneas en Guadalajara, así como un focus group a diferentes profesionales de la salud. De la misma forma se realizó una encuesta por Internet entre la población.

Complementó esta labor una auditoria de imagen del propio Banco de Ojos para ubicar su posicionamiento dentro del JIM y de la opinión que se tiene de otros nosocomios.

LA INVESTIGACIÓN PARA AHORRAR COSTES EN PROGRAMAS DE COMUNICACIÓN EFECTIVOS

Buscando cambios de actitud en un hospital escuela, a través de la comunicación interna.

Antecedentes

Desde su creación hace más de doscientos años, la Universidad de Guadalajara fue creada en paralelo con la instalación del primer Hospital Civil Fray Antonio Alcalde y Barriga y desde entonces el vínculo Universidad y Hospital ha permitido el avance del servicio prestado en la entidad. Se une a este esfuerzo otro hospital Escuela: el Juan. I. Menchaca (JIM) que concentra un banco de ojos que provee de tejidos oculares a esos y otros hospitales de la región.



Bajo esta perspectiva, la Universidad de Guadalajara, por medio de su Dirección de Prensa y Comunicaciones, vista como un área de desarrollo corporativo, brinda asesoría a aquellas instituciones que están íntimamente ligadas con esta casa de estudios como es el caso del nosocomio Juan I. Menchaca.

Ante la imperante necesidad de contar con tejidos oculares para el Banco de Órganos y Tejidos Oculares, (BOTO), ubicado en el JIM se trabajó para aumentar la donación de córneas y así satisfacer la demanda actual que rebasa los 1,334 pacientes en lista de espera, cifra que incluye además las necesidades de tres hospitales públicos con capacidad de realizar este tipo de trasplante. La obtención de tejidos por parte del BOTO durante el 2004 fue sola de una cornea, muy por debajo de su necesidad, lo que comparándolo con el Banco de Ojos para el tratamiento de la ceguera, ubicado en la clínica Barraquer de Barcelona, se puede observar una gestión de corneas de 841 (2003), considerablemente normal a la demanda.

Es pues evidente el número de tejidos que se deben importar a Guadalajara con un costo elevado, sin la óptima calidad y sin satisfacer aún las necesidades, a pesar de que a diario fallecen entre cinco y siete pacientes solo en el JIM, pues de los principales hospitales públicos, serían alrededor de 40.

Partiendo de las suposiciones de los expertos

Tras una primera fase exploratoria de investigación, se obtuvieron datos estadísticos de la obtención y destino de córneas¹, y se entrevistaron a los encargados del BOTO y de otros hospitales, quienes en su mayoría justificaron que la ausencia de órganos y tejidos, es por falta de interés de la sociedad, por lo que se propuso a la titular de dicho Banco, un plan de comunicación que permitiese sanear la ausencia de tejidos.

Por ello, se partió de la hipótesis de que la sociedad no estaba acostumbrada a donar sus órganos y tejidos, y se pensó que esta situación se solucionaría con el diseño e implementación de una campaña publicitaria que cambiase la cul-

1. Consejo Estatal de Trasplantes de Órganos de Jalisco (CETOJ), aunque la realidad es otra por el sub registro que existe y porque cada vez más incrementa el número de demandantes.



tura de donación de órganos entre la población.

En paralelo, nos planteamos analizar la actitud de la sociedad, pues como ya se mencionó se creía que de ahí radicaba el problema mayor para la obtención de órganos y tejidos.

Al referirnos a la actitud contemplamos conocer de qué manera el público percibe la información, cuáles son las creencias que tiene al respecto y conocer realmente cómo se comporta al momento de tomar una decisión para después proponer estrategias de comunicación que permitieran modificar o influir en los públicos objetivo.

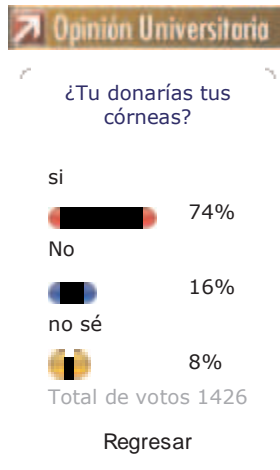
Al mismo tiempo pretendíamos conocer cuales eran sus gustos, hábitos y preferencias en medios, así como de comportamientos a los mensajes, niveles de rechazo o aceptación hacia la información y así poder detectar la mejor forma de llegar con una campaña publicitaria a quienes, hasta ese momento, pensábamos eran el problema principal.

Para reforzar los resultados de la investigación social y conocer las formas en que han logrado cifras importantes, diseñamos una investigación a entidades similares al BOTO², las cuales cuentan con niveles de obtención de órganos mayores a los que nuestro hospital escuela tiene.

Sin embargo nuestra primera sorpresa fue al realizar un sondeo en la pagina web de la Universidad de Guadalajara sobre la aceptación para ser donantes de corneas. Obtuvimos que un 74 % si está de acuerdo³ en serlo, lo que contradecía la que hasta entonces era nuestra hipótesis sobre la cultura de donación de órganos

2. Centro de Transfusión y Banco de Tejidos, Coordinación de Trasplantes y Tejidos, del Hospital Valle de Hebrón; Banco de Ojos para el Tratamiento de la Ceguera, ubicado en la Clínica Barraquer; Unidad de Trasplantes del Hospital San Pau, todos ubicados en Barcelona, España.

3. Respondida por 1426 visitantes a la web de la UdeG. (www.udg.mx, CENCAR)



Durante el desarrollo de la fase exploratoria con la revisión documental y la aplicación de entrevistas a profundidad a expertos en córneas de Barcelona⁴, destacaron que en su país se goza de una cultura de donación avanzada, es decir hay gente sensibilizada ante la donación de córneas, lograda a base de las relaciones públicas, sin invertir en la publicidad.

Es más cuando realizamos las entrevistas a profundidad, les parecía absurdo a los médicos españoles preguntarles Qué estrategias de comunicación aplican para lograr la donación de órganos y tejidos. A esta pregunta, respondían que el personal sanitario (médicos, enfermeras, trabajadoras sociales), solo tenían que acercarse al familiar del paciente y preguntar su consentimiento.

4. Lluís Massuet Bosch, Jefe del servicio del Banco de Tejidos y Terapia Celular del Hospital Valle de Hebrón, Dra. Rosa María Gracia Gonzalo, gestora de órganos y tejidos de la Unidad de Cuidados Intensivos (UCI) del Hospital Valle de Hebrón, Luis Velasco Agustín, director de Relaciones Públicas del Banco de Ojos para el Tratamiento de la Ceguera, ubicado en la Clínica Barraquer, Doctor Antonio López-Navidad, Director de la Unidad de Coordinación de Trasplantes de Órganos y Tejidos del Hospital San Pau, Dra. María de Jesús Félix Facerías, responsable de tejidos de la Organización Catalana de Trasplantes, Barcelona (OCATT).



De la misma forma al analizar el mix de comunicación, resultado de las entrevistas con nuestros principales sujetos de investigación, detectamos que las campañas publicitarias eran pocas o nulas, a pesar de recibir un alto promedio de donaciones

Mix de Comunicación	BOTO	Banco de Ojos para el Tratamiento de la Ceguera	Centro de transfusión y Banco de Tejidos, Valle de Hebrón	Banco de Tejidos Hospital de San Pablo
Publicidad	No existe	Cine, vallas	No existe	No existe
Patrocinios	Folleto s, encuentros anuales	Folleto s, papelería interna, tarjeta de donador y eventos	Esporádico	Esporádico
Promoción	Charlas a estudiantes, hospitales y pacientes Capacitación para técnicos en Bancos de Ojos Página web	Día del donante, acajetines de información, Semana del Banco de Ojos, conferencias, Publicaciones Página web	página web, día del donante, talleres en comunicación anuales	Página web promueven la donación Proyecto virtual con el Ministerio de Educación para niños
Marketing Relacional	No existe	Agradecimiento a familias donadores, Correspondencia directa, Email	Agradecimiento a familiares	Agradecimiento a familiares

Relaciones Públicas	<i>P</i> ublicity esporádica: prensa escrita, radio y televisión Participación en ferias anuales <i>R</i> elación esporádica con Bancos de Ojos de otros países	<i>P</i> ublicity, prensa, radio, televisión Mailings, atención telefónica Participación en foros mundiales	Publicity con el apoyo del área de comunicación del Hospital	Publicity con el apoyo del área de comunicación del Hospital,
---------------------	---	---	--	---

Casos similares se detectaron en la Organización Catalana de Trasplantes (OCATT) y en países como Suecia, donde la implementación de actividades de comunicación como la tarjeta de donador ocasionó una disminución en la obtención de tejidos oculares⁵

Por lo anterior, concluimos que en realidad si hay suficiente disposición social en la entidad para la donación de córneas, que otros organismos afines realizan poca o ninguna actividad publicitaria y que su alto índice de obtención de órganos es por la solicitud directa a los familiares del posible donante

Para la Organización Catalana de Trasplantes (OCATT), dependiente del Servicio Catalán de Salud de la Generalitat, organismo encargado de planificar, regular, promover y coordinar las actividades de los trasplantes tanto de órganos y tejidos, queda muy claro que llevar un registro de futuros donadores, no soluciona de ninguna forma la cultura de la donación de trasplantes de órganos y tejidos. En Suecia se puso en marcha el registro de voluntad anticipada y fue un fracaso que ocasionó una ligera disminución por el interés de donar. "Es un tema que no se puede poner con calzador, que debe ser transparente y sobre todo que la gente sepa que es voluntad del donante e indudablemente de la familia que da la última palabra", (doctora María de Jesús Félix Facerias, responsable de tejidos del OCATT)



DETERMINACIÓN DE CAUSAS



BANCO DE ÓRGANOS Y TEJIDOS OCULARES
Hospital Civil de Guadalupe de Juan I. Menchú



Aunque en esta etapa ya llevábamos una alta inversión en tiempo y en dinero en la investigación, decidimos rediseñarla, pues había tomado un rumbo totalmente diferente al inicial, por lo que el nuevo planteamiento fue:

Rediseñando la investigación

Objetivo general

- Identificar las variables que afectan a la cultura de donación dentro del BOTO y su entorno

Objetivos Específicos

- Conocer las razones por las cuales el BOTO no incrementa sus órganos y tejidos oculares

- Indagar por qué el personal médico y sanitario de los hospitales públicos no

participa en la obtención de órganos y tejidos

Hipótesis (Correlacional)

El desinterés del personal sanitario en los procesos para solicitar el consentimiento, a los familiares es la causa real de la ausencia de tejidos.

Ahora el diseño de la investigación quedaría de la siguiente manera⁶ :

	PRE			DURANTE	POST
O B J E TIVOS	F a s e Exploratoria ↓ Ideas	F a s e Desarrollo ↓ Orientación	F a s e Producto acabado. ↓ Validación	Análisis y seguimiento dinámico de las variables	Evaluación total de la eficacia de la campaña.
METODOLOGÍAS Y PRODUCTOS	M ↓ Documental Entrevistas Análisis de contenido	C ↓ M ↓ Entrevistas Encuestas	M C ↓ Entrevistas Desk Research ↓ Encuestas Imagen An.Conten.	C ↓ C ↓ Tracking	M ↓ Monitor ↓ Entrevistas
C A M P O D E D E C I S I Ó N	Aportación, búsqueda y preselección de ideas	Orientación y matización de las vías de desarrollo más idóneas	Ayudar a la toma de decisiones respecto del lanzamiento	Mantener, cambiar, anular campañas. Aumentar, disminuir inversión y reaccionar frente a la competencia	Ayuda en la toma de decisiones para dar continuidad. Control informativo para futuras campañas

6. Las dos últimas etapas planteadas en el esquema aparecen sólo como referencia, pues sólo se llevarían a cabo durante la realización de la campaña y para su evaluación final, por lo que el lector no encontrará la metodología y técnicas planeadas



Podemos observar que los resultados obtenidos hasta este momento se convirtieron en sólo la fase exploratoria del nuevo protocolo de investigación, ahora en la fase de desarrollo nos tendríamos que dirigir al personal sanitario de Guadalajara y confirmar si en realidad no solicitaban el consentimiento a los familiares para la obtención de los órganos y de ser afirmativo conocer las causas reales de dicha actitud

En la última fase, sólo nos quedaría confirmar los datos y conocer cuál podría ser la respuesta a los mensajes, así como las implicaciones que la nueva campaña de comunicación tendría. Ya perfilábamos que la solución al problema no sería una campaña publicitaria, sino una comunicación hacia los hospitales y centros de acopio de órganos para promover la solicitud de corneas a los familiares, pero aún debíamos determinar la magnitud y las formas más efectivas de ocasionar una respuesta favorable.

La elección de las técnicas de análisis fueron entrevistas a profundidad realizadas a los diferentes expertos en trasplantes de córneas y oftalmólogos del JIM y el BOTO, así como a sus stakeholders (hospitales públicos y privados).

Enseguida con la información obtenida, se elaboraron encuestas aplicadas a personal médico y sanitario de los nosocomios que realizan trasplantes de córneas y que obviamente son públicos del BOTO. Se revisó y analizó información documental y mediática; y se aplicó la observación directa.

Para la etapa de validación se realizó una auditoria de imagen corporativa del BOTO en la que se tomaron en cuenta tres variables: imagen del servicio, imagen interna e imagen mediática.

De la misma forma se determinaron los aspectos legales y técnicos que podrían arrastrar las nuevas acciones, así como la capacidad de trasplantes⁷, primero del Hospital Civil Juan I. Menchaca y después de los otros hospitales.

En esta ocasión los instrumentos de captura fueron por investigación de

7. De la capacidad para realizar trasplantes en la entidad dependería la magnitud de la campaña, pues una obtención de tejidos mayor a la capacidad para transplantarlos demeritaría los logros.

escritorio (desk research), encuestas al personal sanitario y nuevamente un análisis de contenido de los medios de comunicación y el tratamiento de información sobre las actividades del JIM y el BOTO. Nuevas entrevistas a expertos en la logística de la donación de órganos nos permitirían conocer la capacidad de transplantes.

Los resultados

Tras los estudios realizados en las tres etapas pudimos concluir:



5. La capacidad real de transplantes de corneas en la entidad es diferente a la necesidad de las listas de espera. Es decir, aún teniendo la cantidad de órganos necesarios para satisfacer la lista de espera, no existe la capacidad para realizar el mismo número de operaciones. Una campaña muy amplia podría generar córneas que no se podrían aprovechar

6. La verdadera razón por la que no se obtienen los tejidos potencialmente posibles que es por no solicitar el consentimiento a los familiares de pacientes



fallecidos ⁸

7. Si existe una alta cultura de donación de órganos en la entidad⁹

8. Las actividades publicitarias se realizan poco o nada en lugares donde la obtención de córneas es alto y en su lugar se realizan acciones de relaciones públicas, marketing relacional y otras actividades promocionales con mejores resultados

9. La imagen del BOTO no es mala, sin embargo el número de personas que lo conocen y que saben de sus funciones es muy bajo, aun de manera interna, es decir, dentro del JIM

La solución

Se descartó por completo la realización de una campaña publicitaria para elevar el nivel de conciencia social a la donación y en su lugar se sugirió una campaña interna de comunicación para procurar la solicitud de córneas, dentro del mismo Hospital Juan I Menchaca.

Pero ¿porque sólo interno?. La capacidad que tendría el propio hospital de generación de tejidos, aunque no es suficiente para la demanda, si lo es para la capacidad de trasplante de la entidad, por lo que en una primera etapa se realizaría sólo a este nivel. Una vez obtenidos y medidos los resultados,

8. Aunque un alto porcentaje del personal de los hospitales públicos (52%), considera que participa en la procuración de órganos y tejidos, pudimos detectar que en realidad no solicitan el consentimiento a los familiares (93% no lo solicitó en el último mes), por lo que las acciones que dicen realizar para procurar los órganos, no se han reflejado satisfactoriamente. Las razones por las que no lo hacen son la sobrecarga de trabajo (65%), desconocimiento para detectar y valorar posibles donadores (31%) y dificultad para enfrentar a los familiares en momentos de duelo (27%.), en menor medida por complicaciones legales (19%), desinterés profesional (2%) y duda sobre el coste beneficio del trasplante (4%).

9. 74 % de personas encuestadas están de acuerdo con la donación de órganos (investigación propia). Según las encuestas realizadas en Jalisco, entre 1998 y 2003 por el CETOJ reflejan el cambio y empieza a desaparecer el rechazo o el miedo respecto a la donación. Declaraciones de funcionarios del Consejo Estatal de Trasplantes de Jalisco, quienes señalaron que la cultura por la donación ha cambiado considerablemente y que la población ya no está ajena a esta problemática

podría ampliarse el programa a otros públicos, pero con el antecedente de que ya existen mayores resultados y así también procurar una campaña que eleve la capacidad de transplantes.

El programa de comunicación interna propuesto incluye:



De invertir en una costosa campaña publicitaria, terminamos presupuestando 350 mil pesos, cerca de 5,450 euros para sensibilizar al personal sanitario del JIM de la importancia en su participación para la obtención de córneas y tejidos oculares.

Conclusiones

Como bien dice el doctor Pera Soler en su libro *La Investigación Cualitativa en Marketing y Publicidad* referente a que es un error pensar que solo las grandes empresas o corporaciones pueden hacer investigación de mercados. Al respecto las pequeñas y medianas empresas pueden seguir las mismas metodologías que utilizan los grandes corporativos, de acuerdo a sus propias



posibilidades.

Esta misma situación sucede en las organizaciones sin fines de lucro, en el caso específico de las universidades públicas de México y sobre todo en los hospitales escuelas, en donde le apuestan más a la implementación de "llamativas" campañas publicitarias, sin llevar a cabo una investigación que influya en la decisión de implementar el uso de técnicas de comunicación efectivas que lleguen realmente al público meta, evitando así el ahorro considerable de los costes.

Es así que al lanzar una campaña, solo se presta atención a la selección de medios y soportes que se emplearán para lograr "los objetivos planteados", lo que supone una inversión mal planeada, basada únicamente por reforzar la imagen de cualquier institución, situación nada despreciable pero que no cumple con los objetivos planteados.

Pero si aprovechamos la investigación como un instrumento enriquecedor de cualquier proyecto de comunicación, nos daremos cuenta que llegaremos a nuestro público objetivo, conoceremos a la competencia y sobre todo evitaremos invertir recursos económicos en casos que se pueden resolver con el ejercicio profesional de otros elementos de comunicación, como lo son las relaciones públicas.

Diversas marcas que ahora gozan de gran prestigio han impactado por las Relaciones Públicas, dejando a un lado el uso de la publicidad, situación similar pasó con el caso práctico de crear estrategias de comunicación para aumentar la donación de corneas para el hospital Escuela Juan I. Menchaca, pues en un principio se apostó por llevar a cabo grandes campañas publicitarias para poder llegar a la población y lograr así nuestra meta: aumentar la donación local.

Se partió de la premisa de realizar todos nuestros esfuerzos de comunicación hacía el exterior, sin considerar que realmente el problema es intramuros, principalmente de actitud y comportamiento del personal sanitario.

Por lo expuesto, nos planteamos un objetivo general y específicos, ya redefinidos con el único propósito de conocer las variables que influyen en el comportamiento del personal sanitario para solicitar o no el consentimiento a familiares en momentos de duelo.



Este resultado nos permitió reconocer que el problema ante la donación de órganos y tejidos era de adentro, debido a diversas variables, entre las que sobresalen: dificultad para enfrentar a familiares en momentos de duelo, sobre carga en el trabajo y por creer que existen complicaciones legales.

Ante esta experiencia, reiteramos que la investigación debe aplicarse en organismos no lucrativos, aún con más conciencia para llegar a los públicos meta, pues carecen de recursos económicos y no se pueden dar el lujo de invertir grandes sumas de dinero con la puesta en marcha de estrategias de comunicación poco efectivas.

Lo vivido en este caso, nos ayudó a proponer un programa integral de comunicación interna con el apoyo de estrategias de comunicación complementarias, orientadas a buscar recursos económicos y fomentar entre los representantes de los medios de comunicación la importancia que tiene el seguir difundiendo la cultura de la donación.

De igual forma contribuyeron a la investigación, la realización de una auditoría de imagen que nos ayudó a identificar en qué posición se encontraba el Banco de Órganos y Tejidos Oculares del hospital escuela Juan I. Menchaca, al igual que conocer el manejo de información por parte de los representantes de los medios de comunicación locales.

Es claro que hace falta mucho por hacer hacia dentro y fuera del hospital, prestar más atención a los públicos internos y en paralelo seguir trabajando con los públicos externos, fortalecer la cultura de donación, concienciar cada vez más a los medios de comunicación y así poder alcanzar una cultura similar a la española, en donde se vive y casi se nace con ella.

Nuestra problemática inicial de apostar por una campaña publicitaria terminó en la aplicación de las relaciones públicas internas, orientadas a modificar la actitud del personal sanitario ante la donación de órganos y tejidos oculares.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Hernández Sampieri Roberto, Fernández Collado Carlos y Baptista Lucio Pilar (2002) Metodología de la Investigación, México: MC Graw Hill



G, León, y Lazar K. Leslie (2001), Comportamiento del consumidor. México: Prentice Hall.

Soler Pere (1997), La Investigación Cualitativa en Marketing y Publicidad: España: Paidós.

Kotler Philip y Armstrong Gary (1996), Mercadotecnia: Prentice Hall.

Villafañe Justo (1999), La gestión profesional de la imagen corporativa. Madrid: Pirámide.

Villafañe Justo (2004), La buena reputación, claves del valor intangible de las empresas. Madrid: Pirámide.

Varios autores (2001), Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional, Barcelona: Gestión 2000.



Análisis de la imagen de la Región de Murcia a través de la construcción del discurso mediático sobre el agua.

**José Carlos Losada Díaz y Rocío Zamora Medina,
Universidad Católica San Antonio de Murcia**

ABSTRACT

La Región de Murcia, como sujeto colectivo global, ha demostrado una enorme capacidad -reiterada y continuada- de perder la guerra de la imagen en los medios de comunicación. Los últimos episodios informativos, especialmente aquellos vinculados con el conflicto del Agua, han colocado a la Región de Murcia en un lugar eminentemente desfavorable dentro del imaginario colectivo, consecuencia necesaria del retrato que los medios de comunicación nacionales realizan en su mayoría sobre esta Región.

Buena parte de este posicionamiento resulta de las propuestas informativas difundidas desde los medios de comunicación nacionales, a partir del enfoque (*framing*) con el que encuadran la imagen de esta Región respecto a asuntos de naturaleza conflictiva y que, como la cuestión del agua, han generado enfrentamientos entre comunidades autónomas, detrás de las cuales parecen existir evidentes posicionamientos políticos. De este retrato sesgado es fácil intuir un condicionamiento también sesgado de la interpretación de las audiencias que consumen estos mensajes sin ningún tipo de información complementaria.

Esta comunicación presenta los resultados de la investigación realizada en dos momentos diferentes. Uno primero, más genérico, que abarca todos los meses del año 2004, y en el que se pueden observar diferencias significativas en el tratamiento de las informaciones publicadas por los principales medios de comunicación nacionales, algo que se concreta, de forma mucho más nítida, en los momentos más álgidos del enfrentamiento, en primavera y verano de 2005, de los gobiernos de Murcia y Castilla la Mancha en torno al trasvase del río Tajo al Segura, enfrentamiento que no se entendería si no es con el telón de fondo del problema del agua y sin la intervención política y mediática constante.

ANÁLISIS DE LA IMAGEN DE LA REGIÓN DE MURCIA A TRAVÉS DE LA CONSTRUCCIÓN DEL DISCURSO MEDIÁTICO SOBRE EL



AGUA.

Un poco de historia del Agua

España es un país seco, eso un hecho. Al menos, buena parte del país lo es, y la historia nos devuelve regularmente a esa realidad, en especial con períodos prolongados de sequía como el de este año 2005. Junto a territorios húmedos, en España conviven zonas que poseen un déficit estructural de agua que, desde hace siglos, condiciona su desarrollo e incluso su supervivencia, más aún cuando estas mismas zonas -hablamos, por ejemplo, del Arco Mediterráneo- se convierten en receptores masivos de migración, tanto del resto del país como de Europa, Hispanoamérica y África¹.

Durante siglos, este déficit estructural ha tratado de ser compensado a través de distintos instrumentos y medidas legales, muchas de ellas polémicas, puesto que la política hidráulica, especialmente los trasvases, siempre ha suscitado encendidos debates territoriales. En estos debates se entremezclan sin piedad argumentos técnicos y argumentos políticos, y acaban por oscurecer (y a la vez, extremar) la perspectiva de los ciudadanos de cada una de las zonas afectadas, lo que acaba favoreciendo la articulación de un modo de pensamiento entroncado con el posicionamiento territorial del sujeto, no con ningún tipo de argumento racional.

En los últimos años esta polémica no ha hecho sino incrementarse alimentada por los vaivenes protagonizados por los principales partidos en el poder. Debemos remontarnos al primer Gobierno del PSOE de Felipe González, quien proponía una política tradicional del agua entroncada con los proyectos Regeneracionistas surgidos durante la Restauración, prolongados durante la dictadura de Primo de Rivera (cuando nacen las confederaciones hidrográficas del Ebro y Segura) y la II República (diseño del trasvase Tajo-Segura que luego se construyó en la dictadura). De hecho, y curiosamente, los dos últimos gobiernos de Felipe González (1989-1996) se marcaron como objetivo sacar adelante el PHN prescrito por la Ley de Aguas de 1986 y considerado como un ejercicio de solidaridad y modernización. Entonces, las posiciones trasva-

1. Así, y según los datos de la Delegación de Gobierno de la Región de Murcia (consulta octubre de 2005), durante el proceso de regularización de inmigrantes emprendido por el Gobierno socialista este año, Murcia recogió el mayor número de solicitudes en proporción respecto a cualquier otra comunidad del país (cerca de 40.000)



sistas, en los socialistas, eran inequívocas².

En esta línea, el por entonces ministro Borrell propuso en el Proyecto del PHN en 1993 una interconexión entre todas las cuencas, algo que, también, curiosamente, fue paralizado por el PP en el Senado. Almunia lo retomó y se comprometió en 2000 "a establecer las interconexiones necesarias entre cuencas..." si ganaba las elecciones. Un año después, en 2001, mientras el PP perfilaba el PHN, el PSOE consensuaba internamente un plan alternativo. *El País* decía de aquello:

"Los socialistas de toda España se han puesto de acuerdo en criticar el Plan Hidrológico Nacional (...) pero no han conseguido formar una opinión común sobre qué trasvases pondrían en marcha si estuvieran en el poder. Ningún dirigente territorial es proclive a que haya trasvases desde sus ríos, ya sea el Ebro, el Tajo, el Duero o el Jarama. Ante esta discrepancia, en un primer borrador sólo se cita el Ródano que, obviamente, no compromete a ningún territorio español" (*El País*, 5 de marzo de 2001)

Poco después, en marzo de 2002, el líder socialista y candidato a la presidencia, José Luis Rodríguez Zapatero, concretaba su oposición a los trasvases y singularmente el del Ebro, por lo que era fácil intuir que, con su llegada al Gobierno de la nación, el grupo socialista derogaría³ el Plan Hidrológico Nacional, en particular el polémico trasvase del Ebro a las cuencas mediterráneas. A cambio de esto, ofreció un conjunto de medidas urgentes incluidas

2. Sirvan de muestra algunas declaraciones: "Hay alguno que se sienta en su botijo y no deja beber a nadie cuando la gente se muere de sed" (Felipe González, *El Heraldo de Aragón*, 20 de enero de 1993); "El agua es de todos los españoles y hay que usarla, de forma racional, en beneficio de todos" (Felipe González, *El Heraldo de Aragón*, 10 de agosto de 1993); "Estamos dispuestos (por los socialistas) a demostrar que el PHN (el de Borrell) no sólo propicia los intereses aragoneses, sino que es imprescindible para nuestro futuro" (Marcelino Iglesias, 20 de enero de 1993, *El Periódico de Aragón*); "(...) en el problema del agua no se puede ir contra la naturaleza y hay que respetar la existencia de una España húmeda y otra seca (...)" y calificaba el Libro Blanco del Agua de Aznar como "una mera enciclopedia, con una posición ambigua y nada comprometida sobre posibles trasvases" (nota informativa del Gabinete de Prensa del PSOE, 3 de marzo de 2000)

3. REAL DECRETO LEY 2/2004, de 18 de junio, por el que se modifica sustancialmente la Ley 10/2001, de 5 de julio, del Plan Hidrológico Nacional.



dentro del que se denominó Programa AGUA ⁴.

Tras la modificación del PHN y la derogación del trasvase del Ebro, el foco del conflicto se desplazó al río Tajo, que soporta desde hace décadas un trasvase al que el Gobierno de Castilla La-Mancha se opone reiteradamente. El presidente castellano-manchego, José María Barreda, llegó a exigir en verano de 2005 que se pusiera fecha de caducidad al acueducto Tajo-Segura, que acababa de cumplir 25 años.

Con la situación del trasvase Tajo-Segura aún por resolver, la situación se hacía más compleja con la aparición de nuevas dimensiones del problema, tanto en el plano político - las propuestas de algunas comunidades autónomas para "blindar" en sus estatutos el agua de los principales ríos que transitan por su comunidad⁵ - y otras, cómo no, puramente climáticas, como el hecho de encontrarnos inmersos en el año hidrológico más tacaño de los últimos 60. En definitiva, un panorama desolador.

El conflicto del Agua

No es fácil encontrar un conflicto de tan largo alcance en el que entren en confrontación, de forma tan directa, partidos políticos, gobiernos (autonómicos y

4. Actuaciones para la Gestión y Utilización del Agua, un Programa, que preveía su implantación urgente en los territorios asociados al litoral mediterráneo (Cuencas Hidrográficas Sur, Segura, Ebro, Júcar y Cuencas internas de Cataluña) y que tiene su concepto esencial en la Cuenca Global que tiene, como novedad principal, la incorporación de los recursos provenientes del mar, a través de los cuales se pretende solucionar el déficit estructural de determinadas zonas del territorio a través del agua de sus costas y así dejar de depender de la situación climática del momento y de los recursos de otras comunidades. Es decir, se pretende el autoabastecimiento. El programa prevé un total de 105 actuaciones urgentes, alguna de las cuales ya se ha iniciado durante los primeros meses del año 2005

5. En concreto, **Marcelino Iglesias**, presidente socialista del gobierno aragonés, hizo su propuesta el 13 de septiembre de 2003 en su intervención en el Debate sobre el Estado de la Comunidad. Iglesias defendió que en la reforma del Estatuto se incluyan fórmulas jurídicas para blindar el Ebro y evitar "amenazas" como la del trasvase, en relación a que cualquier actuación que acometa una administración sobre el río tenga que contar, obligatoriamente, con la opinión de Aragón. Días después, el propio presidente aragonés, aclaraba sus palabras, afirmando que "habría que estudiar con qué fórmulas jurídicas podríamos conseguir que Aragón fuera consultada, en el caso de que se tuviera que planificar el futuro del Ebro".



central), agricultores, empresarios, técnicos y ciudadanos, todos ellos actores dentro de un escenario en el que se conjugan de forma -oculta o transparente- todo tipo de intereses políticos, económicos, medioambientales y, supuestamente, también, públicos. Este conjunto de ingredientes se enfrentan reiteradamente en el que ha dado en denominarse "El conflicto del agua".

Es cierto que el problema no es nuevo, ya que el problema del agua, de su escasez, es consecuencia de la propia estructura climática del país -una España seca y otra húmeda. Tampoco la interposición de determinados sujetos sociales en este contexto ha sido nuevo. Lo que sí parece una novedad, y es ahí donde se centra el objeto de esta comunicación, es la perspectiva inédita que supone la intervención manifiestamente partidaria de los medios de comunicación en este contexto, una intervención que, no sólo perfila las posturas de las partes enfrentadas, sino que contribuye a extremarlas, a extenderlas a otros sectores sociales y ámbitos públicos e, incluso, a provocar nuevos problemas. De todo ello se derivan consecuencias que van más allá del mero conflicto puntual y trascienden al ámbito social, dejando un poso en la opinión de quienes consumen estos medios de comunicación. Es decir que, los medios, más allá de su evidente influencia en la consumación de medidas como la suspensión de los trasvases, la derogación del Plan Hidrológico Nacional, etc., han llevado su influencia hasta un lugar en el que la imagen de determinadas comunidades autónomas queda seriamente dañada, al asociarse de forma reiterada con una situación de escasez y ausencia de alternativas en el horizonte, lo que invita al pesimismo.

Entre estas comunidades se encuentra la Región de Murcia, comunidad que, no sólo se ha convertido en la principal perjudicada en la nueva política del agua - es la zona con mayor déficit hídrico de la península- sino que su imagen ha sido golpeada hasta convertirla en una zona de dudosa credibilidad hacia todos los potenciales inversores, tanto de capital como de residencia definitiva o, simplemente, de tiempo de ocio, contribuyendo a derrumbar dos de los pilares sobre los que se sostiene la economía de la Región: el sector turístico y el inmobiliario⁶. Esta preocupación ya es bien visible para los empresarios:

"(...) la guerra del agua y su desmedido impacto en los medios de comuni-

6. Paradójicamente, el tercer sector, la Agricultura sufre, por su parte, la estructural falta de agua que ya amenaza seriamente a los cultivos más eficientes de Europa

cación está afectando al normal desarrollo del mercado turístico residencial en la Región de Murcia" "A partir de la avalancha de declaraciones que se han suscitado en los meses pasados (...) todo ese mercado turístico potencial se empieza a cuestionar si su consumo vital de agua estará asegurado si decide adquirir una vivienda o pasar unas prolongadas vacaciones en las costas del sur del levante español⁷" (La Verdad, 9 de octubre de 2005)

En similares términos se expresaba el director de Polaris World, una de las más importantes promotoras de la Región, al afirmar tajantemente:

"(...) la imagen de la Comunidad Autónoma podría verse afectada si existen dudas sobre la viabilidad de los proyectos urbanísticos"

Nuestra perspectiva de estudio arranca de este punto, desde la perspectiva desde la cual los medios de comunicación, en su afán de gestión de las "opiniones correctas", han potenciado una imagen de escasez y de insuficiencia respecto a un elemento esencial para el desarrollo en la Región y, con ello, poniendo en duda el potencial desarrollo en sí mismo, lo que sin duda tiene una notable influencia sobre el inversor externo.

La responsabilidad de los medios en el conflicto

La posición de los medios no es nunca inocua, y tampoco, por supuesto, en su particular forma de abordar este conflicto. De hecho, existe suficiente literatura científica como para poder afirmar sin ningún tipo de duda que la influencia de los medios en la realidad percibida por los ciudadanos no es nada desdénable, tanto en los conocimientos de la gente, como, también, en las imágenes, asociaciones, estereotipos, que usa esa misma gente. Es decir, los medios determinan en buena medida lo que las audiencias saben sobre los diferentes temas ("de qué hablar") y las atribuciones y valoraciones respecto a esos temas ("qué pensar"). Por ello, los medios, lejos de representar un rol de meros inofensivos suministradores de información, se convierten -según convenga-

7. Datos que, aparentemente, no concuerdan con la realidad. Así, según los datos de la Consejería de Turismo del Gobierno regional, del 1.200.000 turistas ingresaron en Murcia en 2004, consumieron el 2,3% del total que se suministra a los 77 municipios del sureste español. Además, este 2,3% (5,5 hectómetros cúbicos de agua), supusieron el 8% de su PIB interno, es decir, su rentabilidad fue entre 20 y 30 veces superior a lo de otros sectores.



en filtradores y altavoces de una realidad concreta, "un modo de concebir el mundo" (Abril, 1997: 158), algo que concretan conjugando un triple dimensión: la información que ponen a disposición de los receptores y la que excluyen, la presentación de ciertos temas y la relevancia periodística que se les otorga y la valoración de las acciones llevadas a cabo por los sujetos (especialmente, institucionales)

Es posible afirmar que el que presenta los hechos, los medios, de un modo u otro tiene cierto control o dominio sobre las opiniones y reacciones ante ese hecho en los públicos, especialmente cuando éstos no tienen ninguna posibilidad de contradecir los datos a través de otros cauces, es decir, que no tienen ninguna alternativa a la explicación proporcionada por el discurso de estos medios.

En este proceso es posible acercarnos desde el marco teórico del framing, perspectiva que se centra en el proceso productivo de los medios, abarcando el conjunto de "valores o hechos específicos que le dan más importancia a ciertas posturas antes que a otras" (Nelson, 1997:567)

Los enfoques que determinan el discurso mediático sobre el agua

Hablar de enfoques o marcos con los que los medios construyen su discurso en relación a un tema o problema apunta, en última instancia, hacia el reconocimiento de la responsabilidad que se le atribuye a los medios como constructores de significado. En la medida en la que un medio enfatiza o excluye diferentes aspectos de una historia noticiable y los hace más visibles, inevitablemente está organizando el significado final con la que dicha historia será percibida, al invitar al sujeto a observar o visionar un tema desde una perspectiva particular. Dichos marcos o frames, se convierten entonces en "la idea central que otorga sentido a los hechos relevantes" (Gamson y Modigliani, 1989), manifestados en "persistentes patrones de cognición, interpretación y presentación, de selección, énfasis y exclusión por los que simbólicamente se organiza el discurso" (Gitlin, 1980).

En última instancia, el análisis de los enfoques o marcos periodísticos permite conocer cómo se ha definido un problema, cuáles son las causas con las que se relacionan, cuáles son los juicios morales que se han realizado al respecto, así como los remedios o soluciones que se han propuesto sobre ese tema o problema (Entman, 1993).

En relación con el objeto de este trabajo, la aplicación de la teoría del encuadre o *framing* permitiría analizar tanto los factores que han intervenido en la construcción de los encuadres sobre la imagen de la Región de Murcia en relación al problema del agua (*frame-building*) como el proceso comunicativo por el cual se produce la interacción entre los marcos dominantes representados en los medios y las predisposiciones previas de los individuos (*frame-setting*) (de Vreese, 2002). Este trabajo ha optado por fijar la atención en el primer estrato o nivel, es decir, el momento de la construcción de los frames por parte de los medios (*frame-building*), objetivo que se completará con un estudio posterior sobre el proceso por el cual los marcos significativos utilizados por los medios para abordar la cuestión de la falta de agua en relación con la Región de Murcia se han podido trasladar definitivamente a las opiniones de los ciudadanos.

Como algunos autores han apuntado, la identificación del *frame* dominante en la cobertura periodística de un asunto o tema es clave, en tanto en cuanto puede activar y distribuir una forma concreta de pensar y de sentir al respecto del problema en cuestión que se traslada desde los niveles altos de un sistema político a las mismas elites, y de ahí a los medios de comunicación, hasta alcanzar las percepciones públicas de dicho asunto. Es lo que se ha denominado "efecto de activación o efecto cascada" (Entman, 2003: 149).

Si aplicamos esta idea al análisis de la imagen de la Región de Murcia en relación con el problema del agua, es frecuente observar cómo muchos medios han actuado, no sólo como creadores de una imagen peyorativa, sino también como reforzadores o impulsores de los *frames* o marcos que, en más de un caso, habían sido definidos previamente por ciertas instancias o partidos políticos determinados. Además, sobre esta cuestión, ha existido un auténtico conflicto de encuadres que ha traspasado los límites mediáticos y ha alcanzado a las percepciones públicas.

A la hora de analizar cómo los medios han definido un problema a través del énfasis de ciertos marcos significativos, la propia investigación sobre framing identifica algunos *frames* que pueden resultar inherentes a cualquier tipo de cobertura. A este tipo de marcos se le ha denominado *frames* estructurales o genéricos, por oposición a los reconocidos como *frames* de contenido (De Vreese, 2002). Con el fin de analizar estos marcos genéricos que definen las informaciones, parece oportuno seguir una aproximación inductiva, consis-



tente en una definición previa de dichos frames, para después comprobar su presencia en los textos periodísticos. En esa línea, este estudio ha seguido la clasificación que realizan Semetko y Valkenburg, (2000), quienes identifican cinco posibles *frames* o marcos genéricos presentes en cualquier tipo de cobertura:

-*Frame* de conflicto, que consiste en enfatizar el conflicto entre individuos, grupos, instituciones o países. En el caso del discurso sobre la cuestión del agua en España, es previsible que las informaciones publicadas al respecto reflejen el constante desacuerdo entre las partes implicadas, llegando incluso a utilizar una terminología que apunta hacia el conflicto o la oposición entre los diferentes actores (guerra del agua, lucha por el agua, batalla del agua, etc.)

-*Frame* de interés humano, trae a colación un rostro humano, una historia individual o un ángulo emocional de la presentación de un evento, tema o problema. En nuestro estudio, la aplicación de este marco se correspondería, por ejemplo, con la proyección de historias de vidas de particulares, como por ejemplo el relato de la situación en la que se encuentran los principales afectados por este problema (agricultores, vecinos, regantes,...)

-*Frame* de consecuencias económicas, consiste en presentar un tema o problema destacando las consecuencias o el impacto que éste tendrá sobre los individuos, grupos, instituciones, o sobre ciertas comunidades o países. Es ésta otra opción posible que los medios han podido utilizar en su cobertura. Se trata de observar hasta qué punto se han destacado las menciones a los costes o gastos de las infraestructuras que se han propuesto para solucionar el problema del agua en España, así como de los que supondría, en términos económicos, las diferentes soluciones que ofrece cada uno de los actores.

-*Frame* de atribución de responsabilidades, presenta un tema o un problema de tal modo que consigue atribuir una responsabilidad a alguien sobre la causa o la solución del problema en cuestión. En este sentido, el análisis del discurso sobre el agua puede haber sido interpretado por los medios como una asignación de propuestas/objetos a cada uno de los diferentes actores/sujetos particulares, enfatizando la responsabilidad del problema de la sequía sobre determinadas decisiones tomadas por sujetos concretos, o bien atribuyendo ciertas soluciones a gobiernos o gobernantes particulares.

-*Frame* de moralidad, interpreta un tema o un asunto en el contexto de ciertas creencias o valores morales. Si bien, éste parece uno de los marcos más difíciles de identificar, por lo que se refiere al caso concreto de este estudio, podría considerarse como predominante en aquellas historias que resaltan ciertos valores asociados directamente con las consecuencias éticas de la gestión del agua, sean estas positivas o negativas (solidaridad entre comunidades autónomas, corrupción o derroche del agua, etc.).

Metodología

Este estudio pretende considerar las ideas anteriormente expuestas para comprobar de un modo empírico los marcos interpretativos utilizados por los diarios españoles en relación a la construcción del discurso sobre la cuestión del agua. En concreto, partimos de la idea de que en las informaciones sobre este asunto, y especialmente aquellas ocasiones en las que la Región de Murcia ha sido la protagonista de las informaciones, los enfoques periodísticos (*frames*) utilizados por los medios apuntalan una imagen eminentemente desfavorable para esta Comunidad Autónoma, a partir del énfasis que dichos medios han puesto en la asociación de este sujeto colectivo con el conflicto con otras comunidades, así como en su mal uso o utilización de los recursos hídricos existentes.

Esta definición particular del problema del agua, vinculada con la propia imagen del Gobierno de la Región de Murcia, no sólo tiene que ver con la selección de ciertos temas o subtemas que pueden haber orientado el discurso hacia una determinada visión del problema, sino también en la selección de argumentos particulares que podrían actuar como causas y consecuencias de la gestión de agua que se realiza en Murcia, tales como el hecho de destacar la idea de escasez de agua que existe en esta Región y sus consecuencias sobre futuras inversiones, o bien el impacto medioambiental y social que causan determinadas soluciones que se han propuesto.

En definitiva, con las diferencias de tratamiento propias de cada medio, se puede decir que, en general, los marcos dominantes en la prensa nacional en relación con el problema de la falta de agua en España han logrado generar una sensación de sospecha, desconfianza y duda sobre la propia imagen de la Región de Murcia, con lo que es fácil intuir un condicionamiento también sesgado de la interpretación de las audiencias que consumen estos mensajes sin ningún tipo de información complementaria. Esta forma de proceder puede resultar aún más evidente en aquellos medios cuya línea editorial tiene más



afinidad con los intereses del Gobierno de la nación, un hecho que además, se hace más evidente en los momentos más "calientes" de este enfrentamiento, tales como la primavera y el verano de 2005, cuando fueron más visibles las diferencias entre los gobiernos de Murcia y Castilla la Mancha en torno al trasvase del río Tajo al Segura.

La investigación empírica realizada para demostrar esta hipótesis se concreta en el análisis de contenido de todas las informaciones publicadas en relación con la cuestión del agua, durante los últimos doce meses. La aplicación del análisis de contenido se realizó a partir de la selección del material periodístico que cumplía unos parámetros previamente establecidos: textos difundidos por los diarios nacionales de información general con mayor difusión (en concreto, tres: *El País*, *El Mundo*, y *ABC*), incluyendo textos informativos (noticias, reportajes, entrevistas, etc.) y de opinión (entre los que sólo se incluyeron los editoriales que hacían referencia a esta cuestión), hasta completar un total de 333 unidades de análisis, todo ello seleccionado de entre todas las publicaciones registradas en los últimos doce meses (octubre 2004-octubre 2005), un intervalo temporal que consideramos suficientemente amplio. Las diferencias cuantitativas en el número de unidades contenidas en cada medio, en el contexto de este estudio, servían para corroborar, como un dato más, hasta qué punto la importancia de este asunto había sido reconocida por cada diario. Por otra parte, conviene advertir que se despreció la inclusión de la prensa regional por considerar su más que posible polarización en torno a este enfrentamiento entre comunidades, con lo que se consideró más oportuno centrar el análisis únicamente en el escenario mediático nacional.

El cuestionario aplicado para la codificación del material estaba compuesto por 16 variables, que incluían datos de identificación ('nombre del diario', 'número de codificación' y 'fecha'), datos formales ('página', 'referencia en portada', 'espacio concedido', 'fuentes' y 'tipo de artículo') y datos de contenido ('tema principal', 'sujeto principal', 'tono del escrito', 'frame dominante' y 'argumentos prioritarios'). Con todo, se construyó una base de datos sobre la cuál se realizó una explotación de las frecuencias simples, en términos absolutos y porcentuales, de cada una de las variables con el programa estadístico SPSS (versión 12.5).

Resultados

La explotación de los datos ofrece los resultados que a continuación se comentan. Conviene advertir que, en su presentación, seguiremos el siguiente criterio: en primer lugar se presentarán los resultados globales del estudio, considerando las frecuencias simples obtenidas en cada variable. Para ello, se ha creído oportuno diferenciar, cuando fuera necesario, dichos resultados según cada uno de los tres diarios que forman parte del estudio (*El País*, *El Mundo*, y *ABC*); posteriormente, con el fin de afinar aún más la comprobación empírica de nuestra hipótesis, se ha optado por seleccionar sólo aquellos casos en los que la Región de Murcia ha sido el sujeto protagonista, de tal modo que se pudieran apreciar diferencias significativas con respecto a los anteriores.

a) Resultados globales

Comenzando por los datos generales, se ha de constatar el hecho de que es el diario *ABC* el que más informaciones ha publicado durante el periodo de análisis (218 unidades de análisis que suponen el 65.5% de nuestra muestra), seguido de el diario *El País* (con 92 unidades) y, a gran distancia, el diario *El Mundo* (con tan sólo 23 unidades), de lo que es fácil derivar que la visibilidad del asunto es muy desigual dependiendo del medio de comunicación que utilicemos para informarnos.

Tal y como preveíamos, han existido dos momentos del periodo de análisis que concentran el mayor número de informaciones sobre la cuestión del Agua. Se trata de la primavera de 2005, en concreto durante los días 16 de marzo (firma del acuerdo por el cual Castilla La Mancha utilizará el agua del trasvase Tajo-Segura), 22 de abril (se deroga en el Congreso el trasvase del Ebro y se modifica el Plan Hidrológico Nacional), aunque es aún más significativa la concentración de noticias publicadas durante el verano de ese mismo año, especialmente entre el 17 de junio y el 15 de julio, siendo el día 2 de julio la fecha en la que se publican más informaciones sobre este tema (hasta 10 unidades), coincidiendo con la aprobación del trasvase de 82 hectómetros cúbicos del Tajo al Segura para riegos.

A la hora de reconocer la importancia que ha tenido el debate sobre el Agua en los medios analizados, se ha de subrayar el hecho de que éste no ha sido, al parecer, un tema considerado prioritario o destacado. De hecho, en un 87,4% de los casos no ha existido referencia en portada del mismo, y ha predominado la publicación de una noticia (85% de lo publicado) de menos de una página (en un 83,8% de las ocasiones) normalmente ubicada en página par (56,8% de los casos). Conviene reseñar el escaso número de editoriales publicados al



respecto (tan sólo un 3,6% de lo publicado), lo que demuestra que los diarios nacionales, en general, no han pretendido dejar constancia o evidencia de su posicionamiento al respecto de este debate. No obstante, algunos diarios como *El Mundo* sí que han considerado esta opción y han publicado mayor número de editoriales que los otros dos periódicos.

Una de las cuestiones que merece la pena destacar es la utilización de las fuentes que han suministrado la información en cada caso. En términos generales, ha existido un predominio de las fuentes políticas frente a las fuentes técnicas (66,7% frente a un 17,4%) con el consiguiente efecto que esto ha podido tener sobre la creación de un mensaje altamente politizado, como apuntábamos en nuestra hipótesis. Cabe destacar cómo el diario *El Mundo*, a pesar de ser el que publica menos informaciones sobre este asunto, es el que hace mayor uso de las fuentes políticas (82,6%).

En relación a los temas sobre los que los medios han centrado su atención destaca uno por encima del resto: los trasvases, con un 44,1% del protagonismo en las informaciones. Aunque en menor medida, las noticias también han estado referidas a las declaraciones y ataques políticos sin ningún tipo de tema de fondo, en un 13,8% de las ocasiones, así como las consecuencias de la sequía, con un 12,9% del protagonismo. En definitiva, si bien era lógico pensar que el trasvase (especialmente el del Tajo al Segura) iba a ser el tema estrella de lo publicado durante este periodo de análisis, es quizá más significativo el protagonismo de estos dos últimos temas, por cuanto subrayan dos ideas que apuntalan la hipótesis de este trabajo: la lucha o el conflicto entre partidos políticos y gobiernos regionales, así como el énfasis sobre la falta de recursos o las pérdidas que sufren los agricultores y los consumidores afectados por la escasez de agua, así como la dificultad del crecimiento urbanístico en Murcia y otras zonas consideradas en peligro de desertización. Estos han sido los tres temas más tratados por los tres diarios, aunque cuando se trata del periódico *El País*, llama la atención cómo la aparición de declaraciones y ataques de políticos cede protagonismo a cuestiones menos comprometidas tales como los datos que el Ministerio ofrecía sobre la situación real de la sequía en España.

Con respecto a los protagonistas de las informaciones, en buena medida ha sido el Gobierno de la nación el sujeto principal (33%), seguido del Gobierno de la Región de Murcia (19,2%) y de la Comunidad de Regantes (14,1%). Llama la atención el desigual protagonismo que ha tenido, en general, el otro



Gobierno regional implicado, el de Castilla La Mancha (con tan sólo un 8,7%). Tan sólo el diario *El País* le concede el mismo protagonismo en sus páginas que al Gobierno de la Región de Murcia (ambos son protagonistas en un 12% de las ocasiones).

Una de las cuestiones claves de este estudio tenía que ver con la identificación de los enfoques o *frames* dominantes en las informaciones. Los datos apuntan a que, en general, no ha existido un enfoque interpretativo que pueda ser considerado como dominante o destacado frente al resto, aunque sí que se puede destacar la presencia significativa de tres de ellos: el *frame* de atribución de responsabilidad (36%), es decir, se ha enfatizado la responsabilidad del problema del agua sobre determinadas decisiones tomadas por sujetos concretos, o bien atribuyendo ciertas soluciones a gobiernos o gobernantes particulares. En segundo y tercer lugar, destacan por este orden el *frame* de conflicto (32,1%) y el *frame* de consecuencias económicas (26,4%). Prácticamente estos han sido los tres *frames* más destacados en los diarios analizados, donde la única diferencia significativa ha sido comprobar cómo el diario *El País* opta por destacar ligeramente las consecuencias económicas de este debate frente al factor conflicto.

En general, los textos periodísticos generan un tono argumental que, si bien a primera vista se caracteriza por su neutralidad, sí tiene mayor tendencia a ser negativo que positivo (13,5% frente a 8,4% de las informaciones). Cabe reseñar, en este sentido, la presencia de determinados argumentos generadores de duda, y en particular el hecho de que 'no existe suficiente agua para todos' (presente en un 18,9% de lo publicado). A la hora de destacar diferencias de tratamiento entre los medios éste ha sido sin duda el argumento con mayor presencia en los tres diarios (en *El País*, con un 28,3%, en *ABC*, con un 15,1% y en *El Mundo*, con un 17,4%). Sin embargo, también parece oportuno destacar cómo es el diario *El País* el que ha incluido el argumento de 'robo o corrupción del agua' con mayor presencia que el resto (14,1%), mientras que otros diarios como *ABC* han preferido enfatizar los costes que supone la implantación de desaladoras (con una presencia de 6,9%).

b) Resultados particulares cuando la Región de Murcia es la protagonista

Si nos fijamos exclusivamente en aquellas informaciones que tienen a la Región de Murcia y su Gobierno como sujeto principal, obtenemos un total de 64 unidades, frente a las 333 que componen nuestra muestra, siendo el diario



ABC el que mayor número de informaciones publica en este sentido (hasta 50 de ellas).

Por lo que se refiere a la temática asociada a las informaciones publicadas en estos casos, en el caso del diario *El País*, de nuevo otorga un claro protagonismo a los trasvases (81,9%), y aunque en mucha menor medida, hace referencia de igual manera a los robos de agua y a las consecuencias sociales y económicas que tiene la falta de agua en esta Región (ambos temas cuentan con una presencia de 9,1%). Por su parte, *ABC* equipara la cuestión de los trasvases a la guerra de declaraciones y ataques políticos cuando el Gobierno de la Región de Murcia es el protagonista de la noticia (ambos presentes en un 38% de lo publicado), denotando así una posición más combatiente u hostil que otros medios. Por último, *El Mundo*, sin apenas significación, debido al escaso número de informaciones publicadas, opta por vincular las informaciones tanto a las declaraciones y ataques políticos como a los trasvases.

Sí resultan más significativas las diferencias encontradas entre los tres diarios a la hora de enfatizar los enfoques con los que se asocia a la Región de Murcia en aquellas noticias en las que ha sido protagonista. En concreto, el diario *El País* presenta un *frame* dominante en este tipo de informaciones que coincide con el factor conflicto, presente en un 72,7% de los casos, es decir, se ha subrayado el constante desacuerdo entre las partes implicadas en este debate. Por otro lado, *ABC* también ha optado por destacar el factor conflicto como *frame* más destacado, aunque en menor medida (50%) y muy seguido del *frame* de atribución de responsabilidad (28%), un parámetro que coincide con el que presenta el diario *El Mundo*, aún con las limitaciones de representatividad antes señaladas.

Los argumentos generadores de duda que han estado más presentes en aquellas informaciones en las que la Región de Murcia ha sido la protagonista destacan las mismas ideas que en el resto de las informaciones, sin hacer diferencias significativas. Sólo en el caso del diario *ABC* se aprecia una mayor presencia del argumento referente al coste de la implantación de desaladoras, así como al elevado precio del agua que se sufrirá en el futuro.

Conclusiones

Los resultados que se desprenden del análisis de los textos parecen corroborar la hipótesis de partida, que no era otra que la de demostrar que los medios



de comunicación han contribuido -están contribuyendo- a crear una imagen de la Región de Murcia asociada a una situación de conflicto sin solución ni alternativas, sedimentando un sustrato de dudas razonables sobre su futuro en el imaginario colectivo. Así lo demuestra el hecho de que las noticias que informan sobre ella están instaladas en el conflicto entre las diferentes formaciones políticas implicadas, por lo que la solución al problema del agua -que es también la prioridad de la Región de Murcia- queda en un segundo plano frente a su instrumentación como arma política. Prueba de ello es el hecho de que, en un desmesurado porcentaje de las informaciones, las fuentes utilizadas por los periodistas han sido casi siempre políticas, marginando cualquier explicación técnica o especializada.

El discurso mediático sobre el agua ha girado en torno a una cuestión prioritaria -el trasvase- aunque emparejada a otros temas que no formaban parte de las agendas prioritarias de los gobiernos, y que sin embargo han enmarcado este asunto sobre una base polémica y conflictiva. Tal es el caso de la frecuente aparición de declaraciones entre los políticos y sus respectivas formaciones, así como el protagonismo que ha ocupado en las páginas de los diarios las consecuencias o repercusiones negativas de la falta de recursos hídricos, donde los medios han aprovechado la ocasión para proyectar la situación de escasez y penuria económica que supone para las regiones implicadas. De hecho, cabe añadir que buena parte de los textos han preferido construir un discurso pesimista y desesperanzador de cara al futuro, a tenor del énfasis sobre ciertos argumentos que aparecen con mayor frecuencia, tales como el hecho de que la falta de agua impedirá el crecimiento urbanístico, que es imposible garantizar el suministro de agua debido a las prácticas corruptas en el uso de agua que caracteriza a las regiones deficitarias, así como que las soluciones posibles al déficit, tanto desaladoras como trasvases, son caras y contaminantes.

Bibliografía

- Abril, Gonzalo (1997): *Teoría General de la Información*, Cátedra, Madrid.
- De Vreese, C.H. (2002): *Framing Europe. Television news and European integration*, Ámsterdam: Aksant Academia Publishers
- Entman, R.B. (1993): "Framing: toward clarification of a fractured paradigm", *Journal of Communication*, 43 (4), 51-58
- Entman, R. (2003): *Projections of Power: Framing News, Public Opinion, and U.S. Foreign Policy*. Chicago: University of Chicago Press.
- Gamson W.A. y Modigliani, A. (1989): "Media discourse and public opinion on nuclear power: a constructionist approach", *American Journal of Sociology*, 95, 1-37
- Gitlin, T. (1980): *The whole World is watching*, University of California Press,



Berkeley (EEUU)

Losada, José Carlos (coord.) (2005): Campaña Electoral 2003 en la Región de Murcia, análisis de la intervención de los medios en la construcción de la imagen de partidos y candidatos, Asamblea Regional de Murcia, Murcia

Nelson, T.E. et al (1997): "Media Framing of a Civil Liberties Conflict and its effect on tolerance", en *American Political Science Review* (567-583)

Semetko, H.A., y Valkenburg, P.M. (2000): "Framing European politics: a content analysis of press and television news", *Journal of Communication*, 50 (2), 93-109

Diarios El Heraldo de Aragón, La Verdad de Murcia, El Periódico de Aragón
BOE



Unidades de comunicación en los hospitales de la ciudad de murcia: estatus, estrategias y tácticas

**Beatriz Montero del Amo,
Universidad de Murcia.**

ABSTRACT

Introducción: Desde que la Administración decide promocionar a los médicos para la gestión de los hospitales las relaciones públicas empresariales cobran importancia en sus programas de calidad. El objetivo de modificar y adaptarse al entorno defendido por Gruning se consigue más fácilmente siguiendo un modelo bidireccional de comunicación persuasiva. Las relaciones públicas excelentes han de ser además directivas y estratégicas, procurando la simetría en las relaciones con los públicos prioritarios y el consenso de intereses.

Objetivos: Conocer las UC de hospitales de Murcia, su estructura, estrategia y tácticas.

Metodología: Entrevistas cualitativas (enero- junio 2002) con los responsables de CI de los hospitales **Virgen de la Arrixaca, Morales Meseguer, Hospital San Carlos, Virgen de la Vega e Ibermutuamur**. Análisis material corporativo impreso.

Resultados: Se llevan a cabo acciones de RRPP pero, con frecuencia, no parten de la Unidad de Comunicación, que realiza un trabajo técnico con funciones parciales: fundamentalmente la relación con los medios y una publicación para los empleados

Conclusiones: La CI aparece ligada al talante del gerente y con escasez de medios. No existe planificación: las instituciones hospitalarias se encuentran en una fase previa a las RRPP excelentes, al seguir aún el modelo de información pública definido por el mismo autor.

UNIDADES DE COMUNICACIÓN EN LOS HOSPITALES DE LA CIUDAD DE MURCIA: ESTATUS, ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS.

1. Introducción:

Desde que la Administración decide promocionar a los médicos para la gestión de los hospitales las relaciones públicas empresariales cobran importancia en sus programas de calidad. El objetivo de modificar y adaptarse al entorno defendido por Grunig (1984) se consigue más fácilmente siguiendo un modelo bidireccional de comunicación persuasiva. Las relaciones públicas excelentes han de ser además directivas y estratégicas, procurando la simetría en las relaciones con los públicos prioritarios y el consenso de intereses.

Nuestro trabajo de investigación se justifica reconociendo como preocupación actual de los gestores sanitarios el que la comunicación contribuya a favorecer las relaciones internas y externas de las instituciones hospitalarias, creando comprensión mutua entre sus públicos estratégicos: pacientes, personal médico y administrativo, medios de comunicación, instancias políticas, comunidad en general... y mejorando la imagen pública y la eficiencia social del hospital.

Las disciplinas que abordan la comunicación de las instituciones son el periodismo especializado, las relaciones públicas y el marketing. Mientras que el primero habla de periodismo de fuente, dirigido a concienciar o mentalizar a la opinión pública con noticias basadas en hechos objetivos, las relaciones públicas empresariales buscan modificar o adaptarse al entorno mediante la persuasión ejercida mediante una comunicación interesada y que parte de la investigación sociológica. Las comunicaciones integrales de marketing, que no solo persiguen establecer relaciones comerciales, también intentan hacerse con la comunicación global de las instituciones.

Consideramos a las relaciones públicas excelentes¹ como el antecedente de la

En 1992 Grunig publicó *Excellence in Public Relations and Communications Management*, conformando la base teórica de las Relaciones Públicas excelentes. Su aportación se puede sintetizar en las siguientes afirmaciones: 1/ Los programas de Relaciones Públicas excelentes han de gestionarse estratégicamente. 2/ Las Relaciones Públicas han de desvincularse del marketing. 3/ Los profesionales al servicio de una organización han de formar parte de la coalición dominante. 4/ Sólo debe existir un departamento único e integrado. 5/ El modelo simétrico bidireccional es el que contribuye más eficazmente a la excelencia. 6/ El potencial de las Relaciones Públicas está constituido por los conocimientos teóricos y el comportamiento ético de los profesionales. 7/ Los colaboradores del departamento de comunicación y Relaciones Públicas deben tener la posibilidad de ascenso y promoción a cargos superiores. 8/ Los públicos activos son el mejor caldo de cultivo para el ejercicio de las Relaciones Públicas excelentes.



comunicación institucional o corporativa actual, con sus características: directivas, estratégicas, en la búsqueda de la responsabilidad social y generadoras de una comunicación bidireccional y de simetría en las relaciones, con el objetivo del consenso (J. E. Grunig y T. Hunt, 2000) Este planteamiento, el más moderno de la teoría de Relaciones Públicas, las considera como algo más que persuasión: creadoras de comprensión mutua. La información de hechos objetivos, desnudos de todo adorno, obviando al sujeto que mira, no tiene sentido en la comunicación institucional y sí la persuasión, basada en la investigación y la creatividad, que convence con la razón y la verdad, pudiendo apelar a las emociones. Partimos de las ideas de que toda comunicación planificada o estratégica persigue influir en los demás y de que hasta el silencio implica una influencia recíproca entre los entes que a consecuencia no entran en relación.

El modelo de información pública (Grunig, 1992) representa un estadio primitivo de las relaciones públicas excelentes, defendiendo la información desde los principios del periodismo, es decir: verdadera, completa, inteligible y de interés para el destinatario. Estas características llevan aparejado el propósito de que el público salga favorecido con el conocimiento de la realidad de la organización, pero no practica una comunicación de doble sentido; se fundamenta en la unidireccionalidad de la comunicación, desde la organización a sus públicos. Basado en la intuición y la experiencia, apenas hacen uso de la investigación, sobre todo de la previa al acto comunicativo. En ocasiones trata de evaluar el impacto de los programas, pero no acostumbra a disponer de elementos de juicio contrastables empíricamente. Desde este enfoque, las Relaciones Públicas quedan relegadas a un segundo plano entre las funciones de la organización, porque no aportan información de calidad para la toma de decisiones.

La persuasión choca con la ética periodística pero no con la del relaciones públicas, pues busca inducir, mover a uno con razones a creer o a hacer una cosa. Según Canel (2000), para persuadir es preciso convencer. La convicción, que también persigue influir o provocar reacción, busca un cambio racional en el pensamiento, sin embargo la persuasión se dirige también al cambio de comportamiento, pudiendo recurrir además a la emoción. Otros términos con los que no hay que confundir a la persuasión son la seducción, que incita a la acción, pero sin plantearse en ningún momento la necesidad de convencer; la coacción, que es la fuerza o la violencia que se hace a una persona para obligarle a que diga o haga algo, sin respetar su libertad -como hace



siempre la persuasión pues cabe la réplica o reacción opuesta; y la manipulación, que tergiversa, modifica o cambia los hechos en un sentido determinado, siguiendo unas orientaciones prefijadas y con el fin de controlar los comportamientos, usando razonamientos verosímiles, pero falsos, y pudiendo apelar a las emociones.

Definimos la comunicación institucional o corporativa en los hospitales como: el proceso global planificado de comunicación persuasiva, dirigido a crear y difundir identidad, mediante relaciones informativas internas y externas con sujetos y entidades de la comunidad sanitaria, con el fin de generar credibilidad y confianza. Su objetivo es la calidad de esas relaciones mediante el consenso de los valores, o prácticas consideradas buenas en una organización sanitaria, y es fruto de la actividad de las unidades de comunicación. Nos acercamos a la institución hospitalaria como la más relacionada con el bienestar de la sociedad, dándose la paradoja de ser en la sociedad del bienestar donde más se le exige al hospital y a la salud misma: ya que cuanto más sana se encuentra una población menos se tolera la enfermedad por pequeña que sea.

La institución hospitalaria se encuentra legitimada a priori por los ciudadanos, a diferencia de la mayoría de las organizaciones, y se significa por la preocupación por la investigación y la gestión del conocimiento clínico. Su misión es el ahorro de costes o búsqueda de beneficios, produciendo cantidad y calidad de vida. Su comunicación organizacional está fundamentalmente marcada por la incertidumbre del proceso asistencial y resulta técnica y farragosa, produciéndose en relaciones asimétricas y marcadas por el componente de la confidencialidad de la historia clínica. La comunicación institucional hospitalaria no genera a día de hoy expectativas realistas, pues son frecuentes percepciones del tipo de: es una institución fría que no se preocupa lo suficiente de los pacientes individuales, las enfermeras son bruscas, las estancias hospitalarias son apresuradas y faltan camas públicas, hay excesiva burocracia o es una sanidad capitalista

La unidad diseñada para la atención al cliente que, según el Manual del SAP (INSALUD, 1993), procura: garantizar la información al paciente, la gestión, tramitación y canalización de sus requerimientos, la realización de estudios de satisfacción, la recogida y contestación de quejas, reclamaciones y sugerencias, y labores de divulgación y educación sanitaria, se ha quedado como mero gestor de reclamaciones en la mayoría de los casos, por lo que no existe feedback o evaluación de resultados de comunicación con el principal público



objetivo: los usuarios. Pero ¿cómo funcionan las unidades de comunicación en los hospitales?

2. Objetivos:

Conocer las unidades de comunicación de los hospitales de la ciudad de Murcia, sus objetivos y metas comunicativas, profesionales que la integran, prácticas diarias, sus estrategias y tácticas, y valorar la importancia que las organizaciones dan a la comunicación institucional o corporativa. Creemos que no existen profesionales de la comunicación que formen parte de la cúpula directiva y que desarrollen una estrategia integral.

3. Metodología:

Entrevistas cualitativas semiestructuradas (enero- junio 2002) con los responsables de Comunicación de los hospitales presentes en la ciudad de Murcia. El Virgen de la Arrixaca, dependiente del servicio murciano de salud, siendo hospital de referencia de la Comunidad Autónoma, con categoría de Universitario, cuenta con 944 camas. El Morales Meseguer, perteneciente al Servicio Murciano de Salud, forma parte del grupo II con 444 camas. El Hospital San Carlos, recientemente adquirido por la multinacional norteamericana United Surgical Partner (USP), cuenta con 132 camas; Virgen de la Vega, perteneciente a la aseguradora Asisa tiene 105 camas, e Ibermutuamur, el hospital de las mutuas de accidentes de trabajo posee 32 camas. Observación participante. Análisis vertical del material informativo: discursos internos y externos, recogidos en diversas publicaciones corporativas, y análisis de imagen publicada en medios

4. Resultados

a. Estructura y políticas

- El hospital Virgen de la Arrixaca, posee una periodista que depende directamente del gerente. Es licenciada en Ciencias de la Comunicación, rama periodismo. Se define como jefe de prensa y portavoz autorizado, formando parte del comité de dirección. Declara desarrollar una política de comunicación activa en su plan estratégico, encaminada a lograr una presencia positiva estable en los medios de comunicación regionales que prestigie a la institución, mentalizando a la población. Son frecuentes las apariciones en medios



del gerente, director médico y jefes de servicio o unidades.

- El Hospital Virgen de la Vega, perteneciente a una aseguradora médica, no tiene responsable de comunicación, siendo llevados estos temas por el director médico que viaja continuamente. El Hospital mantiene una presencia en los medios de comunicación a través de la publicidad institucional de la compañía aseguradora propietaria del hospital.

- El Hospital San Carlos, recientemente en manos de la multinacional norteamericana USP, tampoco posee responsable local y sí una dirección de comunicación centralizada y muy profesionalizada. Están en proceso de cambio y la relación con los medios corre a cargo del director médico. El consejero delegado para España declara respetar la idiosincrasia de los hospitales que adquieren y, en este sentido, el hospital ha pertenecido anteriormente a una congregación religiosa.

- En Ibermutuamur la comunicación es llevada por la responsable de calidad y comunicación, según directrices de la central, que trata directamente con los medios, y está formada en marketing. No tiene mucho contacto con el gerente, siendo enlace de una de las subdivisiones territoriales en que dividen al país. La Dirección de Comunicación y Relaciones Institucionales en la central de Madrid está adscrita a la subdirección general. El boletín interno *El Vértice de la Calidad*, que edita cada dos meses el centro de Murcia, contempla la comunicación con las empresas asociadas como un objetivo de calidad.

- Morales Meseguer Las funciones de comunicación corren a cargo de la coordinadora de gerencia, que forma parte del consejo de dirección. Procede del área administrativa y se ocupa además del área de formación. Los medios de comunicación social tratan directamente con el gerente, siendo considerados un instrumento de intervención política. Ha pasado recientemente una crisis de comunicación con el conocido "caso de la legionella", que trajo consigo informaciones contradictorias de distintas fuentes institucionales y políticas que fueron desmentidas por los propios trabajadores y que restaron credibilidad a los portavoces. Prioriza la comunicación de los servicios con los usuarios realizando numerosas publicaciones dirigidas a ellos y considerándolas herramientas de marketing sanitario.

En la fecha de nuestra investigación los técnicos responsables de comunicación de los hospitales de la ciudad de Murcia no poseen una visión global



sobre la misma, ni un estatus importante. Tienen una formación muy heterogénea. En la mayor parte de los casos han llegado al puesto por promoción interna. Son los gerentes, salvo en el caso de la Arrixaca, quienes se relacionan fundamentalmente con los medios de comunicación, público considerado prioritario haciendo sombra al resto.

b. Estrategia

La estrategia corre a cargo de los gerentes o directores médicos en su ausencia, y no está por escrito. No existe planificación y sí el ánimo de resolver los problemas de cada día, lo que no es poco en un hospital. El modelo de información pública es el más común en los hospitales públicos, que no realizan investigación ni evaluación de resultados de comunicación. Son los hospitales públicos los que más se comunican, con el objetivo de 'mentalizar a la opinión pública', en palabras de Juana Aguilar (2000), y en la búsqueda de la tan mitificada objetividad, "un concepto que, aunque ampliamente defendido en la teoría, es limitado en la práctica." (VVAA, 2000: 92). Todo ello con una gran escasez de medios.

En la Arrixaca se da la mayor apuesta por influir en la opinión pública, desde un punto de vista de gabinete de prensa; en el Morales Meseguer se prioriza la opinión del usuario y se piensa en términos de marketing; en Ibermutuamur, la de los clientes asociados a la mutua, con una visión comercial y de calidad.

Para un estadio superior de la investigación hemos dejado el entrar en contacto con las unidades de comunicación nacionales. Estamos seguros que de proponer un modelo ideal habríamos de tomar acciones y conductas de unos y de otros. Sería muy interesante profundizar en las estrategias y tácticas que se llevan a cabo sin una conciencia de las mismas como tales, así como profundizar en las publicaciones corporativas.

c. Campañas destacadas

i. Talleres de empleo:

Promovida por la Dirección de Comunicación de Ibermutuamur contrata a los desempleados por accidente laboral en dar cursos preventivos sobre seguridad en el trabajo. Son trabajadores que han sufrido lesiones o accidentes en sus

empresas asociadas y que, en algunos casos, se han quedado muy mal. Se les da una oportunidad de volver al ámbito laboral, utilizándoles como profesores, para que les cuenten a otras personas que han sufrido traumatismos cómo ellos han salido adelante y están trabajando. La dirección de comunicación incide mucho en los talleres porque los considera una gran labor social; pero, al mismo tiempo, sirven para canalizar posiciones negativas hacia las organizaciones convirtiéndolas en una oportunidad para mejorar su imagen y eficacia. Otra función de los talleres de empleo es la elaboración de guías como la que vemos a continuación.

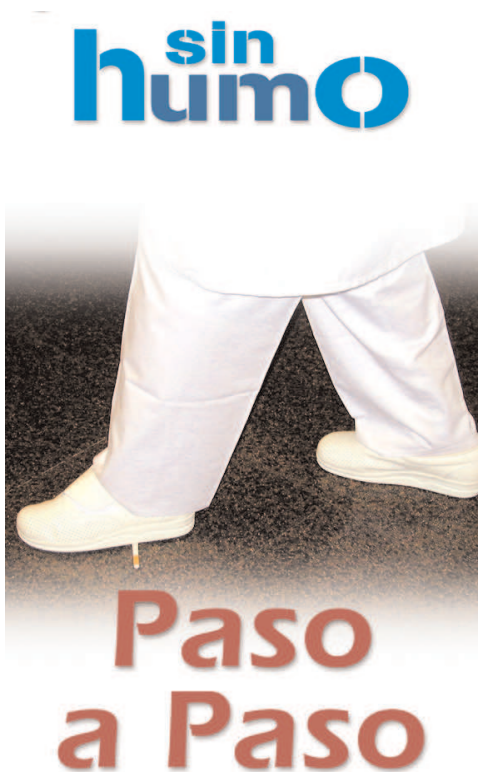
Guía de Los Talleres de Empleo



ii. Arrixaca sin Humo:



Promovida por el área de calidad de la Arrixaca, esta dirigida a conseguir que los empleados dejen de fumar. Perfectamente orquestada y publicitada en el interior del centro se rentabiliza poco en cuanto a imagen externa.



iii. Hospitur

Producto de marketing de USP en sus hospitales en España, combina turismo y salud. Pretende aprovechar la situación de España como destino turístico ofreciendo un paquete de servicios turísticos y médicos y asistencia a aquellos turistas que pueden necesitar servicios médicos. Realizan acuerdos con aseguradoras, tour operadores y agencias. Cuentan con oficina específica, médicos y enfermeras con idiomas.

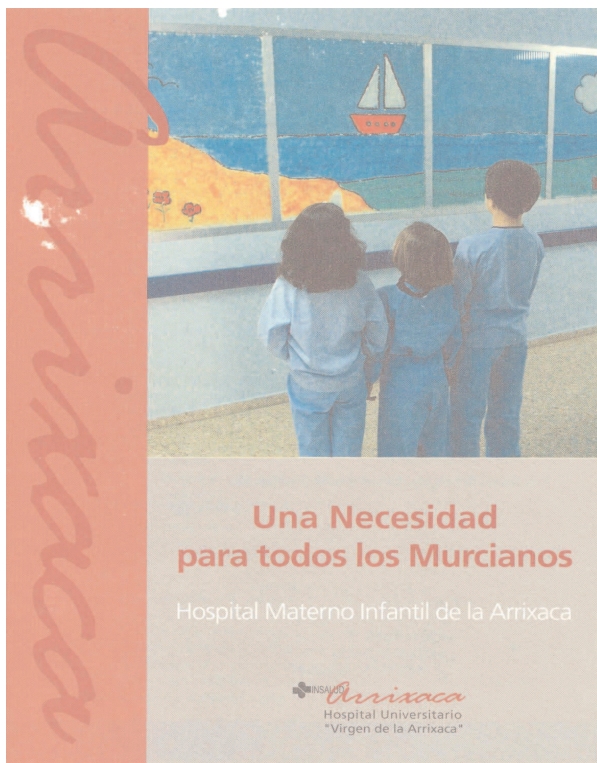


Comisión de Seguimiento del hospital:

Llevada a cabo en una etapa anterior de gestión del Morales Meseguer, buscaba el consenso y la participación social en la reapertura de la llamada popularmente Arrixaca Vieja, en una especie de comité de seguimiento en el que participaban diversos líderes de opinión en distintos ámbitos y ciudadanos de la calle.

iv. Nuevo Hospital Materno Infantil:

Llevada a cabo por la gestión del Virgen de la Arrixaca, buscaba sensibilizar a la opinión pública sobre la necesidad de financiación del nuevo materno infantil, actualmente en proceso de construcción.

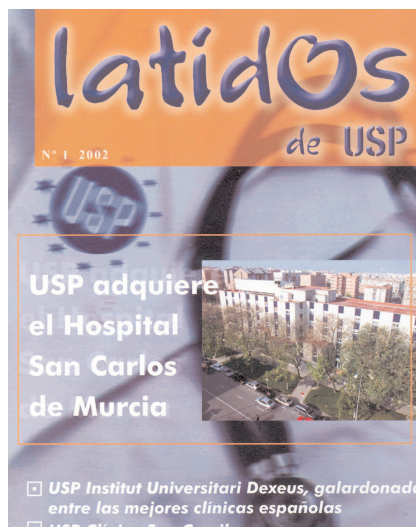


v. Publicaciones

El Departamento de publicaciones de la Arrixaca realiza numerosas, entre ellas la guía del usuario, que recoge los derechos de los pacientes -como el de la información- y diversos folletos para conocimiento de sus servicios -incluidos los de naturaleza no asistencial- o el manual de acogida al trabajador. Realiza un boletín interno con carácter mensual, que también se dirige a otros hospitales e instituciones. En el año 2000 publicaron una lujosa memoria anual que hacía balance de los últimos cuatro años: *Arrixaca 2000*, y que coincidía con el veinticinco aniversario de su fundación en 1975. A la vez se realizó un especial en la prensa regional pagado por los proveedores de las obras llevadas a cabo en el Hospital

Los distintos servicios del hospital Morales Meseguer promueven numerosas publicaciones generales, como una completa Guía Informativa del Usuario - señalando los derechos y deberes de los pacientes, el servicio de información, etc.- un Manual de Acceso a Urgencias, de Consultas Externas, del Hospital de Día, de Atención al Usuario, un Plano de Situación y Accesos; y específicas, como la Guía de Acogida a la Unidad de Transplantes de Médula Ósea, instrucciones y guías para distintos servicios o, a veces, paneles, para los diabéticos u otros enfermos. Enfocados a la comunicación con el usuario, están realizados a iniciativa de los distintos servicios, consensuada con el gerente. También poseen un boletín para la comunicación interna.

San Carlos no posee publicaciones todavía. Los nuevos propietarios editan la revista *Latidos de USP* de ámbito nacional, su primer número está dedicado al Hospital San Carlos. También poseen la publicación *Impactos Relevantes en Prensa*, con extractos de periódicos de toda España referidos a noticias felices de sus clínicas.





Ibermutuamur publica mensualmente la revista de divulgación institucional BIP, dirigida a la comunicación externa e interna, principalmente con las empresas asociadas. El boletín interno *El Vértice de la Calidad*, de carácter bimensual contempla la comunicación institucional o corporativa como un objetivo de calidad. Realizan publicidad asociada a la prevención de riesgos laborales. Las funciones de comunicación corren a cargo de la coordinadora de calidad y comunicación. Tienen además multitud de materiales de comunicación corporativa como Manual de Identidad Visual, Resumen Financiero, Catálogo Corporativo, Memoria Anual, y objetos promocionales como carpetas para congresos, eurocalculadoras, etc. Posee página web propia, que permite realizar transacciones a los asociados e incluso ofrece información on line a través del móvil.

El Virgen de la Vega distribuye una revista de la compañía aseguradora ASISA, igualmente calendarios y otros objetos promocionales.

5. Conclusiones Finales

1. Los temas de Comunicación y Relaciones públicas son englobados en este sector bajo el término genérico de marketing sanitario, predominando el interés por la comunicación interna sobre la externa.
2. La Comunicación Institucional aparece ligada al talante del erente, que cuida fundamentalmente la relación con los medios y la publicación para los empleados.
3. A nivel nacional los hospitales privados poseen direcciones de comunicación, apostando claramente por la misma, pero no delegan

do en los técnicos locales. Los hospitales públicos tienen técnicos que forman parte del staff de gerencia, trabajan según criterios periodísticos y con gran escasez de medios.

4. Los soportes favoritos por los hospitales públicos son los folletos informativos para los usuarios y empleados, Los hospitales privados realizan más publicaciones corporativas, sobre todo revistas externas.

5. En este sector se encuentran en gran auge las Web corporativas en Internet y se dejan ver grandes posibilidades para las relaciones públicas y para el periodismo científico

Bibliografía

- Canel, M^a J. (2000): "La comunicación política". Doctorado en Comunicación Aplicada, Universidad Católica San Antonio, Murcia
- Gaitán, J. A. y Piñuel, J. L. (1998): Técnicas de Investigación en comunicación social. Elaboración y registro de datos, Síntesis, Madrid
- Grunig, J.E. (ed) (1992): Excellence in Public Relations and Communications Management, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale
- Grunig, J. E.; Hunt, T. (2000). Dirección de Relaciones Públicas, Gestión 2000. Barcelona. Pág. 53
- Lamata, Fernando (ed) (1998): Manual de Administración y Gestión Sanitaria, Ediciones Díaz Santos, Madrid.
- Manual del SAP (INSALUD 1993)
- Ministerio de Sanidad y Consumo (1986): Ley General de Sanidad. Edición anotada. Madrid.
- Sotelo Enríquez, Carlos. (2001): Introducción a la Comunicación Institucional, Ariel, Barcelona.
- Taylor, S.J.; Bogdan, R. (1987): Introducción a los métodos cualitativos de investigación, Ediciones Paidós Ibérica, Barcelona.
- Villafañe, Justo (1993): Imagen Positiva. Gestión Estratégica de la imagen de las empresas, Pirámide, Madrid.
- VV.AA. (1999): Gestión sanitaria. Innovaciones y desafíos, Masson, Barcelona
- VV.AA. (2000): Periodistas al descubierto. Retrato de los profesionales de la información, Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS), Madrid. Pág. 92
- VV.AA. (2001): Relaciones Públicas. Estrategias y Tácticas, Pearson Educación, Madrid.
- Weil, Pascale. (1992): La Comunicación global. Comunicación institucional y de gestión, Ediciones Paidós Ibérica, Barcelona.
- Westphalen, M.H.; Piñuel, J.L. (1993): La Dirección de Comunicación, Ediciones del Prado, Madrid



Las relaciones públicas en la empresa franquiciadora. Técnicas utilizadas en un modelo comunicacional de optimización de la eficacia

**Juan M. Montserrat Gauchi,
Universidad de Alicante.**

ABSTRACT

El propósito de esta investigación fue determinar la aportación de las técnicas de relaciones públicas como variables que contribuyen, dentro de un modelo de comunicación más amplio, a la optimización de la eficacia comunicacional en las empresas franquiciadoras. Se utilizaron técnicas cualitativas (observación participante) en determinadas empresas, así como técnicas cuantitativas (encuesta) a un número mayor de empresas de franquicia para determinar las variables de Relaciones Públicas utilizadas y valorar su eficacia. Se determinaron diferentes variables valoradas por las empresas como muy eficaces, y que van dirigidas a los tres públicos de la empresa de franquicia: franquiciados actuales, potenciales franquiciados y clientes finales o consumidores. La puesta en marcha de estas técnicas de relaciones públicas, junto a otras variables de comunicación comercial y organizacional, contribuye a optimizar los resultados y la eficacia comunicacional de las empresas franquiciadoras en el mercado español.

LAS RELACIONES PÚBLICAS EN LA EMPRESA FRANQUICIADORA. TÉCNICAS UTILIZADAS EN UN MODELO COMUNICACIONAL DE OPTIMIZACIÓN DE LA EFICACIA.

1. Introducción:

Resulta evidente que la franquicia es un fenómeno que goza de un auge imparable en nuestro país durante los últimos años. Su irrupción en la economía de mercado y en la sociedad de numerosos países, ha transformado el paisaje urbano y ha venido a ocupar las principales calles, centros y galerías comerciales de las ciudades.

El objetivo de esta investigación fue determinar la aportación de las técnicas de relaciones públicas como variables que contribuyen, dentro de un modelo de comunicación más amplio, a la optimización de la eficacia comunicacional en las empresas franquiciadoras.



El fenómeno de la franquicia puede ser objeto de estudio desde numerosas perspectivas. No obstante, el estudio de los sistemas y procesos comunicacionales y más concretamente de las acciones de Relaciones Públicas en este tipo de organización empresarial, desde una perspectiva independiente -que no aislada- del fenómeno económico-comunicativo más amplio, resulta del todo escaso. La presente *comunicación* intenta explicar la contribución de las técnicas de Relaciones Públicas como parte de un plan de comunicación diseñado *ad hoc* para la empresa franquiciadora que sería motor y clave para el desarrollo del sistema de franquicia.

Los estudios e investigaciones sobre franquicia que se han llevado a cabo desde muy diversos ámbitos y en especial, en el universitario, se acometen en la mayoría de ocasiones desde una perspectiva económica, de la mercadotecnia, o jurídica pero, salvo algunas excepciones, son muy pocas las que profundizan en el estudio de la comunicación, y más concretamente, de las Relaciones Públicas, en este tipo de empresa.

El estudio de los sistemas comunicacionales y de Relaciones Públicas, se abordó desde el conocimiento de la peculiaridad de la estructura comunicativa del sistema empresarial de franquicia, con una central que gestiona una comunicación dirigida a un triple público objetivo:

- 1- Potenciales franquiciados: inversores o personas interesadas en montar un negocio.
- 2- Franquiciados actuales, y
- 3- Clientes finales de su producto / servicio.

Teniendo en cuenta que cada uno de los establecimientos de la red puede gestionar la comunicación con su propio público objetivo y entorno, se complica aún más este entramado comunicacional.

En definitiva, en esta investigación nos planteamos **cómo las Relaciones Públicas pueden contribuir al crecimiento y expansión de una empresa franquiciadora, formando parte de una estrategia más amplia de comunicación.**

2. Metodología



La metodología en la presente investigación se desarrolló en tres fases: una primera de observación documental, la segunda de observación en campo y una tercera que supuso el diseño de un cuestionario y la realización de una encuesta.

3.1- Observación documental: La investigación se apoyó en la observación documental de dos tipos. En el primero de ellos, con una finalidad exploratoria del territorio, se procedió a la revisión y análisis de la bibliografía sobre franquicias. El objetivo fue conocer con mayor profundidad este fenómeno para identificar las variables que lo configuran con un sistema comercial con unas características diferenciales concretas. Partimos de la base que los sistemas y procesos comunicacionales en la empresa franquiciadora son diferentes a los de cualquier otro tipo de organización, por las características intrínsecas de este tipo de empresa, anteriormente comentadas.

El segundo tipo de observación documental realizado, paralelo en el tiempo, consistió en la búsqueda heurística en publicaciones periódicas de carácter técnico-profesional. Con esta búsqueda se pretendió conocer con mayor exactitud las características concretas de este sistema comercial. Nuestro objetivo fue encontrar atisbos de las variables comunicacionales de estas empresas que luego podríamos verificar con el trabajo de campo planteado.

Como ya hemos señalado, la documentación utilizada para el desarrollo de esta investigación ha sido de carácter bibliográfico y hemerográfico. La actividad de investigación se desarrolló, concretamente a través de:

- 1- Búsquedas en fuentes hemerográficas para la comprensión de estado de la cuestión y la definición de las variables de comunicación significativas con respecto al fenómeno franquiciador en España.
- 2- Estudio de las fuentes bibliográficas primarias, con el objeto de poder sustentar los supuestos teóricos de los que partía esta investigación.
- 3- Investigación en fuentes bibliográficas secundarias, con el objetivo de conocer otras perspectivas de investigación sobre la comunicación en la franquicia.
- 4- Con el objetivo de conocer de forma práctica las técnicas comunicativas en las empresas franquiciadoras, se lleva a cabo el estudio y observación cuali-

tativa del funcionamiento de dos empresas franquiciadoras, atendiendo a sus canales y flujos de comunicación especialmente. Posteriormente, con las encuestas realizadas a una muestra de 200 empresas franquiciadoras, estudiamos de forma cuantitativa la implementación de técnicas de Relaciones Públicas en 80 de estas empresas.

5- Por último, debemos hacer referencia a las fuentes digitales utilizadas. En un fenómeno tan reciente y de corta y trayectoria como el de la franquicia, la aportación de los recursos y páginas webs ha sido notoria, sobre todo para conocer datos y cifras de crecimiento y evolución, estudios e informes realizados por diferentes consultoras, etc.

3.2- Observación en campo: A diferencia de lo que se persigue con la aplicación de técnicas cuantitativas, y que veremos más adelante, en cualquier investigación la metodología cualitativa trata de comprender los fenómenos que son objeto de estudio y no meramente explicarlos. (Saperas:1998) Podríamos afirmar que las técnicas cualitativas serían más intensivas, estructurales, y basadas en métodos de observación directa. (Soler Pujals, 1991:76)

Para el desarrollo de esta investigación, optamos por la **observación participante**, puesto que consideramos nos iba a proporcionar un conocimiento mucho más profundo que cualquier otra técnica de investigación.

La observación participante implica que el observador intervenga en la vida del grupo, participe de sus actividades. Para Duverger, esta participación a veces es pasiva, limitándose al papel de espectador, si bien, de un espectador que se ve por la fuerza de los acontecimientos incorporado al espectáculo. En otras ocasiones, la participación suele ser más activa pudiéndose distinguir dos tipos diferentes:

- en el primero se trata de un observador, en principio, externo al grupo y se mezcla en su vida a fin de poder realizar sus observaciones,
- en el segundo, se trata de un miembro del grupo que se esfuerza en adquirir la cualidad de observador, desdoblándose en cierto modo.

Duverger diferencia entre los meros observadores y los observadores participantes. Ambos en un principio son sólo observadores, convirtiéndose más adelante en observadores participantes del grupo, siendo su voluntad de observar



la razón de ser de su participación. Por otra parte, la participación puede ser más o menos intensiva o prolongada, según que el observador se mezcle de un modo breve y superficial en la vida del grupo o la simbiosis sea profunda y prolongada. Ambos casos dan lugar a un buen número de situaciones intermedias. (Duverger, M. 1971:330-331)

Aplicamos pues, esta técnica al análisis de dos casos concretos, (Aromas de Dakar y Abordo). Estas empresas se seleccionaron por criterios de proximidad geográfica, antigüedad en el mercado de franquicia y número de establecimientos operativos. Siendo conscientes de que la investigación científica aspira a la generalización de resultados, en un etapa posterior mediante el diseño y la selección de una muestra representativa, validamos de forma cuantitativa los datos obtenidos.

El periodo de tiempo en el que se llevó a cabo la observación participante en los dos casos, fue desde enero hasta noviembre de 2002. Durante este periodo se mantuvieron reuniones periódicas con el equipo directivo y el departamento de marketing y comunicación de cada una de las empresas. La periodicidad fue quincenal.

Siguiendo la técnica de la observación participante, en un primer momento nuestro papel fue el de meros observadores, haciendo así acopio de información sobre los procesos de trabajo, sistemas y procesos comunicacionales de la empresa, y realizando un importante acopio de información. Toda esta labor de observación, más adelante nos permitiría participar en la toma de decisiones de cada una de las empresas con la configuración de un amplio modelo comunicacional para las mismas, en el que tendrían cabida una serie determinada de acciones de Relaciones Públicas.

Los métodos de registro de la observación fueron múltiples, en algunas ocasiones la información quedaba registrada en un cuaderno de campo, en otras en un registro magnético de las entrevistas o conversaciones realizadas, y en otros caso la utilización de un ordenador portátil facilitó la tarea de recogida de información.

3.3- Cuestionario y Encuesta: Con la finalidad de obtener resultados extrapolables y susceptibles de ser aplicados como modelo para otras empresas franquiciadoras, nos servimos de técnicas de investigación cuantitativas para acercarnos a la realidad comunicacional de un determinado número de empre-

sas franquiciadoras. Para ello nos valimos de la de técnica del cuestionario, la cual nos proporcionó datos relevantes para proceder a la comparación de los resultados obtenidos en las dos fases de la investigación. Puesto que el objetivo de la investigación cuantitativa no es otro que el de "recoger información 'cuantificable' a partir de un número estadísticamente representativo de los consumidores" (León y Olbarri, 1996:338)

En nuestro caso, la información a recoger no sería de los consumidores, si no de las empresas franquiciadoras que previamente determinamos en función de una serie de variables que dependen de la comunicación. La muestra a estudiar estuvo compuesta por las empresas franquiciadoras que operaban en sectores de actividad con mayor volumen de facturación, con mayor crecimiento por número de establecimientos franquiciados y con mayor volumen de inversión publicitaria. Por lo tanto, un paso previo a la investigación que nos ocupa, consistió en determinar tanto el universo de estudio, como la muestra a la cual se aplicó la técnica de recogida de información correspondiente.

En cuanto al instrumento empleado en la parte cuantitativa del estudio fue el cuestionario. En este sentido, deberíamos considerar que *en cuanto a la encuesta, es con mucho la fórmula más común de recogida de datos en la investigación publicitaria, así como en la investigación general de marketing*. (León, 1988:33)

Si atendemos a la finalidad del cuestionario, *es obtener, de manera sistemática y ordenada, información de la población investigada sobre las variables o temas que nos interese conocer*. (Soler Pujals, 1991:95)

Para abordar nuestro objetivo se diseñó un cuestionario estandarizado y autoadministrado. Es estandarizado en la medida en que en todas las administraciones "se lee" la misma pregunta. (González Río, M.J. 1997:172)

Por otro lado, afirmamos que es autoadministrado, en base a una clasificación que realiza Luque Martínez. Éste divide las encuestas según su alcance, desde una perspectiva temporal y según la forma de administrar. Dentro del último criterio nos encontramos con las encuestas autoadministradas cuya principal característica es la ausencia de entrevistador. En ellas se pretende del entrevistado que lea, comprenda y respete las instrucciones del cuestionario y, finalmente, que lo devuelva cumplimentado. (Luque Martínez, 1999)



El diseño del cuestionario se estructuró en cuatro partes, una primera de cuestiones generales sobre la empresa encuestada. La segunda parte contiene preguntas sobre las acciones de comunicación y de relaciones públicas, que la empresa lleva a cabo para sus franquiciados actuales. La tercera parte contemplaría las acciones relativas a los potenciales franquiciados de la cadena. Y por último la cuarta parte pregunta sobre las acciones de comunicación y/o relaciones públicas que se llevan a cabo con los clientes o consumidores finales de la red de establecimientos franquiciados. El cuestionario posee un total de 30 ítems.

El cuestionario, siguiendo a Azofra, se diseñó atendiendo a estos tres tipos de preguntas:

- 1- **Abiertas:** En las preguntas abiertas no se establece ningún tipo de respuesta. Las preguntas abiertas se denominan también de respuesta libre.
- 2- **Cerradas:** las preguntas cerradas son aquellas en las que la persona entrevistada no puede salirse de unas categorías impuestas en el cuestionario. Proporcionan una serie de ventajas, como mayor rapidez y comodidad la hora de recoger los datos, y eliminan la ambigüedad de las respuestas abiertas.
- 3- **Semicerradas:** por su parte, las preguntas semiabiertas o semicerradas ofrecen junto a algunas respuestas previsibles la opción de poder elegir, más allá de éstas, otras de respuesta libre. (Azofra, 2000:11)

El cuestionario, se estructuró en los cuatro bloques presentados, con un total de 30 preguntas. De entre las preguntas formuladas, podríamos manifestar que **la mayoría eran cerradas**, la persona entrevistada no podía salirse de unas categorías impuestas en el cuestionario. Sólo si su respuesta era no, la pregunta se convertiría en abierta, al solicitarle en este caso que argumentase el motivo por el cual respondía no.

La encuesta mediante cuestionario estandarizado y autoadministrado nos pareció, pues, el instrumento idóneo para llevar a cabo la identificación de las variables comunicacionales y de relaciones públicas en la muestra de empresas definida. De este modo, pudimos validar los resultados obtenidos mediante la aplicación de este método, con los obtenidos de los dos casos concretos analizados de forma cualitativa mediante la observación participante. Todo esto con el **objetivo de configurar un modelo de optimización de la eficacia comunicacional, en base a la utilización de unas determinadas variables comunicacionales y de relaciones públicas, en las empre-**



sas franquiciadoras.

3. Desarrollo

La aplicación de las técnicas de investigación anteriormente descritas tuvo lugar en diferentes fases, que comprenden un periodo de tiempo acotado.

La primera fase, de observación documental, se desarrolló desde septiembre de 2001 hasta diciembre de 2002.

La segunda fase, supuso la aplicación de técnicas de investigación cualitativas. De entre éstas se aplicó la observación en campo, y más concretamente la observación participante, anteriormente definida, a las empresas Aromas de Dakar y Abordo. Se llevó a cabo desde enero de 2002, hasta noviembre del mismo año.

Objetivos:

- Conocer la operativa día a día en la gestión de la comunicación.
- Obtener información para identificar las variables de publicidad y relaciones públicas, con posibilidad de ser utilizadas en este tipo de empresas, dentro de un modelo de comunicación más amplio.
- Identificar las técnicas de RRPP en estas dos empresas, para más adelante verificar su utilización en empresas asentadas y de reconocido éxito en el mercado.

Metodología:

- Reuniones periódicas con las empresas, investigación en fuentes primarias y secundarias, investigaciones in situ.

La tercera fase, de investigación cuantitativa, supuso el diseño de un cuestionario y la realización de una encuesta. Se extendió desde diciembre de 2003, hasta junio de 2004.

Objetivos:

- Conocer los sistemas y procesos comunicativos de un número determinado de empresas franquiciadoras en España.
- Comprobar los resultados obtenidos en la dimensión cualitativa en un número mayor de empresas.



- Realizar un acercamiento cuantitativo a la realidad comunicacional de las empresas franquiciadoras para la determinación de las variables de RRPP utilizadas.

Metodología:

En este caso supuso determinar una muestra de enseñanzas a analizar mediante la realización de una encuesta. La muestra de empresas, no debía ser aleatoria, ya que nos interesaba conocer cómo comunican las mejores empresas franquiciadoras en España. Por ello, la muestra se definió teniendo en cuenta las siguientes variables relacionadas directamente con la comunicación.

- Sectores de Actividad con mayor volumen de facturación (10 sectores de actividad).
- Sectores con mayor crecimiento por número de establecimientos (9)
- Sectores con mayor inversión publicitaria (13)

De la puesta en común de estos sectores, obtenemos un total de 11 sectores de actividad diferentes, con una suma de 439 empresas franquiciadoras. Para trabajar con una muestra de empresas manejable y representativa de este universo se determinó encuestar a 205 empresas franquiciadoras, tal y como vemos en el cuadro presentado a continuación.

	Sector de actividad	Nº enseñanzas operativas	Ponderación	Nº Enseñanzas a analizar por sector
1.	Supermercados, distribución - alimentación.	31	7,1	15
2.	Servicios: servicios de transporte.	12	2,7	6
3.	Confección moda.	87	19,8	41
4.	Hostelería - restauración	113	25,7	53
5.	Agencias de Viajes	22	5	10
6.	Agencias Inmobiliarias	36	8,3	17
7.	Mobiliario y decoración	43	9,8	20
8.	Alimentación – panadería	7	1,6	3
9.	Servicios a la persona: Salud, belleza y cuidado personal	22	5	10
10.	Comercio o Tiendas especializadas	54	12,3	25
11.	Música – vídeos	12	2,7	5
	Total enseñanzas:	439	100%	205

El proceso para la realización de la encuesta, supuso dos envíos por correo ordinario del cuestionario (Primer envío: 15 diciembre 2003), una serie de llamadas telefónicas (15/16 enero y 10/12 febrero de 2004). Además supuso la visita de algunas de las enseñanzas objeto de nuestra muestra dos ferias de franquicia (Barcelona Negocios y Franquicias: 20 febrero de 2004 y Expo franquicia Madrid: 2 abril de 2004). A partir de este momento se procedió a un segundo envío por correo del cuestionario (1 de junio de 2004, y una segunda ronda de llamadas telefónicas (7 de junio de 2004).

4. Aportaciones

Con el objetivo de sintetizar las aportaciones de esta investigación al mundo de las Relaciones Públicas, procedemos a la presentación de los resultados obtenidos de la encuesta realizada a la muestra de empresas franquiciadoras previamente definida. Nos limitamos a transcribir los resultados de aquellas preguntas que atañen directamente a las técnicas de relaciones públicas en el seno de las empresas de franquicia.

Preguntas pertenecientes las Bloque I- Cuestiones Generales:

1- ¿Posee su empresa un departamento de marketing y comunicación desarrollado?

Respecto a la primera variable que nos merece comentar es la que hace referencia a la posibilidad de que las enseñanzas posean o no departamento interno de marketing y comunicación. El porcentaje bruto de respuestas ofrece el dato de que el 82% de las enseñanzas posee un departamento interno y el 12% lo subcontrata a una asesoría externa. Por lo tanto, el 95% de las enseñanzas analizadas gestiona la comunicación de su red de establecimientos mediante un departamento, o una o varias personas responsables del área de marketing y comunicación. Éste sería pues, un requisito imprescindible para el correcto funcionamiento de la enseñanza, ya gestionaría las actividades de publicidad y relaciones públicas que se desarrollan en la enseñanza o sus establecimientos.

2-¿Posee su empresa un plan de marketing y comunicación desarrollado?

El 81% de las empresas posee un plan de marketing y comunicación desarrollado. Normalmente, y por los comentarios recogidos en el cuestionario éste es de carácter anual, describiendo detalladamente las acciones que se han de lle-



var a cabo en la empresa para sus diferentes públicos, franquiciados y clientes finales de los establecimientos.

3-¿Conceden representación a los franquiciados en la toma de decisiones relativas al ámbito de la comunicación?

El 63% de las enseñas concede representación a los franquiciados, es decir voz si no voto, en aquellas decisiones relativas a la comunicación y publicidad de la enseña. Consideramos que si bien esta acción no es imprescindible para el funcionamiento óptimo de la misma, sí parece, a la vista de los resultados, recomendable.

Preguntas pertenecientes al Bloque II - Acciones para los franquiciados Actuales:

4-¿Realizan convenciones periódicas de franquiciados?

En cuanto al hecho de realizar convenciones periódicas de franquiciados, el 39% de las enseñas valora esta acción como muy efectiva, y si a éstas sumamos el 32% de enseñas que la valora como efectiva, podríamos manifestar que esta acción (apoyada con el 71% de las enseñas) es fundamental para el correcto funcionamiento de la enseña, ya que contribuye a crear canales de comunicación interna, fluidos y efectivos.

5-¿Disponen de un boletín interno de la franquicia de periodicidad regular?

El 52% de las enseñas respondió que no disponen de publicación interna regular, por lo que se debería llevar a cabo alguna acción correctora en este sentido, dado que el 15% respondió que sí y que consideraban la acción como muy efectiva. El 27% respondió que sí, considerando la acción como efectiva. Por lo que el 42% del total de las enseñas manifestó llevar a cabo la acción valorando positivamente su efectividad. El 3% respondió sí, y consideró la acción como poco efectiva. Ninguna enseña consideró la acción como nada efectiva.

6-¿Permiten a sus franquiciados la realización de acciones de relaciones públicas o comunicación orientadas a su zona de influencia?

Respecto a la posibilidad de que el franquiciado ponga en práctica acciones

de relaciones públicas por iniciativa propia en su zona de influencia, queda claro atendiendo a las respuestas obtenidas que la mayoría de las enseñanzas permite la realización de la misma siempre con supervisión de la central (73%), y el 57% la consideran efectiva, mientras que el 16% la considera muy efectiva. Respecto al 23% que concedía permiso a sus franquiciados para la realización de campañas de relaciones públicas sin supervisión en algún caso se argumentó como motivo el hecho de que el franquiciador formaba adecuadamente al franquiciado para la realización de este tipo de acciones. Cuestión que cabría poner en tela de juicio.

7-¿Cuentan con incentivos para sus franquiciado, como el nombramiento de franquiciado del año, u otros?

La mayoría de enseñanzas, concretamente el 62% de las encuestadas, no cuentan con este tipo de incentivos. Por lo que sería conveniente, a la vista de los porcentajes que ofrecemos a continuación, realizar acciones correctoras para mentalizar a los directivos de marketing y comunicación de las enseñanzas, de los beneficios de su implantación. El 19% de las enseñanzas contestó que sí, y consideró la acción muy efectiva. Además, el 15% de las enseñanzas respondió sí, considerando la acción efectiva. El 4% de las empresas contestó sí, y consideró la acción poco efectiva. Finalmente, ninguna enseñanza manifestó llevar a cabo la acción y considerarla nada efectiva.

8-¿Cuentan con un programa de visitas de control o apoyo por parte de la central a los franquiciados?

El contar con un programa de visitas de control y apoyo a los centros franquiciados es algo considerado como muy efectivo por el 57% de las enseñanzas y efectivo por el 35%. Con lo que esta variable propuesta cuenta con el apoyo del 92% de las enseñanzas. Algunas de las enseñanzas encuestadas manifestaron la importancia que tanto para la central, como para los franquiciados posee esta acción, por la facilidad que conlleva para detectar errores en la gestión del establecimiento, así como para aumentar la comunicación y relaciones entre franquiciador y franquiciado.

Preguntas pertenecientes al Bloque III - Acciones dirigidas a los potenciales franquiciados:

9-¿Desarrollan una política activa de comunicación? (Pasan notas de prensa



periódicamente a los medios específicos del sector, por ejemplo).

El desarrollar una política activa de comunicación, pasando notas de prensa a los medios del sector, etc. es una acción aprobada y valorada de forma efectiva o muy efectiva por un 75% de las enseñanzas. Ésta es una práctica que sólo es valorada por el 10% de las enseñanzas que la llevan a cabo como poco efectiva.

10-¿Asisten a ferias de franquicia? (Salón Internacional de la Franquicia de Valencia u otros).

El 52% de las enseñanzas acude a ferias específicas de franquicia, y las considera como efectivas o muy efectivas, siendo pues ésta otra variable de relaciones públicas, a contemplar en nuestro plan de comunicación.

Preguntas pertenecientes al Bloque IV - Acciones dirigidas al consumidor final:

11-¿Definen y ejecutan una campaña promocional o de relaciones públicas para o tras la apertura de cada establecimiento?

El hecho de tener definida una política de comunicación por parte de la central, para la apertura de cada establecimiento franquiciado es algo valorado por el 86% de las enseñanzas de forma muy positiva.

La central de franquicia valora positivamente desarrollar políticas de fidelización de los clientes actuales de los establecimientos franquiciados. Este tipo de políticas pasa por una serie de acciones de marketing y comunicación, que contempla acciones de relaciones públicas y publicidad, y que como en muchos otros casos, se inserta dentro de un plan mucho más amplio.

12-¿Realizan algún tipo de promoción de productos (por franjas horarias, volumen o cantidad de compra) acompañadas de acciones de comunicación para la animación del punto de venta?

Se le concede gran importancia al hecho de poseer campañas promocionales para el mantenimiento de los establecimientos a lo largo del año, el 58 % de las enseñanzas encuestadas. El franquiciador no sólo considera importante conseguir un buen número de clientes tras la apertura de cada uno de sus estable-



imientos franquiciados, si no que también se preocupa de que éstos de mantengan en niveles óptimos de clientela a lo largo del año. Hacen especial hincapié en este hecho las enseñanzas cuyo producto o servicio es estacional. Para ello los franquiciadores manifiestan servirse de acciones de relaciones públicas para la comunicación y difusión de estas promociones, así como para la animación del punto de venta.

13-¿Organizan actos tendentes a diversificar la clientela y encaminados a un determinado posicionamiento de la enseña?

Sólo el 45% de las enseñanzas desarrolla esta acción y la valora como efectiva o muy efectiva. Sin embargo, el 48% de las enseñanzas encuestadas directamente reconocer no llevar a cabo ninguna acción en este sentido, y el 25% piensa que es poco efectiva. Por otro lado, el franquiciador valora positivamente el hecho poseer una plan de comunicación con unas normas que regulen el hecho de que el franquiciado pueda realizar campañas de publicidad, patrocinio o relaciones públicas en su entorno más inmediato.

14- ¿Se implica su empresa en políticas de marketing y responsabilidad social (ayuda o colaboración con ONGs o asociaciones de este tipo)?

Sólo el 29% de las enseñanzas encuestadas reconoció llevar a cabo este tipo de políticas considerándolas como efectivas o muy efectivas. El 52% de las enseñanzas no desarrollaron este tipo de políticas. Deberían establecerse medidas tendentes a reforzar el valor de este tipo de acciones y concienciar a los directivos de marketing y comunicación de las empresas franquiciadoras, del valor de su comunicación al público objetivo mediante acciones de relaciones públicas o publicidad.

CONCLUSIONES

A modo de conclusión, podríamos afirmar que la utilización de técnicas de relaciones públicas por parte de las empresas franquiciadoras que gozan de un auge y un crecimiento notable en el mercado, es un hecho patente. No obstante, algunas de estas técnicas no están suficientemente valoradas por las empresas de franquicia, tal y como hemos podido observar de en los porcentajes resultantes de nuestra encuesta. Por todo ello, podríamos manifestar que si bien las relaciones públicas contribuyen de manera notoria al auge y crecimiento de este tipo de empresas, podrían ser explotadas por un número mayor



de éstas ya que, algunas de las posibles acciones a desarrollar por las mismas, se encuentran infravaloradas.

5. Bibliografía

Alonso Prieto, Mariano (1997) Una franquicia para mi nuevo negocio. Madrid. Ed. Selina Olmedo.

Alonso Prieto, Mariano (2003) La Franquicia de la "A" a la "Z". Manual para el franquiciador y el franquiciado. Madrid. Ediciones Mariano Alonso y LID Editorial Empresarial, S.L.

Arceo Vacas, J.L. (1988) Fundamentos para la Teoría y Técnica de las Relaciones Públicas, Madrid. Ed. PPU.

Azofra, M. J. (2000) Cuestionarios. Madrid. Ed. Centro de Investigaciones Sociológicas.

Barbadillo de Marfía, Santiago (1999) La Franquicia paso a paso. Madrid. Ed. de Franquicia, S.L.

Barquero Cabrero, J.D. (1994) Manual de Relaciones Públicas Empresariales. Barcelona. Ed. Gestión 2000.

Bermúdez González, Guillermo J. (2002) La Franquicia: Elementos, Relaciones y Estrategias. Madrid. Esic Editorial,

Bolea de Anta, Adelaida (1990) Los Grandes de la Franquicia. El secreto de su éxito. Madrid. Ed. Ciencias Sociales.

De Salas Nestares, M^a Isabel (1996) El Nuevo Posicionamiento. Comunicación y Estudios Universitarios. Valencia. Revista de Ciencias de la Información nº6/1996. Fundación San Pablo, CEU.

De Salas Nestares, M^a Isabel (2002) La comunicación empresarial a través de Internet. Valencia. Ed. Universidad Cardenal Herrera CEU.

Díez de Castro, Enrique y José L. Galán González (1998) Práctica de la Franquicia. Madrid. Ed. Mc Graw-Hill Interamericana de España.

Duverger, Maurice (1971) Métodos de las Ciencias Sociales. Barcelona. Ed. Ariel.

Expertos en Franquicia, AA.VV. (2003) Expertos en Franquicia. Madrid. Ed. MundoFranquicia Consulting.

León, J. L. (1988) La investigación en publicidad. Metodologías y crítica. Bilbao. Ed. Servicio editorial Universidad del País Vasco.

León, J. L. y Olabari (1996) Conducta del consumidor y marketing. Bilbao. Ed. Deusto.

Ortíz de Zárate, Álvaro (1996) Manual de Franquicia. Madrid. Ed. Selina Olmedo, colección Gestión 2000,

Sainz de Vicuña Ancín, José M^a. (2000) El plan de marketing en la práctica. Madrid. Ed. ESIC.

Sainz de Vicuña Ancín, José M^a. (1996) La distribución comercial: opciones estratégicas. Madrid. Ed. ESIC.

Saperas, E. (1998) Manual Básico de Teoría de la Comunicación. Barcelona. Ed. Sims.

Sierra Bravo, R. (2001) Técnicas de Investigación Social. Teoría y ejercicios. Madrid.



Ed. Paraninfo.

Solano Fleta, L. (1995) Fundamentos de las relaciones Públicas. Madrid Ed. Síntesis.

Soler Pujals, P. (1991) La investigación motivacional en marketing y publicidad. Bilbao. Ed. Deusto.

Soler Pujals, P. (1997) Estrategia de comunicación en Publicidad y Relaciones Públicas. Barcelona Ed. Gestió 2000.

Tormo, Eduardo A.(2001) De emprendedor a franquiciador. Madrid. Ed. Selina Olmedo.

Publicaciones Periódicas:

Anuario Español del Franchising y Comercio Asociado, (2000-2004) Barcelona. Ed. Gestión Internacional del Franchising, S.L.

Catálogo Oficial SIF, Salón Internacional de la Franquicia - Valencia, (2004) Barcelona. Ed. Franchisa.

Guía de Franquicias, Tormo y Asociados, (2004) Madrid. Ed. Selina Olmedo.

Guía de Franquicias de España - Barbadillo y Asociados, (2004) Madrid. Ed. Barbadillo y Asociados Consultores, S.L.

Libro Oficial de la Asociación Española de Franquiciadores, (2004) Madrid. Ed. BPMO Publicaciones Corp.

Recursos Web:

AreaFranquicia.com

<http://www.areafranquicia.com/actualidad>

Visitas periódicas en el 2004.

Franchipolis

<http://www.franchipolis.com/doc/noticia>

Visitas periódicas en el periodo en el año 2004.

Tormo.com

<http://www.tormo.com/noticias/noticia.asp>

Visitas periódicas en el 2004.

"e-franquizium.com"

<http://www.efranquizium.com/invertir/ok/index.asp>

Visitas periódicas desde noviembre de 1999 a diciembre 2002.

Franquicia.net

<http://www.franquicias.net>

Visita realizada en octubre de 2004

Asociación Española de Franquiciadores

<http://www.franquiciadores.com>

Visitas periódicas durante 2004.

Barbadillo y Asociados

<http://www.bya.es>

Visitas periódicas en 2004.



Estrategias actuales de relaciones públicas en el sector textil Pontus Veteris vs Pasarela Cibeles

**Jesús Pérez Seoane y Eva Quintas Froufe,
Universidad de Vigo**

ABSTRACT

Pontus Veteris es una pasarela desarrollada en la ciudad de Pontevedra en la que cada temporada se presentan los trabajos de los diseñadores gallegos. Este desfile, cita de referencia de la moda gallega, cuenta con una serie de particularidades vinculadas al ámbito de las relaciones públicas que constituyen el objeto de estudio de la comunicación que proponemos. Por ello, consideramos de extraordinario interés llevar a cabo un análisis comparativo ya que el planteamiento de la organización de esta pasarela supone un enfoque diferenciador en materia de relaciones públicas con respecto a eventos de características similares.

Con esta finalidad, nuestro objetivo último será el estudio de la estrategia de relaciones públicas seguida en Pontus Veteris en contraste con otro desfile: la pasarela Cibeles. De este modo, llevaremos a cabo una comparativa entre ambas estrategias:

Por una parte, en la cita de la moda madrileña, los diseñadores ante todo pretenden proyectar una imagen de marca determinada - mediante la puesta en escena, los diseños más o menos arriesgados, los recursos empleados para lograr repercusión mediática - dejando claro así su posicionamiento en el mercado textil.

Mientras tanto, la estrategia de Pontus Veteris radica en que los presentan sus propuestas con el único objetivo de dar a conocer su trabajo. No en vano, las piezas exhibidas demuestran que Pontus Veteris no está pensada para reforzar la imagen de sus creadores, sino para incidir directamente en los consumidores finales y en aquellos mayoristas que pudiesen sentirse interesados por las creaciones de los diseñadores participantes. Esta finalidad no sólo diferencia a Pontus Veteris de cualquier otro desfile sino que la convierte, en último término, en ejemplo actual de estrategia *B2B* y *B2C*.

A través del estudio de las últimas ediciones de estas pasarelas, la presente



comunicación investiga no sólo la estrategia de relaciones públicas empleada en Pontus Veteris sino también sus peculiaridades frente a otra iniciativa de características similares.

OBJETIVO

-Nuestra aportación consiste en la investigación de una tendencia actual en las estrategias de relaciones públicas aplicadas al mundo de la moda, llevando a cabo un análisis comparativo de las diferencias en este ámbito entre las pasarelas Pontus Veteris y Cibeles.

METODOLOGÍA

- Análisis de ambos desfiles complementado con entrevistas cuyas aportaciones sean relevantes en el sentido de confirmar el estado actual de nuestro tema de investigación.

ESTRATEGIAS ACTUALES DE RELACIONES PÚBLICAS EN EL SECTOR TEXTIL PONTUS VETERIS VS PASARELA CIBELES

1. Introducción. moda y relaciones públicas.

La moda y las relaciones públicas son disciplinas que presentan un punto de unión en acontecimientos en los que los diseñadores tratan de transmitir su imagen al gran público. Así, numerosos eventos tienen como finalidad última la comunicación de las grandes firmas con su público. Ejemplos de esto serían las inauguraciones de puntos de venta, la esponsorización artística, el patrocinio deportivo o la organización de los desfiles de moda, paradigma de acontecimiento en el que se transmite la imagen de la moda por excelencia.

En esta comunicación, abordaremos el uso de dos estrategias actuales de relaciones públicas en los desfiles de moda. Desde nuestra perspectiva, las pasarelas de moda pueden ser enfocadas o bien como emisores de imagen por parte del sector textil o bien como eventos con una clara finalidad mercantil. Para ejemplificar estas estrategias, tomaremos como objeto de estudio dos desfiles desarrollados en España: la pasarela Cibeles como desfile de ámbito nacional frente a Pontus Veteris como modelo de pasarela regional.



2. Metodología.

El objeto de nuestro estudio será, pues, las relaciones que existen entre los desfiles de moda y las relaciones públicas a fin de descubrir el componente estratégico de relaciones públicas que le es inherente a las pasarelas de moda.

A pesar de esto, y conocedores de la existencia de distintos tipos de pasarelas, trazaremos una comparativa entre los desfiles al uso y otro tipo de desfiles, los *show-rooms*, persiguiendo cada uno de estos distintos objetivos. Así pues, la hipótesis de nuestro trabajo será aquella que parta de la concepción de los desfiles de moda como actuaciones de relaciones públicas en el sector textil, apuntando que en función del tipo de desfile, estaremos ante una estrategia de relaciones públicas determinada.

A la hora de plasmar esta afirmación teórica en nuestra investigación, hemos intentado contrastar la hipótesis mediante el análisis de dos pasarelas nacionales: Cibeles y Pontus Veteris, la pasarela de la moda gallega. No en vano, consideramos que la estrategia de relaciones públicas de la pasarela Cibeles poco tiene que ver con la que se persiguen otros desfiles de menor envergadura.

En todo caso, será la inducción el método de análisis que sigamos en nuestro trabajo. Concretamente, en esta comunicación partimos de datos obtenidos mediante la observación y vaciados de prensa para, a partir de ahí, realizar diferentes entrevistas en profundidad a profesionales del sector que nos ayuden a contrastar nuestra hipótesis.

En todo caso, convendría subrayar el carácter exploratorio de los datos. Máxime cuando nuestro estudio sólo incluye los datos de dos pasarelas, estableciendo una comparación entre sus estrategias de relaciones públicas.

3. Marco teórico.

Antes de entrar en materia, será necesario hacer referencia a los tipos de comunicación que se llevan a cabo en el mundo de la moda:

1) *Comunicación estacional* que hace uso de instrumentos tales como los medios, los catálogos, las ferias del sector o los desfiles, caso que nos ocupa.



2) *Comunicación institucional* de la cual forman parte la sponsorización o los puntos de venta.

3) *Comunicación relacional* que hace alusión al *marketing* relacional, *mailing* o el sitio web.

El objeto de nuestra investigación se situaría en la primera categoría y constituye uno de los ejemplos en que se ve más nítidamente el uso de estrategias de relaciones públicas. Históricamente, deberíamos remontarnos a la segunda mitad del siglo XVIII para advertir la intuición sobre la eficacia publicitaria de una presentación "animada" de las colecciones de moda. Los desfiles de moda tuvieron su origen como sustitución de las argumentaciones directas por parte de los modistos a los potenciales clientes. De este modo, las primeras manifestaciones de las pasarelas pretenden mostrar la alta costura a la adinerada clase burguesa, descubriendo en impacto comunicativo del que hoy hacen gala estos eventos. (Scipione, 2002: 91-93)

Desde entonces, los desfiles han ido adquiriendo importancia de forma progresiva a medida que la moda se ha extendido a las masas de tal forma que en la actualidad, constituyen citas de repercusión internacional.

4. Pasarelas de moda como actuación de relaciones públicas en el sector textil.

De forma genérica, el objetivo principal de la actividad de las relaciones públicas en las pasarelas de moda consiste en conseguir el éxito del evento organizado, al que asisten como público profesionales del sector, junto con líderes de opinión - en su mayoría, personas relevantes del mundo de la moda y de la alta sociedad del lugar -. A través de estos últimos y mediante el uso de los *mass media*, el mensaje que tratan de transmitir los diseñadores, llega al consumidor final.

Los medios de comunicación han sido un instrumento clave para convertir estas presentaciones de colecciones en verdaderos eventos mediáticos. No en vano, la prensa mundial acude a estas citas de la moda para elaborar noticias que no sólo servirán de cierre de los telediarios sino que también serán material para emisión de aquellos canales especializados. (AA.VV., 2002: 163)

No obstante, en los desfiles de moda que analizaremos a continuación, el papel



estratégico de las relaciones públicas tiene objetivos diferentes en cada caso.

5. Tipología elemental de pasarelas.

En su origen, la pasarela era utilizada por las firmas como un intento de mostrar los productos a la clientela. En la actualidad, este significado ha cambiado y muestra de ello, son las grandes semanas de la moda de carácter internacional como París, Roma, Londres, Milán o Nueva York. En ellas, el objetivo no consiste en aportar información sobre los productos sino en proyectar la imagen de los diseñadores que hacen públicas sus creaciones.

En estas representaciones se construye una atmósfera artificial y muy particular en sintonía con el estilo de las creaciones presentadas, tratando de envolver así a los espectadores que mayoritariamente son potencial clientela y periodistas. Hoy en día, el criterio a seguir a la hora de plantear un proyecto de desfile, ha llegado a ser la extravagancia o la recurrencia a elementos espectaculares o escandalosos con la pretensión de provocar una reacción emotiva inmediata e intensa en la audiencia.

Llegados a este punto, la tipología de desfiles planteada por Donatella Scipione es especialmente adecuada para nuestro estudio, ya que en ella podemos ubicar a las dos pasarelas objeto de estudio: (2002: 91 - 92). Según su clasificación, podríamos hablar de:

- Desfile de modelos:

Entendidos como eventos en los cuales el producto textil no es el protagonista ya que aparentemente, pertenecen más al mundo ritual del espectáculo que a los aspectos técnico - organizativos de la moda. Su función primordial es abrir el nuevo ciclo estacional mostrando las colecciones primavera-verano y otoño-invierno - de ahí que estas citas sean de carácter bianual - y presentar oficialmente con seis meses de anticipación la producción de la firma a los expertos, a los compradores y a los medios. No obstante, ante todo, la particularidad de esta muestra pública consiste en comunicar la mejor imagen de la marca

En esta denominación entrarían las grandes pasarelas desarrolladas en lugares institucionalmente consagrados a la moda como son Londres, Milán, París o Nueva York cuyas representaciones han alcanzado la categoría de *shows*. La



Pasarela Cibeles de Madrid sería, a nivel más modesto, también un ejemplo canónico de desfile.

- *Show-room*:

El término de *show-room* hace alusión a un "desfile técnico" en el que se muestra la verdadera colección o los modelos que estarán finalmente en los puntos de venta. En ellos se prescinde de aquellos elementos excéntricos o artificiales que en los desfiles de modelos aumentan la espectacularidad pero que en la realidad, no responden a la demanda del mercado. Pontus Veteris respondería a este modelo de evento de moda ya que en ella, se presentan directamente los diseños a los profesionales del sector.

6. El caso de pasarela cibeles.

La Pasarela Cibeles es la cita de la moda de mayor relevancia a nivel nacional. Su nombre sugiere inmediatamente un escaparate selectivo de la moda española, una plataforma de lanzamiento para nuevos diseñadores y el lugar más idóneo para que los diseñadores más consagrados presenten sus modelos (Figueras, 2003: 97). Cibeles, según palabras del Director General de IFEMA Fermín Lucas, constituye la plataforma del diseño de moda español que desde sus orígenes tiene como objetivo fundamental servir de instrumento de promoción a los grandes creadores de moda españoles. (cibeles.ifema.es, 2005)

A semejanza de las grandes pasarelas de nivel internacional, Cibeles presenta una escenografía específica para cada uno de los desfiles con unas determinadas condiciones de sonido, iluminación y coreografía que buscan la transmisión de su imagen de marca. En último término, el proyecto de desfile de cada diseñador tiene como objetivo dejar claro su posicionamiento en el mercado textil.

La organización comunicativa de la pasarela llevada a cabo por la agencia de comunicación "Equipo Singular", cuyo responsable es Paco Caro, facilitando a los diseñadores además de la infraestructura necesaria otros servicios tales como seguridad, vídeo, oficina de prensa, modelos, porteros, maquillaje y peluquería, ayudantes de vestuario y azafatas. (Entrevista a Inés Lorenzo, 2005).

A continuación, estudiaremos una serie de parámetros que caracterizan a esta



pasarela:

* **Ubicación:** La mayor parte de los desfiles se celebran en uno de los pabellones del Parque Ferial IFEMA¹ espacio que se convierte en punto de encuentro para profesionales del sector textil al acoger numerosos certámenes profesionales vinculados a esta industria: Semana Internacional de la Moda de Madrid, Textilmoda, Semana Internacional de la Piel, Bisutex e Iberjoya (Madridvivelamoda.es, 2005)

* Aspecto físico de la **pasarela:**

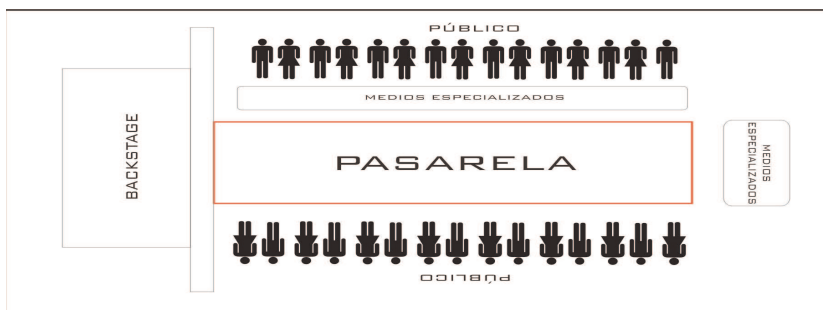


Figura 1.- Estructura de la Pasarela Cibeles. Fuente: Elaboración propia.

* En cuanto a los **diseñadores**², Cibeles acoge las colecciones de 27 diseñadores procedentes de toda la geografía española con aspiraciones de proyección internacional. En ella, presentan sus propuestas los diseñadores de mayor proyección internacional junto con otros de menor reconocimiento que han sido apadrinados por los primeros.

* La organización facilita 18 **modelos** a cada diseñador, no obstante, si estos desean contar con alguna top model en particular, deberán llevar a cabo las gestiones de contratación por su cuenta. En las últimas ediciones cabe destacar el claro predominio de modelos nacionales aunque también son invitadas modelos de relevancia internacional.

1. En ocasiones excepcionales, los diseñadores deciden presentar su colección en escenarios exteriores y no en este recinto cerrado.

2. Datos de la 42ª edición de Pasarela Cibeles que tuvo lugar entre el 5 y 8 de septiembre de 2005.



* El **público** asistente a esta pasarela está formado por periodistas de medios especializados en el sector, por vips ubicados en las primeras filas que actúan como reclamo para la asistencia de medios vinculados con la vida social y por público en general. El sistema de acceso se basa en invitaciones que los diseñadores facilitan a compradores y distribuidores que se dedican a ojear. La jornada de apertura suele contar con personalidades de relevancia social como miembros de la Familia Real, personalidades políticas, actrices, modelos y otros personajes de la vida social cuya presencia representa otro estímulo para la cobertura mediática de la pasarela. (Entrevista con Inés Lorenzo, 2005)

* Los **medios** no suelen constituir un público en sí, pero en este caso son el medio para llegar al público o los públicos a los que quiere llegar una organización (Harrison, 2002: 12). La cobertura es llevada a cabo por medios especializados internacionales (sobre todo, medios franceses y portugueses) aunque en su mayoría son prensa nacional especializada.

La estrategia de relaciones públicas que emplea esta pasarela está encaminada a llamar la atención del consumidor y tendrá un efecto directo sobre la imagen corporativa del diseñador.

7. Pontus Veteris como ejemplo de pasarela de ámbito regional.

Pontus Veteris es la única pasarela de moda gallega en la que con una frecuencia bianual se exhiben las colecciones de empresas de moda de esta región. La entidad organizadora, la Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Pontevedra, concibe el evento como una actividad de promoción del sector textil gallego.

La diferencia fundamental con respecto a Cibeles es su objetivo mercantil, ya que esta pasarela en lugar de estar enfocada a la exhibición y promoción de las marcas, teniendo como finalidad presentar colecciones para la venta. Así, se presenta como un desfile destinado al desarrollo de contactos de negocios y asimismo, como una oportunidad para mantener la clientela habitual y contactar con nuevos compradores.

Este hecho redonda en la idea *lobbística* de la actuación (Barquera Cabrero, 2002: 30-31), pues la creación de una pasarela "para vender" facilitaría que los consumidores y comerciantes al detalle conociesen las colecciones de los dis-



añadores gallegos antes de que éstas salieran a la calle, situando a los empresarios del textil en una posición claramente beneficiosa para sus fines mercantiles.

Por su parte, citaremos los parámetros caracterizadores de esta pasarela:

* **Ubicación:** Esta pasarela se celebra en el recinto ferial de la capital pontevedresa conocido como Pazo da Cultura, sede que fue inaugurada el mismo año que Pontus Veteris celebraba su primera edición.

* Aspecto físico de la **pasarela:**

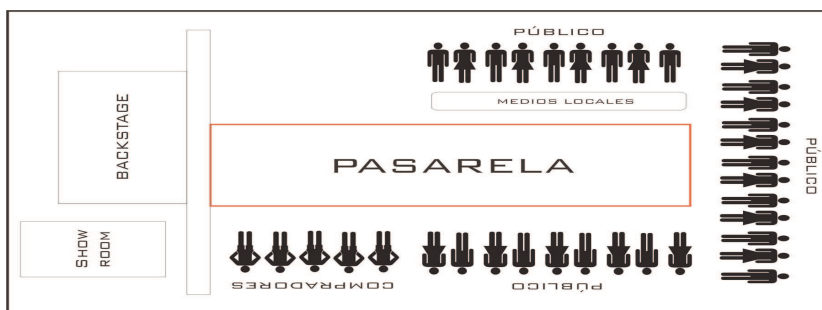


Figura 2.- Estructura de Pontus Veteris. Fuente: Elaboración propia.

* En cuanto a los **diseñadores**, cuenta con la presencia de empresas de Galicia (la cifra suele rondar en torno a 6³).

* Desfilan 30 **modelos** procedentes de agencias gallegas y se recurre a la participación de top models reconocidas a nivel nacional que en su mayoría han ostentado títulos de belleza y que se presentan como reclamo a la hora de promocionarla.

* El **público** asistente aparece reflejado en las declaraciones del Presidente de la mencionada Cámara de Comercio pontevedresa al afirmar que "este evento constituye una cita ineludible para todos aquellos empresarios, dis-

3. Datos de la 17ª edición de Pontus Veteris que tuvo lugar el 15 de septiembre de 2005.



añadores, comerciantes, medios de comunicación y profesionales que quieran conocer las novedades del sector". (Camaranet.com, 2005)

* En cuanto a la **cobertura mediática**, la mayor parte de los medios son de carácter local y no especializado. Aunque cabe destacar la retransmisión en directo del evento por parte de la TVG (Televisión de Galicia). El Gabinete de Prensa de la Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Pontevedra es el responsable de remitir información general y el dossier de prensa facilitado por los diseñadores a los medios de comunicación nacionales ausentes en el desfile.

*** La coincidencia entre la estrategia de relaciones públicas de Pontus Veteris con la que siguen las ferias del sector**

Podríamos encontrar similitudes entre el caso de Pontus Veteris, donde las colecciones que se exhiben estarían más en relación al intento de estimular el volumen de negocio de los diseñadores de una determinada región, y lo que sucede en las ferias del textil.

Como decíamos arriba, Scipioni (2002: 94-95) incluía a estas ferias entre el *show business* de la moda. No en vano, en todas ellas los diseñadores exhiben tejidos, retales y prendas a fin de que los comerciantes y distribuidores los observen. De esta manera, se abriría la posibilidad de establecer relaciones y acuerdos, dinamizando de esta manera los indicadores de facturación de los feriantes.

El propósito de estos eventos será, entonces, promocionar el trabajo de los diseñadores de una determinada región, finalidad compartida con pasarelas como Pontus Veteris. Tanto es así, que es usual ver en estas ferias pasarelas a las que concurren todos los feriantes. Ejemplos de lo dicho lo podemos observar en la gran mayoría de las ferias de moda, como es el caso de la Semana de la Moda de ciudades como Madrid, París. Milán, Nueva York o Lisboa.

En este último país existe una feria muy conocida, Modtissimo, en la que se promociona el trabajo de los diseñadores y empresarios del textil portugués. Promovida por la Asociación del Textil Portugués ATP, esta feria cuenta con una pasarela propia que es ampliamente reconocida en el país.

Nos parece interesante hacer referencia a la estructura que presenta esta



pasarela, peculiar con respecto a los ejemplos estudiados:

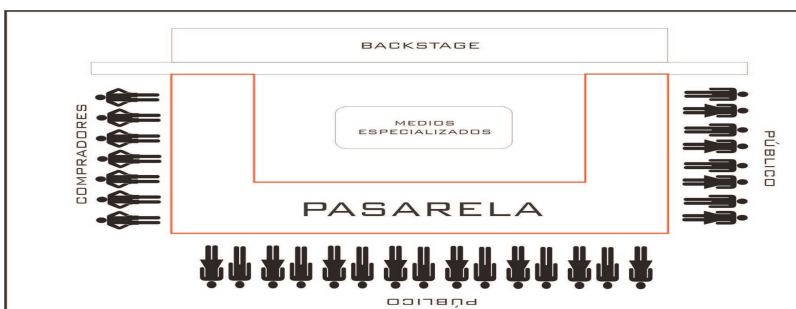


Figura 3.- Estructura de Modtissimo. Fuente: Elaboración propia.

En ella desfilan modelos nacionales y amateur, exhibiendo las prendas de los feriantes. Al igual que sucedía en el caso pontevedrés, la mayor parte de las prendas expuestas destacarían por su posibilidad, pues al fin y al cabo el objetivo de esta pasarela no sería otro que el de propiciar que el nutrido grupo de ojeadores que asistiesen al evento le pudiera ofrecer a los feriantes un contrato de distribución (entrevista con Manuel Serrão, 2005).

8. Diferentes estrategias de relaciones públicas en las pasarelas de moda.

En resumen a lo dicho, podríamos extraer distintas estrategias con las que concebir un acto de estas características.

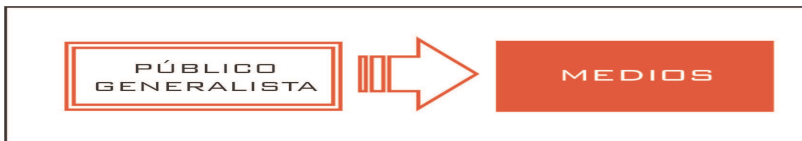
En primer lugar, hablaríamos de un intento de proyección de marca en las grandes pasarelas, promoviendo una imagen positiva de los diseñadores y siguiendo las pautas de todo evento de relaciones públicas para su ejecución (Fernández Souto, 2004: 24-25) en lo referido a:

- *Promover el respeto mutuo:* entre los diseñadores, como promotores de tendencias y de "estilo" y la sociedad, seguidores de las modas pautadas por éstos,



- *La responsabilidad social:* especialmente refiriéndonos a la responsabilidad social corporativa de las instituciones promotoras del evento, que con su presencia avalarían al pret-a-porter,
- *Armonizando los intereses públicos y privados:* de tal manera que con el evento se promovería una imagen institucional de apoyo a la moda, y este hecho revertiría en los propios diseñadores, que verían promocionado su trabajo,
- *Promocionando productos y servicios,* de tal manera que se atrajera personal cualificado y se promocionase la buena voluntad entre los empresarios y clientes,
- *Optimizando el beneficio:* tanto tangible como intangible. Y finalmente,
- *Proyectando una imagen corporativa de los diseñadores españoles* de mayor proyección.

De ahí que los principales públicos de Cibeles sean todos los consumidores. Por este motivo, se pretende una amplia repercusión de este desfile en los medios generalistas, buscando la mayor difusión para el evento.



Es por ello que advertimos que la estrategia que se sigue en pasarelas como Cibeles estaría orientada de empresarios a consumidores. Una estrategia *B2C*, *business to consumer*, que al tiempo de proyectar una imagen de la moda española promocióne los trabajos de los diseñadores de nuestro país.

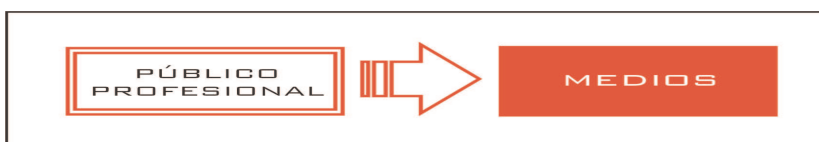
Por su parte, Pontus Veteris ensayaría otro tipo de estrategia bien distinto. En



este caso, hablaríamos de una estrategia de tipo *B2B*, o *business to business*, ejemplo de relaciones públicas especializadas en la que una empresa o institución transmitiría una serie de mensajes a fin de promover el entendimiento entre la empresa promotora y otras entidades.

Tal y como podemos apreciar en el gráfico de arriba, estaríamos ante unos públicos especializados, lo que implicaría el desarrollo de mensajes específicos y el uso de canales que garanticen el entendimiento de los mensajes y el éxito de su difusión entre públicos especializados. En otras palabras, estaríamos aquí ante lo que los profesores Barquero Cabrero (2002: 46-47) definirían como "mensajes solventes": retazos de información especializada que para su correcto entendimiento deberían ser percibidos por el receptor como prácticos y, sobre todo, verosímiles.

En el caso de pasarelas como Pontus Veteris o Modtissimo, veríamos este hecho en todas aquellas invitaciones que se le hacen llegar a empresarios nacionales y extranjeros, ya no sólo para ver el desfile, sino que para ver las colecciones, ofreciéndoles para ello la posibilidad de participar en stages o show-rooms con diseñadores gallegos. Como se intuirá, la celebración de este tipo de actos dentro en un evento como un desfile de moda, trasluciría un claro enfoque mercantil de la pasarela.



Así pues, si al igual que con Cibeles analizásemos la estrategia de "Pontus" en función de los parámetros que la profesora Fernández Souto (2004: 24-25) ve en todo evento de relaciones públicas, diríamos que Pontus Veteris:

- *Promueve el respeto mutuo*: entre los gallegos y sus diseñadores, como referencia de lo que se hace en Galicia en cuanto a moda,
- *La responsabilidad social*: especialmente refiriéndonos a la responsabilidad



social corporativa de las instituciones promotoras del evento, que con su presencia avalarían al pret-a-porter, en este caso gallego (con lo que este compromiso sería, si cabe, mayor),

- *Armonizando los intereses públicos y privados*: igual que en Cibeles, promoviendo una imagen institucional de apoyo a la moda⁴. En cuanto a los diseñadores, experiencias como Pontus, en donde se exhiben prendas que destacan por su "ponibilidad", el interés privado sería claramente mercantil, si bien se envolvería en un halo de moda, "armonizando" así los intereses de este colectivo con los de la entidad promotora,

- *Promocionando productos y servicios*, todos ellos de la tierra,

- *Atrayendo a personal cualificado*, que ofrezca nuevas posibilidades a los empresarios del sector en Galicia,

- *Promocionando la buena voluntad entre los empresarios y clientes*, máxime en un área "periférica",

- *Optimizando el beneficio*: tangible, y

- *Proyectando una imagen corporativa*: de las empresas gallegas participantes.

En resumidas cuentas, coincidimos que la estrategia de pasarelas como Pontus Veteris o Modtissimo nada tiene en común con aquella seguida por los desfiles. De este modo, la percepción de la existencia de este tipo de estrategias varía en función del tipo de pasarela del que hablemos y del público al que esté orientada.

9. Conclusiones.

Por todo esto, podríamos citar dos tipos de conclusiones a las que llegamos tras este estudio: una, en relación al vínculo entre relaciones públicas y moda; la última, sobre el valor estratégico de las pasarelas de moda desde la óptica

Especialmente en el caso gallego, donde el estamento político considera al textil sector estratégico de su economía, potenciando la "moda gallega" cuando curiosamente no hay tradición de "moda" en Galicia



de las relaciones públicas.

Desde el primer enfoque, convendría alertar de cómo la economía y la cultura de las sociedades postmodernas está marcada por el descubrimiento de tendencias, propuesta de estilos de vida y la industrialización de la producción de objetos de moda (Codina y Herrero, 2004: 11). Y para conseguir este objetivo las relaciones públicas (respaldadas en su diseño por un programa y una estrategia que facilite su ejecución) se presentan como una práctica metodológica de comunicación, sobre todo al ser conscientes de que la reputación, los factores culturales y la experiencia previa inciden en la comprensión del mensaje transmitido (Black, 1994: 27).

Ya en el plano práctico, los desfiles de moda se situarían entre los muchos canales de comunicación de los que dispone el sector textil para generar una imagen corporativa. En este caso, hablaríamos de la confección de una imagen de frivolidad, tendente hacia la exclusividad de la que desde siempre se alimenta la moda (Herrero, 2004: 25). Por lo tanto, la escenificación sería un elemento que pautaría los actos de relaciones públicas analizados en esta comunicación.

Una escenificación ideada, programada y ejecutada en función de los públicos objetivo del desfile, y que nos permiten apreciar la existencia de distintos tipos de pasarela dependiendo del público asistente. Entre lo masivo y lo especializado, Cibeles y "Pontus" son, a distintos niveles ejemplos de pasarela tras la que se existe una estrategia de rr.pp. En un caso, orientada a los consumidores y en el otro a los empresarios, el hecho es que las mencionadas pasarelas existen, y en apariencia utilizan la misma iconografía frívola para su puesta en escena.

Un análisis pormenorizado de cada una de estas pasarelas nos permitirá encontrar indicios de su distinta finalidad. Pero en todo caso, una vez más, las relaciones públicas aparecen como promotoras de una imagen coherente. Y entre medias, moda y comunicación salen beneficiadas de este proceso.

BIBLIOGRAFÍA

- AA.VV. (2002): *Moda de España: punto de encuentro*, Madrid, Sociedad Estatal para el Desarrollo del Diseño y la Innovación - DDI Ministerio de Economía,
Barquero Cabrero, J. D. y Barquero Cabrero, M. (2002): *El libro de oro de las relaciones públicas*, Barcelona, Editorial Gestión 2000,
Black, S. (1993): *ABC de las Relaciones Públicas*, Barcelona, Editorial Gestión 2000.



- Codina, M. y Herrero, M. (2004): *Mirando la moda: once reflexiones*, Madrid, Ediciones Internacionales Universitarias,
- Fernández Souto, A. B. (2002): *Manual de programación e técnicas das rr.pp.*, Vigo: Servizo de publicacións da Universidade de Vigo,
- Figueras, J. (2003): *Moda española, una historia de sueños y realidades*, Madrid, Ediciones Internacionales Universitarias,
- Harrison, S. (2002): *Relaciones públicas, una introducción*, Madrid, Thomson,
- Herrero, M. (2004): "Fascinación a la carta: La moda en la postmodernidad" en Codina, M. y Herrero, M. (2004): *Mirando la moda: once reflexiones*, Madrid, Ediciones Internacionales Universitarias.
- Scipione, D. (2002): *La moda*, Milán, Manuali di comunicazione Ellissi,

WEBGRAFÍA

- Página web oficial Pasarela Cibeles, consultada por última vez en <http://www.cibeles.ifema.es/ferias/cibeles/default.html> el 20 de octubre de 2005.
- [Madridvivelamoda.es](http://www.madridvivelamoda.es) consultada por última vez en <http://www.madridvivelamoda.es/ferias/mvm/default.html> el 16 de octubre de 2005.
- Página web oficial Pontus Veteris consultada por última vez en <http://www.camaranet.com/pontevedra/Pontusweb/>

OTRAS FUENTES

- Entrevista con Inés Lorenzo, redactora de la Revista Vogue. Mantenido el sábado, día 15 de octubre de 2005,
- Entrevista con Rosario Lorenzo, Secretaria General de la Cámara de Comercio de Pontevedra y organizadora de Pontus Veteris. Mantenido el martes, día 20 de octubre de 2005,
- Entrevista con Manuel Serrão, presidente de la Asociación del Textil Portugués. Mantenido el martes, día 20 de septiembre de 2005 por Pedro Lemos, entre el trabajo de campo para su Monografía de Licenciatura. Oporto: Universidad Fernando Pessoa.



Particularidades en la gestión de la comunicación en empresas de riesgo en el polígono petroquímico de Tarragona

Encarnación Rodríguez Perea,
Universidad Rovira i Virgili.

ABSTRACT:

Hablar de Relaciones Públicas, es sin duda, hablar de confianza; de establecer mecanismos, sistemas, estrategias, que generen, aumenten o protejan la confianza de unos determinados públicos hacia una institución, organismo o empresa. Cuando a este sencillo enunciado se añade la "particularidad" de que quien ha de generar ese crédito de imagen, es una empresa que pertenece a un sector especialmente "sospechoso" aparecen nuevos retos en la gestión de la comunicación.

La credibilidad de las empresas del sector químico está permanentemente cuestionada, y su reputación especialmente afectada, tanto por las características propias de sus procesos industriales, como por una tradición de secretismo y falta de transparencia que ha funcionado como un lastre para la imagen pública de todo el sector.

Además de este punto de partida de negativo, la dinámica comunicativa de estas empresas, está condicionada también por algunas dicotomías que afectan el comportamiento de la población; la confianza que la compañía genera o debería generar en sus mensajes, depende, no tanto del riesgo real que se deriva de sus actividades industriales como de la percepción que "su" población tenga del mismo. Así, la percepción social del riesgo, sus procesos, sus condicionantes, su génesis, añade una complejidad considerable en la construcción de la reputación de la empresa. Todos los elementos de la cadena comunicativa se ven afectados por ese proceso.

Hay que valorar también que en este sector, la comunicación no solo se convierte en la herramienta básica para configurar la reputación de la compañía, sino que construir un entorno de confianza y credibilidad es imprescindible para la aceptación de sus actividades, ampliaciones, nuevas inversiones, es decir, para su propia permanencia.

La investigación objeto de este abstract pretende **describir, analizar, com-**



parar y evaluar algunos de los mecanismos de comunicación de riesgos industriales por parte de las empresas que los generan, concretando algunas de las experiencias en multinacionales del sector, ubicadas en el polígono petroquímico de Tarragona.

Entre las prácticas objeto de nuestro análisis figuran prioritariamente las jornadas de puertas abiertas, los paneles públicos asesores y las actividades de formación dirigidas a colectivos cívicos y profesionales.

Todo ello con el objetivo de **confirmar la hipótesis** de que la única forma de tratar adecuadamente la complejidad de las relaciones de empresas con tecnologías de riesgo con sus stakeholders, es mediante fórmulas de participación, en la gestión de la comunicación.

Estructura de la comunicación

1. Estado de la situación en el área estudiada
2. Hipótesis precedentes o aproximación a la trayectoria histórica de la RR.PP. en el polígono petroquímico de Tarragona
3. Los datos de que disponemos
4. Análisis de los mismos
5. Nuestra hipótesis
6. Conclusiones

Metodología:

Observación participante y entrevistas en profundidad, con los responsables de comunicación de DOW, BAYER, REPSOL, y BASF. Esta comunicación presenta resultados provisionales de mi trabajo doctoral.

PARTICULARIDADES EN LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN EMPRESAS DE RIESGO EN EL POLÍGONO PETROQUÍMICO DE TARRAGONA.

Estado de la situación: la gestión de la comunicación en empresas de riesgo.

Cualquier empresa, organismo o institución asume en mayor o menor grado una cierta responsabilidad respecto al territorio que la acoge. Un compromiso



que voluntariamente debe aceptar, para mejorar la aprobación de sus públicos.

En la gestión empresarial actual, las compañías, son cada día mas conscientes de la necesidad de incorporar a su gestión las preocupaciones sociales como parte de su estrategia de negocio y al margen de las exigencias legales, las empresas asumen voluntariamente una obligación ética hacia la sociedad. Este compromiso que se podría definir como la esencia del concepto Responsabilidad Social Corporativa representa un reto en la gestión comunicativa de las organizaciones. La credibilidad, la confianza, la reputación de la empresa, la coherencia entre la comunicación y la acción emergen como elementos en permanente vigilia.

Todo este planteamiento, se acentúa y se complica cuando hablamos de empresas que reciben la terminología legal y social de industrias de riesgo. Entendiendo como tales, según la terminología legal europea, (Normativa Seveso II) las empresas que incluyen en sus procesos productivos, la manipulación, la fabricación, la transformación, el transporte o el almacenamiento de productos considerados peligrosos, para la salud de las personas o para el medioambiente.

Este tipo de empresas que por su especial naturaleza ya están sujetas a controles de seguridad muy estrictos y a unas exigencias legales precisas y minuciosas, tienen también un impacto en el territorio con unas características muy determinadas.

La comunidad local percibe el riesgo inherente a estas instalaciones como un elemento negativo, impuesto, incontrolable y especialmente desconocido. Esta percepción de un riesgo nocivo no siempre se corresponde al riesgo real, cuantificable, calculado y en gran medida controlado, sino que responde a elementos muy complejos; *las nociones de riesgo no están basadas en razones prácticas o en juicios empíricos. Son nociones construidas culturalmente que enfatizan algunos aspectos y ignoran otros.* (Bastard 1996:11) . Existe, pues, una doble perspectiva, de un lado la objetivable, de otro su percepción, y la interacción de estas dos realidades es una de las mayores dificultades a las que se enfrenta cualquier empresa que se manifieste responsable de su actuación sobre un territorio y una comunidad determinada.

Esta situación implica un esfuerzo bidireccional empresa/comunidad que equilibre el riesgo real al riesgo percibido, ya que al contrario la convivencia

planteará graves situaciones perjudiciales tanto para la gestión empresarial como para la propia comunidad. Tal como resume el sociólogo alemán Ulric Beck, *los riesgos son reales, siempre que se perciban como reales. El riesgo y su percepción son dos aspectos que convergen, se condicionan y se refuerzan mutuamente, Los riesgos lo son en el conocimiento. Los riesgos y su percepción no son dos conceptos distintos sino el mismo concepto.* (Beck, 1996:62)

No es objeto de esta comunicación analizar los elementos que participan y configuran el proceso mental de la percepción del riesgo ni desde un punto de vista social ni como proceso psicológico individual, sin embargo es importante considerar la dificultad que implica la investigación de este factor y de que manera condiciona y dificulta la confianza de la comunidad en la organización.

Según el planteamiento del grupo de investigadores británicos del Health & Safety Laboratory la percepción social está muy influenciada por las relaciones sociales particularmente por la confianza en los gestores institucionales del riesgo; *es preciso establecer un dialogo entre los gestores del riesgo y las comunidades locales que mejore la aceptación de estos procesos tecnológicos extremadamente complicados* Williamson (2005:45). Esta necesidad de dialogo se acentúa si tenemos en cuenta que la información que la comunidad recibe, es más objetiva si es una comunicación directa, en cambio, cuando esta información está mediada aumenta la percepción y se produce un mayor desajuste en el juicio público sobre la organización.

La trayectoria histórica de este tipo de empresas y sus estrategias comunicativas a lo largo de los años resumen con claridad la complejidad de este problema.

Según Frank Popoff director general de Dow Chemical (Forum de Seguretat 2000:75) la relación de la industria química y sus públicos ha pasado a lo largo de su historia por tres fases muy determinadas, que se reconocen como las fases de las tres D:

- **Denying** = negación del problema.
- **Data** = exceso de información técnico-científica
- **Dialog** = aceptación y dialogo con la comunidad afectada

Denying: Durante los primeros años de funcionamiento de este tipo de empresas (químicas, energéticas etc) se produjo considerable desencuentro entre la



empresa y sus comunidades locales. La población se mostraba reacia a la compañía y evidenciaba mediante protestas su rechazo. Los responsables de la empresa no entendían porqué no se reconocía su aportación a la mejora de la calidad de vida. La conclusión fue, "No nos quieren porque no nos conocen, debemos esforzarnos en explicarnos".

Data: Esta etapa dio paso a la denominada, *datos, datos, datos*. Una intoxicación de números, formulas, y terminología científica que intentaba aportar conocimiento a la "ignorancia" de la población. Una batería de argumentos en forma de estudios profundos intentaron en vano mejorar la percepción que la comunidad tenía de las actividades de la empresa. También se intentó "convencer" elaborando complicadas tablas estadísticas que confirmaban que según cálculo de probabilidades, es mucho mas arriesgado, para la salud de las personas, viajar en coche o practicar esquí que convivir con una industria química. A pesar de que los datos procesados confirmaban estas afirmaciones de una manera objetiva, aparecía de nuevo el proceso de la percepción social del riesgo y continuaba el rechazo a las actividades de la compañía. *Los riesgos que son menos tolerables, son los de consecuencias desconocidas y aquellos que son impuestos, es decir los que no se asumen voluntariamente* Mir (2000:76)

Dialog: A pesar de estos esfuerzos informativos tampoco mejoró la situación y actualmente se esta trabajando en la tercera fase: el diálogo. Según la política comunicativa de la multinacional americana, es necesario partir del principio que una empresa de riesgo debe aceptar que genera amenazas desconocidas e involuntarias que impone a la población cercana a sus instalaciones y a partir de esta premisa, iniciar el dialogo con sus comunidades. Es básico escuchar a la población y intentar recoger sus sugerencias, este tipo de razonamiento no hará disminuir el riesgo objetivo pero probablemente ayudará a mejorar el percibido y volviendo a Beck, desde el punto de vista social el riesgo y su percepción son la misma cosa.

El grupo de investigadores del HSL, anteriormente citados, reiteran esta necesidad de diálogo y declaran que es importante establecer lo que ellos denominan contrato con los stakeholders (1) es decir establecer sistemáticamente un mecanismo que permita definir el contexto o la naturaleza del proceso a discutir y también el grado de participación en su gestión.

Así, la mayoría de líneas de investigación en la gestión de riesgos apuntan a



la confirmación de la hipótesis de que la única forma posible de tratar adecuadamente la complejidad de este proceso es mediante la implantación de sistemas de participación de la colectividad afectada en la gestión del propio riesgo.

Daniel Fiorino de la Agencia para la Protección del Medioambiente de Estados Unidos (López Cerezo y Lujan 2000:179), argumenta los motivos para una participación pública amplia en la gestión de riesgos:

- Argumento instrumental: la participación es la mejor garantía para evitar la resistencia
- Argumento normativo: excluir la participación contradice los valores democráticos clásicos
- Argumento sustantivo: según la consideración social, el juicio de los no expertos es tan válido como el de los expertos.

1.-Entendiendo este término de difícil traducción como el conjunto de comunidades o colectivos afectados o relacionados con la organización

El área estudiada: el territorio, las empresas.

El mayor polígono petroquímico español y el segundo en importancia del Mediterráneo se encuentra desde hace más de 30 años, incrustado en un interland de 250.000 personas en un perímetro de 20 kilómetros cuadrados alrededor de la ciudad de Tarragona .

El emplazamiento de la refinería de petróleo propiedad de la multinacional Repsol YPF, condicionó a partir de los años 70 la especialización industrial en el sector químico y petroquímico.

Se destinaron a usos industriales 1.200 hectáreas en dos polígonos muy próximos al núcleo de la ciudad de Tarragona. El polígono Norte, situado a 12 kilómetros del núcleo de la ciudad de Tarragona donde se encuentra la propia refinería propiedad de Repsol YPF. El polígono Sur al borde del mar, en dirección a Salou, con plantas de proceso situadas a escasos metros de barrios densamente poblados de la ciudad. A estos polígonos urbanos hay que añadir, también, el que configuran las instalaciones de la empresa Erkimia en la localidad de Flix a orillas del río Ebro, a unos 70 kilómetros al sur de Tarragona.



Para completar esta aproximación territorial es importante recordar que en la provincia de Tarragona hay actualmente en funcionamiento tres centrales nucleares (Vandellos II, Ascó I y Ascó II) y una cuarta (Vandellos I) en fase de desmantelamiento, como consecuencia de un incendio producido el 19 de octubre de 1989. Reconocido por la Organización Internacional de la Energía Atómica de grado 3, ocasionó importantes disfunciones en varios sistemas necesarios para asegurar la refrigeración del reactor con el consecuente riesgo radiactivo, para la población de la zona. (Diari de Tarragona 20-10-1989)

Las centrales nucleares no se incluyen entre los actores susceptibles de este estudio ya que aunque evidentemente se consideran instalaciones de riesgo, configuran un colectivo específico y con unas particularidades determinadas que se alejan del presente análisis. Sin embargo, creo que es importante destacar que su presencia repercute negativamente en la percepción de la colectividad sobre la distribución del territorio y la concentración de riesgos en la zona, aumentando la sensibilidad de la población del área objeto de la presente comunicación.

Según datos aportados por el director general de la Asociación de Empresas Químicas de Tarragona (AEQT), actualmente hay 30 empresas asociadas que se distribuyen en el territorio (www.aegt.com). El conjunto de polígonos y instalaciones ocupan el primer lugar en el ranking español del sector. El 44% de los plásticos y derivados que se producen en España tienen origen en esta área.

Desde el punto de vista de impacto social la industria petroquímica ocupa, en puestos de trabajo directos a 6.000 personas, a las que hay que añadir 3.100 puestos indirectos y más de 20.000 empleos inducidos entre más de 1.500 empresas de servicios.

Actualmente se procesan 18.000.000 toneladas de productos con una tendencia progresiva debido a las inversiones previstas. En rueda de prensa celebrada en marzo de este año, (2005) el Presidente de la Asociación de Empresas Químicas de Tarragona anunció unas inversiones de más de 800 millones de euros para el trienio 2005-2008.

Paralelamente, en el mismo escenario convive el otro gran motor económico de la zona, el turismo. Núcleos turísticos como Salou, o Cambrils están situados muy próximos a los terrenos industriales, incluso el parque temático Port



Aventura se sitúa en la frontera física de las empresas químicas.

La importancia creciente de este sector económico, su competencia territorial y una distribución urbanística obsoleta ante el crecimiento de la zona hacen que exista una presión permanente entre los dos motores económicos del área y unas relaciones difíciles pero inevitables.

Todos estos datos permiten establecer algunos parámetros básicos sobre la situación del área analizada:

- 1.- Un sector industrial altamente especializado con un peso económico reconocido como fundamental para el desarrollo socio-laboral de la zona.
- 2.- Una población especialmente sensibilizada en temas de percepción de riesgo por la alta concentración de este tipo de instalaciones.
- 3.- Una competencia territorial manifiesta y evidenciada por el otro sector económico del área, el turismo.
- 4.- Una distribución territorial extremadamente difícil que favorece la aparición de conflictos territoriales en ocasiones alimentados artificialmente por intereses diversos, y que desorienta a la población aumentando la inseguridad y la desconfianza en las instituciones.

En definitiva, un territorio complejo en el que la población observa un proceso donde se alternan el beneficio y la inseguridad, la riqueza y la amenaza en un difícil equilibrio.

Las treinta empresas instaladas en esta zona presentan una amplia diversidad en cuanto a tamaño, accionariado y cultura corporativa, sin embargo es importante destacar las cuatro grandes multinacionales que determinan en gran medida las tendencias, problemas, inquietudes y actitudes del conjunto. BASF y Bayer, de capital alemán, DOW Chemical multinacional norteamericana y la española Repsol YPF. Además es importante señalar que existen un buen número de empresas con capital mixto, en el que participan estas grandes multinacionales, para cubrir procesos productivos de utilidad común.

A pesar de la fuerte y diferenciada personalidad corporativa de estas cuatro compañías, en la zona prevalece la Associació d'Empreses Químiques de



Tarragona AEQT como representante del conjunto de empresas, actuando como patronal tradicional, como interlocutor con las administraciones en defensa de los intereses del sector, coordinadora de iniciativas empresariales en diversos ámbitos, en definitiva, se podría definir como un importante lobby local.

Si analizamos la trayectoria de las actividades comunicativas de esta organización se pueden identificar con facilidad las tres etapas citadas por F. Popoff, las fases de las tres D: Negación, Datos, Dialogo.

Denying: Durante la primera década de funcionamiento de la AEQT, la información que ofrece la Asociación se limita a enumerar instalaciones, inauguraciones de nuevas industrias o de nuevas plantas de proceso. Hay que esperar al año 1987 para encontrar alguna referencia de actividad relacionada con la comunidad local, y que además no se puede considerar una acción de relaciones públicas sino una actividad de previsión en caso de emergencia. La firma del primer plan de seguridad de emergencia exterior de la industria química PLASEQTA, que surge como iniciativa de la administración y que regula, coordina y organiza los sistemas de seguridad para prevenir accidentes derivados de la implantación de la industria química en el área.

Curiosamente, sólo dos meses después de la firma del acuerdo se produjo el mayor accidente ocurrido en la historia del sector. Un atentado terrorista hizo explotar el rack de tuberías que comunica los polígonos químicos ocasionando un espectacular incendio que provocó una evacuación descontrolada, espontánea y dramática de mas de 20.000 personas que huyeron alarmadas de la ciudad en una de las noches mas tristes y a la vez más afortunadas de la historia moderna de Tarragona, ya que no se produjo ni un solo herido de consideración en lo que pudo haber sido un atentado de consecuencias trágicas.

Es fácil entender el sentimiento de recelo y desconfianza que esta situación, especialmente tras el atentado, provocaba en la población. Un grupo de industrias que fabricaban productos mayoritariamente desconocidos, ocupan el territorio modificando negativamente el paisaje. Manipulan, procesan y almacenan productos peligrosos que convierten la zona en objetivo terrorista. Instalan antorchas y chimeneas que contaminan el medio ambiente y que recuerdan con su presencia la amenaza que esconden. Son multinacionales de capital extranjero, lejanas y poderosas que imponen riesgos desconocidos e indeseados a una colectividad marginada de las decisiones que afectan su



cotidianeidad y su seguridad. Era la primera de las etapas citadas por F. Popoff, negación del problema, desconocimiento mutuo, incompreensión, desconfianza, falta de credibilidad.

Data: En 1993, dieciséis años después de su creación, la AEQT organiza la primera jornada de puertas abiertas de la industria química de Tarragona, participan 9 empresas y 700 ciudadanos.

Mediante unas inserciones en la prensa local las personas interesadas se podían inscribir a la visita. Aunque la organización general de la jornada era a cargo de la Asociación, las empresas participantes podían decidir y coordinar la visita dentro de sus instalaciones, mayoritariamente se optaba por una charla y una visita más o menos extensa a las plantas de producción y un posterior refrigerio. Durante la visita a la empresa, los directivos (no había departamento de comunicación), explicaban a los asistentes, los procesos, productos, inversiones en charlas espesas, unidireccionales, y excesivamente técnicas.

Posteriormente se han celebrado tres nuevas ediciones de jornadas de puertas abiertas, los años 1997, 2000, y 2004.

El año 2002 con motivo de la celebración del 25 aniversario de la AEQT, se sustituyó el formato tradicional y se organizó una exposición sobre la química "Todo es química", desde un punto de vista eminentemente didáctico se mostraba: la historia, las aplicaciones, los productos, etc. Durante siete meses permaneció abierta esta exposición que visitaron casi doce mil personas mayoritariamente escolares.

JORNADAS DE PUERTAS ABIERTAS DE LA INDUSTRIA QUÍMICA DE TARRAGONA

ANO	Asistentes	Observaciones
1993	689	Participan 9 empresas
1997	1.086	Participan 15 empresas
2000	1.328	Participan 19 empresas
2002	11.022	Exposición, "Tot és química" (7 meses / 175días) 37,5% visitantes libres, 62,4% grupos (escolares)
2004	1.171	Participan 17 empresas (el 54 %de los visitantes personal interno de las compañías)



Total visitantes en 10 años
Incluyendo escolares..... 15.396
Visitas libres..... 6.953

Observando estas cifras de participación se deduce que si bien la organización de estas jornadas supone un intento de acercar las actividades del sector a la población en general y en ese sentido indica cambio de rumbo en la estrategia comunicativa del conjunto, presenta un impacto social de escasa importancia, tanto desde el punto de vista cuantitativo (700 visitas por año para 30 empresas), como desde el punto de vista cualitativo, por el amplio porcentaje de asistentes directamente vinculados a las empresas.

A pesar de estos resultados, hay que tener en cuenta que algunas empresas organizan visitas a sus instalaciones para diversos colectivos, estudiantes, asociaciones de vecinos, etc. que a pesar de no ser cifras significativas mejoran la perspectiva, por ejemplo durante el año 2004:

Empresa	Visitas
Dow Chemical	1.400
Bayer	150
BASF	800
Repsol	2.212

Otra actividad, en este caso formativa, para mejorar la colaboración y el entendimiento entre la industria química y la sociedad es el denominado programa APQUA (Aprendizaje de productos químicos, sus usos y aplicaciones). Organizado por iniciativa de la Universidad Rovira y Virgili, con el patrocinio de la AEQT, es un proyecto educativo destinado a escolares y otros colectivos sociales. Su finalidad es desarrollar un mayor conocimiento sobre la importancia de los productos químicos y su interacción con el medioambiente. Promueve la utilización de principios y procesos científicos y su aplicación. Mediante diversas fórmulas pedagógicas, talleres, fichas, exposiciones se intenta acercar el mundo de la química a los escolares de la zona. La AEQT, facilita la cifra de 125.000 alumnos que de alguna manera han par-



ticipado en este programa formativo.

No hay duda que, esta actividad divulgativa, puede tener una repercusión positiva en el conocimiento, y en la mejor preparación de la comunidad a medio-largo plazo, sin embargo, en el tema que nos ocupa sobre la necesidad de conseguir modelos participativos que mejoren la percepción de riesgo de este tipo de empresas, no supone ninguna aportación significativa.

Dialog. En un proceso de implantación lenta pero progresiva han surgido algunas iniciativas empresariales que de manera tímida empiezan el camino de la tercera fase de las tres D, el dialogo. La creación de paneles de ciudadanos como instrumento para el intercambio de inquietudes entre la empresa y la comunidad supone un adelanto cualitativo en la participación de los stakeholders en la gestión de la comunicación del riesgo.

Aunque presentan algunas variantes en su composición, se observa una coincidencia en los parámetros básicos de todos ellos. Se pueden definir como "laboratorios sociales", y se organizan del mismo modo: un grupo representativo de los diversos sectores de la comunidad se reúnen periódicamente con la dirección y técnicos de la empresa para conocer y dar su opinión sobre las actividades de la misma, comentar las preocupaciones relacionadas con el sector, tratar temas de interés, y aportar informaciones en ambas direcciones.

Actualmente existen tres empresas (BASF, Bayer y DOW) que disponen de este elemento de participación y recientemente se ha creado el de la AEQT como organismo de consulta del conjunto del sector. Repsol YPF , según declaraciones de su responsable de comunicación del complejo, se esta planteando la posibilidad de crear su propio panel, si comprueba que realmente resultan efectivos para la mejora de la integración en la comunidad

El 27 de octubre de 2005, se ha celebrado el primer encuentro de paneles públicos del polígono petroquímico de Tarragona, con el objetivo de intercambiar inquietudes y experiencias, para mejorar la actividad participativa de estos organismos. Cada uno de los coordinadores presentaron sus respectivos paneles:



EMPRESA	BASF
Nomenclatura	CONSEJO CIVICO CONSULTOR
Año de constitución	1995
Total miembros	16
Miembros vinculados a la empresa	Director Coordinador Relaciones Públicas
Municipios de procedencia	Tarragona, Reus
Periodicidad de las reuniones	3 anuales
Objetivos	Establecer un medio de comunicación entre la industria y la comunidad para permitir a la empresa conocer las inquietudes y necesidades locales y obrar consecuentemente y permitir a la comunidad un mejor conocimiento de nuestra realidad
Actividades	Visitas a diversas las instalaciones de la empresa Talleres de trabajo proyecto APQUA Visita a la central de la compañía en Alemania
Valoración de los miembros	Reconocen que ha mejorado mucho la opinión que tenían de la empresa

EMPRESA	BAYER
Nomenclatura	CONSEJO DE INTERCOMUNICACIÓN CÍVICA (CIC)
Año de constitución	1997
Total miembros	19 + 5 (empresa)

Miembros vinculados a la empresa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Director 2. Responsable de producción 3. Responsable de Seguridad 4. Responsable de medio ambiente 5. Responsable Relaciones Externas
Municipios de procedencia	Vila-seca
Periodicidad de las reuniones	3 reuniones anuales
Objetivos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proporcionar información a la comunidad sobre las actividades desarrolladas por la empresa, sus conocimientos y operaciones que afectan a su funcionamiento y repercusión en el entorno 2. Establecer un mecanismo para dar a conocer los planes de las empresas antes de que sean puestos en funcionamiento 3. Tratar asuntos de interés común entre la Comunidad y la Empresa
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> - Visitas a instalaciones de la empresa - Reuniones temáticas : Seguridad en la empresa tras los atentados del 11-S en New York - Visitas a : <ul style="list-style-type: none"> * Planta Incineradora * Centro de Emergencias de la Generalitat * Ayuntamiento de Vila-seca * Exposición " Tot és Química"
Utilidad para los miembros	Se manifiestan tranquilos respecto la actividad de Bayer, pero les preocupa la de las otras empresas



EMPRESA	DOW CHEMICAL
Nomenclatura	PANEL PUBLIC ASSESSOR
Año de constitución	1998
Total miembros	15
Miembros vinculados a la empresa	1. Director 2. Relaciones Públicas 3. Jefe de Seguridad
Municipios de procedencia	Diversos municipios del área
Periodicidad de las reuniones	5/6 anuales
Objetivos	Establecer un canal de intercambio entre la comunidad y la compañía para conocer y dar a conocer las iniciativas, proyectos, dudas y preocupaciones mutuas
Actividades	Visitas a instalaciones de la empresa Visitas externas: - Centro de Emergencias de la Generalitat - Creación de la web del panel con voluntad de que sea un instrumento para ampliar la participación de la comunidad y ser la caja de resonancia de las actividades del panel.
Valoración de los miembros	Conocen mejor el funcionamiento de la química. Les preocupa que el resto de empresas actúen con la misma ética productiva.

EMPRESA	AEQT
Nomenclatura	PANEL PUBLIC ASSESSOR
Año de constitución	2003
Total miembros	24
Miembros vinculados a la empresa (AEQT)	(Director General de la AEQT)
Municipios de procedencia	Diversos municipios

Periodicidad de las reuniones	4 reuniones cada año
Objetivos	<p>* Convertirse en un canal de dialogo permanente entre la sociedad y la industria química que ayude a hacer más transparente y completa la percepción que tiene de este sector económico el público, promoviendo actividades divulgativas en todos los ámbitos especialmente el educativo.</p> <p>* Identificar y recoger las preocupaciones de la ciudadanía en materia de seguridad, salud y medioambiente, para transmitir las a la industria química.</p> <p>* Solicitar información de las políticas y actividades de la industria química para mejorar la calidad de vida</p> <p>* Solicitar a la industria química respuestas y actuaciones a las preocupaciones de los ciudadanos.</p> <p>* Hacer llegar estas propuestas a la sociedad para fomentar el conocimiento de la industria química</p>
Actividades	Reuniones temáticas con expertos
Valoración de los miembros	Están aprendiendo a entender mejor la industria química

Cabe destacar que, a pesar de que algunos de los paneles llevan ya algunos años de funcionamiento, todos presentan unos objetivos y unas actividades muy similares, lo cual nos lleva a pensar que se ha producido un estancamiento en el desarrollo de los mismos.

Según una escala que utiliza la multinacional DOW Chemical para medir el grado de implantación de un panel se pueden identificar cuatro niveles de resultados en el funcionamiento de los mismos:

Nivel 1.- Creación y funcionamiento efectivo

Nivel 2.- Implantación de una cultura de planificación



Nivel 3.- Contacto efectivo con la comunidad

Nivel 4.- Mantiene la vitalidad en la madurez

De acuerdo con la presentación que en la citada reunión hicieron los responsables de cada uno de los paneles, tres de los existentes (BASF, Bayer y Dow) se podrían situar en el nivel 2 y el de la AEQT en el nivel 1, ya que aún se reconoce en la fase de estructurar y definir los mecanismos para la continuidad de su funcionamiento.

Ninguno de los paneles han alcanzado el nivel 3 es decir, la frontera entre el panel y su comunidad parece una dificultad considerable. La capacidad de atravesar ese vacío y establecer canales que permitan al conjunto de la sociedad conocer las experiencias del panel y así ampliar el nivel de participación parece ser un importante obstáculo a superar. En este sentido el PPA de DOW, presentará en breve una página web propia para intentar establecer un mecanismo que ayude a superar esa dificultad. Es probable que la utilización de nuevas tecnologías de la información sea un camino para abrir un mayor grado de participación social en estos mecanismos y que su actividad se conozca en la sociedad que dicen representar.

Esta clasificación de los paneles públicos asesores identifica sin embargo, un modelo participativo único que Diaz, Anderson, Hansen (2000:65) definen como modelos "déficit", es decir aquellos organismos de participación pública que no tienen ninguna influencia en las decisiones sobre las que se informan.

El gran reto sería la introducción de los denominados "modelos democráticos" donde la participación pública incluye una influencia real en la toma de decisiones. Tal vez ese sería el gran avance en la gestión de la comunicación de estas empresas conseguir que en los informes de evaluación de riesgos que la administración exige para la puesta en marcha de nuevos proyectos, fuera necesaria la inclusión de informes elaborados por este tipo de organismos de participación pública. Sería una gran fórmula para integrar una intervención comunitaria útil.

Conclusiones:

De todos los datos expuestos se concluye que el proceso para mejorar el grado de confianza de las comunidades locales hacia las empresas consideradas de



riesgo, implica una evolución en las estrategias empresariales de comunicación hacia formulas que permitan un mayor grado de conocimiento de sus actividades productivas por parte de la comunidad. En este sentido existe un intento de incorporar elementos de participación ciudadana en la gestión de la comunicación de riesgos en las empresas de la zona analizada. Esta tendencia constituye una toma de conciencia del problema y por tanto el inicio de un camino para mejorar la confianza de la comunidad en sus actividades que por sus especiales características productivas provoca recelos en la sociedad que las acoge.

Este tipo de mecanismos, como los Paneles Públicos Asesores permiten a las compañías conocer las necesidades y las inquietudes de sus públicos permitiendo así a sus responsables mayor precisión en la información que la sociedad demanda. Así, se pueden reconocer como instrumentos válidos para la gestión comunicativa de las empresas.

Sin embargo para la comunidad representan un avance poco significativo, ya que si bien los componentes de los citados paneles reconocen que mejora su confianza en la empresa y en general mejora su percepción respecto a las actividades del sector, la comunidad esta al margen de esta iniciativa.

* La sociedad en general no conoce estas actividades y por tanto no puede beneficiarse de ellas.

* Es posible cuestionar la representatividad social de los miembros del panel ya que al ser una participación de carácter voluntario agrupa únicamente a personas especialmente concienciadas respecto a la necesidad de una ciudadanía participativa.

* La actividad y participación de los miembros del panel no comporta capacidad de influir en el comportamiento de la empresa. Son modelos déficit.

* Existe un cierto peligro de que estos organismos se paralicen y pierdan vitalidad y por tanto efectividad.

* Seria conveniente iniciar la transformación de los paneles en modelos democráticos que sean también un instrumento de control de las actividades de las empresas.



BIBLIOGRAFÍA

- Autores diversos (2000) *La Directiva Seveso II*
Institut d'estudis de la Seguretat-Barcelona
- Bastard, Joan:"prologo" dins de Mary Douglas(1996)
- Beck, Ulrich (1998)*La sociedad del riesgo*- Barcelona
- Beck, Ulrich (2002) *La sociedad del riesgo global*- Madrid
- Douglas,Mary (1996) *La aceptabilidad del riesgo según las ciencias sociales*-Barcelona
- Fiorino, Daniel (1990)"Citizen Participation and Environmental Risk: A Survey of Institutional Mechanisms" *Science, Technology and Human Values*, núm 15/2 pp. 226
- Joana Díaz, Alison Anderson, Anders Hansen (2002) *Educació ambiental i mitjans de comunicació , David contra Goliat?*- Barcelona
- Lopez Cerezo, J.A. / Lujan J.L. (2000) *Ciencia i Política de Riesgo* Madrid
- Lundgren R. / McMakin A. (1998) *RISCK COMMUNICATION*- Ohio USA
- Ricchia, Virginia (1999) *Risk communication and public perception of technological hazards*- Working Paper FEEM Fondazione ENI Enrico Mattei- Milan
- Williamson, Julian (2005) *Review of the public perception of risk and stakeholder engagement* -Health & Safety Laboratory- England

Relaciones Públicas y Responsabilidad Social



La fundación de empresa como estrategia de reputación corporativa

Alfaro Lara, M^a Auxiliadora,
Universidad de Sevilla.

ABSTRACT

El patrocinio tradicional ha dado lugar a un nuevo fenómeno de comunicación entendido como el apoyo o patrocinio de fundaciones y originado una de las tendencias cada vez más acusadas en las relaciones públicas vanguardistas de empresas privadas: la creación de fundaciones - empresas. Entre sus causas confluyen factores de diversa índole, entre las que podemos destacar la conciencia de las organizaciones sobre su papel en la sociedad, que se manifiesta a través de la creciente preocupación de las empresas privadas por satisfacer las demandas sociales.

Es conocido por todos que, efectivamente, la fundación es una estrategia de comunicación enmarcada en las políticas de responsabilidad social de las organizaciones, pero ¿qué premisas deben tener en cuenta los profesionales de las relaciones públicas para que en la práctica dichas fundaciones actúen como verdaderos ejemplos de responsabilidad social?

En el presente estudio nos proponemos:

- **Exponer los pilares estratégicos** (Teoría de sistemas, teoría de issues management, modelos de coorientación, etc) que hacen que la inversión privada en actividades de interés general (a través del patrocinio o creación de fundaciones) se defina teóricamente como estrategia de comunicación, de acuerdo con el cuarto modelo de relaciones públicas de Grunig, y en la práctica, como un instrumento capaz de obtener el consenso con los públicos.

- **Aportar un modelo de actuación**, basado en dichos pilares, para que las organizaciones y los relacionistas comprendan qué estrategias hay que poner en marcha y cómo para lograr rentabilizar ese consenso en términos de reputación corporativa..

Creemos que es necesario no sólo investigar y definir la figura fundacional como acción de comunicación basada en la responsabilidad social, sino también, y fundamentalmente, formularla como estrategia aplicable en la práctica. De ello dependerá el crédito científico de nuestra profesión.



LA FUNDACIÓN DE EMPRESA COMO ESTRATEGIA DE REPUTACIÓN CORPORATIVA

1. La fundación de empresa como estrategia de comunicación

El Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (2001: 1099) define el término "fundación" como: "1. Acción y efecto de fundar. 2. Principio, erección, establecimiento y origen de una cosa. 3. Persona jurídica dedicada a la beneficencia, ciencia, enseñanza, o piedad que continúa y cumple la voluntad de quien la erige. 4. Documento en que constan las cláusulas de una institución de mayorazgo, de una obra pía, etc."

En virtud del artículo 34 de la Constitución Española, que recoge el derecho de fundación entre los derechos de los ciudadanos de la Sección Segunda, Capítulo II, Título Primero, la nueva Ley 50 / 2002, de 26 de diciembre (BOE número 310, de 27 de diciembre), de Fundaciones, en su artículo segundo reconoce que: "son fundaciones las organizaciones constituidas sin fin de lucro que, por voluntad de sus creadores, tienen afectado de modo duradero su patrimonio a la realización de fines de interés general".

Tomando esta última definición como punto de partida para nuestro análisis, hay que contextualizar la figura jurídica de las fundaciones en el marco de las acciones de comunicación de las organizaciones, por cuanto se erigen como su primer instrumento para invertir en patrocinio y/o canalizar su inversión en actividades de interés general.

Efectivamente, hoy día las organizaciones ejercen como verdaderos agentes sociales a través del diseño y ejecución de programas de responsabilidad social, entre los que destacan la creación y/o el patrocinio de fundaciones¹.

"Un sector que controla casi el 4% del PIB", Bernardo Díaz, Economía y Empleo, pág. 14, 27 de marzo de 2002: El sector de las entidades sin ánimo de lucro, al que pertenecen las fundaciones, genera un valor cercano al 7% del PIB (más de 24.000 millones de euros al año), según datos del BBVA publicados en prensa.

"Las grandes empresas andaluzas tiran del carro de las fundaciones", Fernando Seco, Economía y Empleo, pág. 4, 22 de junio de 2003: Juan Luis Muñoz, Director Gerente de la Asociación de Fundaciones Andaluzas ha identificado a casi 900 fundaciones registradas en los cuatro protectorados de la Administración Andaluza (Asuntos Sociales, Educación y Ciencia, Cultura y Economía, Hacienda).



Los cinco modelos de relaciones públicas (a partir de ahora RR.PP) de Grunig (2000: 72 - 105), así como el concepto de *Ingeniería del Consenso* de Bernays (1998: 15 - 30), constituyen los pilares básicos para este estudio, pues definen el tema propuesto en el ámbito de la responsabilidad social, concepto del que partimos como primera premisa o hipótesis de partida que nos permite identificar la fundación de empresa como estrategia de reputación corporativa.

En el marco teórico de las relaciones públicas, ya los grandes padres de esta nueva disciplina destacaron en sus tesis la necesidad de establecer estrategias de comunicación con los públicos que tuvieran en cuenta los intereses de estos, que dieran una respuesta a las demandas sociales, o interés general (tales como el patrocinio). Bernays, en "Cristalizando la opinión pública", afirma que "las relaciones públicas son el intento de recabar el apoyo público para una actividad, causa o movimiento a través de la aproximación, la persuasión y la información" (Bernays, 1998: 20). Al mismo tiempo, dicho autor, ponía el énfasis en el enfoque organizado y planificado de esta filosofía para que las empresas salieran adelante en la compleja sociedad en la que vivimos.

Más tarde, en "Los últimos años: radiografía de las relaciones públicas (1956 - 1986)", reconocía el principio de Thomas Jefferson de que "en nuestra sociedad democrática cada actividad debe responder al consentimiento de la gente y depender del mismo consentimiento" (Bernays, 1990: 124), como base de las relaciones públicas para su artículo "La Ingeniería del consenso".

Bernays observó la búsqueda de la responsabilidad social y el consenso como los objetivos de las relaciones públicas: "Las relaciones públicas tratan primordialmente del asesoramiento sobre la acción, basada en la responsabilidad social" (Bernays, 1990: 102). "Actualmente, por definición, las relaciones públicas son una profesión. Es un arte aplicado a una ciencia _ la ciencia social _ en los que la consideración principal es el interés público y no el dinero" (Bernays, 1990: 164).

Esta búsqueda de consenso con los públicos, a través de una filosofía empresarial basada en la necesidad de responder a los intereses de los públicos y de tenerlos en cuenta en la formulación de los objetivos y estrategias empresariales, no es más que el principio de responsabilidad social que Grunig recoge en su cuarto modelo de relaciones públicas. En dicho modelo, la bidireccionalidad, las relaciones con la comunidad o los públicos (contribuciones

económicas, programas de patrocinios, políticas de formación dirigidas a los empleados...) son las variables que definen a una empresa socialmente responsable.

Grunig y Hunt (2000: 72 - 105) definieron cuatro modelos de relaciones públicas basados en la investigación empírica, en la historia de su práctica y su extrapolación actual. Estos modelos son:

Características	Agente de Prensa Publicity	Información Pública	Asimétrico Bidireccional	Simétrico Bidireccional
Objetivo	Desinformación (propaganda)	Difusión de la información	Persuasión científica	Comprensión Mutua ; entendimiento mutuo
Naturaleza de la comunicación	Flujo unidireccional; toda la verdad no es esencial	Flujo unidireccional; la verdad es importante	Doble flujo bidireccional; efectos desequilibrados	Doble flujo bidireccional; efectos equilibrados
Modelo de comunicación	De la Fuente al Receptor	De la Fuente al Receptor	De la Fuente al Receptor y viceversa	Del Grupo al Grupo y viceversa
Naturaleza de la investigación	Escasa ; "recuento"	Escasa; legibilidad y lectura	Formativa y evaluativa de actitudes	Formativa y evaluativa de la comprensión
Principales figuras históricas	P.T. Barnum	Ivy L. Lee	Edward L. Bernays	Bernays, profesores y destacados profesionales
Dónde se practican en la actualidad	Deportes, teatro, promoción de productos	Administración pública, asociaciones sin ánimo de lucro, empresa de negocios	Empresas competitivas, agencias de RR.PP	Empresas reguladas por la Administración, agencias de RR.PP
Porcentaje estimado de las organizaciones que los ejercen en la actualidad	15%	50%	20%	15%



En su tesis, la doctora García Nieto expone los argumentos que explican por qué las fundaciones son acciones de relaciones públicas presentándolas como el mayor exponente de "mecenazgo", diferenciándolas del mecenazgo puro (donaciones). El Tercer Modelo es el Asimétrico Bidireccional o de persuasión científica, en el que con cierta investigación se intentan definir objetivos y medir su eficacia, con comunicación bidireccional, pero con efectos desequilibrados que favorecen a la organización, ya que ésta no está dispuesta a modificar su comportamiento en función de los intereses de los públicos. En este modelo se instrumentaliza la responsabilidad social, subordinándola al objetivo de influir en el público buscando la aceptación. La fundación, según García Nieto, es utilizada en este modelo como técnica de persuasión.

El cuarto modelo es el Modelo Simétrico Bidireccional, fundamentado en la pretensión del mutuo entendimiento entre la organización y sus públicos. Se caracteriza por la búsqueda de equilibrio en sus efectos y la investigación como un instrumento fundamental para conocer cómo la organización es percibida por el público, qué expectativas tiene éste y evaluar los resultados en términos de mutuo entendimiento.

"La responsabilidad solidaria" ² es asumida aquí como la búsqueda de equilibrio de intereses entre el público y la organización, por lo que la fundación, al definirse por su fin de interés general, constituye la mejor expresión de la responsabilidad social de una organización.

Según García Nieto, cuando una organización emprende acciones de patrocinio y/o creación de fundaciones, sobre la base de una investigación científica y no como meros instrumentos persuasivos, está aplicando el cuarto modelo de relaciones públicas y manejando la concepción más novedosa de relaciones públicas como *management* socialmente responsable.

Hasta este momento queda demostrado que la fundación es una acción de

García Nieto define como "responsabilidad solidaria" el ejercicio de la responsabilidad social al servicio de los intereses de individuos o grupos humanos, diferenciándola de la responsabilidad pública de la organización respecto a los públicos vinculados directamente con la organización. Sin embargo, ya hemos apuntado que, en una sociedad globalizada como la nuestra, es imposible definir niveles de responsabilidad social en función de la localización de estos públicos, ha de establecerse según el grado de compromiso de la organización con los intereses de sus *stakeholders*

comunicación reflejo de una estrategia socialmente responsable, simétrica y bidireccional. Ahora bien, desde nuestro punto de vista, es necesario considerar las críticas hechas al Modelo Bidireccional Simétrico desde el paradigma funcional-sistémico de las relaciones públicas, ya que nos permiten redefinir la fundación de empresa de acuerdo con el Modelo de Motivación Mixta (Quinto modelo de relaciones públicas) en el que el relacionista adopta un rol más cercano al ejercicio de la responsabilidad social a través de fundaciones de empresa.

Este último modelo propuesto por Grunig, su esposa Larissa y David Dozer (Grunig y Hunt, 2000: 26 - 44), supone un enfoque más cercano a la práctica de las relaciones públicas: el Modelo Simétrico de Motivación Mixta, donde el profesional de las relaciones públicas asume el papel de antagonista cooperante. Es decir, sirve a los intereses de ambas partes y utiliza técnicas persuasivas dirigidas tanto a la dirección de la organización como a los públicos. Esta posición fronteriza le permite persuadir a sus públicos de que su organización no va desencaminada en determinado tema, y viceversa.

Ahora bien, ambas partes necesitan un lugar de equilibrio o posición central entre los resultados deseados por unos y otros, un equilibrio satisfactorio para ambas partes: "las organizaciones y los públicos se presentan como titulares de intereses a veces contrapuestos. Sin embargo, la negociación y el compromiso les permite encontrar un terreno común, una zona de acuerdo e integración. Fuera de esta zona, las relaciones entre ambos actores se caracterizan por su desequilibrio comunicativo, donde pueden predominar los intereses de una u otra parte" (Grunig y Hunt: 2000, 38).

Este modelo integra las perspectivas asimétricas y simétricas anteriores de Grunig, ya que las tácticas asimétricas se utilizarían para alcanzar la mejor posición de las organizaciones en la zona de integración, pero el modelo sería esencialmente simétrico, ya que estas prácticas están vinculadas a una percepción simétrica que respeta la integridad de las relaciones a largo plazo.

En la revisión de su modelo normativo ya advirtió Grunig que el modelo simétrico debía ser un modelo de colaboración, de solución de conflictos y de comprensión entre la organización y sus públicos y utilizó el término de Christopher Spicer "defensa de colaboración" (en su libro *Public Relations: a political perspective*) para redefinir su modelo simétrico. "Defensa de colaboración" significa que un enfoque simétrico de las relaciones públicas combina



la defensa de los intereses de una organización con la colaboración con los públicos, de manera que los profesionales de esta disciplina tienen como objetivo defender sus intereses, pero se elevan por encima de estos para escuchar a los públicos y colaborar con ellos.

Esta es la idea básica que define a unas relaciones socialmente responsables y excelentes: equilibrar los intereses propios de las organizaciones con los intereses de los públicos a los que afectan.

Es en este marco en el que podemos enlazar con la fundación de empresa como acción modélica de relaciones públicas basada en la responsabilidad social en tanto que se presenta como:

- Una actividad a favor de los públicos emprendida por una organización que, responde a las necesidades de sus públicos.
- Contribuye al consenso, a la bidireccionalidad con los públicos, a la credibilidad de la organización y a conformar una imagen pública más aceptable; además la dota de fiabilidad ética por ocuparse de actividades de interés general que satisfacen demandas sociales al tiempo que contribuyen a la excelencia empresarial.

2.La fundación de empresa en el marco de la responsabilidad social

El tema propuesto responde a la creciente preocupación de las empresas privadas por satisfacer las demandas sociales a través de sus programas de patrocinio, en detrimento de las tradicionales formas de comunicación (prensa, publicidad...).

Al dar respuesta a estos interrogantes, pretendemos explicar que la responsabilidad social en la que se enmarca la fundación como acción de comunicación, no es fruto de principios filantrópicos o solidarios, sino que las empresas se ven obligadas a ponerla en práctica por presión política y exigencia empresarial, porque de lo contrario no podrían sobrevivir con eficacia en nuestra sociedad.

Se impone así un nuevo postulado de la empresa como ente social, que ha de armonizar su rol en relación con todos los subsistemas que le rodean buscando su beneficio a través del beneficio de los demás. Y esto ocurre porque de lo contrario, de primar su propio interés por encima de los de la comunidad,

las empresas no podrían sobrevivir, los gobiernos no podrían hacer frente al poder de muchas multinacionales, los mercados no podrían garantizar por sí solos el equilibrio de poder y ciudadanos / consumidores condenarían las prácticas irresponsables de las organizaciones como ya lo hiciera el movimiento antiglobalizador.

Por lo tanto, no es el creciente contexto jurídico y político internacional el principal motor de la responsabilidad social, sino que sus causas hay que buscarlas en la pérdida de la confianza hacia la empresa capitalista y la definición de la organización como sistema social, que ha de responder contribuyendo al desarrollo y bienestar de los ciudadanos, devolviendo a la sociedad parte de lo que ésta le ofrece.

Además, las empresas éticas están siendo incluidas en índices como FOOT-SIE4 Good y, por tanto, pueden atraer a inversores éticos. El ejercicio de la responsabilidad social a través de programas de participación privada en iniciativas de interés general no sólo pueden atraer a la propia empresa inversiones socialmente responsables, sino que las organizaciones ven que sus empleados valoran positivamente dicha política y, por ende, valoran positivamente trabajar en dicha entidad.

Por todo ello, la responsabilidad social conecta a la organización con los problemas sociales generales, no ya por cuestiones morales o cívicas, sino por eficacia. Las organizaciones se enfrentan al reto de la legitimidad dentro de un nuevo contexto: el de la transparencia y la cooperación. La gestión de sus públicos desde este punto de vista, desde la responsabilidad social, y a través de la satisfacción de intereses generales, otorga a la organización mayor credibilidad y confianza, que se traduce en su reputación corporativa.

Por lo tanto, vamos a partir del término que justifica nuestro estudio, la responsabilidad social corporativa. El movimiento de la responsabilidad corporativa implica que superamos el modelo clásico por el cual la búsqueda del propio interés (beneficio económico) desemboca en el bien de la sociedad a través del mercado, para que el beneficio de la empresa es posible a través del beneficio de la comunidad.

No obstante, tenemos que decir que no existe una doctrina compacta sobre responsabilidad social consensuada a nivel nacional o internacional, sino una gran cantidad de conceptos referidos a responsabilidad social.



2.1 Revisión terminológica

En España, desde los años setenta se han utilizado muchos términos que rondan sobre el nuevo papel social de la empresa ya que proporciona bienes y servicios a la sociedad y empleo a los trabajadores y eleva el nivel de vida de los consumidores.

En el ámbito español se hablaba ya en los años sesenta de acción o actuación social. A este respecto cabe recordar que en 1951 se creó en España "Acción social empresarial" entonces con la denominación "Acción Social Patronal", pionera en nuestro país en estos asuntos. Más recientemente se viene empleando significativamente el término *estrategia social*. Otros conceptos similares se han empleado desde el ámbito de la comunicación para referirse a las políticas sociales de la organización tales como el de "empresa conveniente"³: "la empresa conveniente será la que satisface las necesidades del individuo como consumidor y sus demandas como ciudadano.

Una empresa será más o menos conveniente dependiendo de la competencia, su capacidad de respuesta e iniciativa, la incorporación de nuevas tecnologías y la innovación integrada en la cultura de la empresa para la gestión del convencimiento".

Nuestro estudio parte de la indagación sobre este fin y naturaleza de la empresa, sobre las causas o factores que han confluído en considerar a ésta como un sistema abierto e interdependiente del entorno que le rodea. Esta interdependencia del universo (públicos de los que depende) ha hecho que las empresas elaboren un marco de respuesta y actuación, desde el que desarrollar instrumentos de medición y evaluación de su comportamiento socialmente responsable: (auditorías y balances sociales o éticos, etc), y por último, y destinen cada vez más esfuerzos a demostrar la ligazón existente entre el comportamiento social (Ej. el patrocinio) y/o ético y los resultados financieros, económicos o, simplemente, de mercado de la empresa (eficacia empresarial).

Entre todos los conceptos expuestos delimitaremos aquellos que se alejan de nuestra postura, concretamente de la mencionada "filantropía estratégica" (de

Sánchez Olea, Carlos (1998): "La empresa conveniente", en Anuario de la Comunicación, Madrid, Dircom.

la que nos habla Wilcox⁴), del "patrocinio y mecenazgo" tal como lo definen Szybowics y Magistrelli (1990) y Parés i Maicas (1994), del "mecenazgo cultural" de Montse Serret Grass (1990) y del "marketing social corporativo" (Amado Juan de Andrés, 1993).

Rechazamos el enfoque teórico desde el que se afrontan las contribuciones a la comunidad desde tales teorías, puesto que desde ese punto de vista, las relaciones con la comunidad (el patrocinio de actividades de interés general y las fundaciones), serían actividades de marketing social, con objetivos económicos de aumento de las ventas frente a las donaciones desinteresadas características del mecenazgo, pero no de las fundaciones (cuya labor estratégicamente planificada reporta beneficios a la empresa en términos de imagen y reputación corporativa).

Desde nuestro punto de vista, las relaciones con la comunidad por definición (porque se dirigen no sólo a los consumidores de un producto, sino a todos los públicos de la organización: accionistas, trabajadores...) afectan a toda la organización, a su imagen en todos los niveles, por lo que no pueden ser definidas desde el ámbito *estrecho* del marketing y las ventas.

Es así como nos presentan la responsabilidad de las empresas los autores Cutlip y Center (2000), M^a Teresa García Nieto (1994), M^a Teresa Otero Alvarado (1996) y Aurora Pimentel (2002). Grunig lo establecía ya con tales afirmaciones:

"El proceso de la gestión estratégica es el instrumento idóneo para demostrar la diferencia de éstas con el marketing. Mientras que los programas de relaciones públicas se planifican para comunicar con los públicos. Los de marketing lo hacen para comunicar con los mercados, es decir, con los individuos que adquieren productos o utilizan servicios de la organización. El mercado no presiona sobre la organización para que produzca sino que es la organización, la que identifica, e incluso puede crear, el mercado. En contraste, los públicos, de acuerdo con la teoría situacional, se crean a ellos mismos y persiguen a la organización cuando se sienten perjudicados. Asimismo, mientras que la estrategia de marketing pretende comunicar con mercados relativamente pasivos y favorables, las Relaciones Públicas lo hacen con públicos activos y, a veces, antagonicos" (Grunig y Hunt, 2000: 37).

AA.VV (2001): "Relaciones públicas. Estrategias y Tácticas", 6ª edición, Barcelona, Gestión 2000



2.2 El concepto de la responsabilidad social

Tanto desde el ámbito académico como el profesional, muchos han sido los que han tratado de definir la responsabilidad social de la empresa:

La Fundación Ecología y Desarrollo, en su Anuario de la Responsabilidad Social Corporativa 2003, afirma que "la adopción de las empresas de criterios de responsabilidad social conlleva la adopción de políticas formales en los ámbitos social y ambiental; la transparencia respecto de los resultados alcanzados; y el escrutinio externo de dichos resultados por parte de agentes externos" y distingue entre dos enfoques posibles:

Enfoque *shareholder*, o de creación de valor para el accionista: argumenta que la única responsabilidad de las empresas es conducir sus actividades, dentro de la legalidad, con el fin exclusivo de maximizar el valor revertido a sus accionistas. Esa es su única responsabilidad; además, la adopción de enfoques más amplios distrae la atención de los gestores y acaba dañando el valor creado para el accionista.

Enfoque *stakeholder* viene a apoyar una concepción de la actividad empresarial a través de la cual las empresas crean valor para el accionista a través del gobierno de las relaciones con el conjunto de stakeholders, lo que no discute la primacía del capital como input director de la empresa pero pone en evidencia el carácter abierto a la sociedad de la institución empresarial. Esta forma de entender la empresa se refiere esencialmente a la evidencia de que en el largo plazo los resultados empresariales mejoran si se mantienen relaciones no oportunistas con los diferentes grupos de interés que concurren en la actividad empresarial: empleados, clientes, proveedores, y comunidades sociales donde se opera.

Rechazamos el primer planteamiento de la responsabilidad de la empresa como responsabilidad social, ya que la organización no puede sobrevivir de espaldas al sistema social del que forma parte y depende, así como tampoco puede obviar las demandas que le imponen los públicos y el entorno que le rodea.

De acuerdo con el enfoque *stakeholder*, compartimos la definición de José



Luis Lizcano⁵, para quien la responsabilidad social corporativa es un modelo de gestión que reconoce como objetivo principal la satisfacción de los distintos grupos de interés o *stakeholders* con los que interactúa: empleados, accionistas, clientes, proveedores, comunidad local y sociedad en general... los cuales han de ser considerados en todos los niveles de decisión de la organización. Por lo tanto, relacionamos el concepto de la responsabilidad social con el de *stakeholders* por cuanto implica el compromiso de la organización hacia todos sus públicos, externos e internos.

En este contexto cabe afirmar que las fundaciones se configuran, pues, como el mejor instrumento de las organizaciones para participar en actividades de interés general, creando un marco de actuación basado en la responsabilidad social: implica la investigación previa de las demandas de bienestar de una sociedad desarrollada, en la que sus públicos le exigen a las empresas su participación en cuestiones tales como el fomento de la cultura, el ocio, el empleo o la eliminación de la exclusión social.

Desde este punto de vista teórico, la responsabilidad social, a la que nace ligada la nueva concepción de la fundación de empresa como acción de relaciones públicas al servicio del interés general, implica un nuevo concepto de públicos (Teoría de los stakeholders) y una nueva concepción del rol del relacionista (Modelo de Motivación Mixta).

3. Modelo de actuación teórico-práctico

De este planteamiento teórico se deriva que las entidades privadas deben ir al encuentro de sus objetivos con los públicos de los que dependen (variable independiente). Este encuentro depende de que el responsable de relaciones públicas actúe como *en una calle de doble dirección* (variables dependientes):

Lizcano, José Luis: www.cedenet.org/conocimiento, a 18 de noviembre de 2003.



Consenso empresa-públicos
(VARIABLE INDEPENDIENTE)

VARIABLE DEPENDIENTE 1

Interpretar los públicos a la organización

Esto implica: llevar a cabo una acción consecuente con las necesidades y deseos del mismo,
- identificar dichas necesidades
- comunicarlas a la dirección
- acción: relaciones con la comunidad
Contribuciones económicas (Patrocinio, fundaciones)

VARIABLE DEPENDIENTE 2

Interpretar la organización a los públicos

En este sentido:

- proyectar una identidad
- comunicar una imagen

coherentes con los objetivos de los públicos de los que depende en particular y la sociedad en general (qué hace la empresa por la sociedad)

La Responsabilidad Social se revela, ejercida a través del patrocinio y las fundaciones como un instrumento útil para la empresa, que permite alcanzar legitimidad, es rentable y conveniente por cuanto acerca la empresa a sus públicos desde la voluntad de la empresa de responder a sus demandas sociales. Por ello, hablamos de **consenso empresa-públicos**.

En un orden descriptivo, la Responsabilidad Social se ejerce a través de relaciones con los distintos públicos. Relaciones cuyos objetivos parecen estar más cerca de crear vínculos de cooperación y solidaridad entre los públicos y la empresa, que de crear relaciones de persuasión e interés, por ello hablamos de **interpretar los públicos para la empresa**, pues se trata de escuchar y conocer lo que ésta desea de la empresa y comunicarlo a la dirección de las organizaciones.

Esta cooperación entre los públicos y la empresa, configura una comunidad de intereses y lealtades. Esta existencia de relaciones se concreta a través de las distintas herramientas de comunicación con la comunidad: **las contribuciones económicas** entre las que figura el patrocinio ejercido a través de las fundaciones de empresa.

Pero la comunicación no es una realidad unidireccional. Comunicación puede

ser propaganda, publicidad, engaño o manipulación; lo que no está a la altura de la exigencia de reconocimiento y respeto, que la filosofía de Responsabilidad Social alienta. La comunicación en responsabilidad social debe ser bidireccional (por eso sólo puede darse en empresas que practiquen el cuarto y quinto modelo de Grunig). Esta doble dirección implica también **interpretar la organización a los públicos.**

Por ello, la comunicación con los distintos públicos tiene que estar presidida por valores éticos, ser una comunicación coherente con los objetivos de los públicos de los que depende en particular y la sociedad en general.

Una comunicación que escucha, y dialoga es la que pone en marcha la empresa cuando dirige sus relaciones con la comunidad a través del apoyo a actividades de interés general que pone al servicio de la comunidad (fundaciones). De ninguna otra forma la empresa lograría la eficacia empresarial y la reputación corporativa: sin comunicar sus medidas de responsabilidad social, ésta no revierte en la propia imagen de la empresa.

En el modelo de actuación propuesto, la empresa establece un diálogo con sus públicos planificado sobre la conciencia de su papel como agente social que debe responder a las demandas de sus públicos en el marco de la responsabilidad social.

Por ello, la responsabilidad social, característica de las empresas cuya comunicación obedece al cuarto y quinto modelo de Grunig (el modelo bidireccional simétrico y el modelo de motivación mixta) exige una definición neocognitiva conductivista de los públicos de la organización, pues la responsabilidad social en estos modelos supone que la empresa dialoga con sus públicos, escucha sus demandas sociales y les da respuesta.

La fundación de empresa se convierte en la base sobre la que la organización hace efectiva esa voluntad de entendimiento activo y cognoscitivo hacia sus públicos, pues a través de ella los escucha, dialoga y ajusta los intereses de ambos.

Por lo tanto, la creación de fundaciones tiene las siguientes ventajas para la organización:



1. Puede trabajar en todos los diferentes niveles o grupos de públicos: Permite segmentarlos y crear programas específicos y adaptados a cada uno de ellos (accionistas, proveedores, medios de comunicación, clientes, consumidores, instituciones financieras, empleados, líderes de opinión, administraciones locales, mercados...).
2. Es el gran responsable de la imagen de la empresa, ya que es el portavoz de su preocupación por los intereses de los públicos y de sus manifestaciones sociales.
3. Exterioriza la cultura empresarial y la vincula con su responsabilidad social.
4. Supone un movimiento o acción de la organización en pro de sus públicos a la vez que un intercambio a través de un contacto, por ello ofrece mayor credibilidad que otras acciones de comunicación masivas como la publicidad.
5. Facilita la integración social de la organización en el entorno y el diálogo como elemento de desarrollo.
6. Otorga transparencia al sentido cívico de la empresa y coadyuva a lograr el consenso
7. Es una estrategia cuantificable: permite analizar para cada caso los objetivos en función de la estrategia de la empresa, las distintas alternativas para conseguirlos así como los públicos a los que hay que llegar, es una inversión estudiada y planificada a través de una figura con personalidad jurídica y fiscal propia (y en conexión con la filosofía de la organización que la crea), a la vez que obtiene un tratamiento fiscal favorable (por su papel complementario al del Estado) y aumenta la cifra de negocio (ya que se convierte en un valor añadido frente al cliente).
8. Es una estrategia integral: requiere del apoyo de otras actividades de comunicación así como de todos los departamentos de la organización para lograr sinergias de sus efectos a nivel interno y externo.

A través de estas fundaciones creadas por empresas, las organizaciones buscan ajustar los intereses de la empresa y los de la comunidad, asumiendo su responsabilidad social con los públicos de los que depende.



Estas fundaciones de empresa están más cerca del patrocinio de actividades de interés general que del mecenazgo, ya que su labor es estratégicamente planificada y busca obtener beneficios términos de imagen y reputación corporativa.

4. Fundación de empresa y reputación corporativa

Por estos motivos la organización debe llevar a cabo investigaciones sobre los resultados de la comunicación a través de las fundaciones de empresa a distintos niveles: rentabilidad del programa, opinión de los públicos implicados e impacto en el entorno. Sin esta evaluación sería imposible la retroalimentación característica de una organización socialmente responsable.

Inditex, consciente de completar este proceso circular explica su política y algunos de los efectos que ha conseguido poniéndola en marcha a través de un reportaje publicado en *Economía y Empleo*⁶ :

"Nuestras acciones patrocinadas deben ser fruto de un diálogo con los públicos (investigación previa para analizar las posibilidades de inversión en patrocinio). Así, Inditex trabaja con las comunidades locales, nacionales e internacionales en las que desarrolla su modelo de negociación, de acuerdo con principios contenidos en su diálogo de conducta y mediante fórmulas de diálogo con cada una de las partes interesadas o afectadas directa o indirectamente por sus iniciativas. Éstas se encuentran dirigidas y coordinadas por el departamento de responsabilidad de la entidad, que depende directamente del Presidente de la misma. Parte de la recompensa de esta acción es el reconocimiento y notoriedad: Inditex fue la primera empresa española en suscribir el Pacto Mundial de Naciones Unidas y preside esta alianza en nuestro país; ha establecido un convenio con *Global Alliance for Workers and Communities*, institución integrada por el *Banco Mundial*, *Youth Foundation*, *The Gap* and *Nike*, con el objetivo de establecer fórmulas de diálogo entre la dirección de las fábricas, empleados y ONGs locales, para la mejora de condiciones laborales y de vida de los trabajadores de las cadenas de producción en Asia. Ha recibido el segundo premio The Economist Group en la categoría "*Global Corporate Archivement Awards 2002*" y fue incluida en el *Dow Jones for Sustainability Index* y en el *FTSE4Good*".

⁶Inditex destina un 1,4% de su beneficio mutuo a inversión social", Javier Moronatti, ABC, *Nuevo Trabajo*, Empresa y Sociedad, pág. 71, 25 de mayo de 2003.



Índices como los que acabamos de mencionar cobran progresivamente importancia en el panorama de la evaluación de los beneficios de la responsabilidad social en términos de imagen ya que algunos de los factores de excelencia de la empresa están en los intangibles: el estilo de dirección, la creación de valor para los *stakeholders*, recursos humanos...

En España, algunas grandes corporaciones como BBVA o Telefónica han procedido recientemente a nombrar un responsable de su reputación corporativa. Dichas entidades entienden la reputación como un concepto más amplio que la imagen de la empresa, al evaluar el comportamiento corporativo en todos los niveles intangibles a los que nos hemos referido.

"La imagen es más el resultado de un estado de opinión, que no siempre se corresponde con hechos ciertos y sólidos basados en una realidad corporativa verificable", según Justo Villafañe (2002: 240).

Puesto que la participación privada en actividades de interés general responde al compromiso adquirido con los intereses de los distintos públicos de la organización y genera un comportamiento socialmente responsable, aporta a la organización activos intangibles susceptibles de ser evaluados a través de los instrumentos de gestión de la reputación corporativa.

En este sentido, Justo Villafañe (2002: 238 - 244) propone los siguientes instrumentos:

La Macro de Reputación (Matriz Corporativa de Riesgos y Oportunidades), como el instrumento específico para la autoevaluación permanente de una gran corporación porque, además de enumerar sus valores de reputación (resultados económico-financieros, capacidad de innovación,...) y los *stakeholders* de la empresa, identifica un cuadro de riesgos, oportunidades e indicadores correspondientes con cada una de las variables de reputación que surge de cada intersección en la matriz de los valores de reputación con los *stakeholders*. La Macro permite objetivar los hechos que pueden mermar o acrecentar la reputación de la organización:

Valores de Reputación Corporativa Stakeholders	Valor de Reputación I	Valor de Reputación II	Valor de Reputación III
Stakeholder 1	Variable reputación 1	Variable reputación 2	Variable reputación 3
Stakeholder 2	Variable reputación 4	Variable reputación 5	Variable reputación 6
Stakeholder n	Variable reputación 7	Variable reputación 8	Variable reputación 9

El Índice Merco (Monitor Español de Reputación Corporativa), de Justo Villafañe, es otro instrumento válido que evalúa la reputación corporativa de las organizaciones en función de seis variables cabeceras definidas de forma permanente: resultados económico-financieros, valor del producto/servicio, cultura corporativa y calidad laboral, ética y **responsabilidad social**, presencia internacional e innovación.

Junto a éste hay que señalar otras metodologías internacionales que miden los beneficios intangibles de un comportamiento socialmente responsable de las organizaciones: existen dos prestigiosos índices bursátiles, Dow Jones y FTSE4Good, que han empezado a clasificar las empresas que las constituyen teniendo en cuenta su comportamiento desde un punto de vista económico, social y medioambiental.

La mejores organizaciones pasan a formar parte respectivamente de los selectivos DOW JONES FOR SUSTAINABILITY INDEX o del FTSE4GOOD INDEX.

En el Dow Jones figuran las empresas españolas Endesa, SCH, Iberdrola, Ferrovial e Inditex; y en el FTSE4Good forman parte Telefónica, Gas natural y Bankinter.

No obstante, las pequeñas empresas están aún muy lejos de poder entrar en dichos índices, dada su capacidad. En este sentido, Gonzalo Garnica⁷, Director de Comunicación de CEOE, ha puesto de manifiesto la preocupación

7. Gonzalo Garnica, 22 de noviembre de 2003.



del sector empresarial sobre la falta de unanimidad en torno a la definición de responsabilidad social así como la necesidad de establecer una metodología común y consensuada capaz de ser un referente, al menos nacional, en la evaluación del comportamiento socialmente responsable. En tanto, las memorias económicas y balances sociales siguen siendo los principales instrumentos de evaluación de las pequeñas y medianas empresas.

5. Conclusiones

La organización, como unidad productiva/prestadora de servicios y generadora de empleo, ha pasado a ser un miembro de la sociedad, por lo que ha de responder como tal participando en alguna de sus actividades, así como contribuir a algunas de ellas para que su balance social sea positivo. La participación privada en actividades de interés general es una de las técnicas que mejor reflejan este compromiso de la organización con sus stakeholders, convirtiéndose en un elemento estratégico en su diálogo interno y externo.

Dicha participación es un instrumento de comunicación integral y, por ello, además del valor añadido que se consigue atribuir a la imagen y reputación corporativas, supone la máxima expresión de la responsabilidad social: es un intercambio entre lo que ocurre en el exterior, lo que demandan los públicos, y lo que el interior, la organización, está dispuesto a ofrecer como miembro de ella. Por ello, no sólo es un elemento estratégico, sino también una cultura empresarial: reflejo de una filosofía en la que prima el diálogo y el entendimiento mutuo con los públicos internos y externos.

En este marco definimos la fundación de empresa como un modelo de gestión al que optan organizaciones privadas y públicas con el fin de vertebrar su política de responsabilidad social a través de una figura jurídica y de personal que le permite el diálogo con sus públicos a través de la financiación de actividades de interés general con carácter permanente, voluntad de acercamiento a los *stakeholders* y de eficacia empresarial.

Podemos concluir, por lo tanto:

- Las organizaciones buscan nuevas formas de comunicación y consenso con sus públicos no por razones altruistas o de filantropía, sino de eficacia y eficiencia empresarial.

- La creación o apoyo a fundaciones les permite reconstruir la confianza de sus públicos concentrando su participación en actividades de interés general destinadas a un colectivo identificado, les permite desvincularlas del resto de sus actividades y con ello, ganar en credibilidad y rentabilidad.

- El apoyo o creación de fundaciones ha de estudiarse en el marco de la responsabilidad social de las organizaciones: nos permite establecer una teoría propia sobre el reciente interés de la iniciativa privada por el interés general.

- Fruto de este compromiso con los stakeholders, y de su respuesta positiva a la organización, ésta obtiene una imagen de confianza, apoyo y credibilidad que favorece su reputación corporativa.

Bibliografía

ARCEO VACAS, J. L. (1994): "La eficacia de la responsabilidad social en las relaciones públicas de vanguardia: una revisión de los planteamientos de Grunig, en *Revista Universitaria de Relaciones Públicas*, Madrid, Facultad de Ciencias de la Información, nº 1 (2ª época), págs. 11 - 21

- (1988): *Fundamentos para la teoría y técnica de las relaciones públicas*, Barcelona, Promociones y Publicaciones Universitarias.

- (1998): *Tratado de Publicidad y Relaciones Públicas*, Barcelona, Paidós.

BERES HERRERO, A. y VEGA VÁZQUEZ, B. (2000): *Tercer sector y su entorno: introducción al sector no lucrativo en España*, La Coruña, Fundación Foro Permanente Gallego-Iberoamericano de la Salud.

BERNAYS FREUD, E. L. (1990): *Los últimos años: radiografía de las relaciones públicas (1956 - 1986)*, Barcelona, Promociones y Publicaciones Universitarias, S.A.

- (1998): *Cristalizando la opinión pública*, Barcelona, Gestión 2000.

BORAGNI, C. (1998): "Dar para recibir: por qué es la hora de la filantropía corporativa", en *Imagen*, nº 22, págs. 5 - 19.

BUSTAMANTE, S. (2001): "El patrocinio empresarial como vector de desarrollo. El caso Repsol YPF", en *Relaciones Públicas y Protocolo: cinco años de reflexiones*, EIRP.CP, págs. 23 - 40.

CABRA DE LUNA, M. Á. (1998): *El Tercer Sector y las Fundaciones de España hacia el Nuevo Milenio*, Madrid, Escuela Libre Editorial.

COMISIÓN EUROPEA (2001): *Libro verde de la Comisión de Comunidades Europeas, (presentado el 18 de julio de 2001)*, consultado en www.ecologiaydesarrollo.org, a 10 de noviembre de 2003.

CUTLIP, SCOTT M. Y CENTER H. A. (2000): *Relaciones Públicas Eficaces*, Barcelona, Gestión 2000.

FUNDACIÓN ECOLOGÍA Y DESARROLLO (2003): *Anuario Sobre Responsabilidad Social Corporativa 2003*, www.ecodes.org, a 11 de noviembre de



2003.

FUNDACIÓN EMPRESA Y SOCIEDAD (2003): *Informe 2003 sobre la Acción Social de la empresa en España*, www.empresaysociedad.org, a 5 de noviembre de 2003.

GARCÍA DE LEÁNIZ, P. (1988): "La economía social", en AA.VV, *Fundaciones y mecenazgo en el Estado del Bienestar*, Madrid, Centro de Fundaciones, pp. 163 - 175.

GARCÍA NIETO, M. T. (1994): "*Acciones de relaciones públicas. La fundación*", Universidad Complutense de Madrid, Tesis Doctoral no publicada.

GARCÍA NIETO, M. T. (1994): "Una aproximación al mecenazgo como acción de relaciones públicas" en *Revista Universitaria de Publicidad y Relaciones Públicas*, Madrid, Facultad de Ciencias de la Información, nº 1, pags, 99 - 112.

- (2003) Clase "Las técnicas aparentemente filantrópicas como paradigma de vanguardia de las relaciones públicas", Sevilla, Master en Dirección de Relaciones Públicas y Protocolo, 21 de marzo de 2003.

GAMARRA, Y. (1992): *Fundaciones y Asociaciones no lucrativas en el marco de la Comunidad Europea*, Zaragoza, Real Instituto de Estudios Europeos.

GRUNIG, J. E. y HUNT, T. (2000): *Dirección de Relaciones Públicas*, Barcelona, Ediciones Gestión 2000, S.A.

JUAN DE ANDRÉS, A. (1993): *Mecenazgo y patrocinio. Las claves del marketing del siglo XXI*, Madrid, Editmex.

LIZCANO, JOSÉ LUIS: "Del Mercado perfecto a la responsabilidad social corporativa", en www.cedenet.org/conocimiento, consultado el 18 de noviembre de 2003.

LÓPEZ NIETO y MALLO, F. (1997): *Manual de Protocolo*, Barcelona, Ariel.

- (1998): *Manual de Fundaciones*, Barcelona, Bayer Hnos.

M. THOMAS, R. (2002): "La ética empresarial y la responsabilidad social de la empresa en Europa", en AA.VV., *Informe Anual 2002: El Estado de la Publicidad y el Corporate en España y Latinoamérica*, Madrid, Pirámide, págs. 219 - 234.

MORILLO GONZÁLEZ, F. (2001): *La fundación: concepto y elementos esenciales*, Barcelona, Tecnos.

NOGUERO GRAU, A. (1988): **Programación y técnicas de Relaciones Públicas**, Barcelona, ESRP - PPU.

OTERO ALVARADO, M. T. (1995): "Patrocinio, relaciones públicas y responsabilidad social", en *La Revista*, 8 de diciembre, Pág. 4

- (1995): "El estímulo a la participación privada en actividades de interés general: el Patrocinio y Mecenazgo en España ante la nueva Ley de Fundaciones", en *Cuadernos de Actualidad Cultural*, Consejería de Cultura de la Junta de Andalucía, nº 1, Febrero, págs. 23 - 35.

- (1996): "Ética y relaciones públicas: el futuro de la comunicación", Sevilla, Comunicar, Actas del XXIX Congreso Univ'96.

- (2000): *Teoría y Estructura del Ceremonial y el Protocolo*. Sevilla, Mergablum.

RAMAS DE TRIANA, J. (2001): "La rentabilidad de la responsabilidad social", en *Anuario de Comunicación 2001*, ADC DIRCOM, Págs. 140 - 141.

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA DE LA LENGUA (2001): *Diccionario de la Lengua*

- Española, Vigésimo Segunda Edición, Tomo I, Madrid, Espasa Calpe, S.A.
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA DE LA LENGUA (2001): Diccionario de la Lengua Española, Vigésimo Segunda Edición, Tomo II, Madrid, Espasa Calpe, S.A.
- PARÉS I MAICAS, M. (1994): *La nueva filantropía y la comunicación social: mecenazgo, fundaciones y patrocinio*, Barcelona, Escuela Superior de Relaciones Públicas, Promociones y Publicaciones Universitarias.
- PIMENTEL, A. (2002): "Responsabilidad social y comunicación", en AA.VV., *Informe Anual 2002: El Estado de la Publicidad y el Corporate en España y Latinoamérica*, Madrid, Pirámide, págs. 191 - 218.
- SÁNCHEZ OLEA, C. (1998): "La empresa conveniente", en *Anuario de la Comunicación*, Madrid, Dircom.
- SEITEL, F. P. (2002): *Teoría y práctica de las relaciones públicas*, Madrid, Prentice Hall.
- SÁENZ DE MIERA, A. (2003): *La responsabilidad global de la riqueza. El II-S y las fundaciones americanas*, Madrid, Editorial Centro de Estudios Ramón de Areces, S.A.
- SARIOL VILA, A. (1994): "Proyectos y programas de sponsoring", en AA.VV., *Manual de Relaciones Públicas Empresariales e Institucionales*, Barcelona, Gestión 2000, págs. 449 - 458.
- SERRET GRASS, M. (1999): "Patrocinio y Mecenazgo", en AA.VV., *Manual de Relaciones Públicas Empresariales e Institucionales*, Barcelona, Gestión 2000, págs. 319 - 327.
- SZYBOWICZ, A. y MAGISTRALI, S. (1990): *Esponsorización y Mecenazgo*, Barcelona, Gestión 2000.
- VILLAFañE, J. (2002): "Una revisión crítica del concepto de reputación corporativa", en AA.VV., *Informe Anual 2002: El Estado de la Publicidad y el Corporate en España y Latinoamérica*, Madrid, Pirámide, págs. 237 - 244.
- VIVES, M. (1999): "Patrocinio", Ponencias del II Congreso Internacional de Protocolo en Revista Internacional de Protocolo, formato CD, Madrid.
- XIFRA, J. (2003): *Teoría y Estructura de las relaciones públicas*, Madrid, Mc Graw Hill.



Los e-boletines en las organizaciones no lucrativas de España: una herramienta de comunicación multicanal

Eva Bocco Nieto y María A. Miralles González-Conde,
Universidad Católica San Antonio de Murcia.

ABSTRACT

El artículo pretende realizar una descripción de los principales e-boletines de las ONL's que tienen presencia en España. La muestra seleccionada es de 50 ONLs, en las que analizaremos la utilización de los *e-boletines*. Pretendemos realizar una descripción sobre los formatos de los *e-boletines* que se observan en las ONL's con presencia en Internet.

El criterio para centrarnos en el análisis de los *e-boletines* se debe a la trascendencia de estos como herramienta de comunicación *on line*. Si bien en Internet el sitio web constituye el sitio de información corporativa por excelencia de las ONL's, creemos que el análisis de una herramienta de carácter más específico como es el *e-boletín* informativo permite, además, describir otros aspectos: tal es el caso de la periodicidad, la disposición de los contenidos, las diversas temáticas, etc.

De forma progresiva, se considera y reconoce en el área publirelacionista la utilidad que reporta el *e-boletín* como herramienta de comunicación en el sentido más amplio del término. Por este motivo consideramos su inclusión en esta comunicación.

El criterio que utilizamos para el análisis de los *e-boletines* de las ONL's responde a:

- ONL's que tienen un mayor compromiso con la sociedad, a través de diversos proyectos de cooperación y apoyo social.
- ONL's que despliegan un mayor número de proyectos alrededor de la geografía mundial para el apoyo de la población más necesitada.
- ONL's que ostentan un mayor peso - instituciones sin ánimo de lucro - que se caracterizan por el apoyo a la cultura, la cooperación internacional, el medio ambiente, la educación y la salud, y que

despliegaIn un mayor número de proyectos (entes de voluntariado).

- ONL's (fundaciones) que se preocupan por el desarrollo de la sociedad, de capital español, y que son financiadas por cinco empresas importantes de España mejor posicionadas en el *Ranking general de empresas, Merco 5ª edición 2005*.

Los datos de las ONL's con presencia en Internet se extraen del *Directorio electrónico* de ONL's (Coordinadora de Organizaciones No Gubernamentales de Cooperación para el Desarrollo; España: 2000), y del Portal Digital *Canal Solidario* (red internacional *One World*, dedicada al rápido crecimiento de la Sociedad y a la construcción de un mundo global más justo).

LOS E-BOLETINES EN LAS ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS DE ESPAÑA: UNA HERRAMIENTA DE COMUNICACIÓN MULTICANAL

Introducción:

El artículo pretende realizar una descripción de los principales *e-boletines* de las ONL's que tienen presencia en España. Nuestro propósito es identificar algunos de los elementos constitutivos de los formatos de los *e-boletines*, que se observan en las ONL's con sede en España y con presencia en Internet.

De forma progresiva, se considera y reconoce en el área publicirrelacionista la utilidad que reporta el *e-boletín* como herramienta de comunicación *on line* - en el sentido más amplio del término -. Este es el motivo fundamental que nos lleva a centrarnos en el *e-boletín* de las ONL's mencionadas.

El objetivo del e-boletín como herramienta de comunicaciones es construir relaciones duraderas de la organización con sus públicos internos y/o externos, reales y/o potenciales, a través de contenidos divulgativos o especializados. La configuración del mensaje, la determinación de los públicos-meta y la selección de canales y soportes constituyen los ejes fundamentales del programa de comunicación del e-boletín, como parte del plan de comunicación de la organización (Bocco, 2004:139-140).

Dar a conocer al mundo, a una sociedad concreta o cualquier otro grupo de



carácter social las situaciones que necesitan una especial atención para el desarrollo del ser humano y para la mejora y sostenimiento de su calidad de vida es el objetivo común de las ONL's. Vidal Climent expone esta naturaleza como se recoge a continuación:

Las empresas comunican para existir, pero las organizaciones del tercer sector existen para comunicar, para transmitir sus valores a la sociedad. Se puede decir que la comunicación forma parte de la esencia misma de estas organizaciones, y está presente en todos sus procesos, en toda la gestión. No agotan su misión en la prestación de servicios, con la mayor calidad posible, sino que encuentran su razón de ser en la transmisión a la sociedad de determinados valores que la hacen más democrática, más habitable, más humana (Vidal Climent, 2004:322).

Todo aquello que posibilite y mejore la comunicación de los mensajes necesarios para la actuación de las organizaciones del Tercer Sector es susceptible de convertirse en objeto de estudio. En este sentido la herramienta que se analiza puede suponer una mejora para la estrategia de comunicación de las organizaciones que se abordan.

El estudio parte de la definición de Organización No Lucrativa elaborada por el Centro de Información Empresarial de ESADE con la colaboración de Pau Vidal¹:

Una asociación u organización no lucrativa es una entidad constituida para prestar un servicio(s) que mejore o mantenga la calidad de vida de la sociedad; formada por un grupo de personas que aporta su trabajo voluntario para liderar la entidad; no dedicada al lucro personal de ninguno de sus miembros/socios/fundadores; y que tiene carácter no gubernamental (ESADE, 2004:1).

En el tercer sector conviven las asociaciones y las fundaciones, cuya diferencia se observa en su forma jurídica, aunque su finalidad en sentido amplio, es decir, su finalidad social en última instancia las hace confluir en su función

Centro de Información Empresarial de ESADE con la colaboración de Pau Vidal. Flashes Sectoriales. TERCER SECTOR. Organizaciones No Lucrativas: Asociaciones y Fundaciones. La Guía empresarial de ESADE <http://www.guiame.net> [en línea] (consulta 050515).

social. A continuación podemos observar las principales diferencias entre unas y otras:

Asociaciones	<p>Están formadas por socios que, asambleariamente y por medio de una votación, escogen a los máximos responsables con una periodicidad concreta. Los estatutos de cada asociación establecen los requisitos para ser socio, las condiciones para poderse presentar a un cargo de responsabilidad, el plazo de estos cargos y todas las otras cuestiones relacionadas con la dirección de la asociación.</p> <p>Normalmente los estatutos de las asociaciones definen como máximos responsables un presidente, un secretario, un tesorero y un número indeterminado de vocales. Todas estas personas, bajo la dirección del presidente forman lo que se llama la directiva de la asociación.</p>
Fundaciones	<p>Normalmente han sido fundadas por una persona o grupo de personas con una aportación de dinero o patrimonio inicial, que se llama capital fundacional, para conseguir un objetivo determinado. Las personas fundadoras escogen una serie de patronos que formarán el patronato de la fundación y se encargarán de velar por el objetivo fundacional. Los estatutos de la fundación también establecerán con qué periodicidad se renuevan estos patronos y de qué manera. Para el correcto cumplimiento de la voluntad fundacional, las fundaciones privadas de nuestro país están sometidas al control de un protectorado.</p>

(Vernis y otros, 2004:60).

Si bien estas diferencias nos permiten reconocer los elementos distintivos según su forma jurídica, existe una perspectiva en la que desde el estudio realizado pueden ser consideradas en su acción comunicativa. En la investigación realizada confluyen en el uso de la herramienta de comunicación *on line e-boletín*. Incluimos la definición de Noguero sobre fundaciones, por que reviste la trascendencia de las mismas desde su función social:



La fundación es igual a "función social", y por extensión a "actividad o labor social" en un sentido amplio. Puesto que cabe a la perfección "lo material", ayuda directa y personal; y "lo espiritual", en un sentido estético y cultural... es evidente que las fundaciones son las organizaciones no lucrativas por excelencia, pero en su inmensa mayoría son desconocidas por el gran público (Noguero; 1996:189-190).

Las características que presenta el Tercer Sector, según el documento de referencia arriba indicado de ESADE, establecen el alcance tanto de las asociaciones como de las fundaciones. Estas características son:

1. Entidades que prestan un servicio a la sociedad. Conocidas también como organizaciones sociales
2. Organizaciones de voluntariado
3. Entidades sin ánimo de lucro
4. Organizaciones no gubernamentales, separadas de las administraciones públicas (ESADE, 2004:3).

Por otra parte, las organizaciones del Tercer Sector se clasifican en función del ámbito de actuación, es decir, las áreas en las que desarrollan su actividad:

CLASIFICACIÓN DEL SECTOR

1. *Tiempo libre*
2. *Cultura*
3. *Comunicación*
4. *Educación*
5. *Deportes*
6. *Sociedad*
7. *Apoyo Social*
8. *Cooperación Internacional*
9. *Medio Ambiente*
10. *Economía Social*
11. *Salud (ESADE Pau Vidal, 2004: 3)*

En esta clasificación encuentran su sitio/ámbito de actuación social tanto las

fundaciones como las asociaciones seleccionadas en la muestra. Junto a la dimensión comunicativa de las ONL's se encuentra la realidad social que permite comprender su razón de ser.

Las organizaciones del Tercer Sector nacen en grupos sociales y/o sociedades avanzadas desde el punto de vista social: como respuesta responsable ante situaciones de deterioro social tanto material como *espiritual en un sentido estético y cultural* (Noguero, 1996) de un grupo social o una sociedad determinada. El asociacionismo relaciona a la gestión de las ONL's el concepto de riqueza solidaria:

Nosotros pensamos que el asociacionismo es principalmente la expresión de la riqueza solidaria y democrática de una sociedad, así como una prueba de su corresponsabilidad (Vernis y otros, 2004: 30).

El presente trabajo pretende contribuir a la mejora de la utilización de los *e-boletines* por parte de las ONL's.

Metodología utilizada en la investigación:

La muestra seleccionada es de 50 ONL's en las que analizamos la utilización de los *e-boletines*. La elección de los *e-boletines* como objeto de estudio se debe a su trascendencia como herramienta de comunicación *on line* en ascenso.

Si bien en Internet el lugar institucional/sitio web constituye el sitio de comunicación e información corporativa por excelencia de las ONL's, el análisis de una herramienta de carácter más específico como es el *e-boletín* informativo permite, además, describir otros aspectos: tal es el caso de la cabecera, el formato/soprote, los tipos de recepción, la periodicidad y la utilización de otras herramientas de comunicación *on line* en el *e-boletín*.

El criterio de selección de las ONL's utilizado para el análisis de los *e-boletines* responde a:

- ONL's que tienen un mayor compromiso con la sociedad, a través de diversos proyectos de cooperación y apoyo social.



- ONL's que despliegan un mayor número de proyectos alrededor de la geografía mundial para el apoyo de la población más necesitada.

- ONL's que ostentan un mayor peso - instituciones sin ánimo de lucro - que se caracterizan por el apoyo a la cultura, la cooperación internacional, el medio ambiente, la educación y la salud, y que despliegan un mayor número de proyectos (entes de voluntariado).

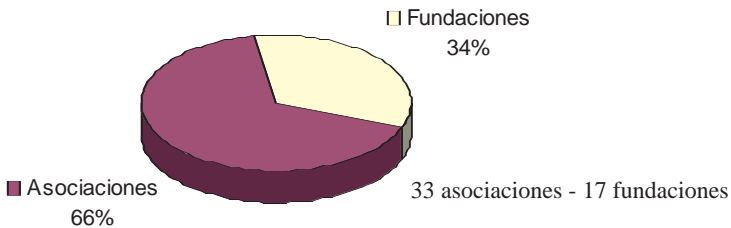
- ONL's que se preocupan por el desarrollo de la sociedad (fundaciones)² .

Los sitios web consultados de las ONL's en Internet se han seleccionado del *Directorio electrónico de ONL's* (Coordinadora de Organizaciones No Gubernamentales de Cooperación para el Desarrollo; España: 2000) y del Portal Digital *Canal Solidario* 3.

El instrumento utilizado para la recogida de datos es una tabla de entrada doble con los siguientes campos: *Nombre de la ONL, Actividad de la ONL, Dirección de la ONL, Dirección del sitio web de la ONL, e-mail de contacto de la ONL, Nombre del e-boletín, Formato del e-boletín, Tipos de recepción del e-boletín, Periodicidad del e-boletín, Otras herramientas de comunicación on line en el e-boletín y Observaciones.*

Resultados del análisis de los e-boletines de las 50 ONL's más importantes con sede en España y presencia en Internet

Las 50 ONL's analizadas con sede en España



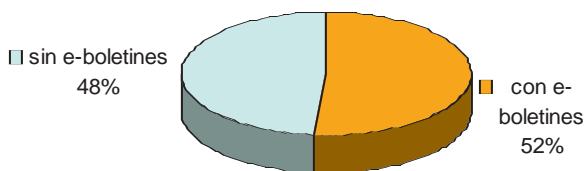
2. Se han incluido en la muestra siete fundaciones de capital español que son financiadas por siete empresas importantes de capital español. Éstas empresas se encuentran entre las 10 empresas mejor posicionadas en el *Ranking general de empresas, Merco 5ª edición 2005.*

3. Red internacional *One World*, dedicada al rápido crecimiento de la Sociedad y a la construcción de un mundo global más justo.

Las 33 asociaciones representan el 66% de la muestra analizada, y las 17 fundaciones el 34%. De las 17 fundaciones analizadas (100%), hay 7 fundaciones (41%) que pertenecen a 7 de las 10 empresas más reputadas del panorama español sobre un total de 100 (MERCO: 2005). Estas fundaciones son las siguientes: Fundación Telefónica, Fundación Repsol-YPF, Fundación BBVA, Fundación Grupo Santander, Fundación La Caixa, Fundación Iberdrola, Fundación Endesa y Fundación Sevillana Endesa⁴.

De la muestra considerada (50 ONL's), el total de asociaciones y fundaciones con *e-boletines* de las que disponemos de datos es de 21 ONL's. Al considerar estos 21 *e-boletines* como el 100%: 17 *e-boletines* corresponden a asociaciones (80%) y 4 *e-boletines* a fundaciones (20%).

Asociaciones analizadas y los e-boletines



Asociaciones: 17 con e-boletines - 16 sin e-boletines

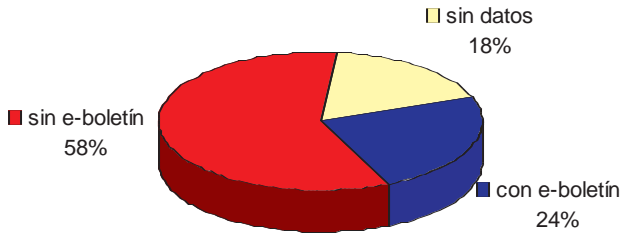
Del 100% de las asociaciones con e-boletines (17), hay 7 asociaciones cuyos e-boletines disponen de una cabecera con nombre diferente al de la ONL (41%), 8 asociaciones con e-boletines cuya cabecera coincide con el nombre de la ONL (48%), y 2 asociaciones con la cabecera del e-boletín que se denomina tan sólo "boletín" (11%).

De las 33 asociaciones (100%), 17 asociaciones poseen e-boletines (52%) y 16 asociaciones no utilizan dicha herramienta de comunicación (48%).

Las 7 empresas más reputadas del panorama español, según el Monitor Español de Reputación Corporativa (MERCO), en su edición de 2005 son: Grupo Telefónica, Repsol-YPF, BBVA, Grupo Santander, La Caixa, Iberdrola, Iberia y Endesa. Ocupan respectivamente desde la 3ª hasta la 10ª posición.



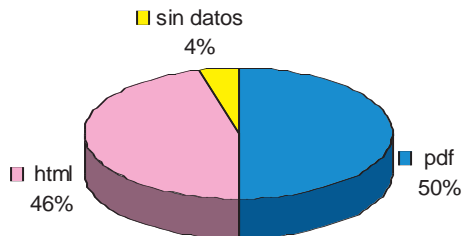
Fundaciones analizadas y los e-boletines



4 con e-boletines - 10 sin e-boletines - 3 sin datos

De las 4 fundaciones con *e-boletines* (100%): 2 fundaciones con *e-boletines* disponen de una cabecera con nombre diferente al de la ONL (50%), las otras 2 fundaciones con *e-boletines* disponen de una cabecera con el nombre de la ONL (50%).

Formatos de los e-boletines en las ONL's analizadas



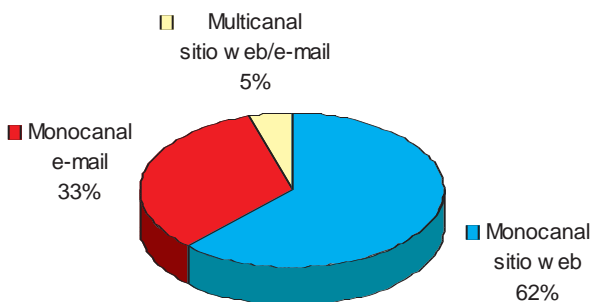
Formatos de los 21 e-boletines: 12 pdf - 9 html - 1 sin datos

Sobre el total de 22 ONL's con enlaces u opciones de suscripción a *e-boletines* (100%), se dispone de datos de sólo 21 ONL's. Se utiliza en 12 *e-boletines* el formato pdf (50%) y en 9 *e-boletines* el formato html (46%), y de 1 *e-boletín* no disponemos de datos. Una sola ONL (Solidarios para el Desarrollo) dispone del *e-boletín* en multiformato (pdf y html). Incide en el tipo de recepción (multicanal).

Si bien se ha considerado como *e-boletín* también el que se presenta en formato pdf, por su carácter informativo, se debe indicar, en este caso, que el denominado *e-boletín* es un boletín informativo impreso. Por otra parte, que

varía en la cantidad de páginas e información, y que su conversión al archivo pdf posibilita su descarga desde el sitio web de la ONL. Los otros *e-boletines* en formato html son diseñados para su acceso on line. Dicho de otra forma, son una herramienta de comunicación e información para Internet.

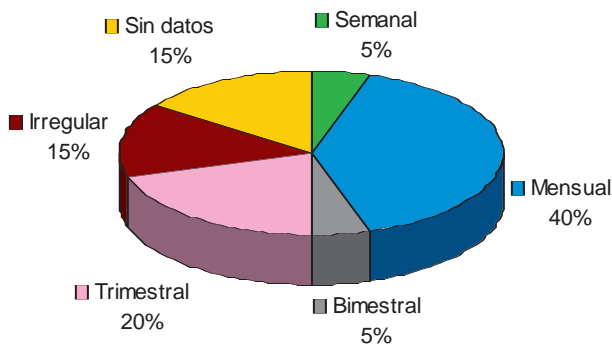
Tipos de recepción/formas de acceso al e-boletín



Tipos de recepción o formas de acceso al e-boletín: 20 monocanal - 1 multicanal

Consideramos también los tipos de recepción o formas de acceso al *e-boletín*: monocanal y multicanal. La recepción monocanal del e-boletín se desglosa en: *e-mail* (7 accesos) y sitio web (13 accesos). El tipo de recepción multicanal del *e-boletín* sólo se da en el caso de la ONL Manos Unidas: *e-mail* y sitio web.

Periodicidad de los e-boletines en las ONL's analizadas

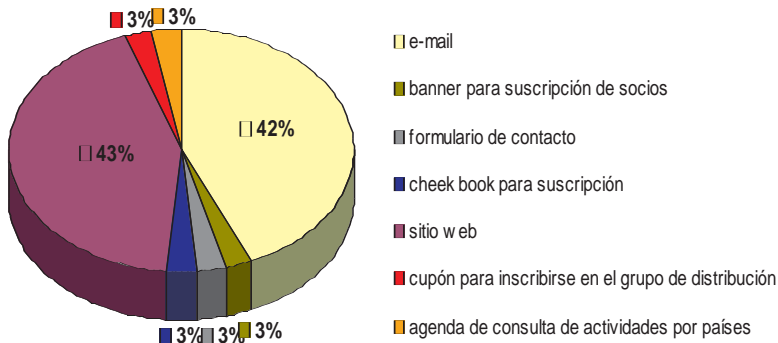


Periodicidad de los e-boletines: semanal (1), mensual (8), bimestral (1), trimestral (4), irregular (4) y sin datos (3).



La periodicidad permite inferir la importancia que se otorga al e-boletín como herramienta de contacto con los públicos. En este sentido, sólo una ONL (*Amnistía Internacional*) dispone de un *e-boletín* con carácter semanal (5%), 8 *e-boletines* son mensuales (40%), 1 *e-boletín* es bimestral (5%), 4 *e-boletines* tienen una periodicidad trimestral (20%). Otro dato a señalar es que 3 ONL's disponen de *e-boletines* con una regularidad que oscila en un período de un año entre 3 y 9 ediciones (15%) [no se mantiene constante la cantidad de *e-boletines* entre número y número en los tres últimos años, tal es el caso de *Acción contra el Hambre*, *Anesvad*, *Fundación Codespa* y *Save the Children*].

Otras herramientas de comunicación on line en el e-boletín



Herramientas de comunicación on line en el e-boletín: e-mail (16), banner para suscripción de socios (1), formulario de contacto (1), cheek book para suscripción (1), sitio web (16), cupón para inscribirse en el grupo de distribución (1) y agenda de consulta de actividades por países (1).

Por su parte, las herramientas de comunicación on line en los *e-boletines* son un indicador la potencialidad de dicho instrumento. En la actualidad se halla en un estado de escasa utilización. El *e-mail* y el sitio web son las dos herramientas que más se incluyen, están presentes en 16 *e-boletines* cada una. También se utilizan de forma aislada en distintos *e-boletines*: *banner*, formularios, *cheek book*, cupón para grupos de distribución y una agenda de consulta de actividades por países.

Conclusiones y Aportaciones



- Sólo utilizan el e-boletín como herramienta de comunicación on line 21 ONL's (42%), de las 50 ONL's analizadas (58%).
- De las ONL's que utilizan el e-boletín (21), sólo 9 e-boletines son diseñados como una herramienta de comunicación on line, con formato html.
- De las 7 fundaciones que pertenecen a 7 empresas de las 10 mejor reputadas en España (MERCOSUR: 2005), ninguna dispone de e-boletín. Si bien disponen de sitios web de gran usabilidad y recursos que podrían optimizar en una estrategia multicanal (sitio web, e-boletín, chat, foros, etc.).
- Casi el 50% de los e-boletines tiene como cabecera el nombre de la ONL. Se infiere el desconocimiento sobre la utilidad de una cabecera de un número menor de palabras y letras, de gran utilidad para cualquier herramienta de comunicación en Internet, y en particular para un e-boletín.
- El 50% de los e-boletines es de formato pdf, por lo que se deduce el amplio margen de desarrollo de formatos de una mayor utilidad en Internet - en términos de interactividad - para el sector de las ONL's.
- Los tipos de recepción monocal del e-boletín son hegemónicos (sitio web o e-mail), de lo que se deduce la potencialidad del desarrollo de estrategias de distribución multicanal, y en consecuencia, la potenciación de los soportes del e-boletín que permitan una mejor distribución y optimización de los recursos electrónicos.
- Las herramientas de comunicación on line en los e-boletines son un indicador de la potencialidad de dicho instrumento. En la actualidad se halla en un estado de escasa utilización.
- El e-boletín es una herramienta de comunicación en auge en las ONL's por su propia esencia: las ONL's existen para comunicar, para transmitir sus valores, para cumplir su función social. Toda herramienta de comunicación que haga posible este fin es útil, y en Internet también.



Bibliografía:

- Bocco Nieto, M. (2004): La irrupción de los e-boletines gratuitos en las organizaciones desde la perspectiva del DirCom, en A.A.V.V. "El Comunicador Digital", *Quaderna Editorial*.
- Bocco Nieto, M. (2004): Los e-boletines como técnica de Relaciones Públicas y la relación del one to one, en el IV Congreso de Publicidad Interactiva. Univ. de Málaga.
- Costa, J. y otros (2005) *Master DirCom Los profesores tienen la palabra, Bolivia*, Design Grupo Editorial.
- Costa, Joan; (2004): *DirCom on-line: el Master de Dirección de Comunicación a distancia*, Bolivia, Grupo Editorial Design.
- Losada, José (2004): *Gestión de la Comunicación en las Organizaciones*, Madrid, Ariel.
- Noguero Grau, A. (1996): *Programación y Técnicas de las Relaciones Públicas*, Bcn, EUB S.L.1996.
- Piñuel Raigada, J. (1997): *Teoría de la Comunicación y Gestión de las Organizaciones*, Madrid, Editorial Síntesis S.A.
- Vernis, Alfred y otros (2004): *La gestión de las organizaciones no lucrativas, Barcelona*, Editorial Deusto.
- Vernis, Alfred y otros (2004): *Los retos en la gestión de las organizaciones no lucrativas: claves para el fortalecimiento institucional del Tercer Sector*, Barcelona, Ediciones Granica.
- Vidal Climent, Vicente (2004): "La Comunicación en las Organizaciones No Lucrativas" en Bell Mallén, José: *Comunicar para crear valor*, Navarra, Editorial Eunsa.

Referencias de Internet:

- Acción contra el Hambre <http://www.accioncontraelhambre.org/> [en línea] (consulta 050925).
- Acción por la Infancia <http://www.accionporlainfancia.org> [en línea] (consulta 050925).
- Alboan Fundación para el Desarrollo <http://www.alboan.org> [en línea] (consulta 050925).
- Aldeas Infantiles <http://www.aldeasinfantiles.es> [en línea] (consulta 050927).
- Amnistía Internacional <http://www.es.amnesty.org> [en línea] (consulta 050927).
- Anesvad <http://www.anesvad.org> [en línea] (consulta 050928).

- Arquitectos Sin Fronteras <http://www.asfes.org> [en línea] (consulta 050928).
- Asamblea de Cooperación por la Paz <http://www.acpp.com> [en línea] (consulta 050929).
- Asociación del Movimiento Cuarto Mundo <http://cuarto.mundo.free.fr> [en línea] (consulta 050929).
- Asociación España con ACNUR <http://www.eacnur.org> [en línea] (consulta 050929).
- Asociación Española de Fundaciones <http://www.fundaciones.org/index.asp> [en línea] (consulta 051001).
- Asociación Mensajeros de la Paz <http://www.mensajerosdelapazmadrid.org> [en línea] (consulta 050928).
- Ayuda en Acción <http://www.ayudaenaccion.org> [en línea] (consulta 050926).
- Canalsolidario.org <http://www.canalsolidario.org/web/>
- Cáritas Española <http://www.caritas.es/> [en línea] (consulta 050926).
- Chinchilla, Mauricio, 2002, Recursos tecnológicos para la solidaridad. Posibilidades de las Nuevas Tecnologías para el Tercer Sector en Boletín Semanal nº 187 del SOI: <http://www.observatoriodigital.net/bol187.htm#RECURSOS> [en línea] (consulta 050325).
- Cooperación Internacional <http://www.cooperacioninternacionalong.org> [en línea] (consulta 050925).
- Cruz Roja Española <http://www.cruzroja.es> [en línea] (consulta 050925).
- Derechos para todos <http://www.nodo50.org/derechosparatodos> [en línea] (consulta 050928).
- Farmacéuticos Sin Fronteras <http://www.farmaceticossinfronteras.org> [en línea] (consulta 050927).
- Fundación Adsis <http://www.adsis.org/page.asp?id=1> [en línea] (consulta 050928).
- Fundación Banco Santander <http://www.fundacion.gruposantander.com> [en línea] (consulta 050928).
- Fundación BBVA <http://www.fbbva.es> [en línea] (consulta 050927).
- Fundación Caja Madrid <http://www.fundacioncajamadrid.es> [en línea] (consulta 050930).
- Fundación Carolina <http://www.fundacioncarolina.es> [en línea] (consulta 050930).
- Fundación Codespa <http://www.codespa.org> [en línea] (consulta 050930).
- Fundación del Valle <http://www.fundacionvalle.org> [en línea] (consulta



050930).

Fundación Endesa <http://www.endesa.es> (enlace "Nuestro Compromiso") [en línea] (consulta 051002).

Fundación Iberdrola <http://www.fundacioniberdrola.org> [en línea] (consulta 051002).

Fundación Iuve Cooperación <http://www.iuve.org> [en línea] (consulta 051003).

Fundación Juan Ciudad <http://www.juanciudad.org> [en línea] (consulta 051003).

Fundación La Caixa <http://portal1.lacaixa.es/Home/Inicio/> (enlace "Fundación la Caixa"). [en línea] (consulta 051004).

Fundación ONCE <http://www.fundaciononce.es> [en línea] (consulta 051004).

Fundación Repsol-YPF <http://www.repsolypf.com/esp/home/home.asp> [en línea] (consulta 051004).

Fundación Telefónica <http://www.fundacion.telefonica.com> [en línea] (consulta 051008).

Fundación Valora <http://fundacionvalora.org/> [en línea] (consulta 051008).

Fundación Vicente Ferrer <http://www.fundacionvicenteferrer.org/> [en línea] (consulta 051012).

Informe de la CONGDE sobre el Sector de las ONGDE-2004 en Directorio 2004 CONGDE <http://directorio-guia.congde.org/CONGDE2004.pdf> [en línea] (consulta 050505).

Interred <http://www.interred.org/> [en línea] (consulta 051012).

Intermón - Oxfam <http://www.intermonoxfam.org/> [en línea] (consulta 051012).

Islas Carmona, Octavio: Fundamentos de Comunicaciones Digitales Productivas en Revista Razón y Palabra N° 33, Junio-Julio 2003. [Disponible 03/03/2005 en

<http://www.razonypalabra.org.mx/index.html>].

Liga Española Pro Derechos Humanos <http://www.ligaproderechoshumanos.org/> [en línea] (consulta 051015).

Madreselva <http://www.madreselvaongd.net/> [en línea] (consulta 051015).

Manos Unidas <http://www.manosunidas.org/> [en línea] (consulta 051016).

Médicos del Mundo <http://www.medicosdelmundo.org/> [en línea] (consulta 051016).

Médicos Sin Fronteras <http://www.msf.es/> [en línea] (consulta 051016).

Medicus Mundi <http://www.medicusmundi.es/> [en línea] (consulta 051016).

Mercó <http://www.analisisinvestigacion.com/merco/estudio/index.asp> [en



línea] (consulta 051020).

Morris, M.; Ogan, C. (1996): The Internet as Mass Medium [en línea]. The Journal of

Computer-Mediated Communication
<http://www.ascusc.org/jcmc/vol1/issue4/morris.html> (Consulta: 050115).

Prosalus <http://www.prosalus.es/> [en línea] (consulta 051011).

PROYDE <http://www.proyde.org/> [en línea] (consulta 051018).

Save the children <http://www.savethechildren.es/> [en línea] (consulta 051018).

Solidarios para el Desarrollo <http://www.solidarios.org.es/> [en línea] (consulta 051018).

Tercer sector. Organizaciones No Lucrativas: Asociaciones y Fundaciones. ESADE.

<http://www.guiame.net> [en línea] (consulta 051025).

Transformando <http://www.transformando.org/> [en línea] (consulta 051019).

UNICEF <http://www.unicef.es/> [en línea] (consulta 051019).

Veterinarios Sin Fronteras <http://vsf.pangea.org/> [en línea] (consulta 051018).

WWF Adena Fondo Mundial para la Naturaleza <http://www.wwf.es/> [en línea] (consulta 051020).



El tratamiento de la información sobre ciudadanía corporativa en las webs corporativas de las empresas del IBEX35

**Paul Cariotti Peri y M^a Ángeles Moreno Fernández,
Universidad Rovira i Virgili y Universidad Rey Juan Carlos.**

ABSTRACT

Durante los últimos 50 años, las empresas han ido asumiendo progresivamente responsabilidades dentro del ámbito social, más allá de su propia actividad económica (Peninou, 1990; Regouby, 1989; Capriotti, 1992 y 1999), en una creciente tendencia de búsqueda de legitimación social. Así, la ciudadanía corporativa se ha constituido como una de las manifestaciones más claras de la asunción de tales responsabilidades por parte de las empresas frente a la sociedad.

La Ciudadanía Corporativa (CC) o Responsabilidad Social Corporativa (RSC) ha pasado a ser, en la última década, en uno de los temas prioritarios de las Relaciones Públicas. Sin embargo, hace ya más de 20 años que el tema de la RSC se ha contemplado como uno de los aspectos claves para las Relaciones Públicas (Grunig y Hunt, 1984).

Por otra parte, trabajos previos han puesto de manifiesto la creciente importancia de las webs corporativas en la comunicación de las responsabilidades organizacionales (Esrock & Leichthy, 1998, 2000), así como también la importancia de internet y de las webs corporativas como herramientas de Relaciones Públicas (Kent & Taylor, 1998; Hill & White, 2000; Kent, Taylor & White, 2003; White & Raman, 2000)

Sin embargo, a pesar de la producción de investigaciones y publicaciones sobre responsabilidad social y ciudadanía corporativa, existen pocos trabajos empíricos que se ocupen de cómo las organizaciones comunican los asuntos referentes a estos temas.

Este trabajo de investigación se ocupa del tratamiento de la información sobre ciudadanía corporativa en las webs corporativas de las principales empresas españolas que cotizan en bolsa. Parte de 2 preguntas básicas: ¿presentan las empresas información sobre su ciudadanía corporativa en sus webs corporativas?. Y en caso afirmativo, ¿cómo es el tratamiento que se hace de dicha infor-



mación en las webs?

Tomando como punto de partida las recomendaciones de los distintos referentes internacionales sobre RSC (GRI, Global Compact, CSR Europe), los autores de esta investigación han diseñado una herramienta específica para analizar cómo se presenta el contenido de ciudadanía corporativa en las webs. La metodología desarrollada establece un conjunto de 10 temáticas vinculadas a la ciudadanía corporativa, que se comprueban en las webs corporativas tomando un conjunto de 3 criterios globales de análisis: a) volumen, b) ubicación, y c) tratamiento de la información. La muestra seleccionada para el estudio son las 35 empresas más capitalizadas de la bolsa española, que se encuentran integradas en el índice de referencia de la Bolsa española, el IBEX 35.

EL TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN SOBRE CIUDADANÍA CORPORATIVA EN LAS WEBS CORPORATIVAS DE LAS EMPRESAS DEL IBEX 35

1. Introducción

Durante los últimos 50 años, las empresas han ido asumiendo progresivamente responsabilidades dentro del ámbito social, más allá de su propia actividad económica (Capriotti, 1992, 1999; Carroll, 1999; Waddock, 2004), en una creciente tendencia de búsqueda de legitimación social.

La Ciudadanía Corporativa, la Responsabilidad Social Corporativa y/o el Desarrollo Sostenible (en adelante, RSC/CC/DS) ha pasado a ser, en la última década, uno de los temas prioritarios de las Relaciones Públicas. Sin embargo, hace ya muchas décadas que el tema de la RSC/CC/DS se ha contemplado como uno de los aspectos claves para las Relaciones Públicas (Clark, 2000). Trabajos previos han puesto de manifiesto la importancia de internet y de las webs corporativas como herramientas de Relaciones Públicas (Kent & Taylor, 1998; Hill & White, 2000; Kent et al., 2003; White & Raman, 2000), así como también la creciente importancia de las webs corporativas en la comunicación de las responsabilidades organizacionales (Esrock & Leichy, 1998, 2000)

El principal objetivo de esta investigación es estudiar la información sobre RSC/CC/DS en las webs corporativas de las empresas españolas que cotizan



en bolsa. Parte de 2 preguntas básicas: ¿qué información hay en las webs corporativas de las empresas sobre la RSC/CC/DS? Y en caso afirmativo, ¿cómo está presentada dicha información en las webs? La muestra seleccionada para el estudio son las 35 empresas más capitalizadas de la bolsa española, que se encuentran integradas en el índice de referencia de la Bolsa española, el IBEX 35.

2. Marco Teórico

2.1 *La Ciudadanía Corporativa y su importancia actual*

La concepción sobre lo que es y lo que abarca la RSC/CC/DS ha evolucionado en los últimos 50 años, desde los años 50 en los que se vinculaba a la responsabilidad del "hombre de negocios" (Carroll, 1999) hasta la actual convivencia de diferentes conceptos, tales como Responsabilidad Social Corporativa, Comportamiento Social Corporativo o Ciudadanía Corporativa, (Waddock, 2004). Sin embargo, más que la aparición de diferentes conceptos, lo que algunos autores (Wartick & Cochran, 1985; Word, 1991; Carroll, 1999; Waddock, 2004) sugieren con sus revisiones es la existencia de una evolución paulatina desde los años 50 de las responsabilidades empresariales. Así, la Ciudadanía Corporativa puede ser definida como "the strategies and operating practices a company develops in operationalizing its relationships with and impacts on stakeholders and the natural environment" (Waddock, 2004: 9). Así, la concepción actual de RSC/CC/DS se sustenta sobre los compromisos asumidos por una organización en la relación con sus diferentes públicos, ya sea en el cumplimiento de sus obligaciones económicas, sociales y medioambientales, como el cumplimiento de sus compromisos de transparencia informativa y comportamiento ético en la gestión de la empresa y en el desarrollo de sus productos, servicios o negocios; y en la evaluación y control de la realización de dichos compromisos.

Desde una perspectiva empresarial, la importancia creciente que adquiere la RSC/CC/DS viene marcada por el hecho de ser considerada una actividad legitimadora de la organización frente a la sociedad (Wartick & Cochran, 1985: 759; Neu et al., 1998; Hooghiemstra, 2000: 56; Deegan, 2002: 292; Holmström, 2003). Se puede observar una estrecha relación entre la práctica de la Relaciones Públicas y la acción de RSC/CC/DS (Grunig & Hunt, 1984; Clark, 2000). Desde una perspectiva más amplia, las relaciones públicas en conjunto son en sí mismas una práctica legitimante de la organización ante la



sociedad (Homstrom, 2003, 2004; Moreno, 2004). Por otra parte, la importancia de la RSC/CC/DS para los diferentes públicos (consumidores, inversores, empleados, comunidad, periodistas, etc.) ha quedado constatada en diversos estudios (MORI, 2004; IPSOS, 2004; PriceWaterhouseCoopers, 2005). Estas investigaciones revelan que es una actividad cada vez más valorada y demandada por los públicos, que observan en dichas actividades el comportamiento cívico de las empresas, y que influye en la valoración que aquellos realizan sobre las compañías.

2.2 Relaciones Públicas, Interactividad y Webs Corporativas

Internet se ha convertido, en muy poco tiempo, en una herramienta indispensable para comunicación en las organizaciones (Sullivan, 1999; Stuart & Jones, 2004), y las páginas webs corporativas ha pasado a ser un instrumento esencial para las Relaciones Públicas (Kent & Taylor, 1998; Hill & White, 2000; Kent et al., 2003; White & Raman, 2000).

La interactividad es una de las principales características de Internet, y ha sido objeto de considerable cantidad de estudios en el ámbito de la comunicación (Rafaeli, 1988; Ha & James, 1998; Downes & McMillan, 2000; Schultz, 2000). En la investigación de Relaciones Públicas sobre internet, el estudio sobre las posibilidades de interactividad entre los públicos y la organización en las webs es una cuestión de alta relevancia. En relación con el grado de interactividad que tienen las webs, las investigaciones en Relaciones Públicas (Esrock & Leichty, 1998, 2000; Kent & Taylor, 1998; White & Raman, 2000; Taylor et al, 2001; Ryan, 2003) han identificado 2 enfoques básicos: la diseminación de información y la generación de relaciones entre públicos y organización. En la primera, el nivel de interactividad es bajo, y la utilización de internet es de forma unidireccional, con el objetivo esencial de difundir información, para intentar influir en la imagen que tienen los públicos. En la segunda, el grado de interactividad es alto, y se usa internet para facilitar la comunicación bidireccional, para establecer y construir relaciones, permitiendo el diálogo y la interacción entre una organización y sus diferentes públicos. En este sentido, Kent and Taylor (1998: 326) señalan que "a dialogic loop allows publics to query organizations and, more importantly, it offers organizations the opportunity to respond to questions, concerns and problems". Para poder desarrollar una web corporativa dialógica, las empresas (y concretamente los responsables de las webs corporativas) deberían dedicar suficientes recursos de comunicación y feedback que hicieran posible el diálogo entre la organi-



zación y sus públicos (Kent & Taylor, 1998: 326).

Nuestro estudio se plantea analizar la existencia de contenidos relativos a RSC/CC/DS que están tratados o explicados en la website, así como el grado de interactividad existente en las webs corporativas de las empresas españolas que cotizan en bolsa en relación con los temas de RSC/CC/DS. Es decir, si las webs corporativas asumen un enfoque o posición principalmente unidireccional/expositiva, o si por el contrario, presentan un enfoque o posición bidireccional/dialógica. Así, se han establecido 3 preguntas de investigación (RQ):

RQ1: ¿Qué temáticas de RSC/CC/DS están presentes en las webs corporativas?.

RQ2: ¿Qué Recursos de Comunicación se utilizan para la información sobre RSC/CC/DS?

RQ3: ¿Qué Recursos de Feedback hay disponibles para los temas de RSC/CC/DS?

3. Metodología

Para el estudio de la información sobre RSC/CC/DS se analizaron las webs corporativas de empresas que cotizan en bolsa. Se realizó el estudio de las webs corporativas de todas las empresas que cotizaban en el 1º semestre de 2005 en el Índice Selectivo de la Bolsa de Madrid, el IBEX-35, que agrupa a las 35 empresas más capitalizadas de la bolsa española. Este índice es la referencia básica de la bolsa española a nivel nacional e internacional, ya que son las empresas más significativas, y representan el 30% del total de empresas cotizadas y más del 95% de la capitalización total de la bolsa española. Además, es representativo de los diferentes sectores que conforman la bolsa española.

Para llevar adelante nuestro análisis, se establecieron un conjunto de categorías temáticas que identificaran los aspectos que engloba la RSC/CC/DS, y que pudieran ser identificadas y analizadas en las páginas webs de las empresas estudiadas. Para ello, se tomaron como puntos de partida básicos el Global Reporting Initiative (2002), que es el modelo de referencia a nivel mundial para la elaboración de Informes sobre Responsabilidad Corporativa, así como el Index de Comunicación de la Ciudadanía Corporativa, metodología de análisis desarrollada por Ingenhoff (2004), el cual está basado también en los

criterios de evaluación más importantes y en la bibliografía internacional más relevante sobre el tema. A partir de estos 2 modelos, se utilizaron de forma complementaria otros informes o documentos, de carácter internacional, como el Global Compact de las Naciones Unidas (2000), el Libro Verde de la Comisión de Unión Europea (2001) y el Informe de Business Impact Review Group (2003), o nacionales, como la Ley 26/2003, de Transparencia de las Sociedades Cotizadas y la Orden Eco/3722/2003, así como dos de los estudios previos de mayor relevancia para las cuestiones de RSC/CC/DS (Capron & Gray, 2000; Maignan & Ralston, 2002). De esta manera, se identificaron 10 categorías temáticas generales pertenecientes a la RSC/CC/DS (Tabla 1).

La unidad de análisis utilizada fue la existencia de una información mínima (al menos 1 párrafo independiente de 5 líneas) sobre alguna de las temáticas en cualquier sección, o bien que se encontraran coincidencias terminológicas o de sentido con los nombres en las secciones o temáticas. Los documentos adjuntos se identificaron individualmente, pero no se analizaron sus contenidos. Esto es así porque se buscaba identificar la información, el nivel de presencia e importancia otorgado a cada tema dentro de los espacios web.

<i>Temática</i>	<i>Definición</i>	<i>Referencias</i>
Perfil Corporativo	Explicación de su visión, valores y estrategia corporativa. Presentación de la propiedad de la empresa, estructura y forma legal; divisiones, subsidiarias y países en los que opera. Explicación de resultados.	GRI Ingenhoff (2004)
Productos y Servicios	Explicación de sus Productos, Servicios y Marcas desde la perspectiva corporativa, y no comercial (tipos de productos, materias primas, sistemas de fabricación, etc.)	GRI Ingenhoff (2004)



Empleo y RR HH	Declaraciones y explicaciones de sus sistemas de contratación, promoción, evaluación y despido. Declaraciones y explicaciones sobre los Derechos Humanos en la empresa (trabajo infantil, discriminación, etc.)	GRI Ingenhoff (2004) Global Compact UN Business Impact Review Group (2003) Libro Verde UE Capron & Gray (2000) Maignan & Ralston (2002)
Acción Económica	Declaraciones y acciones relativas al impacto económico de la compañía en su entorno local, regional, nacional, etc.	GRI Ingenhoff (2004) Business Impact Review Group (2003) Capron & Gray (2000) Maignan & Ralston (2002)
Acción Social	Declaraciones y acciones relativas a la preocupación de la compañía por cuestiones sociales.	GRI Ingenhoff (2004) Libro Verde UE Business Impact Review Group (2003) Capron & Gray (2000) Maignan & Ralston (2002)
Acción Medioambiental	Declaraciones y acciones relativas a la preocupación de la compañía por cuestiones medioambientales	GRI Ingenhoff (2004) Libro Verde UE Global Compact UN Business Impact Review Group (2003) Capron & Gray (2000)
Gobierno Corporativo	Declaraciones y explicaciones de sus compromisos de transparencia en el gobierno de la compañía. Explicación de la estructura de poder, remuneraciones, responsabilidades, órganos de gobierno, etc.	GRI Ingenhoff (2004) Ley 26/2003 Orden Eco/3722/2003

Ética Corporativa	Declaraciones y explicaciones sobre sus compromisos éticos en relación con el negocio y con sus públicos.	GRI Ingenhoff (2004) Capron & Gray (2000)
Relaciones con Públicos	Declaraciones y explicaciones sobre los intereses, importancia y vinculación de los públicos con la compañía.	GRI Ingenhoff (2004)
Criterios Externos	Declaraciones, explicaciones y vinculación con los criterios nacionales e internacionales sobre aspectos de la RSC/CC/DS	GRI Ingenhoff (2004) ECC Kothes Klewes (2003)

Tabla 1: Temáticas de RSC/CC/DS

A continuación, se establecieron un conjunto de categorías de análisis que nos permitieran obtener y analizar la información sobre las temáticas establecidas. Para ello, nos basamos en las referencias bibliográficas previamente citadas en el marco teórico, y se complementó con la consulta a expertos en el diseño de webs. Así, quedaron establecidas 5 grandes categorías: una categoría de identificación de los aspectos de RSC/CC/DS (Cantidad de Información); dos categorías sobre la Organización de la Información (Jerarquía de la Información y Ubicación de la Información); y dos categorías sobre la Interactividad de las páginas webs (Recursos de Comunicación y Recursos de Feedback).

La "Cantidad de Información" permite identificar si las diferentes temáticas están presentes en las webs corporativas de las empresas del IBEX 35, y también conocer qué volumen de información hay sobre los diferentes temas.

La "Jerarquía de la Información" (relativa a la estructura de organización de los contenidos de la página web) permite establecer en que nivel jerárquico dentro de la web se encuentra aglutinada la mayor parte de la información sobre las temáticas definidas previamente sobre RSC/CC/DS (y la sección específica de RSC/CC/DS, si la hubiera).

La "Ubicación de la Información" (relativa a los esquemas de organización de



los contenidos de la página web) se realiza a partir de identificar las secciones genéricas en el primer nivel de la web (secciones que se encuentran en la página de inicio), en las que se encuentra ubicada la información relativa a las temáticas establecidas como pertenecientes a la RSC/CC/DS (y la sección específica de RSC/CC/DS, si la hubiere).

Los "Recursos de Comunicación" permiten conocer los distintos códigos o recursos utilizados para presentar la información sobre la RSC/CC/DS. Para ello se reconocieron 2 tipos de recursos: 1) Expositivos: aquellos que permiten la presentación/diseminación de información, con un visitante eminentemente pasivo y receptivo. Este tipo de recursos fueron diferenciados en: a) Gráficos (cuando se incluyen textos, gráficos y fotografías); y b) Audiovisuales (cuando se incluyen elementos de audio y vídeo). Y 2) Interactivos: aquellos recursos que permiten la obtención de información mediante la interacción activa, con un visitante principalmente activo y participativo (hipertextos, gráficos interactivos, etc.)

Los "Recursos de Feedback" nos facilitan la identificación de los sistemas disponibles en las webs corporativas para que los visitantes puedan preguntar, opinar o valorar sobre los temas de RSC/CC/DS. Para ello, se plantearon 3 tipos de posibles formas de feedback del visitante: 1) correo electrónico general de la compañía, que permite el contacto con la compañía, pero de forma poco específica; 2) correo electrónico específico vinculado a las temáticas concretas de RSC/CC/DS, que facilita el contacto con alguna persona o área concreta y especializada de la organización; y 3) otros feedback (cuestionarios, chats, forums, blogs, etc.), que permitiera valorar o dar opinión sobre cualquiera de las temáticas específicas o la RSC/CC/DS en general, lo cual implica un recurso de incentivo activo para generar opinión y valoración por parte del visitante.

4. Resultados

4.1 Presencia de las temáticas de RSC/CC/DS en las webs corporativas

Se identificaron diferentes "niveles de presencia" dentro de las webs corporativas de las temáticas identificadas como pertenecientes a RSC/CC/DS (Tabla 2).

En un primer nivel, con una presencia muy alta en las webs (por encima del

90%), podemos encontrar la información sobre "Perfil Corporativo" (100% de las webs estudiadas), "Productos y Servicios" (91,4%) y "Gobierno Corporativo" (97,1%). Esto puede ser debido, en el caso de las 2 primeras temáticas, a un enfoque eminentemente descriptivo e informativo de las webs corporativas de las compañías y de sus productos, servicios y actividades. En el caso de la temática de "Gobierno Corporativo", la presencia muy notable de información es debido a la obligatoriedad legal (Ley 26/2003, de Transparencia de las Sociedades Cotizadas) de las empresas que cotizan en bolsa de publicar dicha información en las páginas webs.

En un segundo nivel, con una presencia significativa en más de dos tercios de las webs corporativas, se identificó a las temáticas de "Empleo y RRHH" (77,1%), la "Acción Social" (74,3%) y la "Acción Medioambiental" (68,6%). Esto puede ser debido a que estas 3 temáticas están relacionadas con los aspectos más definitorios de la RSC/CC/DS, y por ello tienen una presencia bastante relevante en las webs.

En un tercer nivel, con alrededor de un 50% de presencia (en 1 de cada 2 webs corporativas) podemos encontrar temáticas como "Criterios Externos" (59%) y "Relaciones con Públicos" (50%). Los resultados de estas 2 temáticas, si bien tienen valores relativamente bajos en comparación con otros temas, pueden ser calificados como sorprendentes (de forma positiva), en tanto que son aspectos bastante novedosos y poco tratados en el estudio de la RSC/CC/DS.

Por último, con una presencia relativamente baja, se encuentran las temáticas de "Acción económica" (37,1%) y de "Ética Corporativa" (22,9%). En el caso de la primera, puede ser debido a que es el aspecto menos conocido y explicado del "triple botton line" de la RSC/CC/DS. En el caso de la Ética Corporativa, es de remarcar que solamente 1 de cada 5 webs corporativas tiene una información explícita o una sección dedicada a ese tema (en cualquier nivel de la web). Lo que representa una sorpresa (negativa) para los investigadores, puesto que dicha temática es una de las cuestiones relevantes cuando se habla de RSC/CC/DS.

También era interesante investigar si las empresas disponen de una sección específica sobre el tema de RSC/CC/DS en las webs corporativas. El resultado fue que el 68,6% de las webs (24 empresas) tienen un apartado específico, mientras que el 31,4% restante (11 empresas) no lo tienen. De las empre-



sas que tienen una sección concreta, la mayor parte de las denominan como "Responsabilidad Social Corporativa" (29,2%), "Responsabilidad Corporativa" (25%) y en menor medida "Responsabilidad Social" (16,7%). Sólo 1 empresa ha denominado la sección como "Desarrollo Sostenible" (un 4,2%). Y ninguna empresa denomina la sección como "Ciudadanía Corporativa".

Temática	Presencia en %	Recursos de comunicación			Recursos de feedback		
		Expositivos	Audiovisual	Interactivos	Correo electrónico	General	Específico
		Gráficos	Audiovisual		General	Específico	
Perfil Corporativo	100	100	28,6	51,4	97,1	85,7	0
Gobierno Corporativo	97,1	100	2,8	0	89,2	20	0
Productos y Servicios	91,4	100	19,4	22,6	80	20	0
Empleo y RRHH	77,1	100	0	8,5	68,6	54,3	0
Acción Social	74,3	100	5,7	5,7	62,9	14,3	2,8
Acción Medioambiental	68,6	100	5,7	5,7	54,3	11,4	0
Criterios Externos	59	100	0	0	48,6	5,7	0
Relaciones con Públicos	50	100	0	5,7	45,7	11,4	0
Acción Económica	37,1	100	0	0	37,1	2,8	0
Ética Corporativa	22,9	100	0	0	20	0	0

Tabla 2: Utilización de los Recursos de Comunicación y de Feedback (en %)



4.2 Recursos de comunicación utilizados para la información sobre RSC/CC/DS

En cuanto a los recursos de comunicación utilizados para presentar la información sobre la RSC/CC/DS, los resultados indican un predominio claro de los recursos denominados "expositivos" por sobre los recursos "interactivos" (Tabla 2).

Así, todas las webs corporativas (el 100%) incorporan recursos gráficos fijos (textos, gráficos y fotografías) y un 40% de las empresas emplea recursos "audiovisuales" (audio y video). Por su parte, los recursos "interactivos" han sido utilizados por poco más de la mitad de las empresas (un 57,1%). Más de un tercio de las empresas (el 37,1%) sólo utilizan los recursos gráficos para presentar la información sobre la RSC/CC/DS, mientras que, por el contrario, otro tercio de las webs corporativas (34,3%) incorporan los 3 tipos de recursos (gráficos, audiovisuales e interactivos). El 28,6% restante de las empresas combinan 2 recursos: el 22,8% utilizan los recursos gráficos e interactivos, y el 5,8% usan los recursos gráficos y audiovisuales.

Estos resultados se refuerzan observando los recursos utilizados para presentar cada una de las diez temáticas específicas de RSC/CC/DS.

En todas las temáticas el recurso básico y fundamental es el gráfico (textos, gráficos y fotografías). En 3 de las 10 temáticas de RSC/CC/DS ("Acción económica", "Ética Corporativa" y "Criterios Externos") ninguna de las empresas que tratan dichos temas han utilizado recursos audiovisuales o interactivos (sólo se han utilizado los recursos gráficos). En otras 2 temáticas ("Empleo y RRHH" y "Relaciones con Públicos") ninguna empresa ha utilizado los recursos audiovisuales, y los recursos interactivos han sido utilizados por muy pocas empresas (3 y 2 empresas, respectivamente); mientras que en el tema de "Gobierno Corporativo" ninguna empresa ha utilizado los recursos interactivos y sólo 1 empresa ha utilizado los recursos audiovisuales. En otras 2 temáticas ("Acción Social" y "Acción Medioambiental") tanto los recursos audiovisuales como interactivos han sido utilizados por un grupo muy reducido de empresas (2 empresas).

Hay sólo 2 temáticas donde los recursos audiovisuales e interactivos son utilizados por un grupo mínimo significativo de empresas: "Productos y



Servicios" y "Perfil Corporativo". En la primera de ella, alrededor del 20% de las empresas utilizan ambos recursos (el 22,6% usa los recursos interactivos y el 19,4% los recursos audiovisuales), mientras que en la segunda temática el 51,4% de las empresas utiliza los recursos interactivos y el 28,6% usa los recursos audiovisuales. Así, estos datos señalan que las únicas temáticas suficientemente relevantes para poder utilizar una combinación importante de los recursos de comunicación disponibles (gráficos, audiovisuales e interactivos) son las temáticas relativas a la presentación de la compañía a nivel corporativo y de sus productos y servicios.

4.3 Recursos de feedback utilizados con la información de RSC/CC/DS.

En cuanto a los recursos de feedback (Tabla 2), el 100 % de las empresas del IBEX 35 disponían de correo electrónico para los temas de RSC/CC/DS, mientras que solamente 1 de las 35 empresas (el 2,8%) disponía de algún otro instrumento de feedback sobre dichas cuestiones (una única encuesta interactiva sobre el Informe de Responsabilidad Social de la compañía).

En relación con el correo electrónico, 34 de las 35 de las empresas (el 97,1%) tenían disponible una dirección de correo electrónico general de la compañía, que era de uso común para toda la web corporativa y que se encontraba siempre presente; y 33 de las 35 empresas (el 94,3%) tenían una dirección de correo electrónico específica para alguno de los temas concretos de RSC/CC/DS en las secciones correspondientes. Por otra parte, 31 de las 35 empresas (el 88,6%) utilizan los 2 tipos de correo electrónico (general y específico) en sus webs corporativas para los temas de RSC/CC/DS, mientras que 3 empresas (el 8,6%) solamente tienen 1 tipo de correo electrónico (el correo electrónico general).

Sin embargo, los datos generales sobre el uso del correo electrónico como herramienta de feedback enmascaran un dato muy destacable: el uso de la dirección de correo electrónico específica se da en porcentajes altos sólo en una temática concreta de RSC/CC/DS ("Perfil Corporativo") y en una sección específica ("Información Financiera y de Accionistas e Inversores") (Tabla 3).

En la temática de "Perfil Corporativo", el correo electrónico general y correo electrónico específico tienen un nivel de utilización muy alto en las webs corporativas (97,1% en el primer caso y 85,7% en el segundo caso). Sin embargo, como ya se ha señalado previamente, la información de esta temática esta

repartida principalmente en 2 secciones ("Perfil de Empresa" e "Información Financiera y para Accionistas e Inversores"). En la primera de ellas, el correo electrónico general tiene una utilización muy destacada (94,3% de las empresas), pero no así el correo electrónico específico (17,1%); mientras que en la segunda sección, la utilización de ambos tipos de correo es muy relevante y tiene un nivel de uso similar (80% el correo general y 85,7% el correo específico). En la temática de "Empleo y RRHH" el 68,6% de las empresas tiene un correo general y el 54,3% de ellas tiene un correo específico (aunque este correo específico está pensado fundamentalmente para enviar el CV a la empresa, y no para preguntar o valorar aspectos relativos al empleo o a los DDHH en la compañía).

En las 7 temáticas restantes, la dirección de correo electrónico específica de la temática es utilizada por un 20% ó menos de las empresas, siendo el correo general de la compañía la herramienta principal de feedback disponible en las webs corporativas. En la temática "Productos y Servicios" el 80% de las empresas tiene un correo general y el 20% de ellas tiene un correo específico. En el tema de "Gobierno Corporativo" el 82,9% de las empresas tiene un correo general y el 20% de ellas tiene un correo específico (aunque este suele corresponderse con el correo específico de Accionistas e Inversores). En la temática "Acción Social" el 62,9% de las empresas tiene un correo general y el 14,3% de ellas tiene un correo específico. En la temática "Acción Medioambiental" el 54,3% de las empresas tiene un correo general y el 11,4% de ellas tiene un correo específico. En la temática "Relaciones con Públicos" el 45,7% de las empresas tiene un correo general y el 11,4% de ellas tiene un correo específico. En la temática "Criterios Externos" el 48,6% de las empresas tiene un correo general y el 5,7% de ellas tiene un correo específico. En la temática "Acción Económica" el 37,1% de las empresas tiene un correo general y el 2,8% de ellas tiene un correo específico. Y en la temática "Ética Corporativa" el 20% de las empresas tiene un correo general y ninguna de ellas tiene un correo específico.

5. Conclusiones

Los datos expuestos previamente nos permiten hacer algunas reflexiones sobre la situación de la información sobre la RSC/CC/DS en las webs corporativas de las empresas del IBEX 35.

La presencia de una sección específica de RSC/CC/DS implica el



reconocimiento explícito de la temática en cuestión, lo cual permitiría establecer un indicador del reconocimiento y de la importancia de la RSC/CC/DS en las webs corporativas para las empresas. En las empresas del IBEX 35, sólo 24 compañías (el 68,6%) tienen una sección específica sobre el tema, mientras que las 11 restantes (el 31,4%) tienen la información dispersa en otros tipos de secciones.

Se puede observar que las 10 temáticas identificadas como constituyentes de la RSC/CC/DS tienen una presencia muy poco homogénea en las webs corporativas de las empresas del IBEX 35, pudiendo reconocerse claramente 4 niveles de presencia de la información, desde un nivel muy alto (en más del 90% de las webs) hasta un nivel bajo (en menos del 35% de las webs).

Las temáticas con mayor presencia y relevancia son aquellas vinculadas a la presentación de las características generales de la compañía (Perfil Corporativo) y de sus productos y servicios (Productos y Servicios). Esto reafirma la idea de la función de auto-presentación de las compañías que cumplen las webs corporativas. Estas temáticas dedican la mayor parte del espacio a la explicación de sus características, más desde la perspectiva comercial que desde una valoración ética o de los compromisos de sus actividades de producción y comercialización. Otra temática con una alta presencia es "Gobierno Corporativo", pero en este caso la relevancia se establece, principalmente, en torno a la obligatoriedad legal de las empresas de presentar tal información en sus webs.

Las temáticas que podrían calificarse como las "áreas centrales" del campo de la RSC/CC/DS (Acción Social, Acción Medioambiental y Derechos Humanos), si bien tienen una presencia significativa (entre el 70% y el 75% de las webs), quizás no son tan relevantes como deberían serlo para unos temas tan definitorios de la RSC/CC/DS. También se debe señalar que, en las empresas del IBEX 35, el "triple bottom line" se convierte, de hecho, en el "double bottom line", ya que el tema de la "Acción Económica" no es objeto de la atención y el tratamiento dado a las otras 2 cuestiones (sólo se trata en 1 de cada 4 empresas).

Por último, un hecho muy remarcable es que la temática de la "Ética Corporativa" no tiene una atención especial en las webs corporativas, ya que casi el 80% de las compañías no la tratan explícitamente (con una sección o apartado específico), y si lo hacen, queda usualmente diluida en otros temas



generales, como los de acción social o gobierno corporativo.

Así, se puede observar que para la mayoría de las empresas del IBEX 35 las cuestiones relativas a la RSC/CC/DS son de gran importancia. Esto se puede inferir del hecho que hay un grupo importante de empresas (casi el 70%) que tiene una sección dedicada al tema de la RSC/CC/DS, y que esa sección suele estar ubicada en los niveles más relevantes de la web, principalmente en la homepage (en casi el 80% de las webs corporativas). Además, en la mayor parte de las webs, la información de la RSC/CC/DS está ubicada en niveles jerárquicos altos dentro de la estructura de páginas webs de las compañías (principalmente entre el 2º y el 3º nivel jerárquico), lo cual también es indicativo de la importancia otorgada a tal información.

Por otra parte, los resultados indican claramente que las webs corporativas de las empresas españolas del IBEX 35 tienen un nivel de interactividad muy bajo en relación con los temas relativos a la RSC/CC/DS. Las webs asumen una función principalmente unidireccional/expositiva, centrándose en la presentación de contenidos informativos. Las webs corporativas, cuando tratan la información sobre la RSC/CC/DS, no tienen un enfoque bidireccional/dialógico, ya que se observa un predominio muy elevado de los recursos de comunicación expositivos (gráficos y audiovisuales) por sobre los recursos interactivos; y tampoco se estimula la interacción con los públicos, ya que los recursos de feedback disponibles en la actualidad en internet son muy poco utilizados y de forma bastante precaria.

En todas las webs, los medios gráficos son el único o el principal recurso de comunicación utilizado para transmitir información sobre la mayoría de las temáticas de RSC/CC/DS. Además, si tenemos en cuenta que la utilización de los medios audiovisuales en internet es problemática (porque hacen más lenta la navegación por las webs), podemos decir que la existencia de un 40% de empresas que están utilizando actualmente estos recursos para comunicar su RSC/CC/DS es altamente significativa. Por el contrario, los recursos interactivos son propios e inherentes del medio Internet, y lo distinguen de otros medios. Sin embargo, sólo 1 de cada 2 empresas del IBEX 35 utiliza estos recursos para explicar dichos temas. En este caso, podemos afirmar que hay una presencia poco significativa de estos recursos en la comunicación de la información sobre la RSC/CC/DS de las empresas.

Además, en las páginas web de las empresas del IBEX 35 se puede compro-



bar que todas las compañías tienen disponible una herramienta para "escuchar" a sus públicos a través de su web corporativa. El correo electrónico no sólo constituye la herramienta más importante de feedback en la web corporativa de las empresas, sino que es el único instrumento disponible para que los diferentes públicos puedan comunicarse con las empresas por medio de la web corporativa sobre temas de RSC/CC/DS.

Sin embargo, la alta tasa de utilización del correo electrónico (en el 100% de las empresas) enmascara dos hechos negativos relevantes: por una parte, hay muy poco estímulo a la retroalimentación específica sobre las temáticas concretas de RSC/CC/DS, ya que los correos electrónicos específicos son una herramienta ofrecida casi exclusivamente para los accionistas e inversores y para cuestiones de carácter económico-financiero. Y por otra parte, no se favorece la valoración de la información disponible en la web, ya que no hay herramientas de evaluación (como las encuestas interactivas, los formularios de opinión, etc.) ni tampoco hay herramientas de feedback que permitan conocer la opinión existente mediante el contacto en tiempo real entre públicos y empresas o entre diferentes públicos (como los chats, forums, blogs, etc.)

En este sentido, se podría afirmar que las webs de las empresas del IBEX 35 se encuentran en una fase muy inicial (o precaria) de la interacción o del diálogo con sus públicos dentro de sus webs corporativas en los temas relacionados con la RSC/CC/DS, teniendo en cuenta que los recursos de comunicación utilizados son eminentemente expositivos y los recursos de feedback disponibles son mínimos.

De todos estos resultados se puede valorar, pues, que las organizaciones pueden y deben comunicar su RSC/CC/DS mediante las webs corporativas, pero que sin embargo, la utilización realizada de tal herramienta en la actualidad en España es parcial y limitada, centrándose básicamente en la diseminación de información para influir en la formación de la imagen corporativa que tengan los públicos que acceden a dichas páginas web, en lugar de favorecer el diálogo y la interacción con los públicos.

6. Bibliografía

- Business Impact Review Group (2003): *Corporate Impact Reporting initiative*, www.bitc.org.uk. (consultado el 17 de junio de 2004)
- Capriotti, P. (1992): *Imagen de Empresa*, El Ateneo, Barcelona.
- Capriotti, P. (1999): *Planificación estratégica de la imagen corporativa*, Ariel,



Barcelona.

Capron, M. & Gray, R. (2000): "Accounting in Europe: Experimenting with assessing corporate social responsibility in France: an exploratory note on an initiative by social economy firm", *The European Accounting Review*, 9 (1), pp. 99-109.

Carrol, A.B. (1979): "A three-dimensional conceptual model of corporate social performance", *Academy of Management Review*, 4, pp. 497-505.

Carroll, A.B. (1999): "Corporate Social Responsibility: Evolution of a definitional construct", *Business & Society*, 38 (3), pp. 268-295.

Clark, C. (2000): "Differences between public relations and corporate social responsibility: an analysis", *Public Relations Review*, 26 (3), pp. 363-380.

Comisión de las Comunidades Europeas (2001): Libro Verde: fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas, http://europa.eu.int/comm/index_es.htm (consultado el 15 de junio de 2004)

Deegan, C. (2002): "The legitimating effects of social and environmental disclosures: A theoretical foundation", *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 15 (3), pp. 282-311.

Downes, E. & McMillan, S. (2000): "Defining interactivity: A qualitative identification of key dimensions", *New Media & Society*, 2 (2), pp. 157-179.

Esrock, S. & Leichty, G. (1998): "Social Responsibility and Corporate web pages: self-presentation or agenda-setting?", *Public Relations Review*, 24 (3), pp. 305-319.

Esrock, S. & Leichty, G. (2000): "Organization of corporate web pages: publics and functions", *Public Relations Review*, 26 (3), pp. 327-344.

Geest, Thea van der (2001): *Web site design is communication design*, John Benjamins Publishing, Ámsterdam (The Netherlands).

Global Reporting Initiative (2002): Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad, www.globalreporting.org (consultado el 14 de junio de 2004)

Grunig, J. & Hunt, T. (1984): *Managing Public Relations*, Holt, Rinehart and Wilson, Fort Worth, USA.

Ha, L. & James, E. (1998): "Interactivity reexamined: a baseline analysis of early business web sites", *Journal of Broadcasting & electronic media*, 42 (4), pp. 457-474.

Hill, L. & White, C. (2000): "Public relations practitioners' perception of the world wide web as a communications tool", *Public Relations Review*, 26 (1), pp. 31-51.

Holmström, S. (2003): "The reflective paradigm of organisational legitimation", *Working paper*, Roskilde University.

Hooghiemstra, R. (2000): "Corporate communication and impression management: New perspectives why companies engage in corporate social reporting", *Journal of Business Ethics*, 27 (1/2), pp. 55-68.

Ingenhoff, Diana: "Assessing corporate citizenship communication among 30 German Stock Index companies", paper presented at International Agenda Setting Conference, Bonn (Germany), 2004.

IPSOS (2004): Ethique des entreprises: les consommateurs européens doutent, <http://www.ipsos.fr> (consultado el 17 de junio de 2004).

Kent, M. & Taylor, M. (1998): "Building dialogic relationships through the world wide web", *Public Relations Review*, 24 (3), pp. 321-334.



- Kent, M.; Taylor, M. & White, W. (2003): "The relationship between web site design and organization responsiveness to stakeholders", *Public Relations Review*, 29, pp. 63-77.
- Lynch, P. & Horton, S. (2004): *Manual de Estilo Web*, Gustavo Gili, Barcelona.
- Maignan, I. & Ralston, D. (2002): "Corporate social responsibility in Europe and the U.S.: insights from businesses' self-presentations", *Journal of International Business Studies*, 33 (3), pp. 497-514.
- Moreno, Ángeles (2004): "The role of public relations in public institutions for a late modern democracy. A poststructuralist approach to self-promotional discourse of identity in the Spanish public television", EUPRERA Annual Conference: Public relations and Public Sphere, Leipzig.
- MORI (2004): CR Update: What stakeholders really think, <http://www.mori.com> (consultado el 18 de junio de 2004).
- Naciones Unidas (2000): Global Compact, www.unglobalcompact.org (consultado el 15 de junio de 2004)
- Neu, D.; Warsame, H., & Pedwell, K. (1998): "Managing public impressions: environmental disclosures in annual reports", *Accounting, Organisations and Society*, 23 (3), pp. 265-282.
- Nielsen, J. (2000): *Usabilidad. Diseño de sitios webs*, Prentice Hall, Madrid.
- PriceWaterhouseCoopers (2005): La actitud del consumidor hacia la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), <http://www.pwc.com/es> (consultado el 15 de marzo de 2005).
- Rafaelli, S. (1988): "Interactivity: from media to communication", in Hawkins, R.; Wiemann, J. & Pingree, S. (ed): *Annual Reviews of Communication Research*, Vol. 16, Sage, Beverly Hills, pp. 110-134.
- Rosenfeld, L. & Morville, P. (2002): *Information Architecture for the World Wide Web*, 2^o ed., O'Reilly, Sebastopol (CA).
- Ryan, M. (2003): "Public relations and the web: organizational problems, gender and institution type", *Public Relations Review*, 29, pp. 335-349.
- Schultz, T. (2000): "Mass media and the concept of interactivity: an exploratory study of online forums and reader email", *Media Culture & Society*, 22, pp. 205-221.
- Stuart, H. & Jones, C. (2004): "Corporate branding in marketspace", *Corporate Reputation Review*, 7 (1), pp. 84-98.
- Sullivan, J. (1999). "What are the functions of corporate home pages?", *Journal of World Business*, 34 (2), pp. 193-210.
- Taylor, M.; Kent, M. & White, W. (2001): "How activist organizations are using the internet to build relationships", *Public Relations Review*, 27, pp. 263-284.
- Waddock, S. (2004): "Parallel Universes: Companies, Academics, and the progress of Corporate Citizenship", *Business and Society Review*, 109 (1), pp. 5-24.
- Wartick, S. & Cochran, P. (1985): "The evolution of the corporate social performance model", *Academy of Management Review*, 10, pp. 758-769.
- White, C. & Raman, N. (1999): "The world wide web as a public relations medium: The use of research, planning and evaluation in web site development", *Public*



Relations Review, 25 (4), pp. 405-419.

Wood, D. (1991): "Corporate social performance revisited", *Academy of Management Review*, 16 (4), pp. 691-718.

Leyes

Ley 26/2003, de Transparencia de las Sociedades Cotizadas, BOE N° 171 de 18 de julio de 2003, pp. 28046-28052. (consultado el 16 de junio de 2004)

Orden Eco/3722/2003, BOE N° 7 de 8 de enero de 2004, pp. 389-393. (consultado el 16 de junio de 2004)



La comunicación en las Organizaciones No Gubernamentales de desarrollo

**Alfonso Gil Gil,
Universidad San Pablo CEU**

ABSTRACT

Las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) en general y, entre ellas, las ONG de Desarrollo (ONGD) constituyen hoy día uno de los agentes sociales con mayor peso específico. Por los objetivos que persiguen y sus áreas de actividad, se encuentran en una inmejorable posición para lograr la concienciación de la sociedad y que ésta respalde sus iniciativas. Aunque esta labor de sensibilización de la Opinión Pública también recae en otros actores o sujetos sociales como las instituciones públicas, los medios de comunicación u otros colectivos.

El objetivo principal de la presente comunicación es el de analizar la gestión actual de la comunicación que llevan a cabo las ONGD que operan en nuestro país, cuyo ámbito de actuación es el de la Cooperación Internacional para el Desarrollo. Para conseguir este objetivo principal se han planteado una serie de objetivos secundarios que recogemos a continuación.

En primer lugar, conocer las funciones que asume el Departamento de Comunicación de una ONGD, así como las ventajas e inconvenientes de disponer de él o de acudir a servicios externos de comunicación. Al mismo tiempo, investigar la política de comunicación que siguen este tipo de organizaciones, teniendo en cuenta los distintos objetivos que persiguen, los públicos a los que se dirigen y los mensajes e instrumentos que emplean para llegar a ellos. Y finalmente, analizar las sinergias de actuación existentes entre las distintas campañas de comunicación que realizan a título individual, junto a otras ONGD o en el marco de las iniciativas que lleva a cabo la Coordinadora de ONGD - España (CONGDE) que constituye la plataforma de referencia del sector en nuestro país.

Para conocer la gestión actual de la comunicación de estas organizaciones, hemos realizado entrevistas en profundidad a los responsables de comunicación de ocho ONGD de referencia en España por la importante labor que realizan en alguno de los principales campos de actuación de la Cooperación



Internacional para el Desarrollo. Las entidades seleccionadas han sido Cruz Roja Española, Entreculturas, Intermón Oxfam, Manos Unidas, Medicus Mundi, PTM Mundubat, Save the Children y Solidaridad Internacional.

LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES DE DESARROLLO

1. Introducción

Las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) constituyen en la actualidad uno de los actores sociales con mayor peso específico, que las sitúa en un lugar privilegiado para lograr la concienciación de la Opinión Pública. No obstante, esta labor no solamente recae en ellas, sino en otros agentes sociales como los poderes públicos o los medios de comunicación, entre otros.

Por este motivo, nuestro objetivo en el análisis que ahora presentamos ha sido el de aproximarnos a la gestión actual de la comunicación que llevan a cabo las ONG que operan en nuestro país y cuyo ámbito de actuación es el de la Cooperación Internacional para el Desarrollo. Nos referimos a las ONG de Desarrollo (ONGD) que trabajan en proyectos de cooperación en países del Sur y/o en la sensibilización de las sociedades de las naciones del Norte.

Esta comunicación surge a raíz de la investigación llevada a cabo con motivo de la tesis doctoral que, bajo el mismo título, he finalizado recientemente.

2. Metodología

Para analizar la gestión actual de la comunicación en las ONGD, hemos realizado en un primer momento una revisión bibliográfica con el fin de acercarnos a los aspectos básicos del Tercer Sector o Sector No Lucrativo en el que se encuadran, al mundo de la Cooperación al Desarrollo y a las principales características de las ONGD, constituyendo todo ello el marco de referencia en el que tienen lugar las acciones de comunicación de este tipo de organizaciones.

Para posteriormente centrarnos en el análisis propiamente dicho de la comunicación en las ONGD y en el desarrollo práctico de la investigación. En este sentido, hemos realizado entrevistas en profundidad a los responsables de comunicación de ocho ONGD de referencia en nuestro país por la importante labor que realizan en alguno de los principales campos de actuación de la



Cooperación Internacional para el Desarrollo. Las entidades seleccionadas y las áreas de trabajo que motivaron su elección son:

Cruz Roja Española / Acción Humanitaria.
Entreculturas / Sensibilización y Educación al Desarrollo.
Intermón Oxfam / Comercio Justo - Incidencia Política.
Manos Unidas / Relaciones Norte - Sur.
Médicos Mundi / Salud.
PTM Mundubat / Derechos Humanos.
Save the Children / Infancia.
Solidaridad Internacional / Género.

3. Desarrollo

3.1 Del Estado del Bienestar a la Sociedad del Bienestar

Tras la Segunda Guerra Mundial asistimos a la génesis del Estado del Bienestar en su sentido actual, es decir como un modelo de Estado que tiene vocación de cobertura universal de las prestaciones sociales básicas. Permite un gran crecimiento económico hasta el inicio de los años 70, momento en que deja de funcionar y entra en crisis. Esto hace que, desde mediados de los ochenta hasta nuestros días, surjan otras tendencias sobre el bienestar entre la que se encuentra la que concede mayor protagonismo a la sociedad civil, basándose en la participación y pluralismo. Este enfoque, más popularmente conocido como Sociedad del Bienestar, se resume en las siguientes ideas:

* Ante la asunción excesiva de responsabilidades en materia de política social por parte del Estado, que le lleva a un endeudamiento excesivo y a no poder satisfacer todas las necesidades sociales, propone una economía mixta en la que el Estado concede mayor protagonismo en estos temas a los otros dos actores sociales básicos: Mercado y Tercer Sector o Sector No Lucrativo.

* En esta descentralización de funciones, que permite una mayor flexibilidad y eficacia en la gestión, sigue teniendo un papel muy activo el Estado, aunque ahora existe corresponsabilidad entre los tres sectores en la resolución de los problemas sociales. El objetivo es lograr una sinergia de actuación, de modo que la labor emprendida por un sector complementa la realizada por los otros dos, y con el



fin común de aumentar el bienestar social.

La Sociedad del Bienestar no surge sin más para paliar las carencias asistenciales del Estado, sino por la toma de conciencia de la sociedad en que ha de participar activamente en el proceso ya que el bienestar es obra de todos. Por ello, hay que entenderlo como iniciativa de la sociedad y no como reacción ante las deficiencias del sector público.

3.2 Tercer Sector o Sector No Lucrativo (SNL)

No existe un consenso generalizado sobre el concepto de Tercer Sector pero podemos definir el SNL como *"el conjunto de organizaciones de naturaleza privada, regidas de forma autónoma y sin ánimo de lucro, cuyo objetivo básico es realizar una labor solidaria y altruista en la sociedad, de modo que dé respuesta a las necesidades y derechos sociales que permiten a los ciudadanos tener una vida digna y complementando esta labor con la realizada por los otros dos sectores clásicos: Estado y Mercado"*.

Según los países, nos encontramos con una mayor o menor presencia del Tercer Sector y con distintos modelos de bienestar. Desde el orientado al mercado como en EEUU o Canadá (donde la política social se dirige a los que no tienen recursos), al modelo de los países escandinavos (Suecia, Finlandia y Noruega) en el que el Estado tiene una fuerte presencia y los derechos sociales son universales. En este segundo modelo (de países de tradición socialdemócrata) podemos comprobar que la existencia de un Estado del Bienestar consolidado y evolucionado, lejos de ser un obstáculo, facilita la participación y la presencia de una sociedad civil más desarrollada.

No obstante, se apunta la tendencia futura a constituirse un Estado del Bienestar supranacional, de ámbito europeo, para el cual se han puesto las bases con el reconocimiento y defensa de una serie de derechos fundamentales. Porque aunque hasta hoy el proceso de integración europea ha sido principalmente económico, las políticas comunitarias se han ampliado extraordinariamente en algunos ámbitos como el social, cultural, medioambiental o en el desarrollo de fondos de integración y cohesión, entre otros.

3.3 Cooperación al Desarrollo

El interés por el Desarrollo surge tras la Segunda Guerra Mundial, pero su



evolución muestra que no es un concepto atemporal sino que cada época y sociedad tienen su propia percepción del Desarrollo. Nace vinculado al crecimiento económico, de manera que una elevada producción de bienes y servicios en un país aumenta proporcionalmente el bienestar social del mismo. No obstante, en la década de los 90 se produce un punto de inflexión con el nacimiento de dos nuevos enfoques que cuestionan esa vinculación: Desarrollo Sostenible y Desarrollo Humano.

La sostenibilidad advierte de los riesgos y consecuencias que un crecimiento económico incontrolado tiene para el medio ambiente, comprometiendo así la vida y las capacidades de las generaciones futuras. El Desarrollo Humano valora dicho crecimiento en la medida en que contribuya a ampliar las capacidades de las personas y de las naciones para tener un nivel de vida digno. El Índice de Desarrollo Humano (IDH) es un indicador resumido del mismo que se compone de tres dimensiones: salud (según la esperanza de vida al nacer), educación (en función de la tasa de alfabetización de adultos y de la matriculación en los distintos niveles educativos) y acceso a recursos para tener una vida decorosa (a través del nivel de ingresos).

Por tanto, el Desarrollo trasciende lo económico al concebirse como un proceso global que también tiene una parte social, cultural y política. Y cuyo objetivo es alcanzar el bienestar de individuos y naciones sobre la base de su participación activa en el proceso y la distribución justa de los beneficios que de él se derivan.

La Cooperación al Desarrollo nace vinculada a la Guerra Fría, al pasado colonial de muchos países europeos y para ayudar a la reconstrucción de las naciones devastadas por la Segunda Guerra Mundial. Sin embargo, el sistema internacional vigente en la actualidad presenta dos rasgos contradictorios: la necesidad de su existencia y el escepticismo sobre sus resultados. Lo que ha propagado una cierta sensación de cansancio, desánimo o *fatiga de la ayuda*.

La Cooperación Internacional para el Desarrollo consiste en la transferencia de recursos (financieros, técnicos y/o humanos) que realiza un Estado u organismo donante a otra nación o entidad receptora para impulsar su economía y permitirle alcanzar mayores niveles de Desarrollo. Esos recursos se consideran Ayuda Oficial al Desarrollo cuando cumplen cuatro requisitos: ser de origen público, perseguir el Desarrollo económico y social de otros países, que sus beneficiarios sean naciones en Desarrollo y que incluya un

mínimo del 25% en concepto de donación o gratuidad (carácter concesional).

El Derecho al Desarrollo es uno de los Derechos Humanos (DDHH) de la tercera generación, también llamados de la solidaridad, que aparecen en la década de los 70. Continúan la línea iniciada mucho tiempo atrás con el nacimiento de las libertades civiles y políticas (*de primera generación*) y los derechos económicos, sociales y culturales (*de segunda generación*). Entre los *derechos de la solidaridad* se encuentran además el Derecho a la paz, al medio ambiente, a la asistencia humanitaria y a disfrutar del patrimonio común de la Humanidad. Surgen para responder a los retos más inmediatos existentes en la actualidad, por lo que tienen una dimensión colectiva y subrayan la necesidad de una Cooperación Internacional.

Dos son las formas que adopta la Cooperación al Desarrollo: Bilateral (en la que los países donantes canalizan los recursos directamente hacia sus receptores) y Multilateral (según la cual dichas naciones remiten su Ayuda a través de organismos internacionales). La Cooperación Bilateral constituye la más importante fuente de recursos del sistema de Cooperación Internacional para el Desarrollo, aunque la aportación Multilateral quizá sea más adecuada para ciertos problemas o situaciones cuyas causas se extienden a varios Estados o zonas geográficas.

Los principales instrumentos o modalidades de la Cooperación al Desarrollo son la Ayuda Alimentaria, la Cooperación Financiera, la Acción Humanitaria y la Cooperación Técnica.

La Cooperación Internacional al Desarrollo es una actividad relativamente reciente en nuestro país, desde que tiene un peso específico y se lleva a cabo de una manera coordinada. El punto de inflexión se produce cuando España deja de formar parte de la lista de naciones receptoras de Ayuda, para poco después integrarse al Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) como país donante. Esto supone un salto cualitativo que se traduce en la transformación de la estructura institucional de nuestro sistema de Cooperación. De la misma forma que las primeras movilizaciones de la Plataforma del 0,7% PIB que tienen lugar en 1994, provocan un cambio sustancial en la percepción que la Opinión Pública española tiene del ámbito de la Cooperación al Desarrollo.

Esa transformación de la estructura institucional del sistema español de Cooperación Internacional lleva consigo, entre otros aspectos, la correspondi-



ente armonización del marco legislativo que culmina con la aprobación en 1998 de la Ley de Cooperación Internacional para el Desarrollo (LCID). Nuestra política al respecto se inspira en lo que recoge la Constitución Española acerca de colaborar en el fortalecimiento de unas relaciones pacíficas y de cooperación entre los pueblos. Y que recoge la LCID al concebir la política española de Cooperación Internacional dentro de la acción exterior del Estado y con el objetivo básico de contribuir a la erradicación de la pobreza en el mundo.

La LCID supone por tanto un marco de referencia fundamental de la actividad en nuestro país. Recoge los principios, objetivos, prioridades y los distintos órganos competentes de la política española de Cooperación Internacional. Al tiempo que se compromete a fomentar la participación en dicha política de distintos actores sociales como ONGD, empresas, sindicatos, organismos empresariales y Universidades, entre otros.

La Cooperación Descentralizada constituye un rasgo característico y diferencial de nuestro sistema de Ayuda Oficial al Desarrollo, englobándose dentro de la Cooperación Bilateral. Comprende las actuaciones que llevan a cabo en este ámbito las Comunidades Autónomas (CCAA), Diputaciones Provinciales y Ayuntamientos, de una manera diferenciada de las que emprende la Administración General del Estado. Esta descentralización de la Ayuda supone pluralismo institucional y desarrollo participativo, al dotar de mayor protagonismo a los distintos agentes sociales de nuestro país y de los Estados beneficiarios.

En el caso español, se rige por los principios de autonomía presupuestaria y de autorresponsabilidad en su desarrollo y ejecución. No obstante, debe respetar los principios, objetivos y prioridades que marca la Ley de Cooperación Internacional para el Desarrollo (LCID). Así como el principio de lealtad constitucional y de unidad de acción de España en el exterior, por lo que es fundamental buscar la coherencia y complementariedad entre las distintas administraciones públicas para lograr un mayor nivel de eficacia y eficiencia.

3.4 ONG de Desarrollo

Las ONGD forman parte del Tercer Sector o Sector No Lucrativo (SNL) y se caracterizan por su pluralidad y diversidad, aunque comparten unos rasgos



comunes que constituyen sus señas de identidad. Se caracterizan por:

- * Ser organizaciones estables, sin ánimo de lucro, que realizan una labor continuada en el ámbito de la Cooperación al Desarrollo y la solidaridad internacional, con una vocación de cambio o transformación social que les lleva a actuar de forma coherente con este objetivo.
- * Ser independientes o tener autonomía institucional y decisoria, contar con respaldo y presencia social, disponer de los recursos económicos y humanos suficientes para ejercer su labor, así como por actuar con transparencia y fomentar la participación igualitaria en su gestión por parte de mujeres y hombres.
- * Tener una visión común sobre aspectos fundamentales como el modelo de Desarrollo de cambio estructural que promueven, la Cooperación que concede un papel protagonista a los beneficiarios, las causas de la pobreza contra la que luchan, la igualdad de género, el Desarrollo Sostenible y la promoción de los Derechos Humanos (DDHH).

Antes de llegar a estas características troncales, se pasa por diversas generaciones de ONGD que representan los distintos modelos de Desarrollo que surgen en el mundo de la Cooperación. Desde el asistencial o paternalista que se limita a ofrecer Ayuda Humanitaria y de Emergencia, pasando por el de autosuficiencia que otorga parte de la gestión y puesta en marcha de los proyectos a sus beneficiarios, para llegar finalmente al de cambio estructural que dota a éstos de un papel protagonista e investiga las causas que generan el subdesarrollo.

El modelo vigente en la actualidad es este último, aunque hay situaciones de emergencia que precisan de actuaciones paliativas propias del primer modelo, así como casos en los que los beneficiarios no pueden asumir totalmente el desarrollo del proyecto y las ONGD actúan en la línea del segundo enfoque. Iniciativas no gubernamentales que son básicas para impulsar y dotar de capacidades a los receptores de Ayuda, como paso previo para que asuman la responsabilidad de ser protagonistas de su proceso de Desarrollo.

El nacimiento de las ONG de Desarrollo suele estar vinculado a las caracterís-



ticas y/o motivaciones de las personas que las crean o integran en ese momento inicial. Cuando varias organizaciones comparten su enfoque o filosofía se engloban en lo que se denominan familias de ONGD, entre las que se encuentran: religiosas, político-sindicales, solidarias, internacionales, profesionales, universitarias y oficiales. No obstante existen entidades que, aunque surgen vinculadas a distintas tendencias o colectivos, con el tiempo se han ido desligando formalmente de ellos aunque siga latente una cierta sintonía.

Las principales áreas de actuación de las ONGD son las de proyectos, ayuda humanitaria y de emergencia, sensibilización y Educación para el Desarrollo, investigación y reflexión, incidencia política y comercio justo. Las actuaciones en estos ámbitos se llevan a cabo tanto en el Norte como en el Sur, lo que muestra que la Cooperación Internacional compatibiliza las acciones directas en los países en Desarrollo con la búsqueda de un cambio de las estructuras y actitudes existentes en el Norte, que dificultan el progreso de las naciones más desfavorecidas.

La Coordinadora de Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo - España (CONGDE) es la plataforma de referencia en nuestro país del sector de la Cooperación Internacional al Desarrollo, y asume la representación de las ONGD respetando la autonomía de objetivos, medios disponibles y filosofía de cada una de las entidades que la integran.

4. Aportaciones

4.1 Diagnóstico de la gestión actual de la comunicación en las ONGD

Las *campañas de comunicación* de las ONGD muestran tal diversidad de matices que resulta difícil encuadrarlas exclusivamente en un solo ámbito o área de actuación. No obstante, podemos señalar tres tipos básicos: de Educación para el Desarrollo, de incidencia política y de captación de fondos.

El *departamento de comunicación* es la principal área desde la que las ONGD gestionan la comunicación de las distintas causas sociales que promueven, cuyo tema de fondo es la Cooperación al Desarrollo. La existencia de dicha área es el paso previo para poner en marcha una política planificada y consistente desde un punto de vista comunicativo. Lo que a su vez permite no solamente lograr una mayor visibilidad de las acciones que promueve, sino también alcanzar el objetivo troncal de sensibilización y Educación para el



Desarrollo (EPD) en un mayor número de individuos de las sociedades del Norte.

Disponer de un departamento de comunicación no excluye utilizar servicios externos, dado que el departamento puede ser más operativo para atender las tareas básicas del día a día y necesitar ayuda exterior complementaria para otros temas. Según el tamaño de las organizaciones y el volumen de actividades que llevan a cabo, varían los servicios externos a los que acuden. Aunque suelen consistir en la contratación de agencias para realizar las campañas de publicidad y de marketing directo, estudios creativos para el diseño y maquetación de algunos de sus materiales informativos, así como acciones de telemarketing para la captación de fondos.

Las áreas de comunicación de las ONGD tienden a situarse en un primer nivel jerárquico en el organigrama de la entidad, como un órgano *staff* (consultivo y asesor) del equipo directivo. No obstante, se detecta un cierto recelo a la labor de comunicación en otras áreas de las ONGD. En ellas, el departamento con mayor peso específico tradicionalmente es el que asume la gestión de los distintos proyectos en los que trabaja la organización (*Cooperación Internacional o Proyectos*, entre otras denominaciones) y las personas que lo integran no siempre son conscientes de la importancia de comunicar y hacer visible la labor que ellos realizan.

Así mismo, el sector de las ONGD muestra una gran variedad en la estructura y composición del área de comunicación: desde organizaciones que no disponen de ella o que es unipersonal a las que tienen varias secciones o departamentos con competencias en materia comunicativa, en lo que se denomina especialización por áreas de trabajo.

Finalmente, subrayar la tendencia a la descentralización de las competencias en materia de comunicación en las ONGD, de modo que las distintas delegaciones vayan asumiendo una serie de tareas que les dote de una cierta autonomía de actuación y libere de trabajo al departamento de comunicación de la sede central. En cualquier caso, éste seguiría dando soporte en la materia a las oficinas provinciales o autonómicas.

El perfil profesional y de formación de las personas que componen el departamento es fundamentalmente del área de comunicación y marketing, lo que muestra una clara tendencia a la profesionalización de la comunicación en las



ONGD. Lo que no impide que al mismo tiempo cuenten con la ayuda de voluntarios como apoyo en distintas tareas.

El responsable del departamento de comunicación ha de asumir varias funciones básicas: dar coherencia a la variedad de mensajes que la ONGD canaliza a sus distintos públicos, ser un interlocutor con éstos, atender cualquier demanda informativa, detectar la imagen que dichos públicos tienen de la entidad y orientar todas las actividades internas y externas de la organización hacia una identidad e imagen común.

Para lograr esa coherencia de mensajes con la filosofía de la entidad, es fundamental partir de un buen *Plan de Comunicación*, a la vez que se le asigna una partida presupuestaria específica. Las ONGD son cada vez más conscientes de lo que esto reporta y muchas de ellas suelen disponer de un Plan de Comunicación que define las líneas básicas de actuación en la materia. De no ser así, cuando menos se tiende a dedicar a este aspecto un apartado dentro del Plan Estratégico de la entidad o tener unas líneas básicas de actuación. En cuanto a la asignación concreta de una parte del presupuesto, nos encontramos con muchas organizaciones que no disponen de ella, lo que suele implicar que desde la organización no se le está dando la suficiente importancia a este ámbito.

Los *objetivos de comunicación* de las ONGD son dos principalmente. En primer lugar, la sensibilización y Educación al Desarrollo de las sociedades industrializadas sobre la realidad de los países del Sur. Y por otro lado, la presentación de dichas organizaciones como intermediarias creíbles y de confianza entre los donantes del Norte y los beneficiarios del Sur para transferir los fondos destinados a proyectos de Desarrollo. Dichos objetivos de comunicación deben contribuir a lograr los fines de la ONGD, respetando la filosofía y esencia de la entidad.

En ese sentido, cabe subrayar que la pertenencia a alguna de las distintas *familias de ONGD* (religiosas, profesionales, internacionales, político - sindicales u oficiales, entre otras) marca la línea a seguir desde un punto de vista comunicativo.

De las organizaciones analizadas en el trabajo de campo, podemos señalar que Manos Unidas está vinculada a la Conferencia Episcopal Española, Solidaridad Internacional tiene una clara afinidad con el PSOE, Entreculturas

está vinculada a los jesuitas, Save the Children forma parte de una red internacional, Cruz Roja Española realiza su labor al amparo del Estado y que PTM Mundubat tiene su origen en movimientos de izquierdas con una clara vocación de cambio y transformación social. A la vez que Intermón Oxfam nace vinculada a la Compañía de Jesús, aunque su integración a la red Oxfam Internacional en 1997 hace que se desligue de ella por la necesidad de independencia para realizar su labor de incidencia política.

Por lo tanto, los *mensajes* que cada ONGD envía a sus distintos públicos deben integrarse en su estrategia general y ser coherentes con la filosofía de la organización. Las ONGD tienen dos líneas básicas de trabajo: la financiación de proyectos de Desarrollo en los países del Sur y la sensibilización y Educación para el Desarrollo principalmente en las sociedades del Norte. Áreas de actuación que deben complementarse, procurando que las campañas de captación de fondos para respaldar proyectos no contradigan la esencia y el fin último de estas organizaciones que es la Educación al Desarrollo.

Junto a esa coherencia, han de tener presentes en la elaboración de sus mensajes los objetivos de comunicación, las motivaciones de dichos públicos y los Códigos de Conducta que marcan la pauta a seguir en su elaboración: el *Código de la CONGDE* a nivel nacional y el *Código sobre imágenes y mensajes a propósito del Tercer Mundo* en el ámbito europeo. Todas las ONGD que forman parte de la CONGDE suscriben ambos códigos, con el objetivo común de que los mensajes e imágenes que transmitan sobre la realidad del Sur no se limiten a mostrar una visión asistencial y de dependencia respecto a los países donantes, dado que este enfoque representa parcialmente la realidad. Por lo que en sus campañas, en vez de mostrar las consecuencias de los problemas (que incitan más a la caridad puntual que a la reflexión), han de incidir en sus causas en la línea del modelo de Desarrollo vigente hoy día que promueve el cambio estructural. Desde la CONGDE, se observa el cumplimiento de las pautas que recogen los Códigos en este sentido.

Los *principales públicos* a los que se dirigen son los medios de comunicación, instituciones públicas, empresas, socios y donantes, personal contratado, voluntarios, cooperantes en el Sur, otras ONGD y la Opinión Pública. Todos ellos son grupos clave a los que dirigen acciones concretas, aunque para lograr el objetivo de la sensibilización es fundamental que las campañas trasciendan a la Opinión Pública en general. Para contactarles, los instrumentos de comunicación que suelen utilizar son la publicidad, las Relaciones Públicas, el mar-



keting directo, la comunicación personal e Internet. Junto a los públicos citados, juegan un papel muy importante los centros educativos y los profesores a los que se les proporcionan distintos materiales de Educación para el Desarrollo, aunque la relación con ellos no suele asumirse desde el departamento de comunicación.

Los *medios de comunicación* constituyen un público y un canal esencial para trasladar todo tipo de información a la Opinión Pública. Las ONGD buscan despertar el interés de los medios de comunicación para que las distintas informaciones que les envían sean susceptibles de convertirse en noticia y así alcanzar a la Opinión Pública. Labor esencial en las ONGD la de relaciones con los medios dada la necesidad de optimizar sus recursos, frente a otros instrumentos o acciones de comunicación que suponen un mayor coste.

Las ONGD no suelen afrontar con la misma frecuencia que las empresas e instituciones la *comunicación en situaciones de crisis*, pero no deben descuidarla y estar preparadas para abordar cualquier situación controvertida desde un punto de vista comunicativo. No obstante, no es habitual disponer de un plan específico de comunicación en crisis en las organizaciones de este sector, aunque sí de unas líneas directrices o pautas de actuación básicas llegado el caso. Es más frecuente verlo en las ONGD grandes que tienen una mayor dimensión pública como para prever líneas de actuación en ese sentido.

La *incidencia política* es una de las principales áreas de actuación de las ONG de Desarrollo. Trasciende la presión y/o denuncia para aludir al conjunto de acciones de información y diálogo que dirigen a personas e instituciones públicas o privadas que tienen capacidad de decisión en el ámbito de la Cooperación al Desarrollo. Las acciones de incidencia política las ponen en marcha las ONGD en sus campañas paralelamente a la labor de sensibilización, tanto en las sociedades del Norte como en los países del Sur.

Otro de los públicos básicos a los que se dirigen las ONGD son las *empresas y organizaciones empresariales*, con las que mantienen distintas formas de colaboración. No obstante, han de observar el comportamiento social y medioambiental de las entidades con las que realizan acciones conjuntas y analizar la licitud de las prácticas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) que llevan a cabo. Este es el origen del *Observatorio de la RSC* que han puesto en marcha distintas organizaciones, entre las que se encuentran



algunas ONGD.

En el Código de Conducta de la CONGDE que suscriben todas las ONGD que la integran como miembros asociados, se recogen las normas de relación con empresas que deben seguir las ONG de Desarrollo y que aluden a tres aspectos básicos: los proyectos que desarrollan conjuntamente, los criterios mínimos que han de cumplir las entidades con las que colaboran, así como las pautas comunicativas y de uso de imágenes o mensajes que han de seguir en las campañas conjuntas con empresas.

Iniciativas compartidas entre el ámbito no gubernamental y el empresarial que no deben perder de vista las ONGD para lograr el objetivo más a largo plazo de sensibilización y Educación para el Desarrollo, sin dejarse tentar por resultados más inmediatos que puedan llevar a que el fin anterior se resienta. Junto al ámbito empresarial, las ONGD también se dirigen a distintas instituciones públicas a través de instrumentos similares a los utilizados para contactar con las entidades privadas.

Los *públicos internos* de las ONG de Desarrollo son fundamentalmente el personal contratado, los voluntarios y los cooperantes que trabajan en proyectos en países del Sur. En cuanto a los dos primeros, se incluyen tanto los que realizan su labor en la sede central como en las distintas delegaciones. Constituyen un público esencial para ayudar a la organización a difundir al exterior sus valores y señas de identidad, con el fin de lograr el objetivo de sensibilización y Educación al Desarrollo. Por lo que las ONGD han de mantenerles siempre debidamente informados, ya que en muchas ocasiones el conocer de primera mano a alguien que trabaja o colabora con una organización puede ser la mejor carta de presentación de ésta.

La comunicación que se establece con *socios y donantes* tiene una gran importancia para una ONGD, al estar íntimamente relacionada con la captación de fondos necesarios para llevar a cabo sus proyectos. Aunque las organizaciones no deben olvidar la labor de sensibilización que han de realizar paralelamente con ellos. Son públicos que muestran distintos grados de implicación en las actividades que emprenden las ONGD, junto con la continuidad o puntualidad de sus aportaciones.

Por otra parte, el departamento de comunicación no tiende a asumir la relación con estos públicos, centrandó su labor normalmente en la elaboración de con-



tenidos de los distintos instrumentos de comunicación que a ellos se dirigen. En este caso, suele existir otra área o departamento (*de Marketing, De socios o de Captación de fondos*, entre otras denominaciones) que asume la relación con ellos. Frente a la opción seguida en muchas ONGD pequeñas, en las que el propio departamento de comunicación se encarga de todo lo relacionado con socios y donantes. Señalar que en las fundaciones los socios suelen adoptar el nombre de *socios colaboradores*.

La CONGDE, como plataforma de referencia en nuestro país del sector de la Cooperación Internacional al Desarrollo, pone en marcha distintas campañas de incidencia política y de sensibilización / Educación al Desarrollo que cuentan con el respaldo de las ONGD y Coordinadoras Autonómicas que la integran.

No obstante, el sector de las ONGD es muy dinámico y existe una gran diversidad de iniciativas compartidas entre distintas organizaciones que abordan muchos temas del ámbito de la Cooperación al Desarrollo. Colaboraciones puntuales, con un marco temporal mayor u organizadas a través de otras plataformas o redes a las que pertenecen. Actuaciones conjuntas que no restan fuerza ni protagonismo a las que se impulsan desde la CONGDE, sino que entre todas ellas consiguen una sinergia de actuación para lograr el objetivo común del Desarrollo de los países del Sur.

Las *auditorías de comunicación* constituyen uno de los instrumentos de gestión de la calidad en las ONGD. El grado de implantación de éstos varía según las organizaciones y entre los más importantes podemos destacar: los análisis de fundaciones independientes, distintos tipos de auditoría (de calidad, transparencia, económicas, internas y externas), las normas ISO o los sistemas de gestión de calidad propios, entre otros. Distintos mecanismos que contribuyen a lograr una mayor transparencia, algo fundamental para disponer de la credibilidad necesaria a la hora de acometer sus distintas acciones, entre ellas las comunicativas.

5. Bibliografía

GIL GIL, Alfonso (2005), *La comunicación en las Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo* (Tesis Doctoral), Universitat Jaume I de Castellón, pp.439-474.



Las acciones de incidencia política en Intermon Oxfam

1. Introducción

1.1 Concepto de Incidencia Política

Es una de las principales áreas de actuación de las ONGD junto con la de proyectos, ayuda humanitaria y de emergencia, sensibilización y Educación para el Desarrollo, comercio justo e investigación y reflexión.

Engloba el conjunto de acciones de información, diálogo, presión y/o denuncia que las ONGD dirigen a personas e instituciones públicas o privadas que tienen capacidad de decisión en el ámbito de la Cooperación al Desarrollo. Tienen como objetivo influir positivamente en las relaciones entre los pueblos y en la defensa de los colectivos más vulnerables.

2. Metodología

Para profundizar en su delimitación conceptual, en su alcance y en los distintos elementos que la integran, en un primer momento hemos realizado una revisión bibliográfica. Posteriormente, hemos analizado su parte comunicativa y su trasfondo de sensibilización social en el ámbito de las ONGD en general (a través de las iniciativas institucionales de la Coordinadora de ONG de Desarrollo - España, CONGDE, como principal plataforma de representación del sector en nuestro país) y, de una manera específica, en el de Intermón Oxfam.

Este análisis de las acciones de Incidencia Política que ponen en marcha las ONGD lo hemos abordado mediante entrevistas en profundidad al Presidente de la CONGDE y a la Directora de su Secretaría Técnica, junto con la realizada a la responsable del Área de Financiación del Desarrollo (dentro del Departamento de Campañas y Estudios) de Intermón Oxfam que lleva a cabo actuaciones en este ámbito.

3. Desarrollo

3.1 Características y ámbitos de actuación de la Incidencia Política

El punto de partida de las actividades de incidencia política viene del impor-



tante papel que desempeñan políticos y legisladores, que constituyen uno de los públicos básicos a los que dirigen sus acciones las ONG de Desarrollo. Se les debe informar para que conozcan la realidad, dado que solamente un mayor conocimiento de los distintos temas del ámbito de la Cooperación Internacional y de las connotaciones que tienen para los países del Sur, les permitirá actuar y legislar correctamente.

La labor de influencia de políticos y legisladores constituye un elemento fundamental dentro de la gestión de la comunicación de las ONGD y cuyo fin último es lograr un cambio de mentalidad en la toma de decisiones políticas. Por lo que han de incidir en el análisis de las causas que generan las desigualdades, dentro del modelo de Desarrollo de cambio estructural que defienden.

Las ONG de Desarrollo pueden llevar a cabo las actividades de incidencia política de manera individual o conjunta en distintos *ámbitos de actuación* (local, regional, nacional e internacional). La ponen en marcha principalmente ante gobiernos y organizaciones públicas, instituciones de la Unión Europea, organismos multilaterales financieros y no financieros, multinacionales, redes de movimientos sociales y otros sectores que trabajan por la inclusión de los más desfavorecidos.

Son diversos los *temas* que abordan este tipo de actuaciones, aunque destacan sobre todo la defensa de los Derechos Humanos (DDHH) y la mejora de la Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD). Otros asuntos que tratan son los de comercio internacional, paz y democracia, salud, Acción Humanitaria, Desarrollo Sostenible, equidad de género y lucha contra la pobreza. Entre las campañas de mayor notoriedad en los últimos años destacan por ejemplo las que aluden a las minas antipersonas, la explotación sexual y laboral infantil, la transparencia en el comercio de armas, la violación de los DDHH en determinados países, la cancelación de la Deuda Externa o la de los medicamentos genéricos contra el SIDA en África.

La incidencia política debe hacerse paralelamente a la labor de sensibilización que realizan las ONGD, ejerciendo su labor de influencia tanto en las sociedades del Norte como en los países del Sur. Dado que en las naciones desarrolladas se decide buena parte del futuro de estos pueblos con sus políticas comerciales, la industria armamentística, la gestión de la Deuda y la presencia de las multinacionales. Al tiempo que en el Sur existen violaciones de DDHH, presupuestos nacionales que asignan más fondos a compra de arma-



mento que a dotar a la población de los servicios sociales básicos o legislaciones que permiten la mano de obra infantil y la existencia de niños soldado.

Es fundamental lograr la complicidad y el apoyo de los medios de comunicación en esta tarea de influencia y denuncia que desarrollan las ONGD. Las Relaciones Públicas pueden ser realmente útiles en este terreno, dado que se precisa establecer una comunicación eficaz a distintos niveles con diversos públicos.

Las acciones de incidencia política deben contar con el apoyo de un número suficiente de ONGD como promotoras de las campañas y con un respaldo aún mayor de personas y organizaciones.

3.2 Lobbying

Se engloba dentro de las actividades de incidencia política que llevan a cabo las ONG de Desarrollo. El concepto de lobby nace en Estados Unidos en la primera mitad del siglo XIX para aludir a las reuniones que tienen lugar en los pasillos y salones (lobbies) del Congreso donde se juntan representantes y agentes de intereses especiales para actuar a favor de éstos ante los congresistas. Los términos básicos existentes en este ámbito son (ALONSO PELEGRIN, 1995: 33-35):

* Lobby. Vestíbulo. Pasillo. Antecámara. Sala de espera. Grupo de presión que trata de convencer a la autoridad pública haciendo valer sus intereses legítimos. Cualquier colectivo de ciudadanos y empresas que hace lobbying.

* Lobbying. Actividad del lobby o de los lobbies. Ejercer presiones. Tratar de convencer. Intentar neutralizar, modificar o influir en las decisiones de la autoridad pública.

* Lobbista. Profesional del lobbying.

El lobbying tiene connotaciones negativas asociadas a tráfico de influencias, soborno o corrupción. Motivo por el que existen profesionales que prefieren denominar esta actividad como relaciones gubernamentales, public affairs o asuntos públicos. No obstante, si se realiza de forma transparente, profesio-

al y constructiva es una extraordinaria herramienta dado que permite la participación de organizaciones y ciudadanos en el proceso de toma de decisiones de los poderes públicos.

Pueden distinguirse tres pasos en el desarrollo de esta actividad:

1. Se estudia la legislación, se analizan los hechos y se averiguan las motivaciones de quiénes toman las decisiones.
2. Se elaboran informes y se ponen a punto las propuestas.
3. Se desarrollan los contactos y las reuniones con debates individuales o colectivos.

Estados Unidos es un país pionero en su regulación. En 1790, en la primera reforma de la Constitución, ya se reconoce el derecho de los ciudadanos a defender sus intereses ante las instituciones. Hoy día, la actividad de los grupos de presión se rige por una legislación específica que data de 1946. Disponen de un registro de profesionales del sector en el que los lobbies tienen que inscribirse, declarar sus intereses específicos y pagar sus impuestos.

En la Unión Europea (UE) también se realiza el lobbying, aunque no existe una norma específica que regule la materia en el ámbito comunitario salvo la existencia de códigos deontológicos. Un vacío legal en torno al tema que llama la atención cuando los propios poderes públicos necesitan recurrir al lobbying para defender sus intereses sectoriales o generales frente a otros países. Una regulación en ese sentido dotaría a la actividad de la transparencia necesaria para desvincularla de ciertas connotaciones negativas. Las principales áreas de actuación de presión y/o denuncia en la UE son (ALONSO PELEGRIN, op. cit.: 127-361):

* Lobbying para influir en la actividad legislativa. Requiere conocer las principales instituciones comunitarias y su funcionamiento, al igual que los tipos de leyes y disposiciones que emanan de ellas.

* Lobbying para acceder a las ayudas de la UE. Para lo que hay que saber cuáles son los distintos tipos de ayuda existentes, como las estructurales o los fondos de cohesión.



* Lobbying para defenderse en un marco de libre competencia. Supone conocer lo permitido y lo prohibido respecto a las prácticas empresariales y de las Administraciones Públicas.

* Lobbying para utilizar vías de recurso, queja o denuncia ante las instituciones comunitarias. Exige tener información de los distintos instrumentos de los que se dispone.

Las ONGD ponen en marcha esta faceta de la incidencia política a título individual, en acciones conjuntas con algunas ONGD y a través de plataformas de representación del sector como es el caso de CONCORD (Confederación Europea de ONG de Urgencia y Desarrollo), de la que forma parte la CONGDE.

3.3 Campañas institucionales de la CONGDE

En los tres últimos años, la Coordinadora de ONG de Desarrollo - España ha puesto en marcha dos campañas en nuestro país: la de Pobreza Cero (2005) y la de *Cero Coma Siete. Reclámalo* (2003-2004). Iniciativas que cuentan con el respaldo de las ONGD y de las Coordinadoras Autonómicas que la integran.

No obstante, el sector de las ONGD es muy dinámico y existe una gran diversidad de iniciativas conjuntas entre distintas organizaciones que abordan otros muchos temas del ámbito de la Cooperación al Desarrollo. Colaboraciones puntuales, con un marco temporal mayor u organizadas a través de otras plataformas o líneas de actuación conjunta.

3.3.1 Pobreza Cero / 2005

Está financiada por la CONGDE, la Campaña del Milenio de Naciones Unidas (NNUU) y la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI). Es una campaña que la promueve en nuestro país la Coordinadora, pero que se enmarca dentro de una iniciativa compartida con otras muchas plataformas extranjeras. En este sentido, se contemplan a lo largo del año tres momentos internacionales de movilizaciones:

- Julio, coincidiendo con la reunión del G8 en Escocia.



- Septiembre, con motivo de la celebración de la Asamblea General de NNUU.

- Diciembre, dada la reunión de la Organización Mundial del Comercio (OMC).

Surge a raíz del incumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio por parte de los gobiernos y Estados que en el año 2000 firman la Declaración del Milenio de NNUU. Momento en el que se comprometen a cumplir los 8 fines como un primer paso para erradicar el hambre y la pobreza en el mundo. Desde entonces, no solamente no se ha avanzado sino que se han agudizado los problemas: la persistencia de la pobreza y la desigualdad, la amenaza al Desarrollo Sostenible del planeta o un crecimiento económico increíble que no es capaz de mejorar las condiciones de vida en todas las regiones del mundo, entre otros muchos aspectos.

Ante esta situación, con la campaña POBREZA CERO se solicita:

- Más Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD) que dé prioridad a los sectores sociales básicos, que se desligue de intereses comerciales y que busque la coherencia de actuación entre las diferentes políticas gubernamentales.

- Cancelar la Deuda Externa como medio para conseguir el Desarrollo de los países del Sur, cambiar las normas del comercio internacional que privilegian a los Estados ricos al tiempo que se eliminan las subvenciones que permiten la exportación de los productos de éstos por debajo del precio de coste de producción, perjudicando el medio de vida de las comunidades rurales del Sur.

- Proteger los servicios públicos de liberalizaciones y privatizaciones con el fin de asegurar los derechos a la alimentación, de acceso al agua potable y a medicamentos esenciales.

- Favorecer el acceso a la tecnología por parte de los países menos desarrollados, en función de sus necesidades para que puedan disfrutar así de sus beneficios.

3.3.2 Cero Coma Siete. Reclámalo / 2003-04

Es una campaña realizada conjuntamente entre la CONGDE y la Plataforma



del 0,7%. Se distinguen dos fases: una autonómica, antes de las elecciones del 2003; y otra de ámbito nacional, que se lanza previamente a la convocatoria de elecciones generales de Marzo del 2004. La labor de coordinación de ambas etapas no es tarea fácil, dado que cada Coordinadora Autonómica tiene libertad para decidir secundarla o no.

Tiene su origen en la reclamación de una mayor cantidad y calidad de la Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD) al observar que en nuestro país:

- Se está lejos del compromiso del 0,7% ante las NNUU, necesitándose aumentar la cuantía de la AOD y la participación de las ONGD en su gestión.
- Se destina una parte importante de la Ayuda a la promoción de las exportaciones españolas, en vez de canalizarla de forma prioritaria a los objetivos de reducción de la pobreza.
- Existe el riesgo a que el incremento de la AOD se oriente a operaciones financieras y comerciales, militares o culturales. A la vez que se percibe un alto grado de discrecionalidad o arbitrariedad en la asignación de la Ayuda.
- Es muy probable que ocurra lo que sucede en otros Estados en los que existe presión social, donde la AOD aumenta.

Se plantea como objetivos la sensibilización de la Opinión Pública y de las propias ONGD, la difusión a través de los medios de comunicación y de distintos materiales informativos, así como el impulso de las relaciones institucionales.

Las actuaciones que se llevan a cabo contemplan desde la distribución de material para la movilización social, adhesiones al llamamiento de la campaña, seguimiento de los programas electorales, entrevistas con algunos de los dirigentes de los principales partidos políticos del país, inserciones publicitarias gratuitas, reacción a la información que se va generando y actividades de calle. Como ejemplo de éstas, cabe destacar la pegada simbólica de carteles ante el Congreso de los Diputados y el desarrollo de una votación igualmente simbólica en el marco de un acto festivo que tiene lugar frente al Museo de Arte Reina Sofía, ambos en Madrid y dentro de los actos previos a la celebración de las elecciones generales.

3.4 Otras iniciativas de ONGD

Como apuntamos anteriormente, existe una gran diversidad de acciones conjuntas entre ONGD que se centran en distintos temas del ámbito de la Cooperación al Desarrollo. Son colaboraciones que pueden tener un carácter puntual, un horizonte temporal mayor o constituir realmente una línea de actuación continuada en un terreno concreto.

En esa línea se sitúan el *Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa* al que aludiremos después, la *Plataforma 2015 y más*, así como la iniciativa *+enRED*.

*La Plataforma 2015 y más*¹ surge para reclamar explícitamente el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, a los que los gobiernos de 193 países de todo el mundo se comprometen en el año 2000 en la Cumbre del Milenio de NNUU para conseguirlos antes del 2015. Al tiempo que solicita, como su nombre indica, más esfuerzos para que se extiendan y fortalezcan las libertades y la democracia, se respeten los Derechos Humanos (DDHH) y se anule la pena de muerte, a la vez que se reconocen los Derechos de la segunda y tercera generación entre los que se encuentra el Derecho al Desarrollo.

La iniciativa *+enRED*² nace con el objetivo de trabajar de forma coordinada entre distintas ONGD que comparten una serie de rasgos comunes y presentan una gran sintonía en su forma de entender la Cooperación. Son organizaciones independientes, de base asociativa, que buscan reforzar las acciones individuales a través de una representación compartida. Logrando con todo ello un espacio común dentro de la amplia gama de ONGD, que les permita ganar en capacidad de incidencia política.

1. Las organizaciones que la componen ACSUR - Las Segovias, Arquitectos Sin Fronteras, Asamblea de Cooperación por la Paz, Comisión Española de Ayuda al Refugiado (CEAR), Fundación CEAR (Consejo de Apoyo a los Refugiados), Cooperación, Economistas Sin Fronteras, IEPALA, Fundación IPADE, ISCOD, PTM Mundubat, Fundación Paz y Solidaridad, Solidaridad Internacional y el Movimiento por la Paz, el Desarme y la Libertad (MPDL).

2. Las entidades que la integran son: Entrepueblos, Ingeniería Sin Fronteras, Medicus Mundi, Prosalus, Proyecto Cultura y Solidaridad, Setem y Veterinarios Sin Fronteras



Éstas y otras muchas actuaciones conjuntas no restan fuerza ni protagonismo a las que se promueven desde la CONGDE, dado que las ONGD que la integran respaldan todas sus campañas. Son algunas de las iniciativas existentes que nacen en un sector dinámico como el de la Cooperación al Desarrollo y que en el presente trabajo mostramos como ejemplo de la diversidad de propuestas y líneas de actuación que emprenden las ONGD. Ahora bien, no son todas las que están ni figuran todas las que son.

3.5 La incidencia política en Intermón Oxfam

Los distintos elementos y matices que recogen las campañas de Incidencia Política pueden observarse en las que se realizan desde Intermón Oxfam. Desde su *departamento de Campañas y Estudios*, las llevan a cabo a tres niveles. En el primero de ellos se sitúa el *lobbying*, que alude únicamente al trabajo con políticos en el Parlamento. En un segundo nivel nos encontramos con la incidencia política o *advocacy*, en el que se incluyen la realización de investigaciones y la difusión a los medios de comunicación, todo ello focalizado al trabajo político antes mencionado. Para finalmente llegar a la *movilización social*, ámbito en el que se produce la sensibilización debido a que previamente (en los dos niveles anteriores) se han analizado las causas y se han trasladado las propuestas a las distintas instancias.

No obstante, otras ONGD al realizar este tipo de campañas no llegan a ese punto en el que el tema de fondo adquiere una visibilidad pública, sino que se quedan en los contactos que realizan a título personal con políticos y legisladores. Este es el caso de Cruz Roja Española, desde la que se percibe uno u otro enfoque como complementarios, provocando sinergias de actuación.

Intermón Oxfam ha experimentado una gran evolución en su forma de trabajar desde un punto de vista comunicativo. Recogemos a continuación las distintas etapas y enfoques por los que ha ido pasando la organización, en los que queda reflejado el papel que ha ido asumiendo su labor de incidencia política:

- Inicialmente se centra en trabajar en proyectos y en captar recursos para enviarlos con ese fin a los países del Sur.
- Junto con la captación de recursos, se comienza una labor de sensibilización para dar a conocer la realidad de los países en desarrollo.



- Empieza a hablarse de Educación para el Desarrollo, incidiendo en las causas que tanto en el Norte como en el Sur generan las desigualdades.
- Hacia 1995, pasan a la incidencia política queriendo influir en los ámbitos de acción. En un primer momento a nivel nacional, con el tema de fondo de la Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD).
- En 1997, coincidiendo con la introducción en la red Oxfam, comienzan a llevar a cabo acciones de incidencia política en el campo internacional.
- Para llegar finalmente a la visión actual, en la que se definen como una *fuerza global de campañas*. Esto supone hablar de éstas de una manera más integral, de manera que se tratan conjuntamente la incidencia política, la sensibilización y los proyectos. A lo que se añaden componentes de investigación (que constituye la base de las campañas), propuesta política, difusión a través de los medios de comunicación y movilización ciudadana. Se llega a ésta precisamente por que se ha realizado un análisis de las causas, por lo que las campañas trascienden la mera captación de fondos para convertirse en un canal dirigido a la comunicación y la movilización.

3.6 Observatorio de la Responsabilidad Social Corporativa

Uno de los principales públicos a los que se dirigen las ONG de Desarrollo son las empresas y organizaciones empresariales. Pero esta relación no es nueva, ya que desde hace tiempo el sector privado viene colaborando con el ámbito no gubernamental a través de convenios o alianzas para financiar proyectos sociales, medioambientales o de inserción laboral de determinados colectivos, entre otros.

Esta vía constituye una gran oportunidad para implicar al mundo empresarial, pero la imagen y la credibilidad de las ONGD puede ponerse en entredicho si la colaboración se realiza con entidades que actúan contrariamente a los principios y valores de las organizaciones sociales. De ahí la importancia de conocer y analizar el comportamiento social y medioambiental de las empresas con las que colaboran y emprenden iniciativas comunes.



Ese es precisamente el punto de partida del Observatorio de la Responsabilidad Social Corporativa³ (RSC) que han puesto en marcha diversas organizaciones, entre las que se encuentran algunas ONGD. Surge para aunar esfuerzos entre las distintas entidades que lo integran, dado que individualmente no tienen capacidad humana o financiera para conocer el impacto social y medioambiental de las empresas con las que se relacionan. No obstante, recabar esta información es una labor complicada por las dificultades de acceso a otros datos que no sean los específicamente económicos, unido a la complejidad del entramado de relaciones comerciales y financieras de los grandes grupos empresariales.

Esta plataforma de vigilancia de las prácticas sociales empresariales también surge como red o canal de comunicación interna, así como para impulsar la sensibilización y formación en temas de Responsabilidad Social entre sus miembros, de modo que cada ONGD aporta sus conocimientos y experiencia. Nace con vocación de convertirse en un organismo independiente que complementa y sirve de contrapeso a las actividades empresariales, en la medida en que colabora con el sector privado pero también le vigila para que el concepto de RSC no se desvirtúe. Por lo que funciona como altavoz para trasladar a la sociedad en general, a los poderes públicos y al sector privado su opinión sobre las actuaciones en materia de RSC. Motivos por los que la observación y el seguimiento que realizan las ONGD de la RSC se enmarcan dentro del ámbito de la incidencia política.

Es precisamente esta labor de comunicación y visibilidad del seguimiento y análisis que realizan sobre las prácticas de Responsabilidad Social Corporativa, la que lleva a incluir este apartado dentro de las comunicaciones especializadas que ponen en marcha las Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo.

3.6.1 Criterios de relación con empresas

3. El Observatorio de la RSC lo forman Cáritas, Intermón Oxfam, Setem, Ingeniería Sin Fronteras, Fundación Economistas Sin Fronteras, Fundación IPADE, Equipo Nizcor, Confederación Sindical de Comisiones Obreras (CCOO) y la Confederación Española de Consumidores y Usuarios (CECU). Junto a estos nueve socios, figuran como colaboradores la Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED) y la Universidad Complutense de Madrid (UCM).

En el Código de Conducta de la Coordinadora se recogen recomendaciones específicas que deben seguir las organizaciones que la integran en las relaciones de colaboración que establezcan con empresas. Aluden a los proyectos, a los criterios mínimos que deben cumplir las empresas y las pautas comunicativas sobre los mensajes e imágenes a utilizar.

Los proyectos de Desarrollo constituyen el principal campo de actuación de las ONGD, lo que hace que se le dedique una atención especial en este sentido: *"En el caso de proyectos realizados de forma conjunta con una empresa, las ONGD velarán por mantener sus singularidades, entre ellas la de contribuir al fortalecimiento del tejido social y organizativo de los países del Sur, evitando convertirse en meros ejecutores de acciones y favoreciendo el ejercicio de la Responsabilidad Social de la empresa con la que ejecute el proyecto"* (CONGDE, 1998: 12).

En cuanto a los criterios generales de relación de las ONGD, el Código contempla que las relaciones de colaboración con empresas deben respetar principalmente los valores de independencia, transparencia y eficacia que deben ser las señas de identidad del trabajo de las ONGD. Las empresas con las que pongan en marcha iniciativas comunes han de cumplir unos criterios mínimos:

- Respetar los Derechos Humanos (DDHH), al igual que los tratados y convenciones internacionales sobre trabajadores emigrantes y sus familias, así como los relativos a la lucha contra el racismo y la xenofobia.
- Cumplir los ocho Convenios fundamentales de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) que aluden al derecho de sindicación y al trabajo forzoso e infantil.
- Respetar el medio ambiente, cumpliendo la legislación vigente del país de origen y manteniendo los mismos estándares de exigencia en cualquier lugar en el que actúen.
- Defender la salud pública tanto en sus productos como en lo referente a sus procesos de producción, cumpliendo la legislación vigente en el país de origen. Las ONGD no deben asociarse con ninguna campaña publicitaria que potencie y promueva el consumo de productos dañinos para la salud como el tabaco o el alcohol destilado.



- Las ONGD no han de establecer relaciones con empresas que fabriquen armas o trafiquen con ellas.

Respecto a las pautas comunicativas a seguir para la construcción de mensajes e imágenes, se insta a que toda comunicación que se realice en el marco de una colaboración con empresas, las ONGD deben velar igualmente por el cumplimiento de dichas normas.

4. Aportaciones

En el epígrafe núm.3, incluimos una extensa información acerca de los aspectos fundamentales que caracterizan las acciones de Incidencia Política en las ONGD. Desde las características y ámbitos de actuación, el lobbying como uno de sus componentes y las campañas institucionales que en ese sentido se abordan desde la CONGDE a otras iniciativas conjuntas de ONGD, la observación y seguimiento de las prácticas de RSC y la actividad de Incidencia Política que se lleva a cabo a gran escala desde Intermón Oxfam.

En todo lo expuesto, subyace una conclusión básica en cuanto a que las acciones de Incidencia Política constituyen una de las principales áreas de actuación de las ONGD y trascienden el lobbying, presión y/o denuncia para aludir al conjunto de acciones de información y diálogo que dirigen a personas e instituciones públicas y privadas que tienen capacidad de decisión en el ámbito de la Cooperación al Desarrollo. Al tiempo que las ponen en marcha en sus campañas paralelamente a la labor de sensibilización, tanto en las sociedades del Norte como en los países del Sur.

5. Bibliografía

5.1 Libros

ABAD JIMÉNEZ, Francisco (2003), *Responsabilidad social de las empresas y balance social*, Universidad Católica de Ávila.

ALMANSA, Fernando (1999), *Reflexiones sobre ética y cooperación al desarrollo*, Cuadernos de Cooperación núm.1, Intermón Oxfam, Barcelona.

ALONSO PELEGRIN, Emiliano (1995), *El lobby en la Unión Europea. Manual sobre el buen uso de Bruselas*, ESIC, Madrid.



ALVAREZ RIVAS, David y DE LA TORRE DÍAZ, J. (2002), *¿Empresas desalmadas?. Una versión ética del mundo empresarial*, Dykinson, Madrid.

CONGDE (1998), *Código de Conducta de las ONG de Desarrollo*, Madrid.

DE LA CUESTA GONZÁLEZ, Marta; VALOR MARTÍNEZ, Carmen; SANMARTIN SERRANO, Sergio y BOTIJA BUIZA, Manuel (2002), *La responsabilidad social corporativa: Una aplicación a España*, UNED, Madrid.

FISAS, Vicenç (1998), *El lobby feroz. Las ONG ante el comercio de armas y el desarme*, Icaria, Barcelona.

FUNDACIÓN LEALTAD (2005), *Guía de la transparencia y las buenas prácticas de las ONG*, Madrid.

GIL GIL, Alfonso (2005), *La comunicación en las ONGD (Tesis Doctoral)*, Universitar Jaume I de Castellón.

PEDLER, Robin (2001), *Cómo tratar con Bruselas. El lobby en la Unión Europea*, Colección Estudios Económicos, núm.22, La Caixa, Barcelona.

SECI (2005), *Plan Director de la Cooperación Española 2005-2008*, Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación, Madrid.

SECIPI (2001), *Plan Director de la Cooperación Española 2001-2004*, Ministerio de Asuntos Exteriores, Madrid.

SETEM e INTERMÓN OXFAM (2003), *La moda, un tejido de injusticias, Intermón Oxfam*, Colección Informes, núm.25, Barcelona.

SETEM (2000), *Preguntas y respuestas sobre las inversiones éticas y solidarias*, Documentos núm.4, Barcelona.

XIFRA, Jordi (1998), *Lobbying. Cómo influir eficazmente en las decisiones de las instituciones públicas*, Gestión 2000, Barcelona.

5.2 Artículos de revista



MESA PEINADO, Manuela (1995), "Otra forma de cooperar: presión política y educación", *Papeles de cuestiones internacionales*, núm.55, Madrid, pp.45-55.

MORALES, Jesús (2000), "Lobbies españoles en Bruselas", *Tribuna de actualidad*, núm.662, Madrid, pp.30-32.

PÉREZ DEL POZO, María José (1999), "La comunicación: un área de cooperación internacional", *Revista española de desarrollo y cooperación*, núm.5, Madrid, pp.91-108.

5.3 Referencias de Internet

CAMPAÑA POBREZA CERO / www.pobrezacero.org

CAMPAÑA ROPA LIMPIA / www.ropalimpia.org

CONGDE / www.congde.org

FUNDACIÓN LEALTAD / www.fundacionlealtad.org

INTERMÓN OXFAM / www.IntermonOxfam.org

OBSERVATORIO DE RSC / www.observatoriorsc.org

enRED / www.masenred.org



Rasgos definitorios del origen, evolución y situación actual de la comunicación en las ongds españolas

**Hildegart González Luis,
Universidad de Navarra.**

ABSTRACT

La presente comunicación pretende analizar los rasgos principales que han caracterizado a los departamentos y a las estrategias de Relaciones Públicas de las ONGDs desde su origen hasta la actualidad.

Para ello, se realizó una investigación sobre las dinámicas comunicativas de ocho ONGDs. La selección de estas instituciones vino determinada por dos criterios: todas ellas pertenecen a la Coordinadora de Organizaciones No Gubernamentales Española, y todas invirtieron en la gestión de las Relaciones Públicas una cifra superior a quince millones de las antiguas pesetas en 1999.

Las dos técnicas de investigación utilizadas en este estudio han sido las entrevistas en profundidad semi-estructuradas a los directivos de los departamentos de comunicación, y a los responsables de sus gabinetes de prensa. En segundo lugar, se ha realizado un análisis de contenido cualitativo de los planes estratégicos utilizados.

Una vez expuesta la panorámica general de este ámbito profesional, se describe, con la finalidad de ejemplificar los rasgos destacados, el origen y la evolución que han experimentado las estructuras departamentales y las líneas estratégicas de Relaciones Públicas de dos de las ONGDs pioneras en este campo que tienen sedes ubicadas en nuestro país: Intermón- Oxfam y Médicos Sin Fronteras.

Este trabajo aspira a situar las características principales que definen los orígenes, evolución y situación actual de la comunicación en las instituciones más precursoras de esta materia en el Tercer Sector.

RASGOS DEFINITORIOS DEL ORIGEN, EVOLUCIÓN Y SITUACIÓN ACTUAL DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ONGDS ESPAÑOLAS.

En esta comunicación se analizan los rasgos principales que han caracterizado a los departamentos y a las estrategias de Relaciones Públicas de las ONGDs desde su origen hasta la actualidad (2005). Para ello, se realizó una investigación sobre las dinámicas comunicativas de ocho ONGDs. La selección de estas instituciones vino determinada por dos criterios: todas ellas pertenecen a la Coordinadora de Organizaciones No Gubernamentales Española (C.O.N.G.D.E), y todas invirtieron en la gestión de las Relaciones Públicas una cifra superior a quince millones de las antiguas pesetas en 1999¹

Las dos técnicas de investigación utilizadas en este estudio han sido las entrevistas en profundidad semi-estructuradas a los directivos de los departamentos de comunicación, y a los responsables de sus gabinetes de prensa². En segundo lugar, se ha realizado un análisis de contenido cualitativo de los planes estratégicos utilizados.

Una vez expuesta la panorámica general de este ámbito profesional de la comunicación, se describe, con la finalidad de ejemplificar los rasgos destacados, el origen y la evolución que han experimentado las estructuras departamentales y las líneas estratégicas de Relaciones Públicas de dos de las ONGDs pioneras en este campo: Intermón- Oxfam y Médicos Sin Fronteras.

Rasgos definitorios

Las características que delimitan cómo son los departamentos de comunicación y cuáles son a las estrategias de las grandes ONGDs españolas son su juventud, el incremento de profesionalización, el aumento de recursos adjudicados.

1. Los datos empleados para la selección fueron obtenidos del Directorio Electrónico de ONGD 2000 publicado por la CONGDE. Ésta sigue siendo todavía, en 2005, la agrupación más actualizada del conjunto de presupuestos de comunicación gestionados por las ONGDs inscritas en la CONGDE. Cfr. <http://www.congde.org/directorio2000/Documentos/TablaGastos.pdf>

2. La bibliografía utilizada para aplicar esta metodología al caso de estudio ha sido la siguiente: Cfr. MARSHALL, Catherine; ROSSMAN, Gretchen B. *Designing qualitative research*, Sage, Thousand Oaks, 2º edición, 1995; CRESWELL, John, *Qualitative inquiry and research design. Choosing among five traditions*, Sage, Thousand Oaks, 1998; RUBIN, Herbert J.; RUBIN, Irene S., *Qualitative interviewing*, Sage, Thousand Oaks, 1995; GAYTÁN, Juan Antonio; PIÑUEL, José Luis, *Las técnicas de investigación en comunicación social. Elaboración y registro de datos, Síntesis*, Madrid, 1998.



cados y su continuo proceso de transformación y mejora.

Las instituciones analizadas disponían en su origen, o se fueron dotando con el paso de los años, de gabinetes de prensa en su estructura. En la mayor parte de los casos, los gabinetes quedaron incluidos dentro los departamentos de comunicación que fueron creando las ONGDs a medida que se fueron profesionalizando.

Ninguno de los departamentos de comunicación de las ONGDs estudiadas fue creado antes de 1992 (tabla 1). La mayoría de ellos surgen a finales de la década de los 90 o en los primeros años del 2000. Los gabinetes de prensa, aunque en la mayor parte de los casos analizados se crean algo antes de que se configuren los departamentos, también nacen en su mayoría en la década de los noventa.

Tabla 1: años en los que se crean los departamentos y gabinetes de comunicación; se elaboran sus primeras estrategias y evalúan por primera vez dichas estrategias

ONGD	Creación del departamento	Creación del gabinete	Creación de 1ª estrategia	1ª vez que se evalúa
Intermón-Oxfam	1992	1995	1993	1994
Médicos Sin Fronteras	1994	1989	1995	2002
Manos Unidas	2003	1995	2003	2003
Ayuda en Acción	1995	1995	1996	1998
Médicos del Mundo	1995	1994	1999	2003
Acción Contra el Hambre	1996	1995	2000	2003
Codespa	1998	1998	2001	2003
MPDL	2002	1996	2003	2003

Fuente: elaboración propia

Los principales motivos que impulsaron la creación de los gabinetes y departamentos de comunicación fueron la necesidad de incrementar su conocimiento público, la toma de conciencia de la importancia que tiene la comunicación en el desarrollo de su misión y la necesidad de agrupar bajo una misma estructura diversidad de funciones cuya herramienta básica de acción era ésta.

La inclusión de estrategias de comunicación que dirijan y orienten la comunicación de las ONGDs es un hecho reciente y en continua mejora. Con frecuencias, dos o tres años después de la creación y consolidación del departamento de comunicación cada institución incorpora la primera estrategia comunicativa (tabla 1).

Habitualmente, la motivación de adoptar esta herramienta responde, en la mayor parte de los casos analizados, a la necesidad detectada de organizar y estructurar un trabajo que ya se desarrolla en la práctica, aunque sin una visión estratégica a medio y largo plazo.

Con frecuencia, los primeros planes de comunicación que se elaboraron dentro del ámbito de las ONGDs se asemejan más a declaraciones de intenciones que propiamente a lo que se incluye bajo el concepto de plan estratégico de comunicación.

Tabla 2: Personal contratado y voluntario de los departamentos

ONGD	Los 1º años tras su creación		En 2005	
Intermón-Oxfam	13 profesionales	0	60 profesionales ³	30 ⁴
Médicos Sin Fronteras	1 profesional	0	19	0 voluntarios
Manos Unidas	1 profesional	Voluntarios	7	6 voluntarios
Ayuda en Acción	5 profesionales	5 voluntarios	33	11
Médicos del Mundo	0	Voluntarios	8	1 voluntario
Acción Contra el Hambre	1 Profesional	0	7	1 voluntario
Codespa	0	Voluntarios	4	Puntualmente
MPDL	Presidenta	0	4 ⁵	1



Fuente: elaboración propia.

La profesionalización de los departamentos y de las estrategias es otra de las características definitorias. Los responsables de la comunicación en estas instituciones solían ser durante los primeros años tras su creación voluntarios interesados en este campo, o los propios fundadores.

Con la aparición de los gabinetes y de los departamentos, la práctica general tiende a ser la contratación de un profesional que asuma dicha responsabilidad apoyado por voluntarios. Poco a poco, las más grandes, fueron incrementando el número de contratados para poder ejecutar con eficacia las diversas funciones que los departamentos de las ONGDs iban asumiendo.

A medida que los departamentos de comunicación se van profesionalizando, los planes de comunicación dejan de ser un compendio de aspiraciones para transformarse en documentos con objetivos concretos, con adjudicaciones de recursos y de personal propios, con tiempos específicos delimitados, con sistemas de evaluación capaces de medir la eficacia y el grado de consecución, etc.

Tabla 3: Presupuestos de los departamentos y gabinetes

-
3. 45 son plantilla permanente y 15 fueron contratadas para administrar los donativos de la Navidad 2005.
 4. Veinte de ellas son voluntarias y diez becarios o estudiantes en prácticas.
 5. De forma puntual, se contrata a una persona más para coordinar la revista Tiempo de Paz.

ONGD	Depart. 1998	Depart. 2005	Gabin. 1998	Gabin. 2005
Intermón Oxfam	4.637.700 eu.	7.000.000 eu	13.800 euros	58.000 euros
Médicos Sin Fronteras	No tenían	5.000.000 eu	No tenían	500.000 eur
Manos Unidas	No existía	1.220.692 eu	108.196 eur	250.000 eur
Ayuda en Acción	No facilitados	No facilitados	No facilitados	297.937 eu
Médicos del Mundo	No tenían	2.500.000 eu.	No tenían	12.600 euros
Acción Contra el Hambre	No facilitados	1.895.292 eu	No facilitados	48.075 euros
Codespa	29.150 euros	100.000 euros	0	42.000 euros
MPDL	No tenían	100.000 euro	No tenían	53.628 euros

Fuente: elaboración propia.

Los recursos destinados a los departamentos de comunicación han experimentado un cuantioso incremento desde su creación hasta la actualidad, como puede constatarse en la tabla 3.

La comunicación estratégica es actualmente una de las apuestas de todas las ONGDs investigadas. Es percibida por la mayor parte de los encargados de ella como una inversión. Ellos consideran que un porcentaje muy elevado de los miembros que componen los órganos directivos respaldarían esta misma afirmación. Sin embargo, piensan que el porcentaje disminuiría si tomáramos en cuenta la opinión que al respecto tiene la mayoría del personal. A pesar de ello, todos coinciden en asegurar que dicha opinión ha mejorado mucho con respecto a la que existía en años precedentes.

Cada vez es más frecuente que en los planes de comunicación de estas instituciones se establezcan partidas presupuestarias concretas destinadas a cada una de las acciones comunicativas que se realizan. Este hecho ha contribuido a facilitar un diseño y un uso más realista de esta herramienta.

La última de las peculiaridades que define a los departamentos y a sus estrategias es el continuo proceso de transformación y mejora al que se han visto sometidos desde su creación.



La diversidad es la característica que mejor define cómo son las estructuras de los departamentos de comunicación de estas instituciones. Del análisis realizado se deduce que cada ONGD, tomando como punto de referencia su misión y sus necesidades comunicativas, ha ido adoptando con el paso de los años los modelos más adecuados que le permitieran la consecución más eficaz de los objetivos que pretendía en cada momento.

Este hecho ha conllevado un proceso de mejora continua en busca de la estructura comunicativa apropiada para cada institución. Ello se refleja, sobre todo, en los constantes cambios de organización que han experimentado desde su creación.

En el 2005, todas ellas incluyen dentro del departamento dos áreas, la de relaciones con medios de comunicación y la de captación de donaciones⁶. Otras funciones como la de sensibilización, EPD y la presión, - si son desarrolladas por las ONGDs - también tienden a agruparse bajo el departamento de comunicación.

Aunque esta es la tendencia general, sin embargo, unas pocas, han alcanzado tal grado de desarrollo en alguna de estas áreas que han optado por crear departamentos específicos que gestionen dichas labores. En estos casos siempre existen equipos de coordinación formados por personas de ambos departamentos. Su función consiste en garantizar la coherencia de las estrategias y de los mensajes que generan ambos departamentos⁷.

Las mejoras más reiteradas en los planes estratégicos de comunicación son su uso más profesional y realista, su diseño por áreas de acción, la incorporación gradual de los objetivos de cada una de las unidades que lo componen, la

6. La denominación de estas áreas en las ONGDs investigadas varía, aunque las funciones agrupadas bajo ellas coinciden. Manos Unidas es la única ONGD de las ocho investigadas que todavía ubica la relación con sus socios y donantes bajo el área económica. A pesar de ello, el área de comunicación se encarga de la elaboración de diversos materiales, entre ellos su hito anual de captación más conocido, la campaña de febrero.

7. Por ejemplo, Intermón - Oxfam desmembró del departamento de comunicación la función de presión, para incluirla dentro del departamento de campañas y mantiene equipos de coordinación entre ambos. Ayuda en Acción creó un departamento de sensibilización independiente del de comunicación, y para no caer en incoherencias ha incorporado grupos de trabajo formados por miembros de ambos.

adjudicación de los recursos y de personal encargado, la delimitación de los tiempos marcados, y la determinación de los sistemas de evaluación⁸, etc.

La consolidación como fuentes de referencia ante los medios de comunicación y el incremento de su base social y económica son las ventajas conseguidas en la mayoría de las ONGDs gracias a la gestión estratégica de la comunicación.

Intermón - Oxfam: de una comunicación limitada al liderazgo comunicativo

En Intermón, con anterioridad a 1992 se realizaban algunas acciones de educación para el desarrollo y de captación de donaciones. Sin embargo, estas actividades no respondían a una estrategia ni estaban ubicadas ni dirigidas desde una misma área. En 1992, se crea el primer organigrama que agrupa las dos funciones mencionadas. Se lo denomina departamento de educación y promoción. Xavier Masllorens, que había entrado a formar parte de Intermón en 1990 con la misión de gestionar la captación de donaciones, es nombrado director del nuevo departamento, cargo que ha ejercido durante trece años⁹.

Las áreas que lo configuraban eran las de educación y campañas, la de comunicación y marketing y el centro de datos.

Desde ese momento el departamento ha sufrido cuatro reestructuraciones significativas que merecen ser mencionadas por los cambios que han supuesto en la política comunicativa de la institución.

En 1995, Intermón contrató a Adela Farré y le encomendó la labor de crear el gabinete de comunicación de la institución, cuarta área del departamento. Si hasta 1995 las relaciones con los medios se hicieron en el marco de la políti-

8. Intermón - Oxfam es, de las investigadas, la única ONGD que desde el momento en el que incorpora planes estratégicos de comunicación los diseña con sistemas de evaluación. La información que corrobora esta afirmación fue facilitada por Adela Farré, directora del gabinete de esta organización desde 1995. Esta práctica, habitual en Intermón - Oxfam, ha sido adquirida por todas las ONGDs analizadas en este estudio.

9. En marzo de 2005, tras 15 años de trabajo en Intermón - Oxfam, Xavier Masllorens deja su cargo de director de comunicación para gestionar el gabinete de Sindic de Greuges de Catalunya. A pesar de su nuevo trabajo, sigue vinculado profesionalmente a Intermón - Oxfam desde el equipo editorial.



ca de la educación en valores, en el momento en el que se crea el gabinete, la estrategia dio un giro. A pesar de que Intermón era una de las ONGDs más grandes de España, apenas era reconocida por parte de la sociedad¹⁰. La búsqueda de una notoriedad pública mayor que permitiera en un futuro la difusión de mensajes que contribuyeran a la consecución de su misión, fue el reto comunicativo al que se enfrentó el gabinete. Éste quedó reflejado en su primer plan estratégico que data de 1996¹¹.

La incorporación de profesionales y colaboradores¹² ha sido una constante en el gabinete. Desde 2000, se ha apostado por especializarlos por temáticas¹³. Se considera que ello mejora la calidad de la información que aportan a los medios. En 2002, internet y la redacción de los contenidos destinados a los socios pasan a ser gestionados por el gabinete. Esta apuesta responde, fundamentalmente, a la gran capacidad informativa que la ONGD ha descubierto en estas herramientas.

La segunda reestructuración relevante del departamento se produce en 1996, cuando la editorial de la institución, promotora de casi la totalidad de las publicaciones financiadas por esta ONGD, se incorpora al mismo. Su valoración como una herramienta comunicativa con gran potencialidad para divulgar cuestiones vinculadas a su campo de trabajo motiva esta nueva ubicación¹⁴.

10. Esta afirmación, aportada por Farré, se ejemplifica claramente con la ausencia de Intermón en un reportaje sobre ONGDs que publicó El País en su veinte aniversario.

11. Todos los planes de comunicación del gabinete y del departamento llevan adjunto un sistema de evaluación, ya que, como reconoce Farré, "es imposible planificar sin haber evaluado cuál es tu presencia en los medios".

12. Los colaboradores externos dentro del gabinete son una figura propia de Intermón - Oxfam. Son profesionales autónomos contratados por trabajo a realizar. Suelen encargarse de labores como la redacción del boletín de medios, o dossiers de prensa que requieren trabajar con grandes volúmenes de documentación. Todo el material realizado por ellos es revisado por el gabinete antes de remitirse a los medios.

13. En la actualidad, el trabajo de redacción se subdivide en cuatro temáticas: emergencias, cooperación, empresas y captación; presión; campañas, editorial y educación; y comercio justo y acciones específicas.

14. A partir de entonces, el departamento pasa a llamarse departamento de comunicación y educación.

En 1998, se produce la tercera reorganización significativa¹⁵. El cambio más importante es la salida del departamento del área de educación y campañas. Ésta pasa a depender del de campañas y estudios. Intermón - Oxfam¹⁶ aúna, de ese modo, recursos y esfuerzos para conseguir una mayor eficacia en sus acciones de presión¹⁷.

En 2002, se produce un último cambio estructural promovido por un "diagnóstico" organizativo que la ONGD había solicitado a una consultora. El área de captación, colapsada por la cantidad de trabajo, se desdobra en atención a socios y donantes - responsables de las tácticas y las labores de fidelización -, y captación de nuevos socios e imagen - encargados de gestionar la publicidad y la incorporación de donantes. Además, se crea un nuevo área, - evaluación y análisis de marketing -, encargada, sobre todo, de realizar estudios de mercado. Esta última reestructuración se orienta, principalmente, a reforzar la función de captación.

La estructura del departamento, compuesta por cinco áreas: captación e imagen, relación con socios, gabinete de prensa, análisis y evaluación de marketing y la editorial, se mantiene hasta 2005. La apuesta por una política comunicativa activa basada en tácticas de información y captación coordinadas con la presión resulta muy efectiva para esta ONGD, ya que no hay previsión de futuros cambios. Como afirma Farré, "con esta estructura las cosas nos van muy bien".

A pesar de la cantidad de modificaciones que ha experimentado el departamento, es interesante destacar la baja rotación del personal que lo compone. Al contrario de lo que sucede en otras organizaciones, la mayor parte de los profesionales lleva años en la institución¹⁸. Este hecho supone un activo para

15. El departamento de comunicación y educación pasa a denominarse comunicación y marketing. En ese momento, se contrata a ocho personas, una a media jornada.

16. La federación de ambas instituciones se produjo en 1996.

17. En 2000, el área de marketing sufre un desdoblamiento en dos áreas: la de comunicación institucional - encargada también de gestionar internet - y el área de captación, que incorpora el antiguo centro de datos.

18. Como ejemplo, se puede destacar que Adela Farré lleva dirigiendo el gabinete de Intermón - Oxfam diez años; Xabier Marsllorens acaba de dejar la dirección del departamento tras trece años; y María Sánchez - Contador, directora del área de captación e imagen, lleva nueve años en la casa.



el departamento. La experiencia, el conocimiento misional y la filiación generados por dicha continuidad son rasgos que la mayoría de las ONGDs buscan alcanzar en su plantilla.

Otro dato significativo es que, a pesar del notable incremento del personal del departamento - de trece personas en 1992 a sesenta profesionales¹⁹ y treinta voluntarios²⁰ en estos momentos -, las nuevas contrataciones son realizadas con mucha mesura y premeditación. Se procura en todo momento evitar el error que cometieron las ONGDs europeas en las décadas de los sesenta, setenta, cuando incrementaron su plantilla sin prever la posible recesión del mercado de la cooperación que llegó a finales de los ochenta, principios de los noventa.

La principal apuesta estratégica de comunicación desarrollada por Intermón - Oxfam es la alineación de la gran mayoría de sus herramientas y actividades comunicativas entorno a campañas que giran sobre un eje temático. Además, la gran variedad de mensajes que difunden siempre se elaboran de manera que, quien los recibe perciba la institución como una unión de personas de la que él también puede formar parte. Sirva de ejemplo el slogan de su última campaña publicitaria: "Si no..., no sería IO". Por último, es interesante resaltar que la evaluación siempre ha estado presente en los planes estratégicos del departamento, y de cada una de sus áreas, convirtiéndose en una herramienta fundamental para predeterminedar las nuevas líneas de acción.

Médicos Sin Fronteras: de una comunicación reactiva a una comunicación proactiva

Médicos Sin Fronteras España nace en 1986 y desde ese primer momento hay una persona que, entre otras funciones, tiene la responsabilidad de atender a los medios de comunicación. En 1989, asume esta labor como su única misión, creando el primer gabinete de prensa de la institución.

En 1994, Rafael Vila-Sanjuan, actual director general de Médicos Sin Fronteras España, es el encargado de estructurar el primer departamento de

19. Cuarenta y cinco de ellos son plantilla continua y quince fueron contratados para la administración de los donativos en Navidad.

20. Veinte de ellos son voluntarios y diez becarios o personal en prácticas.



comunicación de esta ONGD en nuestro país. Lo crea con tres áreas: servicio de información, de documentación y marketing.

En 2002, Jordi Passola asume la dirección del departamento. A los pocos meses de su nombramiento, independiza la web del servicio de información en el que estaba incluida. La intencionalidad del cambio es otorgar mayor autonomía e identidad propia a una herramienta con gran potencialidad de crecimiento. La ampliación y actualización de los contenidos ofrecidos a través de ella son los efectos más evidentes de esta decisión. En el 2004, crea el quinto área del departamento, el servicio de sensibilización. Su finalidad es, sobre todo, la generación de conciencia ciudadana y la organización de eventos.

El último cambio estructural que se produce en el departamento es la incorporación de una figura - asistente de comunicación - cuyas responsabilidades son, principalmente, el asesoramiento del director y los estudios sobre la presencia mediática de Médicos Sin Fronteras²¹. Gracias a ella, se han podido realizar análisis que, como veremos en los próximos párrafos, han recomendado una reorientación de su estrategia mediática.

En 2005, el departamento está gobernado por un director de comunicación que recibe asesoramiento de una asistente. De él dependen cinco áreas: la web, información, sensibilización, documentación y marketing. Los cambios estructurales y la expansión de la propia organización han requerido la contratación de diecinueve personas encargadas de la gestión comunicativa.

La primera estrategia que la ONGD diseñó en el ámbito data de 1995 y se fue renovando anualmente. La cultura oral que caracteriza a esta institución ha complicado la existencia y, sobre todo, la conservación de copias escritas de estos documentos. Partiendo del testimonio verbal de Jordi Passola, la tendencia general de las estrategias se ha caracterizado por ser muy continuista en las grandes líneas. La prioridad de captar socios frente a la incorporación de donantes²²; el hecho de que la labor de sensibilización no constituya ni uno de

21. Esta figura la había incorporado años atrás Ayuda en Acción, que en estos momentos no tiene una persona encargada de ellos, sino que tiene un equipo configurado por tres personas y sus responsabilidades no son idénticas al 100%.

22. Han ido cambiando las tácticas para captar nuevos socios, para evitar la saturación.



sus principios misionales, ni una acción prioritaria; el uso de estrategias de información reactivas en su relación con los medios²³ ; o la comprensión de la comunicación siempre ligada a las operaciones que realizaban en el terreno son algunos de las realidades que respaldan dicha afirmación.

A pesar de que ésta ha sido la tendencia general en los últimos años, en el nuevo plan, 2005-2008, se incorporan algunos cambios estratégicos significativos que cambiarán elementos esenciales de su comunicación²⁴ . En primer lugar, desde hace tres años se pretende desestacionalizar la campaña de captación anual. Ésta solía realizarse en Navidad y estaba compuesta, sobre todo, por spots y anuncios en los diversos medios, mailings, encartes, etc. Los motivos que respaldan tal decisión son la saturación de demandas generadas en esa época y el incremento de tarifas. La fidelización de los socios es otra de sus apuestas.

En segundo lugar, Médicos Sin Fronteras ha roto con su tendencia tradicional y ha apostado por un incremento moderado de sus acciones de sensibilización²⁵ . El cambio de contexto que se ha producido en las intervenciones humanitarias ha influido en dicha apuesta²⁶ . Creen que es necesario sensibilizar a la opinión pública sobre los diversos tipos de intervenciones humanitarias que ahora mismo coexisten²⁷ y concienciarla de los rasgos que diferencian a Médicos Sin Fronteras. Las exposiciones son la herramienta más utilizada para esta función²⁸ .

23. La comunicación reactiva, que ha caracterizado a Médicos Sin Fronteras, se explica en buena parte por el tipo de operaciones que ponen en marcha.

24. La opción de diseñar la estrategia de comunicación a tres años pretende conseguir objetivos a medio plazo que serían impensables en espacios temporales más breves.

25. Esta función nunca estará al mismo nivel que sus principios misionales.

26. Cfr. HERNÁNDEZ, Francisca; STOBBAERTS, 'Eric, Acción Humanitaria en España: visión de Médicos Sin Fronteras', Revista española de Desarrollo y Cooperación, Nº 8 primavera verano, 2001.

27. Cfr. OJINAGA RIUZ, Rosario, Emergencias humanitarias y derecho internacional: la asistencia a las víctimas, Librería Tirant lo Blanch., Valencia, 2004, pp. 275-612; RUÍZ-JIMENEZ, Itziar, Las buenas intenciones. Intervención humanitaria en África, Icaria, Barcelona, 2003; MARTINEZ INGLÉS, Amadeo, El ejército español: de poder fáctico a "ONG humanitaria", Status Ediciones, Vizcaya, 2004.

28. En 2004, organizaron un partido de fútbol solidario con la problemática del SIDA



Por último, sin descuidar su información reactiva, va a apostar por una relación con los medios más proactiva. Su finalidad es la de buscar mayor presencia mediática a lo largo de todo el año, con independencia de si hay o no emergencias. Con ello se pretende evitar los altibajos que han detectado en las evaluaciones de impacto que realizan.

Este cambio estratégico en su comunicación viene motivado, fundamentalmente, por el cambio en las prioridades operacionales. En un análisis del sector, la institución ha detectado numerosas ONGDs capacitadas para dar respuesta a las grandes emergencias humanitarias repentinas que pueden ir surgiendo. La existencia de otras instituciones que pueden desempeñar esa labor, que hasta hace unos años sólo Médicos Sin Fronteras y un grupo muy reducido podía acometer, aconsejó una reflexión interna sobre cuál era la función operacional de la organización en este nuevo contexto. La decisión de relegar a un segundo plano las intervenciones en emergencias con gran repercusión mediática y su apuesta por actuar en las crisis olvidadas han sido las opciones elegidas por esta ONGD.

Esto, como reconoce Jordi Passola, es un desafío sin precedentes para el departamento de comunicación. De ahí, el diseño de una estrategia más proactiva. Se pretende incluir en la agenda de los medios cuestiones que no responden a los actuales criterios de selección periodística. Quieren conseguir la repercusión mediática de problemas que nunca son noticia. El mayor reto comunicativo al que se enfrenta a partir de este año el departamento de comunicación de Médicos Sin Fronteras es el de contrarrestar la pérdida de notoriedad y visibilidad mediática que probablemente implique esta apuesta tan loable.

Tal y como se ha demostrado en este texto, si bien las Relaciones Públicas y la Comunicación no eran herramientas utilizadas por parte de las ONGDs para la consecución de su misión antes de la década de los noventa, hoy día, se han convertido en campo de trabajo con grandes posibilidades de crecimiento dentro del sector. En mayor o menor medida, todas las ONGDs estudiadas invierten en estas herramientas ya que han probado su eficacia y los beneficios que su uso tiene en la consecución de muchos de los objetivos que persiguen.



Bibliografía

- ADECEC, (1997): Libro práctico de la comunicación y las relaciones públicas. El porqué y el cómo de una profesión apasionante, Barcelona, Ediciones Folio.
- AIDAMIZ-ECHEVARRIA, GONZÁLEZ DE DURAMA, Covadonga, (2001): La gestión de marketing de las ONGDs: análisis de sus particularidades y propuestas de actuación, tesis doctoral, Universidad del País Vasco, Bilbao.
- ÁLVAREZ PÉREZ, Mónica, (2000): Gestión y sistemas de información en las Organizaciones no Gubernamentales de Desarrollo (ONGD), tesis doctoral, Universidad de Oviedo.
- ÁLVAREZ, Tomás; CABALLERO, Mercedes, (1997): Vendedores de imagen. Los retos de los nuevos gabinetes de comunicación, Barcelona, Paidós.
- ARANCIBIA TAPIA, Luis (coord.), (2002) La sensibilización y la educación para la solidaridad, Madrid, Editorial centro de estudios Ramón Areces.
- BAIGES, Siscu, (2002): ONGD: Historia, aciertos y fracasos de quienes quieren ayudar al Tercer Mundo, Barcelona, Plaza & Janés.
- BAIGES, Siscu; Et al., (1996): Las ONG de desarrollo en España. Dilemas de la cooperación, Barcelona, Flor del viento.
- BENET, Vicente J.; NOS ALDAS, Eloísa (eds.), (2003): La publicidad en el Tercer Sector. Tendencias y perspectivas de la comunicación solidaria, Barcelona, Icaria.
- BERNABÉ, Javier, (2001): 'Las áreas de comunicación de las ONGD y el trabajo periodístico', Revista Española de Cooperación y Desarrollo, N° 7, pp-127-141.
- BONK, Kathy; GRIGGS, Henry; TYNES, Emily, (1999): The Jossey - Bass Guide to strategic communications for nonprofits, San Francisco, Jossey-bass Publishers.
- CASTILLO ESPARCIA, Antonio,(2003): 'Public Relations in the Non-Governmental Organizations', European Public Relations News, Vol. 2, num. 4, pp. 19-30.
- CRESWELL, John, (1998): Qualitative inquiry and research design. Choosing among five traditions, Sage, Thousand Oaks.
- CHAPMAN, Jennifer; FISHER, Thomas, (2000): 'The effectiveness of NGO campaigning: lessons from practice', Development in Practice, Vol. 10, N° 2, mayo.
- DEACON, David, (1996): 'The voluntary sector in changing communication environment: a case study of non-official news sources', European Journal of Communication, Vol. 11 N° 2.
- EADE, Deborah; LIGTERINGEN, Ernst (eds.), (2004): El debate sobre el desarrollo y el futuro de las ONG, Barcelona, Cuadernos de cooperación, Intermón-Oxfam.
- EDWARDS, Michael, (1994): 'NGOs in the age of information', IDS Bulletin Institute of Development Studies, Vol. 25 (2).
- ERRO SALA, Javier; VENTURA, Javier, (2002): El trabajo de comunicación de las ONGDs en el País Vasco, Bilbao, Hegoa.
- ERRO SALA, Javier, (2002): Comunicación, desarrollo y ONGD, Bilbao, Hegoa.
- Et al., (1996): Conferencia Sur-Norte. Juntos para la erradicación de la pobreza, Barcelona, Colección documentos de Intermon.
- Et al., (1999): Sur y Comunicación, Una nueva cultura de la información, Barcelona, Icaria.
- FISAS, Vicenc, (1998): El lobby feroz. Las ONG ante el comercio de armas y el



desarme, Barcelona, Icaria.

GARCÍA HERRERO, Gustavo; RAMÍREZ NAVARRO, José Manuel, (2001): Imagen y comunicación en temas sociales, Zaragoza, Libros certeza.

GARCÍA IZQUIERDO, Bernardo, (1999): 'Análisis del sector de las ONGD españolas: Fortalezas, debilidades y retos', Boletín de Estudios Económicos, Vol. LIV N° 168, diciembre, pp. 557-582.

GARCIA IZQUIERDO, Bernardo, (1999): 'Las principales características estructurales de las ONGD de la Coordinadora de ONGD-España', Directorio de ONGD 1998, pp. 36-52.

GARCÍA IZQUIERDO, Bernardo, (1996): 'La gestión de la información para la mejora del intercambio entre una ONG y sus financiadores y colaboradores privados', Boletín de Estudios Económicos, Vol. LI N° 158-agos, pp. 209-229.

GAYTÁN, Juan Antonio; PIÑUEL, José Luis, (1998): Las técnicas de investigación en comunicación social. Elaboración y registro de datos, Madrid, Síntesis.

GÓMEZ GIL, Carlos, (2004): Las ONG en la globalización: estrategias, cambios y transformaciones de las ONG en la sociedad global, Barcelona, Icaria, Barcelona.

GONZÁLEZ LUIS, Hildegart,(2003): 'Comunicación para el Desarrollo: materia imprescindible en un mundo globalizado', en: LATORRE, Jorge; VARA, Alfonso; PÉREZ LATRE, Francisco (eds.), (2003), Profesionales para un futuro globalizado. Actas del XVII Congreso Internacional de Comunicación, Eunate, Pamplona, pp. 271-278.

GRUNG, James E.; HUNT, Todd, (2000), Dirección de Relaciones Públicas, Gestión, Madrid.

HERNÁNDEZ, Francisca; STOBBAERTS, 'Eric, (2001): Acción Humanitaria en España: visión de Médicos Sin Fronteras', Revista española de Desarrollo y Cooperación, N° 8 primavera verano.

JEREZ Ariel, (2001): 'Comunicación y ciudadanía. La visibilidad de los problemas sociales en los medios de comunicación como cuestión democrática', Pensamiento en Acción, N° 3, Cáritas, pp. 1-60.

JEREZ NOVARA, Ariel, (2000): La construcción comunicativa del desarrollo y la cooperación en España (1994-2000). La disputa discursiva entre las ONG los movimientos sociales y los medios de comunicación, tesis doctoral, Universidad Complutense, Madrid.

LEWIS David/ WALLACE Tina (eds.), (2000), New roles and relevance. Development NGOs and the challenge of change, Kumarian, EEUU.

LÓPEZ REY, José Antonio, (2001):Solidaridad y mercado, A Coruña, Netbiblo.

MÁRMOL, Charo, (2000): "Las ONGD y la comunicación", Folletos informativos/Manos Unidas, N° 11, pp. 30-32.

MARSHALL, Catherine; ROSSMAN, Gretchen B. (1995): Designing qualitative research, Sage, Thousand Oaks, 2º edición.

MARTINEZ INGLÉS, Amadeo, (2004): El ejército español: de poder fáctico a "ONG humanitaria", Vizcaya, Status Ediciones.

MARTÍNEZ SÁNCHEZ, Juan Luis, (1998): La imagen de las ONG de desarrollo. (Para ir dimesionando el Tercer Sector), Madrid, IEPALA.



- MARTÍNEZ, Juan Luis, (1998): 'La imagen: variable estratégica para las ONGs', Boletín de Estudios Económicos, Vol. LIII N° 163, abril, pp. 171-190.
- MARTÍNEZ, Juan Luis, (1994): 'Las organizaciones no lucrativas y la prestación de servicios de cooperación al desarrollo', Boletín de Estudios Económicos, Vol. XLIX N° 153-dic, pp. 405-415.
- M Booth & Associates, (1995): Promoting issues and ideas: a guide to public relations for nonprofit organizations, The foundation center.
- MINEAR, Larry.; SCOTT, Colin. WEISS, Thomas.G., (1996): The news media, civil war and humanitarian action, EEUU, Boulder.
- MOELLER, Susan. D., (1999): Compassion fatigue: how the media sell disease, famine, war and death, New York, Routledge.
- MONTRAVETA REXACH, Isabel; SÁNCHEZ PARODI, F. Gabriel; VALLS RIERA, Ricard, (2002): Como captar fondos con éxito. Manual para fundaciones, asociaciones y ONG, Barcelona, Fundación empresa y sociedad.
- NOS ALDAS, Eloisa (ed.), (2002): Medios periodísticos, cooperación y acción humanitaria. ¿Relaciones imposibles?, Barcelona, Icaria.
- OJINAGA RIUZ, Rosario, (2004): Emergencias humanitarias y derecho internacional: la asistencia a las víctimas, Valencia, Librería Tirant lo Blanch, pp. 275-612.



Análisis de los orígenes de la 'responsabilidad social corporativa' en la 'teoría de relaciones públicas'. Una aproximación conceptual

**Elena Gutiérrez García,
Universidad de Navarra.**

ABSTRACT

¿Qué es la 'responsabilidad social corporativa' -RSC-? En las dos últimas décadas asistimos a numerosos intentos, por parte de la comunidad académica y profesional, por delimitar su concepto. Dicha corriente es una de las tendencias más significativas en el ámbito empresarial y, en particular, en las relaciones públicas y comunicación corporativa. Sin embargo, se trata de una corriente con múltiples elementos y prismas analíticos diversos. Esto es así porque confluyen en ella tanto estudiosos de la teoría de gestión de empresas como de relaciones públicas, y comunicación corporativa en particular.

La presente comunicación pretende dar un primer paso hacia una aproximación conceptual sobre la 'responsabilidad social corporativa', teniendo en cuenta las principales conclusiones a las que han llegado estudios recientes de relaciones públicas. La asunción, por parte de los departamentos de relaciones públicas y comunicación, de la tarea gestora de la RSC, plantea ciertas reflexiones: cuál es el objeto de dicha gestión; su papel integrador de las demandas y expectativas de los stakeholders; o la influencia en la reputación corporativa. No obstante, para comprender esta tendencia resulta de interés hacer una retrospcción y estudiar los indicios o manifestaciones que, sobre la responsabilidad de las organizaciones, se encuentran en algunas obras y autores pioneros de las relaciones públicas. A este respecto, a través de las conclusiones de este análisis se muestra que muchas de las preocupaciones actuales de la RSC encuentran sus precedentes en los estudiosos y profesionales de las relaciones públicas desde las primeras décadas del siglo XX.

ANÁLISIS DE LOS ORÍGENES DE LA 'RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA' EN LA 'TEORÍA DE RELACIONES PÚBLICAS'. UNA APROXIMACIÓN CONCEPTUAL

¿Qué es la responsabilidad social corporativa? En los últimos años asistimos a un debate interesante sobre qué tipo de obligaciones tienen las empresas con

el resto de instituciones y personas, como consecuencia de su actividad. Asimismo, se produce un intento por delimitar qué relación tiene la responsabilidad social con la comunicación o las relaciones públicas.

Aunque es un método poco riguroso o científico, Google suele ofrecer al internauta pistas interesantes sobre cómo se divulgan algunos conceptos. Si se hace una búsqueda conjunta con los términos "corporate social responsibility" AND "public relations", resultará que aparecen 272.000 referencias o enlaces. Tal descubrimiento apresuradamente permite hacer dos interpretaciones: ambas realidades conceptuales son objeto de discusión no sólo en la academia, sino en la práctica profesional. El análisis ha alcanzado un cariz divulgativo, situándose como uno de los asuntos que acapara gran atención por parte de la prensa especializada¹.

A pesar de que es un tema con gran interés en el ámbito empresarial, no está clara su incidencia entre los consumidores (Somalo, 2005)². Con todo, los estudios hacen referencia, implícita o explícitamente, al valor de la responsabilidad social como generadora de buen nombre entre los diversos públicos. Esto implicará un compromiso mayor, por parte de las empresas, de ser más transparentes y comunicarse eficazmente con los diversos públicos (Dawkins, 2004: 119)³. No obstante, aún persiste una escasa definición sobre cuál es su naturaleza y, sobre todo, qué implica para las empresas.

1. Por citar algunos ejemplos, la prensa especializada y otras publicaciones específicas recogen este tema con gran interés: Cfr. *The Economist* (2005), "The good company. A survey of corporate social responsibility", January 22nd 2005. Davis, I. (2005), "The biggest contract", en *The Economist*, v. 375, n. 8428. En España, por ejemplo, se publica una revista bimestral especializada sobre responsabilidad social, *Compromiso Empresarial*, junto con *La Gaceta de los Negocios*.

2. Somalo, sin embargo, destaca que la responsabilidad social de las empresas, aún siendo un asunto relevante, no acapara una gran atención entre los consumidores, pues manifiestan falta de confianza y lo perciben como una "operación puramente de maquillaje que intenta compensar los daños sufridos, en términos de imagen, por prácticas empresariales poco éticas". Somalo (2005: 7).

3. En un estudio realizado por MORI, se ha encontrado que el 74% de los consumidores consideran que si tuvieran más información sobre el comportamiento medioambiental y social de las empresas, influiría en sus decisiones de compra. Asimismo, analistas, inversores y periodistas consideran que la información facilitada por las compañías es aún escasa y de poca calidad. Cfr. Dawkins (2004: 113 y 115).



En la presente investigación no se abordará la discusión conceptual, sino sólo se presenta, en síntesis, cuáles son las corrientes más significativas. Esto permitirá, finalmente, comprender por qué dos áreas de gestión aparentemente distintas -responsabilidad social y comunicación- se consideran unidas.

El presente análisis parte de una hipótesis: desde el corpus teórico de las relaciones públicas, los diferentes autores han contemplado su función como una pieza esencial que permite a la organización -en este caso la empresa- ser responsable ante sus públicos. Pero, ¿cuál es el objeto de dicha responsabilidad; ante quién y por qué?

En 1962, Milton Friedman publicó su libro *Capitalismo y libertad*. En él afirma que "*pocas tendencias podrían socavar tan profundamente los fundamentos de nuestra sociedad libre como que los directivos de las empresas asumiesen otro tipo de responsabilidad que no sea generar tanto dinero como fuera posible para sus accionistas*" (Friedman, 1962: 133).

A pesar de que la responsabilidad social se concibe desde ópticas más o menos abiertas, actualmente en la doctrina se advierte una conclusión: la empresa ha de ser responsable no sólo ante sus accionistas, sino que se amplía el marco de consecuencias y, por tanto, de responsabilidades ante los llamados grupos de interés -stakeholders, en su acepción inglesa-. Esto ha derivado en una proliferación de conceptos relacionados con la responsabilidad social: gobierno corporativo, ciudadanía corporativa, triple balance, auditoría social y medioambiental, transparencia, sostenibilidad, etc.

En el ámbito profesional, la atención hacia este asunto se ha producido como consecuencia de los cambios habidos en el entorno: incremento de la competitividad, legislación restrictiva, presión sobre las empresas en torno a su función social e implicaciones éticas de su actividad, movimientos de consumidores y activistas, etc. (Post, Preston y Sachs, 2002; Requeijo, 1997). En este contexto, el servicio a la sociedad tiende a considerarse un valor ascendente (Llano y Llano 1999: 81), frente a las consideraciones economicistas sobre el concepto de empresa, que centra su atención en la eficiencia y rentabilidad. La búsqueda de la "legitimidad social" se ha convertido en un imperativo imprescindible si se quiere lograr reputación (Hooghiemstra, 2000: 57 y Fombrun y van Riel, 2004).

En el centro de dicho debate sobre la responsabilidad social de las empresas hallamos un aspecto destacado: la comunicación les permite conocer qué expectativas tienen los públicos y, por tanto, conocer si su servicio está siendo satisfactorio. Esta cuestión ha sido tratada, desde la teoría de relaciones públicas⁴, de modo especial; y ha recibido un tratamiento diferente según cómo se conciba la empresa como institución social y las relaciones con los públicos. En 1927 Arthur Page, por entonces vicepresidente de comunicación de AT&T decía: *"las empresas en un país democrático comienzan con el permiso del público y existen por su aprobación"* (cita cogida de Griswold, 1967: 13). Sin embargo, décadas antes, en 1882, el industrial William Henry Vanderbilt, afirmó en una entrevista: *"¡Maldito público! Yo trabajo para mis accionistas"* (*"The public be damned! I'm working for my stockholders"*).

Ambas citas, además de ampliamente conocidas, son representativas en lo que al análisis sobre la naturaleza y fines de la empresa se refiere. Y, a su vez, esconden una de las grandes cuestiones sobre la función social de los profesionales de la comunicación en el seno de las empresas. En definitiva, se trata de actitudes diversas para una misma cuestión: ¿en función de qué interés o bien debe dirigirse una empresa? ¿Las relaciones de la empresa con los grupos de interés -stakeholders- han de limitarse a las relaciones derivadas de su actividad económica; o es la empresa una institución que siempre ha tenido una incidencia que supera a la meramente económica? (Harrison, y Freeman, 1999: 479-485; Ambler y Wilson, 1995: 30-35): *"Un grupo cada vez más grande de compañías admite los riesgos de reputación y oportunidades que conlleva la responsabilidad social; y para esas empresas, adecuar su comportamiento con las expectativas de los públicos se está convirtiendo en una prioridad"* (Dawkins, 2004: 108).

El debate, aún centrándose en este aspecto, también apunta una de las piedras de toque de la disciplina y profesión de las relaciones públicas: ¿podría afirmarse que en la esencia de las relaciones públicas está la responsabilidad social? O, como destacan algunos autores, ¿es la responsabilidad social un invento de las relaciones públicas, instrumentalizando tal práctica para lograr una mejora en la imagen? (Frankental, 2001, Ewen, 1996 y Moloney, 2000).

4. Por 'teoría de relaciones públicas' nos referimos aquí a la corriente doctrinal en su conjunto; es decir, a las aportaciones de los distintos autores, enmarcados principalmente en el ámbito anglosajón.



Responsabilidad: ¿es responder?

Si atendemos al significado de la palabra 'responsabilidad', nos encontramos con que es cualidad de 'responsable' (RAE, 2001: 1959), cuya raíz etimológica proviene del latín *responsum*, del verbo *respondere*. En la palabra 'responder' se halla, quizá, la clave de por qué la responsabilidad social es una área de interés para los estudiosos de comunicación institucional. Y es que la respuesta que dan las empresas a las demandas y expectativas de los públicos está precedida por una escucha, que bien puede lograrse gracias a la investigación sistemática y a la "*calidad de las relaciones comunicativas de una organización con sus públicos*" (Clark, 2000: 376). En este aspecto, sin embargo, los públicos valoran que las compañías escuchan y asumen escasamente los asuntos que les conciernen. (Dawkins, 2004: 109).

La Asociación Americana de Relaciones Públicas -PRSA, en sus siglas en inglés- caracterizó a la comunicación como una función importante, puesto que "*ayuda a nuestra sociedad compleja y plural a tomar decisiones de modo más eficaz, contribuyendo al entendimiento mutuo entre grupos e instituciones. Sirve para lograr que las decisiones públicas y privadas estén en armonía*". Como la propia PRSA apunta, el profesional de las relaciones públicas actúa como consejero ante la alta dirección de la entidad, y, por tanto, "*es un mediador, ayudando a traducir los objetivos particulares en objetivos razonables y públicamente aceptados*" (cogido de Fitzpatrick y Gauthier, 2001: 193).

Lo que la PRSA apunta como fin de las relaciones públicas ha sido tomado como referencia fundamental para discutir si el profesional de la comunicación es el "guardián ético" de la organización⁵. Esta consideración siempre ha estado presente en el propio intento de la academia por definir cuál es el papel del profesional de la comunicación y, sobre todo, cómo contribuye en

En 2003 la revista *Journal of Communication Management* publicó un número monográfico en el que se trataba de analizar si el profesional de la comunicación es el "guardián ético" de la organización. Dicho análisis se basaba en la tradicional consideración de que el comunicador es un profesional con un "pie en cada orilla", lo que tiene implicaciones para el modo en que desarrolla su labor. Es decir, ¿está al servicio de la organización, o también tiene obligaciones para con los públicos? Cfr. *Journal of Communication Management*, v. 9, n. 3.



la eficacia de la organización, sin olvidar la trascendencia social de su actividad.

El rol como "guardián ético" ha sido una de las consideraciones más recurrentes en la literatura sobre relaciones públicas. Pioneros en la disciplina de relaciones públicas en Estados Unidos, por ejemplo, destacaron como una función social innegable que los profesionales de la comunicación institucional sirvan a los intereses de la organización, en el marco del bien común. Éste se concretaría en la obligación de los profesionales, en particular, y las empresas, en consecuencia, de satisfacer la demanda informativa de los públicos. Ivy Lee, en su conocida 'declaración de principios' estaba apuntando de modo ambicioso una de las cuestiones más discutidas entre los estudiosos de relaciones públicas: la responsabilidad del profesional de asesorar adecuadamente a su 'cliente' sin perder de vista su responsabilidad ante los públicos. De la calidad de la información difundida depende, en parte, las decisiones que éstos lleven a cabo. Tal y como recoge la declaración de principios, y como también abordarán otros autores y profesionales, incluso se podría situar en primer lugar la responsabilidad del profesional ante los públicos: *"nuestro plan es, franca y abiertamente (...) ofrecer a la prensa y al público de los Estados Unidos información rápida y exacta sobre aquellos asuntos que sean de interés y tengan valor para el público"* (cfr. Hiebert, 1966: 48).

Esta perspectiva, sin embargo, no ha sido compartida de modo unánime. Otros autores, como Kruckeberg y Starck, han tratado de completar esta visión desde un punto de vista comunitarista (Kruckeberg y Starck, 1988; Starck y Kruckeberg, 2001). La comunicación, sostienen, no está exclusivamente al servicio de los intereses de la empresa, sino más bien debe considerarse como una función que ayude a restaurar el sentido de comunidad, como instrumento vital para evitar la disgregación y aunar esfuerzos por orientar las actividades hacia un bien común social. *"Este concepto de relaciones públicas asigna un papel más noble y estratégico, más beneficioso para las empresas - y también para la sociedad-, que las relaciones públicas entendidas solamente en términos de persuasión y construcción de consenso"* (Starck y Kruckeberg, 2003: 30).

En las últimas palabras de estos autores se hace mención implícita a un aspecto destacado en la doctrina de relaciones públicas: ¿debe el profesional de la comunicación lograr el consenso entre los fines encontrados de organización y públicos? La teoría de la excelencia en relaciones públicas, por ser una de



las más influyentes en la academia, ha tratado con profundidad este aspecto, que tiene una relación indudable con la responsabilidad social de las empresas. La comunicación sirve al objeto de lograr el consenso o negociación de intereses, contribuyendo a "*reconciliar los intereses encontrados de organización y públicos*" (Grunig, Grunig y Dozier, 2002: 96-97), y, por tanto, no existe, según Grunig y los autores de la excelencia, un bien común en el que ambos interlocutores puedan fijarse para la consecución de la particularidad. La visión de la teoría de la excelencia ha procurado a la academia un punto de vista contractual de la sociedad, con tintes relativistas, que dificulta abordar con profundidad la función social del comunicador.

Si el profesional está abocado a ser el *defensor* de los intereses de la institución, cabe inferir que su función social no se cumple con entera satisfacción. Grunig, a este respecto, argumenta que sí es posible definir las relaciones públicas como una profesión con valor social considerando que "*la motivación mixta, la defensa de la colaboración y la cooperación antagónica se equiparan al concepto de simetría. Simetría significa que los comunicadores mantienen la vista en una perspectiva profesional amplia, equilibrando el interés público y privado*" (2000: 38). Según este enfoque, el profesional de relaciones públicas practica la "defensa de la colaboración", como un valor profesional clave, lo cual significa que los profesionales ayudan a que la "*sociedad democrática avance del individualismo y la competencia, a la colaboración y el colectivismo*" (Grunig, 2000: 39). Sin embargo, cabría preguntarse cómo es posible si el autor continúa sosteniendo -a diferencia del modelo simétrico, tal y como se formuló en el manual de 1984-, que la armonía entre organización y públicos no es posible. Esto sirvió a los autores de la excelencia para reformular el modelo simétrico, concluyendo que del entendimiento mutuo como fin de la comunicación, debería hablarse más bien de negociación de intereses (Grunig, 2000 y Dozier, Grunig y Grunig, 1995).

Esta visión de la comunicación ha tenido su antecedente en autores destacados como Edward Bernays. En su obra de 1952 formuló un concepto que ha sido ampliamente estudiado en la disciplina: la "ingeniería del consenso", como "el conocimiento de la situación y aplicación de principios científicos para lograr el apoyo de las personas hacia determinadas ideas y programas (...) El fin último es lograr el apoyo del público" (Bernays, 1952: 159). La ingeniería del consenso incide en la contraposición de los intereses particulares, al igual que lo han explicitado los autores de la teoría de la excelencia.

En definitiva, ¿qué concepto de responsabilidad social se concibe según estos autores representativos? Sin duda, la responsabilidad social se contempla más como una imposición del entorno, al que conviene adaptarse, que como una aceptación que forme parte de la esencia institucional. Es decir, las relaciones públicas cumplen una "función ecológica" (Cutlip y Center, 1952: 19). La visión sistémica, sobre la que se sustenta la función ecológica, supone una concepción instrumental de la responsabilidad. Las empresas, según esto, 'responden' o 'atienden' a las demandas de los públicos porque lo necesitan para "sobrevivir" en el entorno (Cutlip, Center y Broom, 2000: 19). *"La presión para ejercer la responsabilidad pública también creó la necesidad para el modelo simétrico de relaciones públicas"*. Por tanto, la empresa ha de responder a sus interlocutores no sólo por altruismo, puesto que *"el altruismo a menudo es un argumento eficaz, hasta que comienza a costar dinero (...) La organización debe ser responsable para mantener la libertad para comportarse del modo que quiera"* (Grunig y Hunt, 1984: 52-53). Esta cita pone de manifiesto su afán por destacar la configuración pragmática, con matices utilitaristas: la empresa -para sobrevivir en el entorno y poder lograr sus fines- se ve 'obligada' a relacionarse con sus públicos de forma leal, a tener una actuación responsable.

El repaso dado a las aportaciones más destacadas de estudiosos de la disciplina de relaciones públicas, muestra su propio concepto de responsabilidad social y por qué la comunicación se considera como una realidad estratégica de gestión para las empresas. Y esto se concreta, además, en varios aspectos.

En primer lugar, los profesionales de la comunicación ayudan a las empresas, y concretamente a su alta dirección, a conocer bien el entorno. 'Scanning' o 'monitoring' son los términos, de difícil traducción, que se utilizan frecuentemente en la literatura anglosajona para denominar una función clave previa y, por tanto, necesaria, para la adecuada responsabilidad social de la empresa. La similitud entre 'responsabilidad social' y 'relaciones públicas', según Clark, se deriva precisamente de que las empresas ejercen la responsabilidad social si previamente conocen el entorno en el que operan (Clark, 2000).

A este respecto, Grunig y Hunt sostienen que *"la responsabilidad pública, o social, se ha convertido en la principal razón para que la organización tenga una función de relaciones públicas"* (Grunig y Hunt, 1984: 48). Esto es así porque mediante la comunicación se conoce a los públicos, ya que la investigación es herramienta fundamental en todo proceso comunicativo (Cutlip,



Center y Broom, 2000).

En segundo lugar, tal y como L'Etang apunta, la idea de que la función comunicativa es la "conciencia ética" de la empresa y, en consecuencia, herramienta básica para lograr la responsabilidad social, nace de considerar que la comunicación sirve para romper barreras entre institución y públicos y ayudar a ésta a contemplar el interés público (L'Etang, 2003: 55).

El verdadero diálogo entre empresa y públicos viene a ser, de este modo, el punto de partida de la responsabilidad social. Pimentel recuerda que *"el diálogo tiene un sentido radical por el cual todos somos capaces de buscar lo bueno y verdadero -y no solamente defender nuestros intereses o contraponer opiniones- o, en otro caso, acaba siendo una simple convención -en el mejor de los casos- o deriva en una manipulación -en el peor-"* (Pimentel, 2002: 218).

Diálogo vs. negociación

El objeto de la responsabilidad social está siendo abordado por la doctrina de relaciones públicas desde múltiples enfoques y diversos fundamentos. No obstante, observar el mismo concepto de empresa debe ser el fundamento para discernir los argumentos en la discusión en torno a responsabilidad social y comunicación. Este concepto, sin embargo, no está aclarado. Precisamente, averiguar qué es la empresa como institución social parece presidir los análisis entre doctrina y práctica. Y dicha discusión se sitúa, también, como la raíz misma de qué se considera como buena gestión comunicativa.

En las páginas precedentes se han analizado, sintéticamente, aportaciones significativas que pueden servir como una primera aproximación para comprender por qué la función comunicativa de las empresas es uno de los cimientos de la responsabilidad social. A este respecto, se pueden señalar dos posiciones, no siempre incompatibles: o bien porque, sin duda, la responsabilidad social genera réditos en términos de imagen y reputación; o bien porque la empresa sea consciente de que es necesario 'escuchar' a los públicos para responder de modo adecuado al entorno social al que sirve.

Las empresas manifiestan su preocupación por saber 'responder' a las personas o entidades a las que dirigen, directa o indirectamente, su actividad. Las consecuencias de ésta parecen ser las razones por las que responsabilidad



social y comunicación aparecen tan íntimamente vinculadas.

Heath y Ryan destacan, según los resultados de su investigación empírica, que los profesionales de la comunicación en el seno de la empresa realizan un papel clave averiguando qué percepción tienen los públicos sobre la identidad y cultura empresarial (Heath y Ryan, 1999: 21-38). Sólo así la empresa sabrá si su 'razón de ser' y su 'hacer' se adecuan al entorno al que sirve. Y éste, también, es un aspecto destacado de la responsabilidad social: *"las relaciones públicas contribuyen a la responsabilidad social de la empresa influyendo en su cultura corporativa"* (Starck y Kruckeberg, 2003: 39).

El rol del comunicador como mediador entre empresa y entorno social, y a la inversa, así como representante de la empresa, le hace convertirse en un "intérprete" (Sjöberg, 2003: 191) y pieza vertebral en la formulación de la identidad y misión empresarial; ambas realidades, cimientos de la responsabilidad social.

BIBLIOGRAFÍA

- AMBLER, T. y WILSON, A. (1995): "Problems of stakeholder theory", en *Business Ethics*, 4 (1), pp. 30-35.
- BERNAYS, E. (1952): *Public relations*, University of Oklahoma Press, Norman.
- CLARK, C. (2000): "Differences between public relations and corporate social responsibility: an analysis", en *Public Relations Review*, 26 (3), pp. 363-380.
- CUTLIP, S. y CENTER, A. (1952): *Effective public relations. Pathways to public favour*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- CUTLIP, S., CENTER, A. y BROOM, G. (2000): *Effective public relations*. Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- DAWKINS, J. (2004): "Corporate responsibility: The communication challenge", en *Journal of Communication Management*, 9 (2), pp. 108-119.
- DOZIER, D., GRUNIG, J. E. y GRUNIG, L. (1995): *Manager's guide to excellence in public relations and communication management*, Lawrence Elrbaum Associates, Mahwah.
- EWEN, S. (1996): *PR!: a social history of spin*, Basic Books, New York.
- FITZPATRICK, K. y GAUTHIER, C. (2001): "Toward a professional responsibility theory of public relations ethics", en *Journal of Mass Media Ethics*, 8 (2&3), pp. 193-212.
- FOMBRUN, C. y VAN RIEL, C. B. (2004): *Fame & fortune: how successful companies build winning reputations*, Pearson Education - Financial Times, Upper Saddle River, NJ.
- FRANKENTAL, P. (2001): "Corporate social responsibility -a PR invention?", en



- Corporate Communications: An International Journal, 6 (1), pp. 18-23.
- FRIEDMAN, M. (1962): *Capitalism & Freedom*, The University of Chicago Press, Chicago.
- GRISWOLD, G. (1967): "How AT&T public relations policies developed", en *Public Relations Quarterly*, 12, pp. 7-16.
- GRUNIG, L., GRUNIG, J. E. y DOZIER, D. (2002): *Excellent public relations and effective organizations. A study of communication management in three countries*. Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah.
- GRUNIG, J. E. (2000): "Collectivism, Collaboration, and Societal Corporatism as Core Professional Values in Public Relations", en *Journal of Public Relations Research*, 12 (1), pp. 23-48.
- GRUNIG, J. E. y HUNT, T. (1984): *Managing public relations*, Holt, Rinehart and Winston, Forth Worth.
- HARRISON, J. y FREEMAN, R. (1999): "Stakeholders, social responsibility, and performance: empirical evidence and theoretical perspectives", en *Academy of Management Journal*, 42 (5), pp. 479-485.
- HEATH, R. L. y RYAN, M. (1999): "Public relations' role in defining corporate social responsibility", en *Journal of Mass Media Ethics*, v. 4, n. 1, pp. 21-38.
- HIEBERT, R. E. (1966): *Courtier to the crowd. The story of Ivy Lee and the development of public relations*, The Iowa State University Press, Ames.
- HOOGHIEMSTRA, R. (2000): "Corporate communication and impression management - New perspectives why companies engage in corporate social reporting", en *Journal of Business Ethics*, 27, pp. 55-68.
- KRUCKEBERG, D. y STARCK, K. (1988): *Public relations and community: a reconstructed theory*. Praeger, Westport.
- Sage, Thousand Oaks.
- L'ETANG, J. (2003): "The myth of the 'ethical guardian': An examination of its origins, potency and illusions", en *Journal of Communication Management*, 9 (3), pp.53-67.
- LLANO, A. y LLANO, C. (1999): "Paradojas de la ética empresarial", en *Revista de Empresa y Humanismo*, v. 1, n. 1, pp. 69-89.
- MOLONEY, K. (2000): *Rethinking public relations: the spin and the substance*, Routledge, New York.
- PIMENTEL, A. (2002): "La responsabilidad social de las empresas", en VILLAFANE, J. *El estado de la publicidad y el corporate en España y Latinoamérica*, Pirámide, Madrid.
- POST, J. E., PRESTON, L. E. y SACHS, S. (2002): *Redefining the corporation: stakeholder management and organizational wealth*, Stanford Business Books, California.
- REQUEIJO, J (1997): *Estructura económica mundial*, McGraw-Hill, Madrid.
- SOMALO, A. (2005): "La responsabilidad social desde la perspectiva del consumidor: algunas pistas para la construcción 'responsable' de una marca socialmente responsable", en *Investigación y Mercados*, 85, pp. 6-9.
- STARCK, K. y KRUCKEBERG, D. (2001): "Public relations and community: a reconstructed theory revisited", pp. 51-60, en HEATH, R. L.: *Handbook of public rela-*



tions,

STARCK, K. y KRUCKEBERG, D. (2003): "Ethical obligations of public relations in an era of globalisation", en *Journal of Communication Management*, 9 (3), pp. 29-40.



Las funciones del lenguaje en las memorias de responsabilidad social.

Análisis lingüístico de las cartas de presentación.

**Enric Ordeix i Rigo* ,
Universitat Ramon Llull**

ABSTRACT

El estudio parte de la hipótesis que las memorias anuales de Responsabilidad Corporativa tienden a utilizar la función lingüística representativa o referencial, puesto que incluye el lenguaje informativo, explicativo y descriptivo.

El equipo de investigadores considera la implicación social, cultural, medioambiental y ética como parte fundamental de la estrategia de relaciones públicas de las organizaciones y los dichos informes como una forma básica para explicar y justificar esta estrategia. En este sentido, consideraríamos que las memorias (también llamados informes de sostenibilidad) de responsabilidad social corporativa deberían describir cautelosamente las políticas corporativas que comprometen la organización en estos campos, así como las acciones correspondientes que, de alguna forma, demuestran este grado de compromiso.

El estilo lingüístico aparece como un elemento que añade credibilidad a la tarea social de la compañía. A su vez, la investigación pretende mostrar la correlación entre la llamada acción social con la política corporativa de referencia. O, lo que es lo mismo, se quiere detectar la posible correlación entre los valores expresados respecto a los valores corporativos actuados -especialmente en aquellas actividades descritas en el documento. Por último, el estudio quisiera describir la tipología de organizaciones que confirman la hipótesis inicial de la investigación.

La muestra de memorias de responsabilidad corporativa estudiadas corresponde a las 10 primeras memorias de responsabilidad editadas por las 10 primeras empresas del ranking del IBEX35. Los resultados de la investigación serán indicativos, pues la muestra no es suficiente como para consid-

* Artículo elaborado con Selva Orejón, Adenai Pérez, Nerea Plaza, Juli Roma y Anna Soler

erarla fiable, sin embargo tiene la ambición de marcar las tendencias de futuro en este ámbito.

LAS FUNCIONES DEL LENGUAJE EN LAS MEMORIAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL. ANÁLISIS LINGÜÍSTICO DE LAS CARTAS DE PRESENTACIÓN.

Introducción

Existen varios debates abiertos entre los investigadores de relaciones públicas. Uno de ellos es la delimitación de nuestra disciplina respecto a las demás disciplinas o actividades profesionales dentro del ámbito de la comunicación. En determinados foros académicos se ha considerado el lenguaje como un elemento diferenciador entre ámbitos comprendidos únicamente dentro del marketing y propios de la comunicación comercial, y los ámbitos corporativos propios de las relaciones públicas y la comunicación directiva o también llamada comunicación de *management*¹. Vamos a ver las diferentes tipologías que nos plantea Roman Jakobson y cuales se consideran propias de esta disciplina.

Existe otro debate abierto que hace referencia a la dimensión estratégica de las relaciones públicas. Si bien consideramos que ésta es fundamental para el buen desarrollo y aplicación de la disciplina, entendemos que está poco extendida entre el conjunto de profesionales que dedican la mayor parte de su tiempo al desarrollo técnico de la profesión. Consideramos que el fuerte impulso que están recibiendo los principios de la Responsabilidad Social Corporativa² en las grandes corporaciones aumenta la posibilidad que las relaciones públicas traspasen el umbral de lo técnico a lo estratégico.

Este proyecto de investigación quiere analizar estos dos aspectos y como se vinculan entre ellos. Si consideramos, que las memorias o informes de

1. En este artículo no tiene intención de debatir las posibles diferencias conceptuales entre comunicación corporativa, comunicación institucional o otras derivaciones del concepto próximas como la comunicación directiva o de management, en los que se podría profundizar ampliamente.

2. IPES-Esade. Libro Verde de la Comisión Europea. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. Comunicación de la Comisión (02-07-2002). Barcelona: Instituto Persona, Empresa y Sociedad (IPES)- ESADE, 2002.



Responsabilidad Social expresan, en su mayor parte, la estrategia de relaciones públicas de la compañía, entendemos que deberían utilizar la tipología de lenguaje propio de las mismas. En este sentido, entendemos que la carta de presentación de dichos informes debería incluir el lenguaje propio de las relaciones públicas. Por ello, es necesario que hagamos una pequeña introducción conceptual a estos aspectos.

Aproximación temática

El lenguaje como herramienta de identificación de la actividad de relaciones públicas

El estudio parte de la afirmación que la diferencia básica de las relaciones públicas respecto a las demás disciplinas de la comunicación viene dado principalmente por el tipo de lenguaje que utilizan. Si bien pueden haber muchas más variables que definen las relaciones públicas, es evidente que una de las variables principal se encuentra en el terreno de la argumentación y del tipo de lenguaje utilizado en la explicación de los hechos.

¿Con qué lenguaje debería la organización convencer de su buen desarrollo a medios de comunicación, trabajadores, o entidades sociales y culturales si no fuera a través de un lenguaje explicativo, informativo y con la máxima objetividad posible? Como explicamos, entendemos que el lenguaje correspondiente a un/a profesional de las relaciones públicas es el propio de la función representativa y apelativa³, aunque creemos que existe un progresivo aumento de la función expresiva⁴ y poética⁵. Pensamos que la responsabilidad

3. La función apelativa o conativa se centra en el receptor. Aparece cuando el objetivo de la comunicación es provocar una determinada reacción en el oyente. Es la función de mandato y de pregunta. Sus recursos lingüísticos son los vocativos, modo imperativo, oraciones interrogativas, utilización deliberada de elementos afectivos, adjetivos valorativos, términos connotativos y toda la serie de recursos retóricos. Se da en lenguaje coloquial, es dominante en la publicidad y propaganda política e ideológica en general.

4. Según Jakobson, la función expresiva o emotiva se orienta al emisor. Permite inferir la subjetividad del hablante, su estado emocional. Son propias de esta función las interjecciones, el énfasis en la entonación, las interrupciones, la alteración del orden de las palabras, las exclamaciones, elementos emotivos de todo tipo (diminutivos, aumentativos, despectivos), adjetivos valorativos, términos connotativos y modo subjuntivo optativo. Lo encontramos en el lenguaje coloquial, el literario con frecuencia y en periodismo de opinión.



social empresarial/corporativa u organizativa, según la llamen, desarrolla, como especialidad de las relaciones públicas un tipo de lenguaje eminentemente representativo o referencial.

Así pues, como hemos anunciado, del conjunto de funciones del lenguaje que propone Roman Jakobson (1963) nos centraremos básicamente en la función representativa o referencial -que se refiere al contexto-, la función apelativa o conativa - que se refiere al receptor-, la función expresiva - que se refiere al emisor-, y la función poética - que se refiere al mensaje-. Ya no hemos considerado la función lingüística metalingüística⁶ y fática⁷ por ser funciones que no son propias del lenguaje escrito utilizado en el entorno empresarial más vinculado a las relaciones públicas y a la responsabilidad social.

El equipo que ha desarrollado esta investigación considera que la función lingüística más utilizada en relaciones públicas y, por extensión, en las memorias de responsabilidad social, debería ser la función referencial, seguida de la función apelativa y expresiva y, en menor uso, la función poética. Creemos que en las relaciones públicas se utiliza principalmente el lenguaje referencial, en especial en las técnicas escritas como memorias o notas de prensa, aunque combinan esta función con la apelativa y expresiva cuando se utilizan técnicas que propician la bilateralidad informativa o cuando el mensaje es personalizado y tiene en sí una gran intencionalidad. Aún así, no es un error apuntar que las Relaciones Públicas utilizan las formas del lenguaje referencial para exponer unos hechos que pretenden, intencionadamente, incidir en la actitud del receptor. La propia estructura de argumentación de los hechos relativos a

5. La función poética se orienta al mensaje. Aparece siempre que la expresión atrae la atención sobre su forma. En sentido técnico, posee una elevada información. Constante en lenguaje publicitario. Cualquier manifestación en la que se utilice a propósito el lenguaje con propósito estético o chocante. Sus recursos son variadísimos, todas las figuras estilísticas y juegos de palabras. Aparentemente no sería propio de la filosofía de una memoria empresarial el utilizar un lenguaje excesivamente estético.

6. Función metalingüística. Es la centrada en el código. Cuando la lengua habla de la lengua y se toma a sí misma como referente.

7. La función fática. Está orientada al canal. La finalidad es establecer, prolongar o interrumpir la comunicación, o bien comprobar si existe "contacto". Su contenido informativo es nulo o escaso, de alta redundancia y previsibilidad en determinadas ocasiones. La charla intrascendente sobre el tiempo, la salud y otros tópicos son función fática. No se pretende intercambiar información sino mostrar la buena disposición mutua. Lo encontraríamos más bien en la comunicación interpersonal.



la empresa, más el uso conveniente de la adjetivación tanto explicativa como valorativa, nos inducen, aunque en menor medida, a incluir también el lenguaje apelativo y expresivo en el ejercicio de las relaciones públicas. En síntesis, y aunque lo veremos reafirmado en la hipótesis, sabemos el lenguaje que diferencia las relaciones públicas es particular por el hecho que el acto comunicativo obedece a la voluntad de influir los pensamientos y actitudes de los destinatarios. Las cartas analizadas son una prueba de ello.

La responsabilidad social y las relaciones públicas

En la introducción, dimos alguna razón del porqué considerábamos importantes en relaciones públicas las tesis de la responsabilidad social. Sin embargo, cabe recordar que en relaciones públicas la vocación de implicación social de las organizaciones va implícito con la propia filosofía profesional⁸. Por lo tanto, hemos creído conveniente coger los informes de responsabilidad como forma de expresión del buen proceso de relaciones públicas de la compañía.

Una vez enmarcados los temas básicos de nuestra investigación: el lenguaje, la responsabilidad social corporativa y, en su esencia, los informes o memorias, procedemos a plantear nuestra hipótesis:

Hipótesis

Las cartas de presentación de las memorias o informes de Responsabilidad Social de las principales empresas utilizan un tipo de lenguaje explicativo y argumentativo similar al del propio informe, hecho que supone una adjetivación descriptiva y poco valorativa con la existencia de un estilo lingüístico y estructura similar a la periodística. Por lo tanto, podríamos decir que la función lingüística⁹ a la que obedecen es la función lingüística representativa o

8. James Grunig recordaba ya en "Managing Public Relations" dos tipos de responsabilidad de las organizaciones: la pública y la social en la gestión de las relaciones públicas excelentes. Grunig enmarca la responsabilidad pública como aquella que se deriva de la gestión básica de la empresa (cumplimiento de la legislación, pagos a empleados y a proveedores, entre otros) y la responsabilidad social de la que se deriva de su capacidad de influencia en la sociedad que la rodea más allá de su área de negocio, con la intención de jugar un papel de influencia en entornos sociales más amplios y en temáticas de interés general que trasciendan su propia actividad económica.

9. Jakobson, Roman (1963). *Essais de linguistique générale*. Paris: Minuit.



referencial.

La carta de presentación de los informes

Entendemos que la carta de presentación concentra el contenido básico de la memoria o informe de responsabilidad social, y expresa la esencia de la cultura organizativa. De alguna manera, la carta debe integrar los contenidos básicos de que habla el informe y, por tanto, su lectura debería aproximarnos a los contenidos más importantes del conjunto del documento.

Muestra de empresas estudiadas

Requisitos de la selección de la empresas:

1. Miembros del Foro de Reputación Corporativa
2. Miembros del IBEX 35
3. Dentro del Ranking del Down Jones Social Stoxx

Empresas seleccionadas: Abertis, BSCH, Ferrovial, Iberdrola, Iberia, Inditex, Gas Natural y Telefónica.

Indicadores

A continuación hacemos una lista de los indicadores o variables a partir de las cual hemos determinado el tipo de función lingüística predominante en el texto:

- Adjetivación simbólica/valorativa vs. descriptiva/denotativa según la temática de referencia (compromisos vs. hechos/noticias).
- Estructura (tesis y desarrollo del argumento)
- El liderazgo:
 - o Sujetos (existencia del impersonal)
 - o Tiempo verbal (presente, presente o futuro)
 - o Voz pasiva vs. voz activa
 - o Entonación (afirmativa vs. negativa).

Cuerpo o desarrollo



Las empresas analizadas disponen de documentos impresos independientes respecto al resto de memorias de empresa como la económica o financiera excepto la de Ferrovial que elabora una sola memoria donde se integran las diferentes temáticas, con la vocación de "compartir el compromiso de desarrollo sostenido y responsable en el ámbito económico y financiero, como los adquiridos en materia social y medioambiental".

La memoria de responsabilidad social o informe de sostenibilidad tiene la vocación de incluir todas las actividades de temática social, cultural, medioambiental o ética que trasciende su actividad o negocio.

1. La función lingüística

En conclusión, parece que se cumple la hipótesis principal en las empresas de nuestra muestra puesto que la función referencial es mayoritaria en todas las cartas de presentación e informes analizados. La función referencial se desarrolla principalmente para explicar los logros de las empresas y, así, argumentar con adjetivos valorativos en favor de sus principales valores corporativos¹⁰, hecho que nos conduce a afirmar que otras funciones importantes son también la apelativa y la emotiva.

La función expresiva también se detecta en las cartas de Telefónica, Abertis, Gas Natural e Iberia, fruto de la valoración inicial que se hace en cada apartado que compone el Informe. Conclusión que se extrae del uso de la subjetividad, patente en las afirmaciones de valor basadas en los sentimientos (Ej. orgullo, excelencia, etc.).

En la mayoría de casos podríamos decir que es prácticamente un resumen de los hechos, de las actuaciones y los resultados del 2004, así como un compendio de los objetivos futuros de la empresa. Por lo general, los párrafos se ordenan formando una enumeración de las acciones y los datos de la empresa. El estilo informativo se hace patente incluso en la propia estructura de las oraciones que sigue el orden de sujeto-verbo-complementos. Todos estos elementos nos hacen pensar que, a priori, estamos delante de un texto de carácter informativo/descriptivo. De todas formas, también detectamos que las cartas relacionan los datos con los objetivos de la empresa y los exponen de

10 . SCHEIN, E. "Organizational Culture and Leadership". Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, 1992.



forma que van "argumentando" sutilmente los elementos clave de la entidad, como por ejemplo que es una empresa rentable, eficiente y, en definitiva, excelente. Esto plantea el carácter apelativo de la carta.

Por lo que se refiere a la declaración de creencias y compromisos la función expresiva se denota débilmente en la de la empresa. Decimos débilmente porque todas las empresas analizadas aprovechan la carta para hacer una descripción de sus resultados, tanto en lo social, como en lo económico. La carta incluye una gran presencia de adjetivos valorativos, verbos conjugados en la persona del plural y en presente de indicativo para expresar compromiso actual. Esto podría justificar también la función apelativa y expresiva en lo que se refiere a la estructura, puesto que la descripción y enumeración están dentro de un hilo argumental para llegar a transmitir un mensaje corporativo concreto. Éste es el caso de Gas Natural, Abertis, Telefónica y Iberia.

2. Los elementos lingüísticos

a) Adjetivación

Uno de los elementos que nos permite la afirmación o negación de la hipótesis inicial es el tipo de adjetivación simbólica/valorativa versus la adjetivación descriptiva/denotativa. Esto nos ayuda a determinar el tipo de función lingüística que está utilizando la memoria o informe. Si la función referencial predomina, y por tanto existe un lenguaje explicativo y argumentativo, la adjetivación debería ser descriptiva o denotativa. Por lo contrario, la adjetivación simbólica o valorativa correspondería a la función expresiva o apelativa. A su vez y para denotar el carácter del texto conviene considerar la forma en la que se expresa el contenido. La intencionalidad argumentativa en que se describen los hechos y los compromisos introducen la función lingüística apelativa de Jakobson.



	A d j . Valorativos	A d j . Descriptivos	Hechos	Compromis os	F u n c i ó n lingüística
Iberia	51,4%	48,5%	Pasados	Futuros	Emotiva y referencial
Telefónica	43%	56%	Pasados	Futuros	Emotiva y referencial
Inditex	55%	45%	Pasados	Actuales y futuros	Emotiva y referencial
Iberdrola	56,5%	45,5%	Pasados	Actuales y futuros	Emotiva y referencial
Gas Natural	67,24%	32,75%	Actuales	Futuros	Emotiva y referencial
Ferrovial	66%	34%	Pasados y actuales (predominante)	F u t u r o s (escasos)	Emotiva en la forma y referencial en el contenido
BSCH	33%	66%	Pasados y actuales (predominante)	Actuales y futuros	Eminentemente referencial y emotiva.
Abertis	38%	62%	Pasados y actuales (predominante)	Futuros	Eminentemente referencial y emotiva

En la tabla vemos que la adjetivación valorativa es mucho mayor que la descriptiva, en muchos casos, cosa que nos introduce la función expresiva o emotiva. Cabe añadir que, en números absolutos, la adjetivación media es bastante elevada en todos los casos, salvo en el caso de Abertis y BSCH. Por lo que se refiere a la dicotomía entre la descripción de hechos versus la deter-

minación de compromisos, vemos que pocas empresas se deciden por una cosa o por otra, sino que combinan ambas referencias, pero con matices. Si bien Ferrovial, Abertis y BSCH hacen hincapié en los hechos pasados y actuales, que afectan la dinámica de la organización en el proyecto de la responsabilidad social corporativa, el resto de las compañías aprovecha la carta del presidente para explicar de forma equilibrada lo conseguido y los compromisos de futuro. Por tanto, y como decíamos al principio de este apartado, la presencia de adjetivación valorativa nos recuerda que la carta juega un importante función en lo que a lo emotivo y lo expresivo se refiere. En conjunto, los atributos adjetivados más utilizados en la muestra de cartas analizadas son: la calidad, la transparencia, el diálogo, la excelencia, el liderazgo, el primero, la actividad, la inmediatez, el dinamismo, el equilibrio, la coherencia, la ética, la cohesión-solidez, la innovación, la rentabilidad-solvenencia, la eficiencia y operatividad, la pasión, la competitividad, la experiencia y la sostenibilidad. Estos adjetivos pretenden argumentar intencionadamente e influir en el receptor, principalmente en aquellos que dan valor económico a la compañía.

En lo que se refiere a la descripción, si bien podemos afirmar que en la suma de los casos existe un predominio de la descripción de hechos por encima de la descripción de compromisos, el desequilibrio entre uno y otro no es muy amplio puesto que aproximadamente el 60 % de la redacción está basada en los hechos, mientras que el 40% se basa en los compromisos.

Una sorpresa, ya expresada, de los investigadores fue que los adjetivos valorativos predominaran por encima de los descriptivos. Esto pone en duda nuestra hipótesis. Sin embargo, este hecho parece no estar en línea con el equilibrio entre los hechos y los compromisos (entendidos en muchos casos como promesas), puesto que la adjetivación descriptiva, aparentemente sería propia de la descripción de los hechos y no al revés como es el caso.

Hagamos un repaso de los compromisos más destacables por empresa. En Inditex se expresa la voluntad de alinear los objetivos de Responsabilidad Corporativa con el plan interno de reputación corporativa. También se expresan compromisos de desarrollo de la política de sostenibilidad y de control de la cadena de suministros y proveedores. Telefónica se compromete a equilibrar el intercambio de conocimiento entre miembros y consumidores, y, a su vez, quiere mejorar el desarrollo de sus proveedores. Por su lado, **Abertis** se compromete principalmente a desarrollar la política de sostenibilidad y de preser-



vación de los principios éticos. El **Banco Santander Central Hispano** tiene compromisos estratégicos en tres ámbitos: los empleados, el mercado y el medio ambiente. En este sentido quiere fomentar la formación de sus empleados y seguir dando soporte a la enseñanza universitaria, sin olvidar su apuesta por la sostenibilidad. En cuanto a **Iberdrola** se hace referencia a la calidad de su servicio, a la apuesta por las energías renovables. No deja de lado los compromisos financieros, puesto que se compromete a mantener la rentabilidad y el crecimiento, que considera ligado al cumplimiento de las exigencias marcadas por el GRI y del Pacto Global. **Gas natural**, por su lado, se refiere a la voluntad de ser "responsable" y a la sumisión a las exigencias del GRI y del Pacto Global. Se presenta con carácter de noticia, y se compromete a la creación de una nueva definición de Visión-Misión-Valores y principios y de un nuevo Código de Conducta. Como decíamos, en *Ferrovial* predomina la exposición de hechos y resultados, suponemos que ésto es debido al tono eminentemente financiero de la carta y la razón del porqué los compromisos de futuro de la compañía son escasos (cerca del 10%). En *Iberia*, por su lado, salvo que el objetivo principal de la carta, es la descripción sobre los avances que en materia de responsabilidad corporativa y de su reporte que han alcanzado en el ejercicio al que se refiere, hay un compromiso de seguir avanzando a nivel económico, social y medioambiental.

No es casualidad que estos compromisos vayan ligados al ámbito de riesgo de la compañía, y al ámbito que mejor garantiza el progreso económico. No debemos olvidar que las empresas analizadas cotizan en el Ibex y esto determina claramente su ámbito de interés.

b) Estructura

Es obvio indicar que toda carta tiene una tesis que demostrar y un proceso para exponer el argumento. La función lingüística representativa no sigue una estructura argumental tan marcada como en el caso de la función lingüística expresiva. Sabemos que si bien el primero utiliza oraciones enunciativas y un lenguaje denotativo, el segundo utiliza un lenguaje connotativo con más exclamaciones e interrogaciones dentro del texto o en su conjunto o estructura. La argumentación para demostrar una idea inicial es, pues, una forma argumentativa muy propia de las funciones lingüísticas apelativa y expresiva.

Como hemos dicho, y viendo como se desarrolla la estructura de las cartas de nuestra muestra, no es difícil afirmar con contundencia que, en su mayoría,



las cartas usan indistintamente una función u otra. La estructura más común es la siguiente:

1. Presentación de las partes esenciales del informe y de su objetivo general.
2. Descripción de las actuaciones o pasos que ha seguido el desempeño de la compañía como:
 - a. generadora de riqueza social.
 - b. promotora de los grandes valores que la sociedad demanda,
 - c. integradora de la Responsabilidad Corporativa de la compañía como único sistema de gestión.
3. descripción de los compromisos institucionales actuales relacionados con la Responsabilidad Social Corporativa, que avalan el rigor del informe.
4. Compromisos de futuro de desempeño responsable.

Encontramos pocas variaciones en este aspecto del análisis. Sospechamos, en parte, qué es por la gran influencia que ejercen los parámetros del GRI en los contenidos y estilo de las cartas. A pesar de estos parámetros vemos cartas que se olvidan de hacer un planteamiento inicial del texto y detallar los objetivos del informe de la compañía en RSC. Este es el caso de Iberdrola, Ferrovial, donde no se ve claro el hilo argumental, ni el mensaje final que quiere dejar la compañía. El BSCH, por su lado, explica de una manera básica el objetivo, los hechos y actividades, la intención por la que las desarrolla y el futuro de las mismas, pero hace poco hincapié en el motivo global de la compañía en materia de RSC.

Lo más relevante es que la estructura (objetivos, logros y compromisos) es notoria en todas las cartas. De hecho, la estructura y el contenido de la carta quieren demostrar el eficacia de las acciones emprendidas por la empresa y la efectividad en el desempeño económico, medioambiental y social de la organización durante el año 2004. En todos los casos se hace hincapié en el desempeño económico, medioambiental y social, de igual manera, cuando en realidad la mayoría de los argumentos están basados en hechos y resultados económicos y, en un porcentaje menor, en medioambientales y sociales.

c) El liderazgo: persona, tiempo verbal, voz y entonación

La dos diferentes formas de liderazgo en que nos hemos centrado son la del



liderazgo compartido y el liderazgo de refuerzo. En el primer caso, el presidente comparte logros, derrotas y compromisos con el resto de miembros de la organización, mientras que en el segundo, el presidente se expresa más como un órgano regulador que como un cómplice. Es evidente que esta información se intuye gracias a la información conseguida a través del tipo de persona, tiempo verbal, voz y entonación usada a lo largo de la carta. Sabemos, además, que el tipo de liderazgo es determinante para crear la cultura corporativa¹¹ y grado de complicidad con los principios de la RSC.

Según las funciones lingüísticas de Jakobson, el lenguaje más neutro y más objetivo es el lenguaje propio de la función representativa o referencial. Entendemos que para que este requisito se cumpla, convendría que para referirse a la compañía el presidente utilizara la tercera persona o el impersonal.

En cuanto al tiempo verbal, pensamos que marca el tipo de afirmación y argumento que da la compañía por voz de su presidente. Consideramos los tiempos de presente y de pasado como indicadores de descripción de hechos, mientras que los tiempos verbales de futuro, indican compromisos. Esto debería dar indicios del nivel de asunción de las premisas de RSC por parte de la compañía.

La voz pasiva determina la voluntad de la compañía en destacar determinados elementos por encima de otros. La voz activa, transmite mayor dinamismo y contundencia, mientras que pasa lo contrario cuando se usa la voz pasiva. Los principios básicos de la Responsabilidad Social reclaman mayor proactividad a las compañías tanto en su actuación como en su comunicación. La entonación positiva o negativa, al igual que la voz, no nos ayuda mucho a determinar la función lingüística, pero sí nos indican el grado de proactividad y el estilo comunicativo a la hora de construir su discurso. La entonación positiva sería propia de los parámetros de la función lingüística explicativa y apelativa.

En el análisis de la tabla siguiente vemos que todas las empresas utilizan el "nosotros" o "la empresa" como sujetos activos de la carta, menos Iberdrola que utiliza la 1ª persona del singular. Por lo que se refiere al tiempo verbal,

11. KOTTER, P. J., y HESKETT, J. L. Corporate Culture and Performance. London: The Free Press, 1992.

Iberia, Telefónica, Gas Natural y BSCH utilizan predominantemente formas de presente, Abertis, Ferrovial, Iberdrola y Inditex utilizan las formas de pasado. Si bien el futuro se utiliza en las expresiones de compromiso, es uno de los tiempos verbales menos utilizados. La voz pasiva se limita a Gas Natural y a Inditex y la entonación es claramente positiva. Por lo tanto, si nos ponemos a deducir cual de las empresas gozan de un liderazgo compartido podríamos hablar de Telefónica, Iberdrola, Inditex y Gas Natural, aunque deberíamos someterlas a muchos más análisis de contraste.

Veamos los resultados:

	Persona	Tiempo verbal	Voz: Activa Pasiva	Entonación: Positiva o negativa	Liderazgo Intuido
Iberia	<u>1a plural</u> 3a singular	Presente de <u>indicativo</u> , p a s a d o - p r e t é r i t o perfecto.	Activa	Afirmativa/ positiva	De refuerzo
Telefónica	<u>3ª Singular</u> 2a plural	Presente de <u>indicativo</u> P r e t é r i t o perfecto	Activa	Afirmativa/ positiva	Compartido
Inditex	<u>1a plural</u> 3a singular	Formas de Pasado	A c t i v a - Pasiva	Afirmativa y negativa	Compartido
Iberdrola	<u>1a singular</u> 3a singular	<u>Impersonal</u> P r e t è r i t p e r - f e c t o Formas de futuro Formes de present	Activa	Afirmativa/ positiva	Compartido
Gas Natural	<u>3a singular</u>	Presente de <u>indicativo</u> y p r e t é r i t o perfecto.	A c t i v a - P a s s i v a	Afirmativa/ positiva	Compartido
Ferrovial	<u>3a singular</u> - <u>impersonal</u> 3a plural	<u>Pretérito</u> <u>perfecto</u> - Presente	Activa	Afirmativa/ positiva	De refuerzo



BSCH	<u>1a plural</u>	<u>Presente</u>	Activa	Afirmativa/ positiva	De refuerzo
	3a singular	<u>Futuro</u> Fromas de pasado			
Abertis	<u>1a plural</u>	<u>Preterito</u>	Activa	Afirmativa/ positiva	De refuerzo
	3a singular	<u>perfecto</u>			
		Presente Futuro			

Subrayado: predomina por encima de los demás criterios

Según la tabla precedente la hipótesis inicial de este capítulo se cumple tanto por el tipo de persona basada en la 3ª del singular o 1ª del plural como por el tipo de tiempo verbal basado en formas de pasado y de presente. Ambos denotan descripción de hechos característica propia de la función lingüística representativa o referencial, pero, por otro lado, vemos que el tipo de entonación predominante en las cartas también es positiva y con voz activa, por lo que puede inducirnos a la función lingüística apelativa. Por lo que se refiere a las dos siguientes premisas, la voz y el tono, es obvio que las empresas analizadas, han asumido mayoritariamente la pro actividad y el optimismo como valor.

Conclusiones:

No podemos confirmar la hipótesis principal de este trabajo, puesto que vemos una presencia importante del lenguaje apelativo. Si bien predomina la función lingüística referencial en que se encuentra el lenguaje explicativo o descriptivo, no podemos desestimar la intencionalidad en la argumentación que conlleva la función lingüística apelativa. Sin embargo, y según afirmábamos a lo largo de la comunicación, no detectamos otra función lingüística relevante de las demás determinadas por Roman Jakobson.

En cuanto a contenidos, consideramos que la carta es poco explícita, puesto que sigue los parámetros designados por los indicadores del GRI. Esto supondría la poca diferenciación aparente entre contenidos, aunque sí en estilos. Este componente nos hace sospechar que muchas empresas desarrollan compromisos aparentes y poco aplicados. En todos los casos se hace hincapié en el desempeño económico, medioambiental y social de igual manera, cuando en realidad la mayoría de los argumentos están basados en hechos y resultados económicos y, en un porcentaje menor, en medioambientales y sociales.



Tal como se destaca en la hipótesis, el equipo que ha desarrollado esta investigación considera que la función lingüística más utilizada en relaciones públicas y, por extensión en las memorias de Responsabilidad social, debería ser la referencial, seguido de la función apelativa y expresiva y, en menor uso, la función poética.

Por lo tanto, podemos recomendar nuevas líneas de investigación para ampliar la presente.

- Se debería demostrar si los contenidos de las cartas de presentación de los presidentes de las empresas incluyen los elementos de identidad forjados en la misión y visión de la entidad detallados a lo largo del documento y patentes con los hechos explicados en su sino.

- Convendría ratificar la presunción que las empresas escogidas para la presente investigación, como empresas que mejor desarrollado tienen los principios de la responsabilidad social empresarial, según los índices españoles, comprenden todas las políticas de responsabilidad Social básicas (sociales, medioambientales y culturales) perfectamente bien desarrolladas. Y, a su vez, incluyen políticas transversales esenciales como la aplicación de valores éticos, la excelencia productiva¹² en términos de calidad y prevención, en entornos comunicativos horizontales y en sistemas organizativos abiertos¹³. Seguiremos esta senda...

Referencias bibliográficas

GRUNIG, J & HUNT, T. (2000): Dirección de Relaciones Públicas. Barcelona, Ediciones Gestión 2000. Translations from Managing Public Relations. (1984)

GRUNIG, L.A., GRUNIG, J.E. y DOZIER, D.M. (2002): Excellent public relations and effective organizations: A study of communication management in three countries. Mahwah, Lawrence Erlbaum.

IPES-Esade. Libro Verde de la Comisión Europea. Fomentar un marco europeo para

12. MILLER, Katherine (Arizona State University)"Organizational communication. Aproaches and Processes" New York: Wadsworth publishing Company, 1995.

13. BOTEY, J.; ORDEIX, E. "Las relaciones internas: de la cultura organizativa a la construcción interna de la marca". Barcelona: Trípodos [extra 2004], 2004.



la responsabilidad social de las empresas. Comunicación de la Comisión (02-07-2002). Barcelona: Instituto Persona, Empresa y Sociedad (IPES)- ESADE, 2002.

JAKOBSON, R. (1963). *Essais de linguistique générale*. Paris: Minuit.

KOTTER, P. J., y HESKETT, J. L. *Corporate Culture and Performance*. London: The Free Press, 1992.

MILLER, Katherine (Arizona State University) "Organizational communication. Approaches and Processes" New York: Wadsworth publishing Company, 1995.

ORDEIX, E. BOTEY, J.; "Las relaciones internas: de la cultura organizativa a la construcción interna de la marca". Barcelona: Trípodos [extra 2004], 2004.

SCHEIN, E. "Organizational Culture and Leadership". Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, 1992.



La relación entre las fundaciones empresarias y las organizaciones de apoyo en el ejercicio de la responsabilidad social empresaria.

**María Rigou,
Universidad Argentina de la Empresa.**

ABSTRACT

"No hay empresas exitosas en sociedades fracasadas".¹

Al considerar que las empresas ejecutoras de programas más sofisticados, en términos de desarrollo, de responsabilidad social empresaria (RSE) no sólo producen una imagen positiva -posiblemente efímera- dentro del entorno social, sino que también logran, a través de sus acciones, generar una buena reputación sostenible en el tiempo, es dable pensar que la RSE -en las sociedades contemporáneas- funciona como una herramienta clave de las Relaciones Públicas de las organizaciones actuales.

Así pues, debido a la necesidad de obtener datos significativos acerca del ejercicio de la RSE en la Argentina y también teniendo en cuenta la apremiante cuestión social generada por el desempleo, la pobreza y la exclusión social de vastos sectores de la población, el presente trabajo empírico pretende investigar aquellos programas y acciones que, desarrollados por las empresas, junto con los Organismos de la sociedad civil, intentan dar respuestas a estos problemas sociales.

A partir del tema seleccionado, se indagará acerca de la relación que establecen las empresas, a través de sus fundaciones, con las organizaciones de la sociedad civil, en el desempeño de las prácticas de RSE, procurando comparar las acciones de las empresas multinacionales y las de las nacionales. Para seleccionar la muestra se tomarán de las cien empresas con mejor imagen (Revista Apertura, 2005) aquellas que posean fundaciones ya que éstas suponen un grado mayor de institucionalización de la RSE.

Schmidheiny, S, 2004, Editorial en Guía quién es quién en responsabilidad empresaria, edición especial, Buenos Aires, Valor Sostenible pp.6 y 7



La estrategia metodológica a utilizar tendrá un enfoque predominantemente cualitativo. Como instrumento analítico se construirá una tipología que clasifique el rol de las fundaciones empresarias. Las técnicas de recolección, serán entrevistas, en profundidad y encuestas semi-directivas, a los gestores de los programas de las fundaciones y a figuras relevantes de la responsabilidad social local.

Por último, la relevancia de esta investigación se funda, entre otros aspectos, en la preeminencia que adquieren las alianzas que se construyen entre los distintos actores del tejido social -en este caso: fundaciones empresarias y organizaciones de la sociedad civil- puesto que éstas pueden ser fuente de capital e inversión social así como también de desarrollo sustentable. Por lo tanto, la finalidad de este estudio es brindar un trabajo donde los datos empíricos y la teoría puedan articularse en función de otorgar una original contribución al cuerpo teórico vinculado a esta problemática.

LA RELACIÓN ENTRE LAS FUNDACIONES EMPRESARIAS Y LAS ORGANIZACIONES DE APOYO EN EL EJERCICIO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA.

I. Introducción.

En la dinámica de toda sociedad contemporánea es posible evidenciar una mutación en la modalidad de la interacción entre los diferentes sectores: productivo, estatal y de la sociedad civil. De tal manera, al interior de un contexto medianamente industrializado, es dable visualizar que las empresas han ido asumiendo un rol que tiende a superar los objetivos económicos para así incorporar los temas sociales. Así pues, se va gestando un cambio de paradigma desde el modelo de gestión corporativa utilitario al de la responsabilidad social empresaria.

En concordancia con dicha transformación, en las relaciones entre la empresa y la comunidad, también se produjo un pasaje del ideal de la filantropía hacia el de la inversión social privada. Por lo tanto, en este trabajo hemos decidido indagar el rol que asumen las empresas, a través de sus fundaciones empresarias, con respecto a las organizaciones de apoyo de la sociedad civil de la Capital Federal y Gran Buenos Aires (GBA) en cuanto a las políticas, programas y prácticas de responsabilidad social.



II. Marco teórico.

El sector productivo y su replanteo en torno a la noción de RSE.

Dentro del mundo empresarial, como ya hemos mencionado, se ha ido produciendo un importante cambio en la concepción sobre las responsabilidades que deben asumir las compañías -mediante el acercamiento a los diferentes grupos del tejido social- debido al proceso de achicamiento del Estado; la crisis de representación política; el creciente protagonismo asumido por la sociedad civil y las condiciones de fragmentación y exclusión social. En este contexto, el sector productivo empezó a cobrar una progresiva centralidad y -de forma simultánea- comenzaron a surgir significativos replanteos acerca del rol que deben ejercer las empresas en las sociedades contemporáneas. Es importante mencionar que entendemos por rol a las expectativas de comportamiento, socialmente definidas, entre quienes ocupan y aceptan determinadas posiciones y aquellos con los cuales interactúan.

Este nuevo rol empresarial implica que a las funciones tradicionales de las compañías (generación de valor, creación de puestos de trabajo y responsabilidades legales) se le agregan aquellas que están vinculadas con su entorno. Dicho en otras palabras, se evidencia un cambio en la forma en la cual la empresa se relaciona con la sociedad donde opera; generándose así una transición del cumplimiento de un contrato económico hacia otro -de carácter doble- que incluye la problemática social. En definitiva, estas transformaciones nos permiten hablar de un proceso que va del paradigma utilitario hacia el de la responsabilidad social empresarial.

Siguiendo este razonamiento, paulatinamente se fue introduciendo la siguiente noción: las empresas no sólo deben rendir cuentas de sus resultados a sus accionistas, sino que también deben hacerlo a un conjunto más vasto de actores sociales. Por lo tanto, se incorpora una visión que comprende a los diferentes grupos de interés (stakeholders) y que, de acuerdo con Ethos, incluye siete grandes temas: valores; transparencia y gobernabilidad; público interno; medio ambiente; proveedores; consumidores y clientes; comunidad; gobierno y sociedad (Ethos en IARSE, 2005).

A nivel general, los stakeholders pueden ser distinguidos en tres grandes categorías: primarios, públicos y secundarios. Los primeros hacen referencia a aquellos sin cuya constante participación la empresa no podría subsistir.

Dentro de esta categoría se encuentran los accionistas, inversores, empleados y clientes. Los públicos, en cambio, señalan al gobierno y los organismos públicos del Estado. Por último, se entiende por interlocutores secundarios a quienes pueden tener injerencia o ser influenciados por la empresa, pero que no necesariamente participan de las operaciones de ésta. Es decir, los consumidores; los medios de comunicación; las organizaciones empresariales; los sindicatos y las organizaciones de la sociedad civil (Sturzenegger, Flores Vidal y Sturzenegger, 2003).

En este sentido, resulta conveniente diferenciar las dos acepciones, *responsibility* y *accountability*, que presenta el término responsabilidad en inglés. La primera hace referencia a aquello por lo cual uno se siente internamente responsable y, por ende, involucra a los ideales que se tengan; la segunda, al contrario, designa a la rendición de cuentas a partir de una obligación o un compromiso asumido y, por lo tanto, es una responsabilidad exigible (Schvarstein, 2003). Mientras que la *responsibility* está principalmente vinculada a la cultura organizacional de cada empresa, la *accountability* refleja la relación establecida con los diferentes grupos de interés. Y ambas forman parte inherente de aquello que se entiende como un comportamiento responsable en cualquier organización.

Si bien no existe una única forma de pensar la responsabilidad social empresarial, la misma está relacionada fundamentalmente con la noción de desarrollo sostenible pues apunta a un crecimiento que integre los resultados económicos, sociales y medioambientales de la compañía y porque, a su vez, supone la finalidad de generar valor a largo plazo. Este concepto indica que la empresa, en tanto actor social, se vincula con sus diferentes interlocutores para construir una red de vínculos que benefician a la organización en el largo plazo y que también intentan elevar los niveles de vida propios del contexto en el cual trabaja.

Una de las introducciones conceptuales más importantes, surgida a partir de los cambios que hemos ido señalando, es la noción de "ciudadanía empresarial". La misma implica que, por un lado, la organización cumple y usualmente sobrepasa aquello que se le puede exigir según los parámetros éticos y legales impuestos por la sociedad y, por el otro, señala los derechos que éstas poseen (González García, López Mato y Sylvester).

Ahora bien, si tenemos en cuenta nuestro problema de investigación, las



modalidades más significativas de acción de las empresas con respecto a la comunidad son: la filantropía y la inversión social. En correspondencia con la nueva visión del papel de las compañías, también se fue produciendo un cambio en la forma mediante la cual las empresas deciden interactuar con su entorno. De tal manera, la preeminencia de las prácticas meramente filantrópicas, propias del modelo de gestión utilitario, fue siendo suplantada por la realización de acciones que se encuentran bajo los parámetros de la inversión social.

Por filantropía tradicional se entiende a la donación monetaria o en especies realizada, en la mayoría de los casos, a otras organizaciones de la sociedad civil. La misma no suele ser desarrollada mediante un uso planificado y controlado y tampoco existe un involucramiento activo por parte de la empresa con su implementación. En contraste, se define por inversión social privada "...al uso responsable, proactivo y estratégico de recursos privados cuyo retorno esperado es el bienestar de la comunidad y su desarrollo en el largo plazo" (Langan y Aftalión, 2005: 17). Más específicamente, cuando se habla de recursos no sólo se hace referencia a los fondos y materiales, sino que también incluye las ideas, el tiempo, la experiencia, el liderazgo, las herramientas tecnológicas y de gestión, etc (Langan y Aftalión, 2005).

Desde el paradigma comunicacional, la empresa también visualiza a la inversión social privada como un accionar que produce retornos tangibles e intangibles -imagen y reputación- para la propia actividad empresarial. La imagen generalmente está asociada como un producto de la comunicación de la compañía mientras que la reputación aparece como una construcción más holística que no sólo se basa en la comunicación de la organización, sino que también incorpora la conducta empresarial (Villafañe en Capriotti, 2004). Por ello, es dable mencionar que, mediante las acciones entre la empresa y la comunidad, la reputación corporativa se ve favorecida ya que las mismas repercuten positiva y sosteniblemente en los distintos stakeholders. Y, finalmente, la comunicación, valorada negativamente por el modelo tradicional de filantropía, pasa a ser un elemento importante en la estrategia de la filantropía moderna.

Modalidades de organización de la sociedad civil.

En afinidad con el cambio de paradigma visualizado en el sector productivo, es dable mencionar que -en los últimos años- las organizaciones de la

sociedad civil (OSC) argentina han ido creciendo tanto cuantitativa como cualitativamente. Cada vez más empresas se sumaron a la creación de fundaciones empresarias con el fin de establecer una gestión de acciones con la comunidad más profesional y permanente en el tiempo. Cabe aclarar que este tipo de fundaciones se encuentran dentro del universo de las organizaciones de la sociedad civil (PNUD/BID, 1998).

Por cierto, las organizaciones de la sociedad civil indican al conjunto de instituciones que actúan sobre la problemática social y que se diferencian del sector productivo y del Estado porque sus acciones son realizadas por fuera de estas esferas. La función de las mismas comienza a ser valorada por diversas razones: como un mecanismo capaz de relevar las opiniones de los destinatarios de los proyectos apoyados por los organismos de financiamiento internacional; como un medio para asegurar la eficiencia y focalización en la utilización de los recursos para las políticas sociales y como una alternativa eficaz para lograr mayor transparencia en el manejo de fondos (Filmus, Arroyo, Estebáñez, 1997).

Aunque existen múltiples formas de clasificar a estas organizaciones, se ha trabajado con aquella que identifica cuatro tipos principales de organizaciones. Las primeras son las de base que aluden a aquellas que fueron creadas por los integrantes de una comunidad para satisfacer sus propias necesidades. Otra categoría reúne a las de afinidad, éstas se caracterizan porque sus acciones están dirigidas al interés de sus asociados. En tercer lugar, las organizaciones de apoyo se distinguen por haber sido formadas por un grupo de individuos con el propósito de ayudar a otros y porque usualmente poseen una mayor capacidad profesional y técnica que las anteriores. Por último, las fundaciones empresarias hacen referencia a las instituciones que fueron creadas y financiadas por una empresa -pese a que se encuentran legalmente separadas de éstas- para realizar donaciones o para desempeñar actividades filantrópicas (PNUD/ BID, 1998).

En Argentina, el origen de las fundaciones corporativas estuvo ligado a la vocación filantrópica de algunos empresarios. Las primeras fundaciones generalmente siguieron una modalidad de atención a lo público, desde el sector privado, ligada a la herencia de la tradicional beneficencia. (Roitter, 1996). La mayor parte de éstas emerge en paralelo con los procesos de achicamiento del Estado y de las privatizaciones, iniciado en la década del noventa.



La modalidad elegida por la fundación para la transferencia puede darle a la institución el carácter de operativa cuando perfila, implementa y evalúa sus propios programas; no operativa en el caso de que solamente financie total o parcialmente los programas de otras instituciones y mixtas cuando combina ambas modalidades de trabajo (Roitter, 1995).

III. Objetivos de la investigación.

Objetivo general.

Indagar sobre el rol de las fundaciones empresarias, en relación con las organizaciones de apoyo de la Capital Federal y GBA, en cuanto a las políticas, programas y prácticas de responsabilidad social con la comunidad.

Objetivos específicos.

- Analizar cuáles fueron las expectativas de las fundaciones empresarias al trabajar con las organizaciones de apoyo de la sociedad civil.
- Investigar cómo perciben las fundaciones empresarias la relación entre las políticas, prácticas y programas que llevan a cabo con la comunidad y su dimensión comunicacional.

IV. Aspectos metodológicos.

A partir del relevamiento bibliográfico realizado, hemos creído pertinente aportar nuevas conclusiones al cuerpo teórico de la responsabilidad social empresaria por medio de objetivos que busquen indagar el carácter subjetivo de la temática. En consecuencia, hemos utilizado un enfoque cualitativo debido a que nuestro propósito está orientado a la exploración de los roles que ejercen las fundaciones empresarias en su relación con las organizaciones de apoyo. En este sentido, la estrategia seleccionada nos resultó de gran utilidad para estudiar los significados; las percepciones; las expectativas; etc. del vínculo entre las fundaciones empresarias y las organizaciones de apoyo de la sociedad civil.

Nuestra muestra tiene carácter intencional dado que los casos fueron seleccionados deliberadamente por su relevancia. Así, hemos tomado de las compañías incluidas en el "Ranking de imagen. Las 100 mejores" (Del Río y Monferrán, 2005), aquellas que poseen fundaciones empresarias y que



además trabajan con la comunidad², de una forma u otra, en las áreas de educación y/o trabajo.

Con respecto a las técnicas de recolección, hemos realizado diez entrevistas³ en profundidad -de carácter abierto- puesto que éstas nos permitieron recoger información sobre aspectos subjetivos que resultaron relevantes para el trabajo y porque, a su vez, fueron pertinentes para analizar la idea de rol. En este sentido, nuestra fuente de recolección de datos fueron gestores de fundaciones empresarias.

Por último, nuestra estrategia de análisis fue el estudio en profundidad de los casos seleccionados y, a partir de éste, pudimos construir una tipología donde seleccionamos, abstraímos, combinamos y acentuamos -de forma planeada e intencional- ciertos criterios referentes a los datos empíricos seleccionados (McKinney, 1968).

V. Desarrollo.

Expectativas de las fundaciones.

A partir de lo planteado en el marco teórico, es dable mencionar que -en el mundo empresarial- se ha ido produciendo un cambio que promueve una nueva visión sobre el rol que deben asumir las compañías y que, en tal sentido, conlleva un compromiso más sostenible con su contexto. En concordancia, dentro del campo de las acciones dirigidas a la comunidad, se fue gestionando un pasaje del modelo guiado por el ideal de la filantropía hacia el de la inversión social privada donde las fundaciones empresarias adquirieron un gran protagonismo.

El primer rol que surge cuando nos detenemos a analizar el papel de las fundaciones en su relación con las organizaciones de apoyo es el de donante tradi-

2. Por comunidad hacemos referencia a la comunidad de impacto, es decir, es aquella que puede verse afectada por algunas decisiones u operaciones de una compañía, incluso, cuando la empresa no esté instalada en dicha comunidad.

3. Fundación Acindar, Fundación Aguas Argentinas, Fundación Arcor, Fundación Cargill, Fundación Diario La Nación, Fundación Gas Natural, Fundación Hnos. Rocca, Fundación Roberto Noble, Fundación Telefónica, Fundación Y.P.F



cional. El mismo, en correspondencia con el ideal de la filantropía, alude a una fundación que dona dinero o especies, pero que no está imbuida en la implementación del programa con el cual colabora.

Si bien dicho rol viene siendo cumplido desde sus orígenes, en los últimos años, han ido apareciendo otras formas de relacionarse con la comunidad. Así pues, los entrevistados hicieron hincapié en la intención de desarrollar programas y prácticas bajo el paradigma de "inversión social privada", o bien, de la filantropía estratégica. Esta nueva manera de operar de las fundaciones -materializada en el rol de donante inversor- pone de manifiesto que la empresa visualiza su nuevo papel dentro de la dinámica de relaciones entre el sector público, sociedad civil y sector productivo.

Mientras que el donante tradicional se limita a "emitir un cheque", siempre y cuando el beneficiario acredite que los fondos van a ser utilizados para lo solicitado, el donante inversor no sólo suele encargarse de financiar el proyecto, de forma parcial o total, sino que también realiza una serie de prácticas sistematizadas que intentan brindar asistencia técnica a las organizaciones de los otros sectores. Es decir, este rol implica ambas funciones.

En cuanto a la asistencia técnica, la fundación donante-inversora -a partir de su contacto con la lógica empresarial- pretende ofrecer su capacidad de gestión y apunta, en primer lugar, al desarrollo institucional de las organizaciones de apoyo.

"Lo que nosotros tenemos que hacer desde la fundación es organizarlas, formalizarlas, que tengan personería jurídica, que empiecen a tener balances, estatutos porque la tarea que cumplen es importante y valiosa".

En segundo lugar, la asistencia técnica también procura producir mejoras en el impacto social de los programas que se financian. La fundación aporta, en esta dirección, herramientas fundamentales para la gestión estratégica de los programas como, por ejemplo, la replicabilidad o la sustentabilidad de los mismos.

Además, las empresas -mediante sus fundaciones- esperan que las otras organizaciones se ocupen principalmente del relevamiento de las necesidades, del desarrollo y de la implementación de los proyectos. Igualmente, algunas aportan recursos humanos a través de su voluntariado corporativo y dicha



contribución suele ser muy valorada porque fomenta ciertas capacidades en su personal y mejorara el clima laboral en el lugar de trabajo.

"La ONG le permite a nuestro personal desarrollar habilidades que a lo mejor no pueden desarrollar en la empresa, habilidades de liderazgo, de manejo de presupuesto (...) además el ver como hacer funcionar una organización que tiene que pelear todos los días por su subsistencia cosa que no pasa en una empresa grande."

A su vez, la organización de apoyo que recibe el voluntariado corporativo no sólo se beneficia porque incrementa su personal, sino también porque adquiere determinados conocimientos, habilidades profesionales o experiencias que provienen de la modalidad de trabajo propia de una empresa.

Entonces, al articular sus esfuerzos, se produce una recíproca transferencia de conocimientos y capacidades que redunda en un beneficio mutuo y contribuye a la profesionalización de ambos sectores. En este sentido, las organizaciones de apoyo suelen aportar la cercanía y llegada a los beneficiarios; la flexibilidad y la disposición para innovar y responder a las necesidades de la población y una mayor especialización en la gestión social. Según las palabras de uno de los entrevistados, son estas organizaciones las que "...están más cerca de la gente y de sus problemas." Por ende, las mismas son capaces de abrir nuevos canales de comunicación porque generan un puente entre la fundación y la comunidad; mejorando la imagen pública de las compañías. Además, las fundaciones perciben que, al financiar programas de una organización de apoyo, también colaboran al posicionamiento en el mercado de las últimas dado que, al recibir este tipo de contribución económica, adquieren más prestigio y pueden conseguir otros donantes.

Otra función que puede ser identificada con el rol de donante inversor es la de la articulación entre los diferentes sectores. De tal forma, algunas de ellas se proponen conectar a los distintas organizaciones para luego tejer redes, construir alianzas y, consecuentemente, generar capital social. Sin embargo, las fundaciones dan cuenta de la dificultad que inicialmente tienen para trabajar juntos. La mayoría hizo hincapié en el siguiente hecho: a pesar que las fundaciones empresarias pertenecen -desde un punto de vista teórico- al tercer sector, las mismas tienen internalizada una manera de trabajar que responde a los criterios del mundo empresarial y, por lo tanto, aparecen ciertas dificultades a la hora de relacionarse con las otras organizaciones debido a que los tiempos,



las modalidades de trabajo, el lenguaje, etc. son diferentes.

"Necesitamos integrar lenguajes y lógicas que nos permitan generar confianza y es todo un camino que hay que hacer".

De todas maneras, reconocen que al abordar problemáticas sociales es necesario vencer estos primeros obstáculos para trabajar articuladamente y, por consiguiente, obtener resultados que sean mutuamente beneficiosos y que impacten sobre la cuestión social. Por ello, aceptan el desafío de integrar las diversas perspectivas, capacidades, necesidades y plazos propios de cada sector.

"Cuando trabajamos en temáticas que son sistémicas, que no son cuestiones aisladas, debemos hacerlo desarrollando alianzas estratégicas y en interacción con distintos sectores"

A pesar que excede nuestro propósito inicial, nos parece de suma importancia hacer una mención al Estado, sobre todo, si se tiene en cuenta su relevancia en el armado y en la ejecución de políticas sociales. En consecuencia, de acuerdo con lo mencionado por los entrevistados, aparecen dos nuevas funciones del rol donante inversor: por un lado, la de difundir o intervenir en la agenda pública mediante la participación en el debate que gira en torno a este tema y, por el otro, la de hacer programas que puedan ser replicables por el Estado. Sin embargo, todos coinciden en que la inversión social privada no puede suplantar a la inversión social pública y, por ende, reservan el rol principal al Estado en la implementación de políticas públicas. De hecho, los entrevistados remarcan que los montos de inversión social privada son insignificantes en relación con los públicos.

Comunicación y RSE.

Las fundaciones empresarias fueron percibiendo la necesidad de profesionalizar su gestión a medida que el cuestionamiento acerca de la responsabilidad social empresarial fue siendo más significativo. Por lo tanto, este tipo de prácticas fueron volviéndose cada vez más sistematizadas, focalizadas y organizadas. Asimismo, de forma paralela a dicho proceso, la apreciación del aspecto comunicacional fue adquiriendo una mayor valoración.

A nivel general, el tema de la comunicación de las acciones con la comunidad

resulta un aspecto muy complejo para las fundaciones empresarias. En particular, éste presenta dos claras tendencias: por un lado, la necesidad de diferenciar a la difusión de este tipo de prácticas de las estrategias de marketing o publicidad y, por el otro, la apreciación de la comunicación como un elemento importante de su labor. En este punto, cabe aclarar que dichas posturas no tienen porqué ser contradictorias o excluyentes.

En primer lugar, los entrevistados marcaron una clara distinción entre el área de marketing o publicidad y aquella que se encarga de la gestión de la responsabilidad social empresarial o, más específicamente, del trabajo de la fundación. De tal modo, si bien, en términos de comunicación, una fundación empresarial puede plantearse a quién, cómo o dónde comunicar las tareas que desarrollan, existe cierta propensión a aclarar que el móvil de sus acciones no está ligado a las tácticas publicitarias o a las de marketing. Así pues, pudimos apreciar que una excesiva visibilidad de este tipo de prácticas puede ser cuestionada según los propósitos subyacentes que la orientan, o bien, de acuerdo con determinados parámetros éticos.

"Esta fundación (...) nunca hizo marketing (...) no hace publicidad, y el directorio de la empresa cree en la fundación, cree en la responsabilidad social."

"La que hace publicidad es la empresa que tiene un programa enorme de publicidad, pero nosotros, como fundación donante, pensamos que sería poco ético dar 20.000 pesos para un proyecto y gastar 50.000 en difundirlo."

Un apropiado manejo de la visibilidad de las actividades de la fundación y de sus concomitantes decisiones es percibido como un instrumento para consolidar la reputación de la empresa y, por consiguiente, como un recurso intangible que puede ser manejado por la compañía. Sin embargo, desde las fundaciones empresarias, prefieren no realzar la conexión de la comunicación con las intenciones comerciales ya que esta modalidad tiende a ser asimilada con el rol tradicionalmente atribuido a las empresas y a sus fundaciones. De todos modos, hemos podido identificar que este propósito de generar un impacto positivo en los distintos stakeholders, está presente en el discurso de los entrevistados.

"Nosotros no nos cuestionamos si comunicar o no comunicar, hay un gran debate con respecto a ese tema. Estamos en la línea de que hay que ir comunicando... y lo mostramos en determinados ámbitos. Tampoco es que estamos



haciendo de esto una publicidad, pero sí contamos las acciones, hablamos con los periodistas especializados (...) Pero sí nos interesa posicionarnos porque somos una empresa que se preocupa por la comunidad en la que actúa."

Además, es importante diferenciar cuáles son los mensajes que las empresas quieren enviar hacia sus públicos. A nivel general, se intenta hacer hincapié en la distinción entre las siguientes representaciones: la empresa que actúa por bondad y aquella que, como ciudadano corporativo, se comporta de forma responsable con su entorno. En afinidad con este nuevo paradigma de gestión empresarial, hemos podido observar que los entrevistados tendieron a remarcar el último aspecto. De esta manera, es frecuente que al trabajar con determinadas organizaciones de apoyo deban negociar con éstas las pautas referidas al tema de la trasmisión de lo realizado.

Segundo, como ya hemos mencionado, la comunicación puede ser apreciada como una función muy interesante de la labor de la fundación empresaria porque, si se realiza con responsabilidad, puede ser percibida como una manera de generar transparencia o como un instrumento que facilita la acción conjunta. Con respecto a la transparencia, una fundación socialmente responsable -de acuerdo con los entrevistados- se encarga de transmitir lo realizado de forma tal que evite dar información confusa, aunque esto no siempre ocurre.

"Te venden cosas...entonces, es lógico que tengan ese componente de grandilocuencia y de ocultar cifras (...) y cuando preguntas: ¿cuántas becas dan?, dos por año, y pareciera que becaran a todo el colegio rural..."

En este sentido, la rendición de cuentas, según los gestores de las fundaciones, debe brindar datos que remitan a las características puntuales de sus intervenciones, a la medición de los efectos y al impacto producido por los programas implementados. Cuando esto sucede, la comunicación también puede ser apreciada como una instancia de aprendizaje que pone en común tanto los errores como los aciertos provenientes de la experiencia adquirida. Por su parte, cuando la comunicación es considerada como un medio para aglutinar diferentes iniciativas, ésta puede ser subdividida en dos dimensiones: la interna y la externa. Aquí es importante mencionar que incluimos en la primera a quienes trabajan o son accionistas de la empresa debido a la cercanía, en términos institucionales, que tienen con la fundación. De tal manera, es posible sostener que la comunicación interna no sólo permite fortale-



cer la identidad corporativa de quienes integran la organización, sino que también puede ser estimada como un canal por el cual los empleados logran conocer aquello que desarrolla la fundación para luego realizar una contribución personal a la misión de la misma.

"...a la fundación le interesa mucho comunicar su acción a la empresa, por dos motivos: rendición de cuentas claras, la empresa da los fondos para la fundación y debe saber, y por otro lado para movilizar..."

Por último, la dimensión externa, en cambio, está asociada al diálogo con los interlocutores secundarios y públicos. En otras palabras, este tipo de puesta en común puede ser altamente valorada como una manera de mantener un compromiso con los diferentes grupos de interés; generando así confianza y, en última instancia, fortaleciendo la legitimidad de sus aportes.

Conclusiones.

A partir del relevamiento de los datos empíricos, pudimos observar que -a nivel general- los entrevistados visualizan la necesidad de sistematizar y profesionalizar la labor de las fundaciones empresarias para así corresponder al nuevo rol de las compañías dentro de la dinámica de las sociedades contemporáneas. Movidos por convencimiento, coerción o conveniencia, dicho replanteo está asociado, entre otros factores, a las crecientes demandas, provenientes de la sociedad civil, que impulsan a las empresas a actuar de una manera más protagónica en su relación con la comunidad de impacto. No obstante, cabe mencionar que este cambio de paradigma supone que la integración de la responsabilidad social empresaria está más presente en el plano de las percepciones y de las valoraciones que en el de las acciones. En realidad, todavía existen grandes desafíos vinculados a la internalización de la responsabilidad social empresaria como un modelo de gestión corporativa que atraviesa toda la cadena de valor.

Por lo tanto, de acuerdo a la tipología expuesta en el cuadro siguiente, los entrevistados dan cuenta de un pasaje del paradigma utilitario hacia el de la responsabilidad social empresaria. El mismo se pone de manifiesto tanto en los modos de relación entre la empresa y la comunidad como así también en los roles que ejercen las fundaciones y en la creciente importancia que le otorgan a la dimensión comunicacional.



Paradigma	Modo de relación empresa y la comunidad	Rol de la fundación-empresaria	Aspecto comunicacional
Utilitario	Filantropía	Donante tradicional (no operativa) - Financiar	Dimensión Interna: - Rendición de cuentas a los accionistas. - Política informal de comunicación para los empleados. Dimensión Externa: Bajo perfil
Responsabilidad Social Empresaria	Inversión Social	Donante- Inversor (operativa o mixta) - Financiar . Asistencia técnica - Contribuir con recursos humanos - Posicionar a las organizaciones de la sociedad civil. - Articular los diferentes sectores sociales. - Incidir en la agenda pública	Dimensión Interna: Política organizada de comunicación que atraviesa la compañía - Crear identidad corporativa. - Movilizar al personal Dimensión Externa: Política organizada de comunicación a los diferentes stakeholders. - Instrumento de transparencia - Instancia de conocimiento. - Generar mensajes que posicionen a la empresa como socialmente responsable.

A modo de conclusión, podemos decir que -a partir de este cambio de paradigma- las fundaciones empresarias manifiestan la necesidad de articular la tarea de los distintos sectores sociales, de sumar esfuerzos y de transferir capacidades y conocimientos. En esta dirección, también expresan que éste es un camino a transitar que aún debe alcanzar mayor madurez y profundidad. Por otra parte, debido a la importancia que tiene la vinculación con los otros actores sociales, la tarea de la comunicación -como un puente entre ellos- resulta un elemento clave del pasaje de la fundación donante a la donante inversora; generando así resultados mutuamente beneficiosos.

Dra. María M. Rigou
Lic. María Verónica Moreno

Referencias Bibliográficas:

- Del Río, José; Monferrán, Juliana (2005) "Ranking de imagen. Las 100 mejores." en Revista Apertura, N°114, Buenos Aires, Recoletos Argentina S.A., p. 18-47.
Ethos/IARSE <http://www.iarse.org/site/downloads/Indicadores.pdf> Consulta: 8 de agosto de 2005.
- Filmus, Daniel; Arroyo, Daniel; Estebáñez, María Elina. (1997): El perfil de las ONGs en la Argentina, Buenos Aires, Flacso, Banco Mundial.
- González García, Ignacio; López Mato, Liliana; Sylvester, Roberto, http://www.ideared.org/doc/RSE_una_vision_integral.pdf. Consulta: 23 de abril de 2005.
- Langan, Carolina; Aftalión, Verónica (2005): Guía de Inversión Social Privada, Córdoba, Grupo de Fundaciones.
- McKinney, John C. (1968): Tipología constructiva y teoría social, Buenos Aires, Amorrortu Editores.
- PNUD; BID (1998): El Capital Social. Hacia la construcción del Índice de Desarrollo Sociedad Civil de Argentina, Buenos Aires, Edilab Editora.
- Roitter, Mario (1995): "El mercado de la beneficencia" en Thompson, Andrés (comp), Público y Privado. Las organizaciones sin fines de lucro en la Argentina, Buenos Aires, UNICEF/Losada.
- Roitter, Mario (1996): La razón social de las empresas, Buenos Aires, CEDES.
- Schvarstein, Leonardo (2003): La inteligencia social de las Organizaciones. Buenos Aires, Paidós.
- Sturzenegger, Adolfo; Flores Vidal, Mariano; Sturzenegger, Germán. www.foroecumenico.com.ar/i/DocumentoRSE.pdf. Consulta: 14 de marzo de 2005.
- Villafañe, Justo (2004) en Capriotti, Paul, <http://www.us.es/congresorrpp/Paul%20Capriotti.pdf>, Consulta: 20 de Julio de 2005.

Relaciones Públicas y Protocolo



"Estructura de las relaciones públicas y el protocolo en el cine. Eventos internacionales: el caso del Sevilla Festival de Cine Europeo"

Auxiliadora Alfaro Lara y Marta Pulido Polo,
Universidad de Sevilla.

ABSTRACT

En un contexto globalizado y multicultural como el actual, cada vez más los profesionales de las relaciones públicas trabajan al servicio de instituciones, organismos u empresas que se comunican con sus públicos a través de numerosas manifestaciones culturales, tales como la danza, la música, la pintura,...

El *cine*¹ es una de ellas y su potencial comunicador se multiplica aún más en los eventos de carácter internacional como los *festivales*, a través de los cuales los pueblos se unen para exponer al mundo los problemas, las vivencias y los sueños a un público de todas las edades e ideologías.

Su repercusión mediática y social lanza a nuestro mercado la necesidad de reflexionar sobre el método de gestión diferenciador que requieren este tipo de eventos, donde el *acto protocolario* se solapa con el *acto cultural* al servicio del *séptimo arte*.

Proponemos, por lo tanto, analizar el significado de estos eventos en el contexto mundial y cómo, a través de ellos, el proceso de comunicación permite el conocimiento de otros países y culturas y establece diálogos y relaciones.

Metodología:

Partiremos del estudio de los procesos y mecanismos de organización y planificación de los *eventos cinematográficos*, sobre el caso del *Sevilla Festival de Cine Europeo*, deteniéndonos en aspectos de creatividad, producción y difusión del evento, estudiando cómo afectan los elementos de espacio-tem-

1. Señalizamos en formato negrita y cursiva las palabras clave de esta comunicación. Ejemplo: cine



porales (calendario, escenario...) y la *estructura de las relaciones públicas y el protocolo*.

Concretamente, abordaremos el análisis de las características de sus departamentos de relaciones públicas y protocolo, así como sus funciones y relaciones con el resto de áreas de comunicación (prensa, patrocinadores, etc) y someteremos a crítica los falsos estereotipos sobre las *relaciones públicas cinematográficas*.

Partiremos siempre del análisis de contenido y de entrevistas de profesionales responsables de la organización de eventos cinematográficos.

Objetivos:

Nuestro objetivo será establecer criterios, aunar experiencias y exponer los nuevos retos que implican las fórmulas características de relaciones públicas y protocolo en el cine entorno a:

- Su importancia y modelos de comunicación.
- Estructura orgánica y funcional de los gabinetes de relaciones públicas y protocolo.
- Principales hitos organizativos en eventos internacionales.

"ESTRUCTURA DE LAS RELACIONES PÚBLICAS Y EL PROTOCOLO EN EL CINE. EVENTOS INTERNACIONALES: EL CASO DEL SEVILLA FESTIVAL DE CINE EUROPEO"

1. Introducción: Filosofía y Objetivos

La propuesta de Sevilla Festival de Cine se presenta no sólo como un espacio para dar a conocer el cine europeo sino también para conocerse a sí mismo y aspira a convertirse, dentro del variado panorama de festivales de cine existente, en un instrumento cohesionador de la cultura europea a través de la potente creación audiovisual. Sevilla Festival de Cine responde, por lo tanto, a una demanda real del mercado, que necesita crear un espacio propio para la promoción y difusión del cine europeo.

La realización de un Certamen especializado, dedicado al Cine Europeo y Contemporáneo se justifica, en primer lugar, por que la Unión Europea es una



amalgama de culturas que se abre a la incorporación de nuevos países, sabemos que las diferencias culturales no implican distancia en las problemáticas cotidianas. Sevilla Festival de Cine propone una plataforma desde la que los europeos nos encontremos unos con otros y nos descubramos a través de nuestro cine más innovador.

Sevilla Festival de Cine, con la intención de convertirse en mucho más que un certamen de cine, se ha planteado difundir la cultura cinematográfica europea, haciendo que el cine europeo se abra cada vez más a nuevas sensibilidades y a nuevos públicos. Este festival se ha convertido así en un lugar de encuentro de culturas diferentes, que ha invitado al diálogo y a la reflexión de nuestros problemas, de nuestras diferencias y de nuestros lugares comunes y todo ello a través del cine.

Podemos decir, por tanto, que Sevilla Festival de Cine se plantea como objetivo básico la difusión de la cultura cinematográfica europea, con especial atención de las cinematografías europeas emergentes, dando entrada a la incorporación de los nuevos soportes de expresión cinematográficos. Al mismo tiempo, persigue el encuentro de las obras de nuevos creadores y de figuras consagradas, que permitan mostrar una perspectiva amplia de las más recientes y significadas producciones a nivel internacional.

Desde un punto de vista comunicativo, dichas aspiraciones suponen la definición de los siguientes objetivos de comunicación:

1. Difundir el conocimiento y la afición por el cine europeo.
2. Dar a conocer la industria audiovisual europea.
3. Propiciar el encuentro de nuevos creadores y de figuras consagradas, prestando especial atención a las más recientes y significativas producciones a nivel internacional.
4. Acercar al cine español un tandem de personas caracterizadas por su trabajo en la distribución u producción de películas, así como directores, actores y guionistas de películas de países europeos que no habían tenido antes vinculación alguna con nuestro país.
5. Consolidar esta cita internacional en Sevilla y a la ciudad como escaparate desde el que difundir la diversidad cultural europea a través del cine.
6. Promover en Sevilla el turismo y la actividad económica.



La consecución de dichos objetivos supone la puesta en práctica de un programa de relaciones públicas internacionales. Shirley Harrison (2002: 205-206) los clasifica en dos categorías: por un lado, los programas de relaciones públicas desarrollados por una entidad de carácter nacional pero dirigidos a audiencias de otros países y, por otro lado, las actividades de relaciones públicas a favor de organizaciones extranjeras (normalmente, gobiernos extranjeros) dirigidas a la audiencia nacional.

En el caso del Sevilla Festival de Cine, estaríamos ante un plan de relaciones públicas desarrollado por un ente nacional (puesto en marcha por el Área de Cultura del Ayuntamiento de Sevilla), dirigido a un público de carácter europeo: los países de la Unión Europea, incluyendo los países de futura incorporación.

2. Estructura departamental: Área de Relaciones Públicas y Protocolo

Para lograr los objetivos anteriormente descritos, el Sevilla Festival de Cine cuenta con los siguientes recursos personales y materiales:

La Dirección del Sevilla Festival de Cine está compuesta por dos Subdirecciones: de Relaciones Institucionales y Producción y Administración.

A. Bajo la Subdirección de Producción y Administración se reúnen las áreas de: Producción e Infraestructuras (gestión de proveedores y adecuación de los espacios e infraestructuras del Festival), Programación (selección y diseño de los contenidos del Festival: secciones y películas a concurso) y Actividades Paralelas (coordinación de acciones de carácter cultural relacionadas con el cine: seminarios, mesas redondas, ciclos de cine infantil, etc).

B. Bajo la Subdirección de Relaciones Institucionales: Área de Prensa (nacional e internacional), de Imagen Corporativa (diseño integrado de elementos corporativos en materiales impresos) y Área de Relaciones Públicas y Protocolo.

El área de Relaciones Públicas y Protocolo, dada sus dimensiones y funciones, se estructura además en los siguientes departamentos:

- Relaciones Públicas
- Protocolo



- Invitados y Acreditaciones
- Transporte
- Voluntarios

Esto supone el trabajo de un plantilla que ha llegado a reunir a más de 150 profesionales, con al menos un 80% de personas desempeñando funciones de comunicación, a la que hay que añadir las instituciones participantes (Academia de Cine Europea, Eurimages, Consejería de Cultura, Caja San Fernando) junto con los organizadores (Área de Cultura del Ayuntamiento de Sevilla) patrocinadores y entidades colaboradoras.

Entre las infraestructuras a disposición de cada uno de estos departamentos debemos mencionar:

La sede del Festival: El Casino de la Exposición fue el Pabellón de la Ciudad de Sevilla durante la exposición Iberoamericana de 1929, junto con el anexo Teatro Lope de Vega.

En pleno casco histórico, a escasa distancia de los Hoteles para los invitados y acreditados que alberga las oficinas del Festival durante la muestra.

Las Salas Cinematográficas:

- Teatro Lope de Vega: 700 butacas. Ubicado en la misma sede del Festival, el Casino de la Exposición, con un amplio vestíbulo y varios salones, está vinculado estrechamente a la cultura Sevillana; fue el edificio emblemático de la Exposición Iberoamericana de 1929. Ha albergado de forma continuada los grandes espectáculos ofrecidos en Sevilla durante buena parte del Siglo XX. Constituyen el marco principal donde se celebran las ceremonias de Apertura, Clausura y Galas de Homenajes. Es el lugar idóneo para las retransmisiones televisivas en directo.

- Complejo Cine Sur: 4.405 localidades distribuidas entre 20 salas. De reciente construcción, está equipado con los más avanzados sistemas de proyección y sonido. Está enclavado en el centro Comercial Nervión Plaza a pocos pasos del casco histórico de la ciudad.

3. Definición de públicos:



Una vez descrito resumidamente los sujetos y objetos de este evento de carácter internacional, podemos identificar con claridad cuáles son sus públicos objetivos:

- Organizadores y participantes: Área de Cultura del Ayuntamiento de Sevilla, Academia de Cine Europea, Eurimages, Consejería de Cultura y Caja San Fernando.

- Entidades colaboradoras y patrocinadores (pueden variar en cada edición).

- Jurados: Existen cuatro jurados, formados cada uno de ellos por relevantes nombres del cine europeo, que seleccionarán los films ganadores en cada una de las secciones oficiales a concurso en las que pueden competir las películas (SECCIÓN OFICIAL AL CONCURSO DE PELÍCULAS ARGUMENTALES: La más importante de las secciones a concurso, en la que concurren largometrajes de producción europea inéditos en España; SECCIÓN EURODOC: Concurren en esta sección, de carácter competitivo, largometrajes documentales de producción europea, estrenados en el país de origen pero inéditos en nuestro país a nivel comercial; SECCIÓN EUROPA-EUROPA: Concursan una amplia panorámica del mejor cine europeo, incluyendo entre otras las seleccionadas y nominadas por la Academia de Cine Europeo para los Premios del Cine Europeo del año en curso; SECCIÓN EURIMAGES: Presenta para el Premio del Público una selección de las películas producidas con fondos de la Unión Europea a través del programa Eurimages)

- Acompañantes de películas: miembros del equipo de producción, distribución y dirección de las películas a concurso.

- Invitados: directores, actores, productores y distribuidores relacionados o no con los films a concurso pero de relevancia social en el mundo del cine del país anfitrión y procedentes de los países que integran la Unión Europea.

- Autoridades de la Administración Local, Nacional y de la Unión Europea: teniendo en cuenta que la organización del Festival depende del Área de Cultura del Ayuntamiento de Sevilla.

4. Análisis funcional del Área de Relaciones Públicas y Protocolo

Llegados a este punto podemos preguntarnos qué aspectos organizativos de un



festival de cine de carácter internacional como éste no requiere la asesoría de un responsable de comunicación. Por este motivo, en el presente artículo, sólo nos detendremos a analizar la importancia del papel desempeñado por el área de relaciones públicas y protocolo.

Si consultamos la bibliografía existente sobre las relaciones públicas internacionales nos daremos cuenta que poco o nada mencionan la organización de eventos culturales o cinematográficos de carácter internacional en sus manuales, tales como el evento que nos ocupa. Al mismo tiempo, pocos son los autores que hablan de cine en el ámbito de las relaciones públicas especializadas.

Las razones tal vez haya que buscarlas en las siguientes hipótesis:

- La falsa creencia de que en el cine los programas de relaciones públicas son planes superficiales liderados por rostros populares y gente de la farándula.
- La suposición de la ausencia de la aplicación de las normas de protocolo en la organización de eventos cinematográficos.
- La falta de profesionales de relaciones públicas y protocolo en el cine, con una formación y experiencia demostrables.

Sin embargo, un análisis de este tipo de eventos puede y debe mostrarnos el trabajo de los responsables de comunicación en este campo, como una rama de nuestra profesión que tiene por delante una gran proyección.

En el caso del Sevilla Festival de Cine nos encontramos ante un evento de carácter público oficial (organizado por una de las áreas de la administración local sevillana), de ámbito internacional, más concretamente europeo y de contenido cinematográfico y multicultural (caracterizado por la puesta en marcha de actos paralelos con acento cultural y mestizos, tales como mesas redondas sobre literatura y cine, ciclos de cine dedicados a un país de la Unión Europea, etc) Se caracteriza además por su caducidad: se celebra cada año con la vocación de convertirse en una cita cíclica y aunque cuenta con una oficina durante todo el año, el Festival se consume en siete días (la primera semana del mes de noviembre, dentro del circuito de festivales de cine)



Analizaremos por tanto las necesidades de relaciones públicas y protocolo del Sevilla Festival de Cine en ese período temporal.

4.1 Área de Relaciones Públicas y Protocolo: Departamento de Relaciones Públicas

Este departamento tiene el objetivo de facilitar y favorecer la estancia de los invitados, acompañantes de películas y jurados en el Festival, por lo que el Jefe de Relaciones Públicas es responsable de:

- La formación del equipo de relaciones públicas, dependiendo del número de invitados y miembros del jurado a los que habrá que atender.
- Montaje de stands de recepción e información en los hoteles, el aeropuerto y en la estación de trenes, gestionando los permisos y acreditaciones necesarios.
- Coordinación de la logística de invitados: llegadas y alojamientos.
- Supervisión de documentación: dossiers de información para jurados e invitados.
- Organización del timing de llegada de invitados a los actos y supervisión de su acomodo en Inauguración y Clausura.
- Organización de posibles intervenciones de actores en actos oficiales.
- Coordinación de los invitados que participan en la entrega y recogida de premios durante la clausura.

Aunque el trabajo de este jefe de relaciones públicas se desarrollan en las semanas previas al festival, de él depende el buen funcionamiento de un equipo de relaciones públicas al que corresponde durante el festival:

A. Preparación y entrega de material:

Se trata de un dossier a modo de manual de trabajo que reúne la organización completa del Festival y que recoge contenidos necesarios para los miembros de relaciones públicas del festival, los propios invitados al evento y para las tareas de información de aquellos interesados y espectadores.



Al mismo tiempo se organiza partiendo de este dossier, los programas para invitados generales del festival, invitados como jurado del festival y los invitados especiales o VIPs. (Toda esta documentación traducida a la lengua inglesa)

Entre esta documentación tenemos:

- Carta de Bienvenida del Director
- Direcciones de las infraestructuras del Festival
- Programa de Actos y actividades complementarias del festival.
- Miembros del jurado. (invitados del jurado)
- Who is Who
- Programación de películas del festival (invitados del jurado)
- Programa individual (acompañantes de películas e invitados vips)
- Relación de Restaurantes
- Horarios de Autobuses
- Mapa del recorrido Sede del FESTIVAL - HOTEL - CINES
- Documento de petición de transporte

Esta documentación para los invitados se entrega junto con una bolsa para el invitado, dípticos de algunos restaurantes, Catalogo del Festival, Camiseta del Festival, regalos de otras entidades colaboradoras, mapa de Sevilla, invitaciones para los diferentes actos, la acreditación. talonarios de comida y folletos varios de actividades complementarias.

Esta documentación se entregada por el personal de relaciones públicas asignado a cada uno de los invitados en la recogida en el Aeropuerto o la Estación de Trenes.

B. Atención personalizada a los invitados

En el desarrollo del Festival los miembros del departamento cuentan entre sus funciones específicas la atención directa a todos los invitados, entre los cuales se encuentran: acompañantes de películas, periodistas VIPs, directores y guionistas de películas, Jurado del Festival, representantes de Instituciones Cinematográficas y Distribuidoras, personalidades de la cultura y actores y actrices.

La atención mínima a todos los invitados consiste en la recogida en el aerop-



uerto o estación de trenes, acompañamiento y registro en el Hotel y entrega del material, así como en acompañamiento a su salida de Sevilla, según los casos. Del mismo modo los responsables de relaciones públicas se presentan ante sus invitados como referente del festival, debiendo resolver todo tipo de contratiempos y circunstancias avenidas durante la estancia de todos ellos en Sevilla.

De modo más específico se ha trabajado una atención particular para cada tipo de invitado:

- Todos los acompañantes de películas: acompañamiento a las ruedas de prensa y presentaciones de sus correspondientes películas en las diferentes salas de proyección y la asistencia a los diferentes actos.
- Los Jurados del Festival: acompañamiento durante todas las proyecciones programadas para su toma de decisiones, a los actos del Festival y a las actividades que a criterio individual demandan, organización de comidas y desplazamientos.
- Invitados VIPs: acompañamiento en todos los actos, acompañamiento y organización de actividades demandadas por el invitado, organización de comidas y desplazamientos.

Para facilitar el recibimiento, se montan dos puntos de enlace e información:

1. Welcome en el Aeropuerto: 2 Hospitality Desk situados en las salas A y B del Aeropuerto y atendidos por personal del Festival que suministran a los responsables de relaciones públicas e invitados documentación e información diaria del Festival.
2. Welcome en los hoteles: 1 Hospitality Desk en el hall de cada hotel, como punto de enlace con los invitados alojados en dicho hotel.

C. Coordinación en la logística de invitados

El departamento de relaciones públicas trabaja a diario en coordinación con los demás departamentos para facilitar el desarrollo normal de la agenda de los invitados:



- Con los miembros relaciones públicas, repaso del cuadrante de asignación de los invitados, según las llegadas y salidas, contrastándolo con el programa del festival y el programa individual de cada invitado.
- Con el área de dirección para la organización de almuerzos, cenas y entrevistas con representantes del Festival, a incluir en los programas individuales, según la agenda del equipo directivo.
- Coordinación con el departamento de transporte para definir las recogidas de invitados.
- Con el área de prensa para concretar ruedas de prensa, entrevistas y posados fotográficos de los invitados, según el programa individual de cada uno de ellos.
- Con el área de producción y el departamento de protocolo, en cuanto a las llegadas y salidas de los invitados a los eventos y sus funciones en cada una de las ceremonias.
- Con el departamento de acreditaciones para la realización de acreditaciones previas a las llegadas de invitados.
- Con el departamento de Protocolo para la distribución de invitaciones y de localidades en los aforos de los diferentes eventos.
- Con el departamento de Acreditaciones e Invitados se establecen reuniones diarias, durante el Festival y los días previos, para actualizar detalles de cambios en las llegadas y salidas.
- Con entidades colaboradoras, para la celebración de actos en los que los invitados tienen una participación directa o desinteresada.

4.2 Área de Relaciones Públicas y Protocolo: Departamento de Protocolo

El área de protocolo asume las funciones detalladas en el siguiente esquema con el objetivo de diseñar, ejecutar y supervisar los actos oficiales (con presencia de autoridades) del Festival:

- Elaboración de listados de invitados.



- Coordinación del diseño y aprobación contenido de invitación de Inauguración, Clausura y Cócteles de Inauguración y Clausura.
- Envío de invitaciones y confirmación de asistencia a Inauguración y Clausura.
- Canjeo de invitaciones y distribución del aforo de Inauguración y Clausura..
- Palcos, recepción y acompañamiento de autoridades.
- Organización de la presentación del Festival y de otras galas o actos por determinar en cada edición (inauguración de exposiciones, ciclos, seminarios recepciones y proyecciones especiales)
- Elaboración y envío de documentación a autoridades, instituciones y colaboradores.

En la pasada edición, el programa de actos oficiales incluyó un total de 8 actos oficiales:

Inauguración de la Exposición "JOYCE INTERNACIONAL" , sobre el escritor irlandés James Joyce.

Lugar: Biblioteca Pública "Infanta Elena"

Descripción: Presentación a la prensa. A través de 22 paneles, esta exposición, organizada por la sección cultural del Ministerio de Asuntos Exteriores de Irlanda, cuenta a través de fotografías y documentos la vida del escritor británico James Joyce (1882-1941), uno de los artistas más relevantes del siglo XX.

Entrada libre.

Apertura CICLO CREMASTER (Proyección de 5 películas del artista norteamericano Matthew Barney).

Lugar: Teatro Lope de Vega.

Descripción: Presentación en colaboración con BIACS.

Entrada libre hasta completar aforo.

Inauguración de la Exposición de "GIUSEPPE TORNATORE. FOTÓGRAFO EN SIBERIA"

Lugar: Monasterio de San Clemente.

Descripción: Inauguración oficial. Presentación de las fotografías



realizadas por el director al pueblo de Novij Urengoi.
Entrada libre hasta completar aforo.

Acto Inaugural del Seminario "EL CINE EUROPEO DEL SIGLO XXI".

Lugar: Paraninfo de la Universidad de Sevilla
Descripción: Inauguración oficial y clase magistral impartida por el director de origen checo Milos Forman, el productor Saul Zaentz y el guionista Jean-Claude Carrière.
Entrada con invitación. Necesaria confirmación previa.

Gala de Inauguración, en el Teatro Lope de Vega y Cóctel de Inauguración.

Descripción: Homenaje a Milos Forman, director de "Alguien voló sobre el nido del cuco", "Amadeus"... durante el acto Inaugural, con la presencia de Victoria Abril y proyección de la película Exils, del director Tony Gatlif, con la presencia de su protagonista Lubna Azabal.
Entrada con invitación. Necesaria confirmación previa.

Proyección "EL CINE DEL 29"

Lugar: Salón de Actos Caja San Fernando. C/ Chicarrerros.
Descripción: Presentación de materiales documentales de la Exposición Iberoamericana de 1929, restaurados por Filmoteca Española, con la colaboración de Sevilla Festival de Cine.
Entrada Gratuita hasta completar aforo.

Proyección Especial DIE FETTEN JAHRE SIND VORBEI (The Edukators)

Lugar: Teatro Lope de Vega.
Descripción: Proyección con la presencia de la Ministra de Cultura y el director Hans Weingartner en honor a Alemania, país invitado de esta edición, seguido del cóctel ofrecido por la Embajada Alemana.
Entrada con invitación. Necesaria confirmación previa.

Gala de Clausura, en el Teatro Lope de Vega y Cóctel de Clausura

Descripción: Clausura oficial. Entrega de los premios a las diferentes películas ganadoras. Proyección "Der Neunte Tag", con la presencia de su director Volker Schlöndorff.



Entrada con invitación. Necesaria confirmación previa.

En cada uno de estos actos, el departamento de protocolo se encarga de:

- Aprobación del diseño y contenido de las invitaciones
- Mailing y cheking telefónico
- Canjeo de invitaciones por entradas y distribución del aforo
- Diseño del palco de autoridades y timing de las mismas
- Recepción y acompañamiento de autoridades
- Organización del catering
- Ejecución y control
- Envío de documentación (abonos y entradas) a instituciones, patrocinadores y colaboradores.

Sin embargo, el programa de actos no se cierra con los eventos oficiales, sino que todo festival de cine conlleva la organización, por parte de los diferentes departamentos dependientes de la Subdirección de Relaciones Institucionales los siguientes hitos:

- Pases de prensa: Proyecciones de películas exclusivas para prensa.
- Ruedas de prensa por parte de los responsables de las películas participantes.
- Presentaciones Especiales de películas en las salas de proyección: a cargo de los propios directores y abiertas al público en general.
- Organización de programas de actividades paralelas, por ejemplo visitas turísticas.

4.3 Área de Relaciones Públicas y Protocolo: Departamento de Invitados y Acreditaciones

Este departamento efectúa un mailing a sus invitados (jurados, acompañantes de películas, actores y directores, productores y distribuidores y prensa), incluyendo un formulario de acreditación que debe ser cumplimentado y reenviado por éstos.

Los diferentes categorías de acreditación (acreditación para prensa, de invitados, para jurado y para personal de la organización) delimitan los derechos de pase de cada uno de los invitados, las dietas correspondientes y permite la identificación de todos los participantes antes (pues dicho formulario debe ir



acompañado necesariamente de una foto) como en el transcurso del Festival (gracias al sus de las acreditaciones como documento de identificación).

Asimismo, a través de esos formularios, el departamento de invitados actualiza su base de datos y registra en ella todos los datos necesarios de los acreditados: desde el día de su llegada, el tipo de billete de avión, la hora de salida, quién lo recoge, etc.

Asimismo, se elaboran acreditaciones para los asistentes a las diferentes actividades paralelas, cuyos datos pasan a ser almacenados en el sistema del Festival como espectadores potenciales para próximas ediciones: acreditaciones para estudiantes, acreditaciones para los inscritos en los seminarios, etc.

4.4 Área de Relaciones Públicas y Protocolo: Departamento Transporte y Voluntarios

El jefe de transporte tiene en su haber la responsabilidad de formar un equipo de conductores cuyo número dependerá de la cifra total de invitados con derecho a transporte a cargo del Festival y quiénes deberán estar disponibles todo el día.

Por otro lado, ha de contratar una flota de coches de alquiler (si estos no son de patrocinio), encargándose de la recogida y devolución de dicha flota. De nuevo, la coordinación de las necesidades de transporte de los invitados y la disponibilidad de los coches se controla a través de una base de datos que indica en cada momento el lugar en que se encuentra cada automóvil y la persona que lo ocupa y conduce.

Por otro lado, se lleva a cabo la contratación del servicio de autobuses lanzadera que cubren el itinerario que va desde los hoteles a la sede del festival y a las salas de proyección cada media hora, facilitando así la movilidad de los invitados.

Los miembros de este departamento son responsables de gestionar los aparcamientos oportunos en aeropuertos, estaciones de trenes y garajes, controla el sistema de reportaje de la flota de vehículos y su mantenimiento.

Su misión más importante es la de coordinar:



- El planning de horarios de autobuses.
- El planning de transporte diario de invitados (llegadas y salidas desde el aeropuerto a los hoteles).
- Recogida y llevada de invitados a actos determinados.
- Y otros servicios especiales demandados por las otras áreas del Festival para el transporte de la organización, en la medida de lo posible.

Por último, la Dirección del Festival puede asumir la puesta en marcha de un equipo de voluntarios en función de las necesidades del personal. En ese caso, los jefes de este departamento desarrollan un programa de captación de voluntarios hasta elaborar un planning de las colaboraciones que llevarán a cabo los voluntarios, les cede uniformidad y dieta y un período de formación, tanto general del Festival, como específica de cada área para lograr la perfecta integración de los voluntarios en la filosofía y el trabajo diario de este evento al que pasan a formar parte.

5. Conclusiones

Con este somero análisis se pone de manifiesto y se contrastan nuestras hipótesis de partida:

- Las relaciones públicas internacionales son un elemento clave para vertebrar con armonía la convivencia de públicos procedentes de diferentes países no sólo en eventos de carácter político (como pueden ser las cumbres internacionales) sino también culturales, y más concretamente cinematográficos.

- Su puesta en marcha responde a una planificación estratégica y rigurosa, caracterizada por la necesaria coordinación del departamento de relaciones públicas y protocolo con otros departamentos (acreditaciones e invitados, transporte o voluntarios) y áreas (prensa, producción, etc).

Dicha planificación requiere, como hemos visto, de una fijación de objetivos, identificación de públicos objetivos y del diseño de las estrategias, técnicas y tácticas a través de las cuales se les va a hacer llegar el mensaje (Xifra: 2005, 171 - 213) la identidad y valores propios del cine europeo.

- El protocolo puede y debe vertebrar los espacios y tiempos en eventos organizados dentro del programa de actos de un festival de cine (tanto en aquellos festivales organizados por la Administración como aquellos que, siendo priva-



dos, cuentan con la presencia de autoridades nacionales e internacionales)

- Todo ello subraya la necesidad de incorporar al ámbito cinematográfico responsables de comunicación o gestores de actos que trasladen las técnicas de organización de eventos a este tipo de encuentros de carácter internacional y contenido cultural.

- El personal de relaciones públicas y protocolo asume en este conglomerado de actos y proyecciones que forman el Sevilla Festival de Cine la gran responsabilidad y el enorme reto de lograr una convivencia ejemplar de invitados, espectadores, artistas y ciudadanos, articulando el diálogo de todos los públicos del Festival, favoreciendo el encuentro de culturas diferentes y puntos de vista contrapuestos, con el deseo de articular unas excelentes relaciones públicas.

7. Bibliografía

ARCEO, J.L. (1988): Fundamentos para la teoría y técnica de las relaciones públicas, Barcelona, ESRP-PPU.

BERNAYS, E.L. (1998): Cristalizando la opinión pública, Barcelona, Gestión 2000.

CUTLIP, S.M. y CENTER, A.H. (2001): Relaciones Públicas efectivas, Barcelona, Gestión 2000.

GRUNIG, J.E.y HUNT T. (2000): Dirección de Relaciones Públicas, Barcelona, Gestión 2000.

HARRISON, S. (2002): Relaciones Públicas: Una introducción, Madrid, Paraninfo, S.A.

KUHN, T.S. (1997): La estructura de las revoluciones científicas, México, Fondo de Cultura Económica.

OTERO ALVARADO, M. T. (2000): Teoría y Estructura del Ceremonial y el Protocolo, Sevilla, Mergablum.

PAVLIK, J.V. (1999): La investigación en Relaciones Públicas, Barcelona, Gestión 2000.

SEITEL, F.P.(2002): Teoría y práctica de las relaciones públicas, Madrid, Prentice Hall.

WILCOX, D.L., AULT, P.H., AGEE, W.K. y CAMERON, G.T. (2000): Relaciones Públicas: Estrategias y Técnicas, Madrid, Addison-Wesley, 2000.

XIFRA, J. (2003): Teoría y Estructura de las Relaciones Públicas, Madrid, Mc-Graw Hill.

(2005): Planificación Estratégica de Relaciones Públicas, Barcelona, Paidós.



La netetiqueta

Juan Manuel Corbacho Valencia,
Universidad de Vigo

ABSTRACT

El protocolo está irrumpiendo progresivamente en múltiples esferas del mundo público y privado, trascendiendo el nivel de etiqueta al que comúnmente se suele asociar el término. En este sentido se pretende presentar una faceta distinta de una disciplina tan íntimamente ligada a las Relaciones Públicas. Se trata de ofrecer una visión del protocolo aplicado a un ámbito que pertenece a los quehaceres de gran parte de las personas que utiliza el amplio abanico de posibilidades que ofrece Internet y que implican algún tipo de interrelación o incluso intercambio con otras personas, a saber, correo electrónico, listas y foros, IRC - Chat, webs, servidores.

La expresión originaria "Netiquette" deriva de la contracción de Net ('red') y etiquette ('etiqueta'), y ha pasado a nuestro idioma casi exactamente: netetiqueta o netiqueta. A pesar de que ha habido intentos en el sentido de castellanizarla (redtiqueta, retiqueta, reducción, etc.), ninguno ha prosperado.

En definitiva, se abordarán aspectos que conjugan la idea de etiqueta que nació allá por los tiempos de Luis XIV con las modernas tecnologías en una redefinición de las relaciones interhumanas.

LA NETETIQUETA

Introducción

El protocolo está irrumpiendo progresivamente en múltiples esferas del mundo público y privado, trascendiendo el nivel de etiqueta al que comúnmente se suele asociar el término. El saber estar y la amabilidad, es decir, lo comúnmente aceptado como reglas del decoro en torno a la interacción desde el respeto y la tolerancia entre las personas es condición sine qua non para la existencia de las sociedades.

En este sentido y al igual que en la vida real en Internet también existen escalas de valores acerca de lo correcto en estos términos y aquello que no lo

es. En cualquier caso, las normas de conducta siempre han de adecuarse a una situación e incluso a un entorno determinado, de manera que lo que puede considerarse aceptable en una ocasión, puede ser inadmisibile en otras.

La etiqueta resultante para Internet procede, pues, de unas normas generales y comúnmente aceptadas (aquello que podríamos denominar el "buen decoro") y de otra serie de cuestiones específicas del medio derivadas de sus características, la tradición (salvando las distancias de la expresión, habida cuenta de que la Red a los efectos estudiados cuenta con apenas tres décadas de uso) y la subcultura inherente. Así es que la Netiqueta representa una concepción comparativamente estricta en relación con los criterios de conducta con pretensión de abarcar las múltiples esferas de la Red.

Si bien no se puede pretender que todos los usuarios la sigan al pie de la letra, sí reduce las posibles "meteduras de pata" o salidas de tono "cibernéticas". De hecho, muchas de las "infracciones" de Netiqueta se producen debido al desconocimiento de aspectos específicos del medio y acerca de las múltiples posibilidades de interactuar. En este sentido, una de las máximas de la conducta en Internet debería ser el respeto por los demás, especialmente por aquellos que utilizan la Red de una manera distinta a uno mismo. Esto implica desde el punto de vista opuesto que se debe tener paciencia con los usuarios que sólo conocen Internet por su particular manera de utilizarlo o simplemente por su inexperiencia¹. Aquí también rige la norma de "predicar con el ejemplo", es decir, más que rectificar infracciones, enseñar una conducta responsable y correcta. Eso sí, dada la inexistencia de medios de comunicación no-verbales (a excepción de los llamados emoticonos y salvando las distancias), posibles infracciones o deben ser ignoradas o remarcadas explícitamente.

Definición

La expresión netiquette o netiqueta deriva de la contracción de net ("red") y etiquette ("etiqueta"), y ha pasado a nuestro idioma casi exactamente: netiqueta. A pesar de que ha habido intentos en el sentido de castellanizarla (redetiqueta, retiqueta, reducación, etc.), ninguno ha prosperado y la expresión más utilizada es netiqueta.

1. Estos usuarios comúnmente se denominan newbies.



Partiendo de la definición de etiqueta² como reglas de decoro que gobiernan y guían el comportamiento humano³, la netiqueta por extensión sería el conjunto de normas dictadas por la costumbre, la experiencia y el sentido común que define las reglas de urbanidad y buena conducta que deberían seguir los usuarios de Internet en sus relaciones con otros usuarios. En resumen, estaríamos hablando, pues, de un comportamiento correcto en Internet que tiene su base en el respeto y consideración por el o los interlocutores y la práctica de lo "políticamente correcto".

La netiqueta, en cualquier caso, no posee un carácter coercitivo, como señalamos más arriba, sino que abarca una serie de consejos avalados por la práctica y susceptibles de cambiar con el tiempo.

Subyacen a esta investigación un texto básico relativo a la netiqueta como es el *RFC 1855 Netiquette Guidelines*⁴ y los denominados diez mandamientos para la ética del ordenador⁵ que de una u otra manera se acaban reflejando en el código de conducta objeto de este estudio:

1. No usarás el ordenador dañar a otras personas
2. No interferirás con el trabajo de ordenador de otra gente
3. No te entrometerás en los archivos de otra gente
4. No usarás el ordenador para robar
5. No usarás el ordenador para dar falso testimonio
6. No usarás o copiarás software por el que no has pagado
7. No usarás recursos de ordenadores de otra gente sin autorización
8. No te apropiarás del trabajo intelectual de otra gente
9. Reflexionarás acerca de las consecuencias sociales del programa que escribes

2. Cabe recordar que el término de etiqueta con el uso que recibe en el presente se remonta a la época del Rey Luis XIV cuando el jardinero de Versailles consiguió imponer que los cortesanos no atravesasen los campos que el cuidaba por medio de la colocación de carteles, en francés, etiquettes.

3. Diccionario de la Real Academia Española, Edición Electrónica, Espasa Calpe, S.A. Madrid, 2003.

4. http://www.netiqueta.org/netiqueta_rfc_1855.shtml

5. http://www.protocolo.org/gest_web/proto_Seccion.pl?rfID=225&arefid=117&pag=7



10. Usarás la computadora en formas en que muestres consideración y respeto.

Aplicaciones

La Red nos ofrece muchos y variados servicios. A continuación detallaremos los más utilizados, a saber, las páginas web, los foros, el correo electrónico y el chat.

Páginas Web

Comúnmente se utiliza la expresión "Web" como sinónimo de Internet. Y es que Internet debe su popularidad precisamente a este servicio, pero no es ni muchos menos el único como veremos en lo que sigue.

La World Wide Web se caracteriza sobre todo por su disponibilidad e interactividad. Grosso modo está formada por enlaces en documentos que, a su vez, remiten a otros documentos ubicados en un servidor. Dado que se puede acceder a estos documentos o páginas web directamente o a través de browsers, un simple clic nos puede llevar al otro extremo del mundo. Esto simplificó enormemente la utilización de la Red y atrajo el interés masivo del público en general.

Como reglas básicas a la hora de confeccionar las páginas web se pueden mencionar las siguientes:

* En cuanto al apartado relativo a aspectos tecnológicos

- se debe tener en cuenta la posibilidad de que se acceda a ellas con garantías y comodidad, aún por medio un equipamiento técnico que no necesariamente tiene que ser de última generación (módems de baja velocidad, procesadores antiguos, software, plug-ins, etc.)⁶

- en este sentido, se debe evitar también incluir imágenes gráficas demasiado

6. Para más información acerca de accesibilidad a páginas web: <http://www.w3.org/TR/WAI-WEBCONTENT>. El sistema analiza la página, basándose en las Pautas de Accesibilidad al Contenido Web 1.0, y genera un informe HTML basado en la página analizada con información sobre el resultado del análisis.



grandes y pesadas; un elemento muy recurrente a estos efectos suelen ser los thumbnail, que con un clic se pueden agrandar y además requieren menos tiempo de carga

- en caso de incluir archivos de sonido o vídeo, bien para descarga directa o visión en tiempo real, se debe indicar el tamaño del archivo, (por ejemplo 256k ó 2MB junto con el tiempo estimado según la velocidad de conexión) para que el usuario tenga la información acerca del tiempo que durará la descarga.

* En cuanto a diseño y contenidos:

- estructuras claras, el usuario no debe ni puede tener la sensación de perderse

- evitar urls demasiado largas o intercalando mayúsculas porque pueden generar confusión

- no puede suponer ningún perjuicio a nivel salud física o mental para el usuario

- respeto a la normativa legal vigente (sobre todo en lo relativo a contenidos sujetos a derechos de autor, contenidos de determinadas ideología, pornografía, etc.); cabe tener en cuenta que autores de documentos HTML pueden ser responsables por lo que permitan acceder a nivel global a sus usuarios e igualmente deben proteger sus propias obras con las indicaciones de copyright o TM (trademarks) pertinentes

Si bien esta lista se podría extender hasta el infinito, hay que tener en cuenta siempre que cada autor o creador de una página web sigue sus propias normas.

El correo electrónico

Obviamente el correo electrónico no sólo es una forma bastante más rápida de comunicarse por escrito que el correo ordinario (también apodado en ciertos círculos snail mail ⁷), sino que resulta más económica que el teléfono y el

7. del inglés snail, caracol.



receptor no necesariamente tiene que estar presente o, en su defecto, conectado. Tal es así, que no garantiza una respuesta inmediata (como el chat, por ejemplo). De todos modos, toda persona puede revisar su correo electrónico en cualquier lugar del mundo. De hecho, el correo electrónico es la forma de comunicación más utilizada en la Red y, por ende, también ha generado una serie de "vicios" que se reseñan más abajo.

El usuario de correos electrónicos tiene una doble vertiente, de manera que sus normas de conducta se pueden dividir en dos.

Como receptor:

- debe controlar asiduamente su bandeja de entrada (de ser posible a diario); no sólo lo agradecerán quienes remiten los e-mails sino también el propio servidor o la memoria del equipo
- en este sentido conviene borrar aquellos correos que ya no son necesarios, así como e-mails no deseados (como todo tipo de envíos catalogados como spam - envío masivo de un mensaje de correo - o ofertas comerciales dudosas en general, se suele decir que se debe borrar todo aquello que nos molestaría si lo viésemos en un periódico)
- debe prestar atención a correos electrónicos con datos adjuntos susceptibles de contener virus, spyware, troyanos, etc.

Como emisor:

- debe tener en cuenta que el receptor puede trabajar con un cliente de correo electrónico distinto o en el peor de los casos más incómodo; por ello se debe evitar incluir más de 70 ó 72 caracteres por línea y en caso de utilizar símbolos especiales tener la certeza de que se recibirán correctamente
- en cuanto a aspectos meramente formales, debe escribir al igual que una carta normal, con una cabecera, un cuerpo y un pié (con firma, conviene utilizar una firma, si bien la dirección de correo electrónico, en principio, figurará automáticamente, la firma da más información (nombre, dirección, etc.; determinados programas como el Outlook permiten establecerla por defecto), eso sí, se debe redactar mensajes breves y concisos. Siempre debe figurar algo en el "asunto" para que el receptor lo identifique con mayor facilidad; teng-



amos en cuenta la posibilidad de que la persona en cuestión puede recibir gran cantidad de e-mails y sólo se fije en los más importantes

- se debe evitar utilizar fondos y otros elementos "innecesarios" en la mayoría de los casos y que no hacen sino aumentar el número bytes a transmitir

- cuando se responde a un mensaje, que a su vez es respuesta de otro, se debe dejar únicamente la última respuesta; de lo contrario se enviaría un mensaje demasiado voluminoso e innecesario. Por otro lado, hay que tener cuidado de no enviar a varios el correo que es para una persona en caso de que haya un "CC". Sea como fuere, nunca se deben contestar, ni propagar cartas en cadena porque entorpecen innecesariamente el tráfico en la Red.

- debe tener precaución a la hora de utilizar mayúsculas porque se suelen interpretar como un grito (nadie grita en una carta)

- no debe enviar publicidad a no ser que el receptor esté de acuerdo con recibirla, tampoco se deben enviar se deben evitar los denominados flares (e-mails incendiarios), junk mails (correos basura o no solicitados),

- debe tener en cuenta que el tamaño del envío porque es posible que no llegue.

Ni como receptor, ni como emisor se deben leer los correos electrónicos de otras personas sin su autorización.

Foros

Sirven como un sistema o centro global de información y debate. Los llamados newsgroups se especializan en determinados temas. Estos foros son uno de los servicios más antiguos dentro de los denominados "CMC" o computer mediated communication. De ahí que también sea uno de los ámbitos en los que se recriminan las infracciones.

En principio las reglas básicas se parecen bastante a las del correo electrónico, pero se tendrá que actuar con mucha más precaución debido a la multitudifusión que los mensajes tienen en este tipo de servicios.

Antes de comenzar a participar en los foros se deberían tomar una serie de



medidas previas:

1. en primer lugar, se debe observar durante un tiempo el funcionamiento del foro y del grupo de usuarios que participan en él para tener una visión introductoria antes de comenzar a "postear", es decir, escribir
2. otra alternativa consistiría en buscar el documento o apartado FAQ (Frequently Asked Questions o preguntas más frecuentes) para disipar posibles dudas iniciales. En caso de que sigan existiendo cuestiones por resolver, dichas preguntas se pueden plantear en el foro, eso sí, siempre desde la humildad y nunca pretendiendo imponer reglas o corregir. Si el usuario no está de acuerdo con lo establecido, simplemente no participa en el foro.

Como decíamos más arriba, a nivel formal rige básicamente lo mismo que en los correos electrónicos: no abusar de las mayúsculas (para destacar una parte del texto o una palabra se debe poner entre asteriscos), los mensajes deben tener un formato de fácil lectura y deben ser releídos antes de enviarlos, deben ser breves porque pasarán por una red cada vez más sobrecargada. Igualmente se debe evitar repetir el mensaje en la respuesta porque el emisor en cuestión obviamente sabe lo que envió.

En caso de recibir un mensaje insultante o amenazador por cualquier motivo, no se debe responder inmediatamente, sino contactar con el administrador o moderador para que tome las medidas oportunas (exclusión temporal del sujeto en cuestión, por ejemplo). Resulta obvio que no se admiten groserías ni insultos, tampoco en Internet está bien visto el lenguaje soez⁸.

Por otro lado, se consideran de mal gusto las críticas o burlas a las faltas de ortografía y/o gramática. No en vano, muchas veces estas faltas se deben a la velocidad a la que se suele teclear, o a un simple descuido. En todo caso no hay que criticar ni corregir la ortografía ajena. Tampoco se deben criticar las opiniones vertidas, si bien es cierto que cada aportación debería incluir un aspecto novedoso en el debate.

8. Salvo en aquellos foros en los que se considera "arte" o deliberadamente se utiliza este lenguaje como "norma". Sucede por ejemplo en el newsgroup alt.tasteless. En cualquier caso, si resulta absolutamente inevitable es uso de palabras malsonantes, se debe optar por eufemismos o por sustituir determinadas letras por asteriscos.



También cabe tener en cuenta que no existe una sola versión del español. Y es que sus destinatarios pueden pertenecer a diferentes países del mundo iberoamericano o hispano parlante. Cada país de Latinoamérica tiene sus propios giros y modismos. Algunas palabras tienen significados que pueden llevar a confusiones. En general se debe cuidar al máximo el respeto por usuarios de otro país.

Otro aspecto a tener en cuenta son las abreviaturas, los acrónimos y los emoticonos. La costumbre de ahorrar al escribir ha ido promoviendo poco a poco la creación de una serie de abreviaturas, que permiten agilizar la comunicación. Por otro lado, la ya mencionada falta de un soporte no verbal ha llevado a la utilización de emoticonos, que han pasado de estáticos a animados en la mayoría de los casos (lo que consume más recursos).

Así es que hay que ser precavido en su uso: la excesiva proliferación de abreviaturas, en lugar de ayudar a la comunicación, puede llegar a entorpecerla. Dominan las siglas extranjeras, en este caso sobre todo inglesas. El proceso es muy semejante al utilizado para escribir mensajes con los móviles y dependiendo del foro incluso se pueden inventar nuevas siglas o traducir las inglesas al castellano ⁹, pero en todo caso, se debe tener la certeza que las siglas se entenderán.

No se deben incluir o debatir temas (topics) ajenos a lista, generando un volumen grande de correo innecesario. En general, también aquí rigen las máximas de respeto por los demás en todas sus vertientes¹⁰.

9. En el anexo del presente trabajo figura una lista con las siglas más comunes.

10. En mayor o menor medida se pueden aplicar estos principios a uno de los fenómenos más novedosos en la Red, los blogs (combinación de los términos "web" y "log-book" - cuaderno de bitácora) en los que participan alrededor de 60 millones de usuarios en todo el mundo. Se trata de una especie de diarios on-line que se actualicen diariamente, creando todo un compendio de información, opinión y comentarios, en resumen la denominada "blogosfera" (término procedente del programador y filósofo estadounidense Jorn Barger, que creó su página web "Robot Wisdom" en 1997. De hecho, google ya cuenta con un servicio de búsqueda de blogs y el pasado 22 de septiembre de 2005 reporteros sin fronteras publicaron en su web la Guía Práctica del Blogger, debido al gran uso del que goza entre los periodistas. También incluye un apartado dedicado a la ética. Para leer más sobre los blogs en relación con cuestiones como la ética: <http://www.ecuaderno.com/archives/000586.php>.



IRC - CHAT

El Internet Relay Chat (IRC) es un programa que permite a sus usuarios comunicarse casi en tiempo real en los canales a nivel individual o en grupo. En este caso, Internet tan sólo es un soporte. Si bien comenzó con la utilización del teclado, los avances de la tecnología permiten en la actualidad el intercambio de archivos y ficheros, la utilización de webcams e incluso la transmisión de voz en tiempo real por medio de aplicaciones como el Skype¹¹.

En realidad no existen unas reglas fijas para "chatear", sino que están condicionadas por el propio grupo de personas que se reúnen para "hablar". El chat en general es bastante informal y muchas veces caótico porque proporciona la posibilidad de comunicarse en tiempo real. El anonimato del mismo, en la mayoría de los casos, facilita un uso abusivo en determinadas ocasiones. Incluso cuando alguien facilita su identidad, nunca se puede saber a ciencia cierta si esa identidad es verdadera por lo que hay que actuar con cierta precaución. Como en cualquier servicio de los denominados one-to-many rige la regla de oro de "primero leer y después responder", es el fundamento de la cultura del chat, de no ser así, la conversación se volverá desordenada y puede generar confusión porque ya no se sabe a qué se refería cada interlocutor.

Al margen de estas normas básicas, existen otra serie de cuestiones a tener en cuenta:

- en caso de ser objeto de insultos o agravios, se debe optar por ignorar a este usuario o esperar que el operador del canal actúe
- a la hora de elegir un nick o handle hay que tener en cuenta que junto con un posible avatar será la única información que proporciona el usuario
- los fakes, hechos o datos falsos, están mal vistos; cabe recordar que tampoco en el chat existe el anonimato absoluto porque el propio nick o la dirección IP proporcionan información. No obstante, hay que respetar el anonimato del usuario que se conecta a través de un nick, es decir, un usuario no debe dirigirse a otro/a por su nombre de pila si lo sabe

11. Ver <http://www.el-mundo.es/navegante/2005/04/15/entrevistas/1113576179.html>



- no se permite ningún tipo de insultos o comentarios vejatorios, racistas o sexistas
- hay que evitar las preguntas privadas en "público".

Conclusiones

El saber estar en Internet es deseable a la vez que está sujeto a la decisión y la voluntad del usuario. Es decir, que cada usuario tiene que saber qué espera de otro y, por tanto, tratarle con respeto, pero no se puede obligar a nadie. En todo caso, quien se expresa en la Red lo hace con la esperanza de ser percibido, de modo que se verá obligado a actuar en función de su interlocutor, ya sea en un foro, un chat o por correo electrónico.

Tal es así, que determinadas reglas de conducta son absolutamente necesarias no sólo en la sociedad en general, sino también en comunidades virtuales como las que se han tratado. Al igual que en la vida real se necesita cierta pericia para solventar posibles salidas de tono. En todo caso, tampoco se pretende crear una doctrina vinculante porque como en el día a día, cada cual se busca su grupo de amigos y conocidos con los que relacionarse de una manera determinada y que en alguna que otra ocasión también pasarán por alto eventuales faux-pas. En analogía con el protocolo, la netiqueta pretende facilitar el flujo de información e interacción en la Red.

Recordemos también que cualquier mensaje enviado, ya sea por correo electrónico, en un foro o un chat va a ser el reflejo del usuario. Cabe tener en cuenta igualmente que los mensajes escritos pueden ser almacenados en distintas ubicaciones de la memoria y obviamente por quien(es) lo reciben. En resumen, la apariencia, por ende, la imagen del usuario se vehicula a través de aquello que transmite en este medio y, por supuesto, debe ser consciente de ello a los múltiples niveles que señalamos más arriba. Sea como fuere hay que tener siempre presente que estamos interactuando con otras personas, es decir, que se trata de un proceso de comunicación interhumana, aunque se realice por medio de una máquina. Habida cuenta de que Internet es precisamente la "red de redes", que engloba a redes y ordenadores de muy distinta procedencia, las formas y actuaciones de sus usuarios son también de lo más variado.

Cada usuario tiene que reconocer su responsabilidad a la hora de utilizar los

recursos que le brinda este medio y actuar de una forma ética de acorde a unos principios básicos de conducta, que non son sino la extrapolación del día a día a una herramienta que también forma parte de nuestra vida. Tal y como vimos hasta aquí, esto no sólo se refleja a nivel tecnológico, sino sobre todo a nivel moral y ético. Desde nuestra infancia nos han enseñado una regla bien simple: no hagas lo que no te gusta que te hagan y esa máxima es perfectamente aplicable a las relaciones interhumanas vía Internet.

Anexo

Abreviaturas

10Q *TENKJU	Thank You	Gracias
2L8	Too late	Demasiado tarde
AFAICT	As Far I Can Tell	
AFAIK	As Far As I Know	Por lo que yo sé...
ASAP	As Soon As Possible	Cuanto antes
AISI	As I See It	tal y como yo lo veo...
BBFN	Bye Bye For Now	Adiós... por ahora
BCNU	Be Seeing You	Nos vemos
BTW	By The Way	Por cierto...
CMIIW	Correct Me If I'm Wrong	Corrígeme si me equivoco
CU	See You	Nos vemos / hasta luego
CUL	See You Later	Hasta luego
CU L8R	See You Later	Hasta luego
EOD	End Of Discussion	Fin de la discusión
ER	Hello	Hola
FDROTFL	Falling Down Rolling On The Floor Laughing	Me caigo de risa
FOTCL	Falling Off The Chair Laughing	
FWIW	For What It's Worth	Por si sirve de algo
FYI	For Your Information	Para tu información
IAC	In Any Case	En cualquier caso; De cualquier forma
ICOCBW	I Could, Of Course, Be Wrong	Por supuesto, podría equivocarme
IITYWYBMAB	If I Tell You, Will You Buy Me A Beer	
IMHO	In My Humble Opinion	En mi humilde opinión; En mi modesta opinión



IMNSHO	In My Not So Humble Opinion	
IMO	In My Opinion	En mi opinión
IOW	In Other Words	En otras palabras; Es decir; Esto es; O sea
ISBAB	I Should Have Bought a Book	Ya sé que debería haber comprado el libro...
KHYF	Know How You Feel	Sé cómo te sientes
L10N	Localization	Localización
LEPM		Lee El P*** Manual
LOL	Laughing Out Loud	Carcajada. Literalmente: risa muy alta. Familiarmente, "me meo de risa"
MYOB	Mind Your Own Business	Ocúpate de tus asuntos
NRN	No Reply Necessary	No es necesario que respondas
NTYMI	Now That You Mention It	Ahora que lo dices...
OIC	OH!, I See	¡Ah, ya veo!
OTF	On The Floor	Tirado en el suelo
OTOH	On The Other Hand	Por otro lado...
PMETC	Pardon Me Etc.	Perdón, etc.
PMFBI	Pardon Me For Butting In	Perdón por entrometerme
PMFJI	Pardon Me For Jumping In	Perdón por irrumpir en esta cuestión
RTFM	Read The #\$\$#\$\$#\$\$ Manual	Lee el #\$\$#\$\$#\$\$ manual
SOP	Standard Operating Procedure	Procedimiento operativo estándar
TIA	Thanks In Advance	Gracias por adelantado
TNX	Thanks	Gracias
TYVM	Thank You Very Much	Muchas gracias
WAW	Why Ask Why?	¿Por qué preguntas "por qué"?
YGLT	You're Gonna Love This...	Esto te va a gustar...
YMMV	Your Mileage May Vary	Tu opinión puede ser distinta a la mía...
YPMQ		Yo Pa Mí Que...
YMMV	Your Mileage May Vary	Tu opinión puede ser distinta a la mía...

Smileys

-) contento, gracioso	:-(triste	;-) guiño, ironía
: serio, indeciso	:-< muy triste	:-D sonriendo
:-x beso	:-o sorprendido	:-O asustado

Bibliografía

SHEA, V., Netetiquette, Albion Books, Londres, 1994.

Diccionario de la Real Academia Española, Edición Electrónica, Espasa Calpe, S.A. Madrid, 2003.

<http://www.noticiasdot.com>, consultada por última vez el 13 de julio de 2005

<http://www.netiqueta.org>, consultada por última vez el 1 de septiembre de 2005

<http://arte.mundivia.es/astruc/doctxt22.htm>, consultada por última vez el 14 de agosto de 2005

<http://revista.consumer.es/web/es/20031001/internet/65107.php>, consultada por última vez el 14 de agosto de 2005

<http://www.telecable.es/personales/carlosmg1/netiqueta.htm>, consultada por última vez el 1 de septiembre de 2005

<http://www.elmundo.es/navegante/99/diciembre/08/opinion.netiqueta.html>, consultada por última vez el 13 de julio de 2005

<http://www.eduteka.org/Netiqueta.php3>, consultada por última vez el 13 de julio de 2005

<http://www.rediris.es/rediris/boletin/60/>, consultada por última vez el 14 de agosto de 2005

<http://www.netplanet.org/netiquette/>, consultada por última vez el 9 de septiembre de 2005.

<http://www.rsf.org/>, consultada por última vez el 22 de septiembre de 2005.

<http://www.ecuaderno.com/archives/000586.php>, consultada por última vez el 25 de septiembre de 2005.

<http://www.tawdis.net/taw3/cms/es/infotaw/como.html>, consultada por última vez el 25 de septiembre de 2005.



País Vasco: el estudio de la precedencia en una arquitectura difícil.

**Helena González Ansa,
Universidad de Elche.**

ABSTRACT

Objeto de estudio: La precedencia en la Comunidad Autónoma del País Vasco en el marco de la regulación estatal. El ser y el fundamento de la precedencia. Resumen del tema: Se analiza la precedencia de las instituciones vascas en el marco de la competencia estatal para dictar la precedencia correspondiente al ordenamiento constitucional (RD 2099/83).

La Constitución de 1978 incorpora una Disposición Adicional 1ª fundamental para la organización de la Comunidad Autónoma del País Vasco, y por tanto para su precedencia. Por su parte, el artículo 21.2 RD 2099/83 hace una regulación de los parlamentos forales coincidente con diversas tesis de jurista encaminadas a equiparar el status foral con el autonómico.

El "derecho constitucional" comparado, Estado / Comunidad, sirve tanto para definir la propuesta de precedencia para el País Vasco como para sugerir nuevas ideas en torno a la norma estatal de precedencia.

El estudio trata de asentarse sobre una comprensión completa de todas las disposiciones del RD 2099/83, para lo cual es preciso abordar su artículo 3º, sobre la clasificación de los actos oficiales.

Metodología:

1. Consideración de la norma de precedencia como norma jurídica.
2. Fuentes: el Derecho constitucional, en primera instancia. Conjunto de normas jurídicas que organizan el poder político en una determinada estructura jurídico - institucional. Normas sobre la producción jurídica. Tratados de ius-publicistas.
3. Método: estudio de las relaciones entre ordenamientos jurídicos; estudio de la distribución de poderes y de la posición relativa entre los órganos.

Objetivos: Proponer una ordenación de precedencia para la Comunidad vasca. Identificar fundamentos generales de precedencia.



Palabras clave: Estrictamente jurídico; comunidad y su organización jurídico - política; constituciones; ordenamientos jurídicos; normatividad; normativismo.

PAÍS VASCO: EL ESTUDIO DE LA PRECEDENCIA EN UNA ARQUITECTURA DIFÍCIL.

Introducción.

Esta comunicación es un compendio de ideas de varios estudios realizados entre 2002 - 2003 para que formaran parte de un Proyecto de Fin de Carrera. Tratábamos en ellos cuestiones como la necesidad de independizar la precedencia, que es cosa jurídica, de la política; la clasificación de los actos oficiales y los actos generales como celebraciones de una identidad; el ambiguo modelo de Estado y la posición que las Comunidades Autónomas ocupan en él (Título VIII CE); el estudio de la precedencia en la Comunidad Autónoma a partir del Estatuto pero sin olvidar el marco de la Constitución; o la coincidencia de la aparición del RD 2099/83 con el fin de la primera etapa estatuyente (1979 - 1983) tras los Acuerdos políticos de 1981, entre otras cosas (González, 2003).

Dos circunstancias decidieron el enfoque de este trabajo. Una fue la oportunidad de conversar con Esteban Goikoetxea Larrea, hasta hace poco Jefe de Relaciones Sociales e Institucionales de Diputación Foral de Guipúzcoa, y sus comentarios en torno a la peculiaridad del Estatuto vasco, debida a la posición y tratamiento que los territorios históricos ostentan en él. La otra, la confrontación entre la Constitución y determinados usos profesionales y normas autonómicas de precedencia, y la idea resultante de que el ejercicio profesional debería ceñirse a lo estrictamente jurídico, empezando por el estudio de la Constitución. En consecuencia, todo se planteó desde la norma fundamental y desde el respeto a la competencia estatal para regular la precedencia correspondiente al ordenamiento constitucional.

La parte central de la comunicación se dedica al estudio de la precedencia de los territorios históricos, únicamente, y en los actos que celebren la Comunidad Autónoma vasca y el Estado en el territorio de ésta (arts. 12, 13 y 16 RD 2099/83). Para el primer caso, hubo que dejar atrás la analogía con el RD 2099/83, del todo insuficiente en el estudio de esa "arquitectura difícil", e intentar el análisis de las normas jurídicas que la configuran: fundamentalmente la Constitución, en su Disposición Adicional 1ª, y el Estatuto de



Autonomía, recurriendo en un par de ocasiones a la comparación Derecho constitucional / precedencia entre el Estado y la Comunidad; para el segundo, abordamos el artículo 21.2 RD 2099/83, que según creemos y argumentamos dedica el Estado no sólo a regular la precedencia del territorio foral de Navarra (explícitamente), sino también la de los territorios forales de Álava, Vizcaya y Guipúzcoa (implícitamente). Incorporábamos también unos datos previos facilitados por los profesionales de protocolo de las Administraciones vascas, aunque tratando de encontrar su porqué: el orden que se emplea para las instituciones vascas es 1º Gobierno Vasco, 2º Parlamento Vasco, 3º Diputaciones Forales, 4º Juntas Generales; el Delegado del Gobierno precede inmediatamente a los Diputados Forales y Presidentes de las Juntas Generales, a quienes sigue el Alcalde.

Toda esta parte central, en la que hemos introducido algunas mejoras desde 2003, se enmarca en lo que pensamos que es el significado de los actos oficiales de carácter general y, como cierre de la exposición, en una especie de réditto metodológico en el que balbucea la idea de precedencia asociada a la de relaciones entre ordenamientos jurídicos.

I. LOS ACTOS GENERALES Y LA PRECEDENCIA. EL SER Y EL HABER.

Una de las cosas que están claras en el RD 2099/83 es que su objeto de regulación, su finalidad, son los actos de carácter general (art. 3.a), es decir, las "conmemoraciones o acontecimientos nacionales, de las autonomías, provinciales o locales". Sin embargo, el RD no se explica con claridad y deja en penumbra dos cuestiones tan importantes como la diferencia entre actos de carácter general y actos de carácter especial y quiénes son los sujetos o "titulares" de uno y otro tipo de actos¹.

1. Creemos que se ha pasado por alto cuál sea el ámbito de aplicación del RD, aunque la misma norma lo indica repetidas veces: Corona, Gobierno y Administración del Estado, Comunidades Autónomas y Corporaciones Locales. Por otro lado, un reglamento del Gobierno tiene vedada la entrada en materias reservadas a la ley, y precisamente queda constitucionalmente reservada a la ley la potestad reglamentaria interna de cada órgano constitucional - Cortes Generales, Consejo General del Poder Judicial, Tribunal Constitucional -. Por estas razones creemos que el RD 2099/83, reglamento del Gobierno, no puede interferir en la potestad reglamentaria interna de los demás órganos constitucionales, y no puede por tanto clasificar sus actos. Cuando el artículo 3 RD se refiere a "actos de carácter especial", pensamos que sólo se refiere

Por su propio título, el RD queda asociado a "Estado" - ya solamente en el Preámbulo y en el Título preliminar el vocablo "Estado" aparece repetido doce veces - y, en tanto norma de precedencia, que por supuesto lo es, su estudio se ha abordado desde esa perspectiva: precedencia de instituciones y órganos de acuerdo con la organización del Estado. Ahora bien, también aparece por dos veces la idea de "Nación", una de ellas precisamente en el artículo 3.a, como acabamos de ver. Descendamos a la idea de "Nación", por ser lo que fundamenta y legitima a la organización estatal², y consideremos al RD 2099/83 desde esta perspectiva, atendiendo no ya a la precedencia, sino a lo que hemos señalado como su finalidad última: la definición y regulación de los actos de carácter general, entendidos como "conmemoraciones o acontecimientos nacionales, de las autonomías, provinciales o locales". Para ello nos servimos de un pequeño extracto del *Decreto de 10 de enero de 1958 por el que se declara el 12 de octubre fiesta nacional*, bajo el nombre de "Día de la Hispanidad", contrastándolo con el concepto de historicismo según lo trae Miguel Herrero de Miñón (1998). El pequeño extracto del Decreto mencionado dice así:

"Es anhelo tradicional del pueblo español el ver anual y solemnemente conmemorado el aniversario del Descubrimiento de América. (...).

Con los años, este sentimiento se difundió por toda la anchura de las tierras hispánicas. (...).

No sería justo limitar hoy la conmemoración del descubrimiento al recuerdo de un pasado incomparablemente grande y bello. (...).

Identificamos en el texto - y destacamos en cursiva - "las grandes categorías que, como señala Meinecke, caracterizan el historicismo" (Herrero de Miñón, 1998: 83), y que son "individualidad, evolución y afectividad": "individuali-

a los que puedan celebrar las instituciones del ámbito que señala el mismo RD 2099/83. En rigor, los actos que celebren Cortes Generales o Poder Judicial no son ni generales ni especiales. Esta es nuestra hipótesis

2. Art. 1.2 CE: "La soberanía nacional reside en el pueblo español, del que emanan los poderes del Estado". Art. 2 CE: "La Constitución se fundamenta en la indisoluble unidad de la Nación española..."



dades" (y nosotros situamos aquí: pueblo español) "decantadas a través de un proceso histórico" (recuerdo, pasado grande y bello) "y cargadas, en virtud de dicho proceso, de afectividad" (anhelo tradicional, sentimiento)" ³.

Los actos de carácter general aparecen así como la celebración de una individualidad, de una nacionalidad histórica, de una identidad: las individualidades son magnitudes intensivas cargadas de afectos, susceptibles de ser sentidas y no medidas. Se expresan simbólicamente. Su esencia no puede encontrarse en un complejo competencial, sino en su propia historicidad. Es el ser, que es intenso; los órganos, las competencias, el entramado organizativo, son magnitudes extensivas, susceptibles de ser medidas, y no sentidas. Es el haber, y es extenso. Lo nacional no pertenece al haber de la comunidad, sino a su ser; que no delimita las competencias de sus órganos ni la vigencia de sus normas, sino que integra su identidad⁴.

En los actos de carácter general y en su precedencia se da la síntesis del ser y de su haber, de la Nación como formación social y del Estado como estructura jurídico - política: el ser, o la identidad, simbolizado en sus celebraciones o actos de carácter general, cuyo protagonista es la comunidad⁵ ; y el haber, la organización estatal, expresado a través de la ordenación de sus instituciones y órganos⁶ .

Este es el contexto en el que vamos a estudiar la integración de Álava, Vizcaya y Guipúzcoa en la precedencia estatal.

3. Nos hemos limitado a una pequeña muestra del Decreto, pero el texto completo está lleno de este tipo de referencias a la identidad, a la historia y al afecto.

4. Cfr. Herrero de Miñón (1998: 21 - 193).

5. Según esta concepción de los actos generales, y si es cierto, como hemos señalado antes, que el RD no determina que los actos celebrados en Cortes Generales sean de carácter especial, pensamos que el lugar por antonomasia para la celebración de lo que el artículo 3 RD define como "actos de carácter general" sea las Cortes Generales, pues en ellas descansa la representación del pueblo.

6. Siendo así fundamento del RD 2099/83 los artículos 1.2 y 2 CE, la unidad e indivisibilidad de la soberanía, que reside en el pueblo español - el ser, expresado en los actos de carácter general - del que emanan los poderes del Estado - el haber, expresado en la precedencia de instituciones y órganos - (arts. 1.2 y 2 CE). Por contraste, los actos especiales serían las celebraciones del haber.

II. EL ARTÍCULO 21 RD 2099/83. LA INTEGRACIÓN DE LO FORAL POR VÍA "ADICIONAL".

1. El Presidente de la Diputación Foral de Navarra tendrá la misma precedencia que los Presidentes de los Consejos de Gobierno de las Comunidades Autónomas.

2. El Presidente del Parlamento Foral de Navarra tendrá la precedencia correspondiente a los Presidentes de las Asambleas Legislativas de las Comunidades Autónomas, y los parlamentarios forales, la propia de los miembros de las Asambleas Legislativas de las Comunidades Autónomas.

Parece incuestionable que este artículo 21 RD fue dictado pensando en todos los territorios forales, y no sólo en Navarra. Lo contrario significaría que Álava, Vizcaya y Guipúzcoa quedarán fuera de la ordenación estatal de precedencia, ya que sus instituciones - Diputaciones Forales y Juntas Generales - no figuran en la relación de precedencias.

Pero hay más razones para pensar que la precedencia de los territorios históricos vascos en el Estado se encomienda al artículo 21 RD. En primer lugar, creemos que el apartado 2 contendría una redundancia si se refiriera sólo a Navarra: parece que en el apartado 1 ha sido suficiente decir que "el Presidente de la Diputación Foral de Navarra tendrá la misma precedencia que los Presidentes de los Consejos de Gobierno de las Comunidades Autónomas" para que la equiparación se entienda extensible a los Consejeros navarros, que se igualan así en precedencia a los Consejeros autonómicos. Sin embargo, en el apartado 2 ya no sería suficiente la sola alusión al Presidente del Parlamento, y habría que definir también la precedencia de los "parlamentarios forales", lo cual no es congruente con la actuación del legislador en el apartado 1. Creemos que el segundo inciso del apartado 2, sobre los parlamentarios forales, contiene un significado diferente al del primer inciso, sobre el Presidente del Parlamento navarro, porque "un legislador no hace nada inútil y por tanto el contenido de una disposición no puede ser la reiteración del contenido de otra". De modo que "cuando a una disposición se pueda atribuir dos o más significados, debe(n) rechazarse aquél (o aquéllos) que suponga(n) una mera repetición de lo establecido por otra disposición del ordenamiento" (Igartua, 1998: 253 - 254). En segundo lugar, el segundo inciso del apartado 2 se refiere a "los parlamentarios forales", en abstracto, pudiendo o quizás debiendo entenderse que la referencia incluye a todos los parlamentarios forales, y



no sólo a los navarros.

Pero, sobre todo, hay que reparar en que este artículo 21 RD viene como "norma adicional", como habitualmente dispone el legislador estatal cuando se trata de actuar en los territorios forales, en congruencia con la pauta de la Constitución (Disposición Adicional 1ª - en adelante DA 1ª CE -, en la que la Constitución manda la actualización de los derechos de los territorios forales, como enseguida veremos). "Un legislador racional traduce correctamente sus intenciones en los títulos de las leyes y en las divisiones (partes, capítulos, etc.) que introduce en los textos legales" (Igartua, 1998: 253). Lo que está haciendo el legislador es integrar lo foral - no sólo Navarra, sino también Álava, Vizcaya y Guipúzcoa - en la precedencia del Estado siguiendo la misma vía por la que lo foral se integra en el ordenamiento jurídico, es decir, a través de "norma adicional" (DA 1ª CE), siendo así el RD coherente con la institucionalización de los territorios forales no a partir del Título VIII CE, como las Comunidades Autónomas y la Administración Local, sino al amparo de la actualización de los regímenes forales mandatada en la DA 1ª CE y operada en el marco de la Constitución, de la LORARFNA⁷ y del Estatuto vasco⁸.

Con todo esto llegamos a dos conclusiones: primera, que para el RD 2099/83, los territorios históricos de Álava, Vizcaya y Guipúzcoa tienen el status o el valor, y por tanto la precedencia, de lo autonómico - "los parlamentarios forales (tendrán) la (precedencia) propia de los miembros de las Asambleas Legislativas de las Comunidades Autónomas" (art. 21.2 RD) -; y segunda, que las fuentes de las que el legislador estatal se ha servido para decidir la precedencia de los territorios históricos en el artículo 21.2 RD tienen que ser las normas por las que se realiza la actualización de los regímenes forales, en cumplimiento de la DA 1ª CE, y que el status que el RD reconoce a los territorios históricos no es otro que el resultante de esa actualización, operada en el marco de la Constitución y del Estatuto de Autonomía vasco de 1979. Pero también aparece un problema. El Estado está fijando la precedencia de las instituciones forales en los actos generales que la Comunidad vasca organ-

7. Ley Orgánica 13/1982, de 10 de agosto, de Reintegración y Amejoramiento del Régimen Foral de Navarra, modificada por LO 1/2001, de 26 de marzo.

8. Porque "cada disposición legal" - en este caso el art. 21 RD - "no es una entidad aislada sino integrada (junto con las otras disposiciones) en una unidad mayor, a saber, el documento legislativo entero. Esto no es todo, ya que a su vez el documento legislativo se incardina en unidades más amplias, y así sucesivamente hasta abarcar el ordenamiento jurídico en su conjunto" (Igartua, 1998: 237).

ice, aunque ésta asumió en exclusiva la competencia en materia de organización, régimen y funcionamiento de sus instituciones de autogobierno (art. 10.1 EA). Lógicamente, todo esto hace preguntarse qué le queda a la Comunidad Autónoma vasca por decir o decidir sobre su precedencia interna. No lo sabemos, y por esta razón vamos a estudiar separadamente cuál sería la precedencia de los territorios históricos en la Comunidad vasca, al margen del RD, y cuál la de los territorios históricos en el Estado como consecuencia del artículo 21.2 RD. Veremos dónde nos llevan las cosas, pero no hay que olvidar que en ambos casos la precedencia de los territorios históricos va a depender de la regulación constitucional y estatutaria sobre la actualización de los regímenes forales, cuyo estudio acometemos ahora, y que lógicamente debería llevar a una solución pareja, y pacífica, en los dos ámbitos.

III. TERRITORIOS HISTÓRICOS: LA REGULACIÓN CONSTITUCIONAL Y ESTATUTARIA.

La regulación constitucional.

El reconocimiento de los derechos históricos de los territorios forales se produce en la Disposición Adicional Primera de la Constitución (DA 1ª CE), en cuya virtud "la Constitución ampara y respeta los derechos de los territorios forales" (primer inciso), mandatándose a continuación "la actualización general de dicho régimen foral", que se llevará a cabo, "en su caso, en el marco de la Constitución y de los Estatutos de Autonomía" (segundo inciso).

La regulación estatutaria.

La actualización de los derechos históricos de Álava, Vizcaya y Guipúzcoa operada en el Estatuto de Autonomía da lugar una configuración autonómica que difiere notablemente de la que resulta en las demás Comunidades Autónomas.

En primer lugar, el Estatuto procede al reconocimiento de la personalidad y régimen jurídico privativo de los tres territorios históricos dentro de la Comunidad Autónoma. Este es el principio general que rige la organización



interna del País Vasco, recogido en los dos primeros números del artículo 37⁹ (Castells, 1979: 78). Por un lado, vamos a tratar con cuatro ordenamientos jurídicos diferenciados - el de la Comunidad Autónoma y los forales de Álava, de Vizcaya y de Guipúzcoa -. Por otro, los territorios tienen una personalidad no sólo jurídica, sino política distinta de Euskadi (Herrero de Miñón, 1998: 199).

En segundo lugar, son los territorios históricos los que deciden su incorporación al proyecto estatutario (art. 2 EA). Son, por tanto, partes constitutivas o "sustanciales" (Razquin, 2000: 251) de la Comunidad.

En tercer lugar, cada provincia o territorio recupera sus instituciones históricas¹⁰ : las Juntas Generales, institución parlamentaria; y la Diputación Foral, gobierno derivado de aquélla. Estos son los órganos forales. El modelo organizativo de los Territorios Históricos responde al sistema parlamentario de gobierno.

En quinto lugar, quizás la mayor singularidad que presenta el Estatuto sea la incorporación de las instituciones de los territorios históricos como poderes del País Vasco, situándose a la misma altura y junto a Parlamento Vasco y Gobierno Vasco en el Título II EA.

En sexto lugar, de la letra estatutaria se desprende que la supremacía corresponde a las instituciones comunes, afirmándose explícitamente este extremo en la Exposición de Motivos de la Ley de Territorios Históricos (LTH)¹¹ .

9. Artículo 37 EA: 1. Los órganos forales de los Territorios Históricos se regirán por el régimen jurídico privativo de cada uno de ellos. 2. Lo dispuesto en el presente Estatuto no supondrá alteración de la naturaleza del régimen foral específico o de las competencias de los regímenes privativos de cada Territorio Histórico.

10. Artículo 3 EA: "Cada uno de los Territorios Históricos que integran el País Vasco podrá, en el seno del mismo, conservar, o en su caso, restablecer y actualizar su organización e instituciones privativas de autogobierno". Con este artículo conecta posteriormente el 37.3.a: "Los órganos forales tienen competencia exclusiva en materia de organización, régimen y funcionamiento de sus propias instituciones".

11. Ley 27/1983, de 25 de Noviembre, de relaciones entre las instituciones comunes de la Comunidad Autónoma y los órganos forales de sus Territorios Históricos, que señala: "Destaca la supremacía del Parlamento al reconocérsele como la única institución en el seno de la Comunidad autónoma con capacidad de aprobación de normas con rango de ley formal...".

Por último, la idea de lo confederal ha rondado siempre como modelo de la relación Comunidad Autónoma / territorios históricos. Si desde sus orígenes el PNV propugnó el modelo confederal en sus programas (Lamarca / Vírgala, 1991: 135), el Estatuto de 1979 procede a la actualización de la identidad foral histórica "a través de un doble proceso de integración y de preservación de personalidad de claros matices confederales" (Caño, 1997: 127).

Territorios históricos: el acercamiento al perfil de las Comunidades Autónomas uniprovinciales.

Desde el punto de vista organizativo los cuadros de Álava, Vizcaya y Guipúzcoa, se corresponden perfectamente con los de una Comunidad Autónoma. En cuanto a su status, según Razquin (2000: 258 - 259), tras una primera etapa de conflictos provocados por el intento de aplicar a los territorios históricos la legislación sobre régimen local, diversas modificaciones legislativas operadas en los años 1998 y 1999 van a producir el "cierre de ciclo", que se salda al favor del reconocimiento del territorio foral y de su potencialidad política¹².

Entre ellas, las Leyes 29/1998, de 13 de julio, Reguladora de la Jurisdicción Contencioso - Administrativa, y 4/1999, de 13 de enero, de modificación de la Ley 20/1992, de 16 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común. Según el análisis - bastante complejo - que el autor realiza de estas normas, se deduce que el único nivel comparativo de las Juntas Generales es el de las Asambleas Legislativas de las Comunidades Autónomas (Razquin, 2000: 259 - 264).

Por tanto, el sistema de los territorios históricos se aleja del provincial y se acerca al de las Comunidades Autónomas. No hace falta señalar la coincidencia con el significado que hemos atribuido al artículo 21.2 RD.

Síntesis.

En resumen, el estudio de la precedencia en la Comunidad vasca se va a apoyar en los siguientes fundamentos: a) Existencia de un régimen diferenciado en la estructura de la Comunidad autónoma vasca. Estudiaremos la preceden-

12. Cfr. p. 258 - 259.



cia en el País Vasco considerando la existencia de cuatro personalidades políticas y cuatro ordenamientos jurídicos diferenciados: el autonómico y los tres forales. b) Por su incorporación al proyecto estatutario, los territorios históricos son parte "sustancial" de la Comunidad autónoma vasca. c) Por su situación entre los poderes del País Vasco, las instituciones forales pueden ser consideradas, por analogía con los órganos constitucionales de los sistemas estatales, órganos "estatuarios" de la Comunidad Autónoma¹³ (Lucas, 1991: 1200). A igual posición, la supremacía corresponde a las instituciones comunes, siendo así el autonómico ordenamiento hegemónico. d) Por el proceso de integración y por la preservación de su personalidad, los territorios históricos mantienen con la Comunidad una relación de tipo confederal. e) Los territorios históricos recuperan sus instituciones históricas (Diputaciones Forales y Juntas Generales) y el autogobierno foral. f) Asimismo, superan el nivel provincial y se acercan al sistema de las Comunidades autónomas uniprovinciales.

IV. CONSECUENCIAS DE LA REGULACIÓN CONSTITUCIONAL Y ESTATUTARIA EN LA PRECEDENCIA DE LOS TERRITORIOS HISTÓRICOS.

1. En primer lugar, por comparación con la organización estatal y su precedencia llegamos a la idea de que la Comunidad Autónoma vasca debe disponer una sola relación de precedencia.

El ordenamiento constitucional produce dos órdenes derivados, el estatal y el autonómico, que se relacionan en pie de igualdad ante la norma fundamental (Balaguer, 1999: 322) y en una modalidad de articulación ambigua que no encaja ni en lo federal ni en lo regional. Esta articulación se ha producido a partir de un importante proceso de descentralización, convirtiéndose España en un Estado funcionalmente federal, aunque no nominalmente (López Aguilar, 1999: 258). Precisamente la aparición del RD 2099/83 coincide con el final de la primera fase de este proceso (1979 - 1983), y tras la homogeneización de la arquitectura institucional en todas las Comunidades operada por los Acuerdos autonómicos de 1981. No se puede entender el RD sin atender a este proceso.

13. Aunque esta apreciación de Lucas Murillo de la Cueva se refiere al Lehendakari, que también figura entre los poderes del País Vasco, parece perfectamente aplicable a los órganos forales.

La conjugación de los principios de unidad y autonómico contenidos en el artículo 2 CE tienen en el RD 2099/83 un curioso retrato. El ambiguo modelo de Estado se traduce, según nuestra interpretación, en la determinación de dos listas de precedencia, una para los actos celebrados por las instituciones centrales en la capital, y otra para los que tengan lugar en las Comunidades Autónomas. Parece innegable que en el artículo 14 las instituciones autonómicas madrileñas ostentan la precedencia que sería propia de las instituciones provinciales, justo por encima del Ayuntamiento y por debajo de Instituto de España y Reales Academias. En este caso, lo autonómico figura con arreglo a su situación en el Título VIII de la Constitución, "de la organización territorial del Estado", junto a la Administración Local. Creemos que en estos artículos 10 y 14 lo que se representa es el principio de unidad, y que el único reconocimiento a la pluralidad se reduce a recoger a todos los Presidentes de las Comunidades Autónomas en el puesto 14 (art. 10).

Mientras tanto, los artículos 12 y 16, para los actos celebrados en las Comunidades, ofrecen la imagen de la diversidad, de la España funcionalmente federal. El Presidente y el Presidente de la Asamblea Legislativa de la Comunidad donde se celebra el acto llegan a ocupar, comparativamente, puestos mejores que los de sus homólogos alemanes y suizos en las normas de precedencia de aquellos países. Es en los artículos 12 y 16 RD donde se reconoce y expresa el carácter político de la autonomía regional. Pero ese carácter y su alcance se les reconoce a las Comunidades Autónomas sólo de una en una y sólo en sus respectivos ámbitos territoriales.

Suponemos que la ambigüedad del modelo de Estado depende de la consideración que la propia Constitución tenga de las Comunidades Autónomas. Y quizás en un proceso como el español, que parte de la unidad para permitir la pluralidad, lo sustancial va a ser la unidad. Esta idea parece concretarse en el artículo 137 CE: las Comunidades Autónomas, enmarcadas con la Administración Local en el Título VIII, "gozan de autonomía para la gestión de sus respectivos intereses". El concepto de autonomía se circunscribe así al ámbito de los intereses propios de cada Comunidad, y en paralelo, el reconocimiento precedencial a la autonomía política de las Comunidades se circunscribe también, única y exclusivamente, a su ámbito territorial: así se recoge en los artículos 12 y 16 RD 2099/83.

Se trata, en definitiva, de dos perspectivas diferentes que tienen su paralelo en el RD: por un lado, las instituciones centrales asumen y representan los



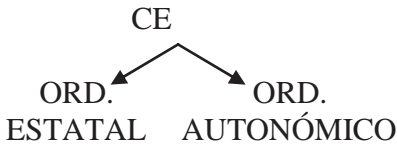
poderes generales, y desde esa perspectiva, en los actos que organicen se expresa la unidad y el interés general (arts. 10 y 14); por otro lado, las instituciones autonómicas representan sus intereses respectivos, y para su gestión asumen unos poderes particulares y una autonomía política que sólo tiene relevancia en su propio ámbito, y desde esa perspectiva, en los actos que celebren se expresa esa autonomía, pero únicamente ésta (arts. 12 y 16).

La articulación interna del País Vasco se basa en principios diferentes. El conjunto deriva de la existencia previa de unos sujetos, los territorios históricos, que se incorporan voluntariamente y conservan su personalidad dentro del todo en una relación de corte confederal. Se enmarcan junto a y a la altura de las instituciones comunes en el título II EA, y creemos que donde mejor se expresa esta relación es en la cotitularidad de los poderes, ocupando ambas instancias la misma posición en el Estatuto y presentándose así todas ellas como "órganos constitucionales". De tal manera que desde la perspectiva de las instituciones comunes, los poderes del País Vasco son Gobierno Vasco, Parlamento Vasco, Diputaciones Forales y Juntas Generales. Y desde la perspectiva de los territorios históricos los poderes del País Vasco son también Parlamento y Gobierno Vasco, y Juntas Generales y Diputación Foral del propio territorio histórico. Consecuentemente, la ordenación de precedencias será la misma cualquiera que sea el lugar de celebración del acto, cualquiera que sea la perspectiva, dentro del territorio de la Comunidad.

2. Suponemos que la inclusión de los territorios en el Título II EA, "de los poderes del País Vasco", deriva en primera instancia de su sustancialidad, pues ellos deciden su incorporación al proyecto estatutario siendo así partes constitutivas de la Comunidad, y en segunda instancia de la decisión de mantener y expresar el principio confederativo. Como consecuencia de todo ello - principalmente por ser los territorios partes sustanciales de la Comunidad - creemos que en una normativa de precedencia para los actos que celebre la Comunidad Autónoma deberán figurar las Diputaciones Forales y las Juntas Generales de todos los territorios históricos.

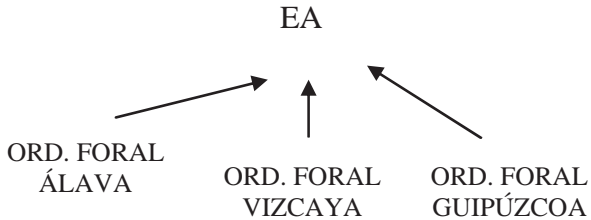
3. Hacemos una nueva comparación Estado / Comunidad vasca: en el Estado, el ordenamiento constitucional da lugar a dos órdenes derivados, el estatal y el autonómico, que se encuentran en pie de igualdad o en paridad ante aquél. La representación gráfica podría ser:

Si observamos el artículo 16 RD, es sugerente la posición del Consejo de



Gobierno de la Comunidad de Madrid, en el puesto 3, justo a continuación del Gobierno de la Nación (mediando el Cuerpo Diplomático), y pensamos que puede ser expresiva de esa paridad o igualdad entre el ordenamiento estatal y el autonómico.

En cambio, en la Comunidad vasca encontramos cuatro ordenamientos: los tres forales, y el autonómico, que ocupa un lugar hegemónico: En su calidad de portadoras de los poderes del País Vasco en su conjunto (Título II EA, "de los poderes del País Vasco"); pero sobre todo considerando al ordenamiento autonómico como hegemónico, con una supremacía expresamente declarada por la LTH, la precedencia de las instituciones vascas será: 1º Gobierno Vasco, 2º Parlamento Vasco, 3º Diputaciones Forales, 4º Juntas Generales¹⁴.



V. LA PRECEDENCIA DE LOS TERRITORIOS HISTÓRICOS EN LA COMUNIDAD AUTÓNOMA.

Determinamos la precedencia de las instituciones vascas con arreglo a lo dicho: la norma de la Comunidad vasca recogería a todas las instituciones de todos los territorios; y el orden de precedencia se determinaría considerando la hegemonía del ordenamiento autonómico. De modo que el orden fijado (1º Gobierno Vasco, 2º Parlamento Vasco, 3º Diputaciones Forales, 4º Juntas Generales), tiene tanto su razón como su desarrollo en la alternancia 1º ordenamiento autonómico / 2º ordenamientos forales por niveles análogos:

14. Tal es orden que dispone Goikoetxea (1987).



ORDENAMIENTOS	RANGO COLEGIADO	RANGO INDIVIDUAL	ORDENAMIENTOS
Autonómico.	1. Gobierno Vasco. 2. Mesa del Parlamento Vasco.	1. Lehendakari 2. Presidente del Parlamento Vasco.	Autonómico.
Foral.	3. Consejos de Diputados de los Territorios Históricos. 4. Mesas de las Juntas Generales de los Territorios Históricos.	3. Diputados Generales de los Territorios Históricos. 4. Presidentes de las Juntas Generales.	Foral.
Autonómico.	5. Presidencia del Gobierno Vasco. 6. Vicepresidencia del Gobierno Vasco. 7. Departamentos del Gobierno Vasco.	5. Vice Lehendakari. 6. Consejeros Gobierno Vasco. 7. Miembros de la Mesa del Parlamento Vasco. Autonómico.	Autonómico
Foral	8. Departamentos de las Diputaciones Forales.	8. Tenientes de Diputado General de los Territorios Históricos. 9. Diputados Forales de los Territorios Históricos. 10. Miembros de las Mesas de las Juntas Generales de los TT.HH.	Foral

		11. Secretarios Generales de Presidencia del Gobierno. 12. Secretarios Generales de Vicepresidencia del Gobierno. 13. Viceconsejeros. 14. Directores.	Autonómico
		15. Directores Generales	Foral

VI. LA PRECEDENCIA DE LOS TERRITORIOS HISTÓRICOS EN EL ESTADO.

Hemos dicho que el artículo 21.2 RD reconoce a los territorios históricos el status autonómico. Pero sólo las instituciones comunes pueden ocupar y ocupan los puestos que el RD asigna a las Comunidades Autónomas en los artículos 12 y 16. Es preciso determinar cuál va a ser esa posición que sitúe a los territorios históricos en el nivel autonómico pero sin ser la misma que ocupan las instituciones autonómicas.

El tope a partir del cual el nivel de lo autonómico deja de serlo para convertirse en local es el puesto 19, del Alcalde. Por tanto, Diputados Generales y Presidentes de las Juntas Generales deberían situarse antes de aquél, siendo la precedencia prevista en el artículo 12:

Y para las demás autoridades forales, el nivel autonómico se encontrará en el siguiente "marco" establecido por el RD (art. 12):

- 17. Presidente del Parlamento Vasco.
- 18. Delegado del Gobierno.
- 19. Alcalde.



La Constitución dice que el Delegado del Gobierno dirige la

- 30. Consejeros del Gobierno Vasco.
- 31. Miembros de la Mesa del Parlamento Vasco.
- 32. Presidente y Fiscal del Tribunal Superior de Justicia.

Administración del Estado "en el territorio de la Comunidad" (art. 154), y que el Tribunal Superior de Justicia "culmina la organización judicial en el ámbito territorial de la Comunidad Autónoma" (art. 152.1), habiendo subrayado el Tribunal Constitucional que la relación del Tribunal Constitucional con la Comunidad Autónoma "no es una relación orgánica, sino una relación territorial que deriva del lugar de su sede" (STC 25/1981). De un lado la razón de ser de estos órganos estatales es la Comunidad Autónoma: se crean por y para ella, y su posición precedencial va unida a la que en cada caso (art. 10 / art. 12 RD) se reconozca a la Comunidad Autónoma. Y de otro lado, su posición en el RD 2099/83 obedece al criterio del ámbito territorial donde tienen jurisdicción. Siendo así, las instituciones forales deben situarse inmediatamente a continuación ¹⁵.

De acuerdo con todo lo dicho, la precedencia en los actos oficiales de carácter general celebrados por Corona, Gobierno o Administración del Estado en el territorio de la Comunidad Autónoma vasca, con asistencia de autoridades autonómicas y forales, quedaría como sigue.

RANGO INDIVIDUAL.	RANGO COLEGIADO.
1. Rey o Reina.	1. Gobierno de la Nación
...	2. Cuerpo Diplomático acreditado en España.
9. Presidente del Consejo General del Poder Judicial.	3. Gobierno Vasco.
10. Lehendakari	4. Mesa del Congreso de los Diputados.

15. Las instituciones de Álava, Vizcaya y Guipúzcoa precederían al Delegado y al Tribunal, pero sólo a los que se crearan en, por y para cada uno de los tres territorios si éstos se constituyeran, como Navarra, en Comunidades Forales.

...	6. Tribunal Constitucional.
16. Jefe de la Oposición.	7. Consejo General del Poder Judicial
17. Presidente del Parlamento Vasco.	8. Tribunal Supremo de Justicia.
18. Delegado del Gobierno.	9. Parlamento Vasco
19. Diputado General.	10. Consejo de Estado.
20. Presidente de las Juntas Generales.	11. Tribunal de Cuentas.
21. Alcalde del municipio del lugar.	12. Tribunal Superior de Justicia de la Comunidad Autónoma.
...	13. Consejo de Diputados del Territorio Histórico.
31. Jefe del Cuarto Militar y Secretario General de la Casa de Su Majestad el Rey.	14. Juntas Generales del Territorio Histórico.
32. Vice Lehendakari.	15. Ayuntamiento.
33. Consejeros del Gobierno Vasco.	16. Presidencia del Gobierno.
34. Miembros de la Mesa del Parlamento Vasco.	17. Ministerios.
35. Presidente y Fiscal del Tribunal Superior de Justicia del País Vasco.	18. Consejerías del Gobierno Vasco.
36. Tenientes de Diputado General.	19. Departamentos de la Diputación Foral.
37. Diputados Forales.	20. Instituto de España y Reales Academias.
38. Miembros de la Mesa de Juntas Generales.	21. Audiencia provincial.
39. Subsecretarios y asimilados, según su orden.	22. Claustro Universitario.
...	
52. Representantes consulares extranjeros.	23. Representaciones consulares extranjeras.

Ambas propuestas, desde la Comunidad y desde el Estado, han coincidido. Los derechos históricos son eso, históricos. No los crea la Constitución, que



sólo los ampara y respeta y encarga su actualización. No los crea el Estatuto, que es donde se actualizan. Preexisten a la Constitución y al Estatuto, porque son históricos: estaban ya ahí. De modo que en la propia norma fundamental, que los ampara y manda su actualización, y en el Estatuto de Autonomía, en el que se opera, se ha configurado el marco en el que tanto el Estado y su RD 2099/83 como la Comunidad vasca y sus normas de precedencia quedan obligados¹⁶.

Nos preguntábamos qué quedaba a la Comunidad Autónoma vasca por decir o decidir sobre su precedencia interna. En este momento pensamos que, Estado y Comunidad, ambos pueden decir o decidir en la misma medida.

VII. PROPUESTA METODOLÓGICA.

Una idea de la precedencia.

Si tuviéramos que definir de la forma más sintética posible qué hemos hecho en este trabajo para tratar de hallar la precedencia en el País Vasco, diríamos que hemos estudiado las relaciones entre ordenamientos jurídicos. Por tanto, la precedencia sería la expresión, a través de la ordenación espacial de personas y símbolos, de las relaciones entre ordenamientos jurídicos.

Propuesta metodológica.

a. *Comprensión de la norma de precedencia.* Una comprensión plena de la norma de precedencia aconsejaría recurrir a materias extrajurídicas como la historia o la política (como los Acuerdos políticos de 1981). Éstas nos sirven para comprender la realidad extrajurídica que opera, no ya sobre la norma de precedencia, sino sobre el Derecho, pero no son el fundamento de la norma de precedencia, que siempre es jurídico.

b. *Fuentes.* La fuente es el Derecho constitucional. No puede ser otra puesto que la norma estatal de precedencia es su expresión. Nos servimos de man-

16. Porque "debe recalcar que éste es el marco en el que deben desenvolverse las leyes que han de desarrollar las previsiones constitucionales y estatutarias, de modo que cualquier norma de rango inferior debe respetar lo dispuesto en las normas superiores por el principio de jerarquía normativa que se predica de la Constitución y de los Estatutos de Autonomía" (Razquin,2000: 252).

uales de Derecho, para la mejor comprensión posible de los textos legales.

c. Explicación de la norma de precedencia. Pensamos que la corriente que mejor venga a explicar globalmente la norma de precedencia estatal o autonómica será la que mejor explique la Constitución o el Estatuto. Los elementos constitutivos del concepto de institución suministrado por Hauriou (Caño, 1997: 138) aparecen uno tras otro en el Preámbulo y en el artículo 1º CE: elemento subjetivo y poder constituyente ("La Nación española"); proyecto y su finalismo ("proclama su voluntad de..."); decisión constituyente ("se constituye..." - art. 1 CE -); personificación jurídica del proyecto ("en un Estado social y democrático de Derecho"); elemento objetivo, normativo e institucional ("la siguiente Constitución"). Los mismos elementos se reproducen en el RD 2099/83 (ver su Preámbulo y compararlo con el de la Constitución), que al final resulta ser el retrato de la norma fundamental. El institucionismo ofrece la posibilidad de comprender la institución como fenómeno íntegro, con sus raíces sociales, y paralelamente el significado íntegro de su norma de precedencia.

Esto en cuanto a norma de precedencia global. En lo que se refiere a la técnica de ordenar instituciones, interesa como planteamiento el de S. Romano (Caño, 1997: 193 - 201). Para empezar, con su idea de que toda institución es ordenamiento y todo ordenamiento, institución, podemos esquematizar y simplificar el estudio de la precedencia atendiendo a la idea de ordenamiento jurídico: así, en vez de pensar en la precedencia relativa entre el Gobierno de la Nación y el Consejo de Gobierno de la Comunidad Autónoma, pensaremos en la relación que se produce entre el ordenamiento estatal y el autonómico, lo cual esquematiza las cosas y nos puede indicar de una sola vez cuál pueda ser la situación relativa entre todas las instituciones de cada uno de los ordenamientos. El mismo Romano habla de los diferentes tipos de relaciones que se puedan dar entre ordenamientos, algunas de las cuales han aparecido en este estudio: de subordinación, igualdad, cooperación o superioridad. El tipo de relación dependerá del carácter originario o derivado de los ordenamientos, de los fines particulares o generales que persigan, de su carácter simple o complejo, perfecto o imperfecto, con o sin personalidad, de su dependencia o independencia, en definitiva de lo que Romano califica como "*título de relevancia*" (Caño, 1997: 198). Lo que requiere todo un estudio particular.

d. Producción de normas jurídicas de precedencia. Además de la obligada atención a que la norma de precedencia se produzca de acuerdo con los requi-



sitos formales y materiales previstos en las normas sobre la producción jurídica, para que sea válida y pueda integrarse en el ordenamiento, interesa adoptar la actitud metodológica más conveniente.

Hemos trabajado en todo momento desde la positividad, es decir, sobre la norma dada. La norma "fundamental" convierte en cosa jurídica toda la realidad previa y extrajurídica. No tenemos más que remitirnos a ella, a la norma dada - también a los principios y valores - y no a la realidad, para fijar la norma de precedencia mediante un proceso lógico. Creemos que es acertado identificar esta actitud metodológica con el normativismo y que si conseguimos aplicar bien este sistema podríamos favorecer la independencia de la disciplina y eludir la arbitrariedad y la influencia de intereses.

BIBLIOGRAFÍA.

- CAÑO MORENO, Javier (1997): *Teoría institucional del Estatuto Vasco*, Bilbao, Universidad de Deusto.
- CASTELLS ARTECHE, J.M. (1979): *Euskadi y el Estatuto de Autonomía*, San Sebastián, Erein.
- BALAGUER CALLEJÓN, Francisco (1999): *Derecho constitucional*, adrid, Tecnos.
- GOIKOETXEA LARREA, Esteban (1987): *Propuesta de Proyecto de Decreto de Precedencias Oficiales para Euskadi*, San Sebastián.
- GONZÁLEZ ANSA, Helena (2003): *Cuatro estudios sobre la precedencia oficial en el Estado*, San Sebastián.
- HERRERO DE MIÑÓN, Miguel (1998): *Derechos Históricos y Constitución*, Madrid, Taurus.
- IGARTUA SALAVERRÍA, Juan (1998): *Lecciones de Teoría del Derecho*, Valencia, Tirant lo Blanch.
- LAMARCA ITURBE, Iñigo; y VÍRGALA FORURIA, Eduardo (1991): *Derecho Autonómico Vasco*, San Sebastián, Facultad de Derecho UPV.
- LÓPEZ AGUILAR, J.F. (1999): *Derecho constitucional*, Madrid, Tecnos.
- LUCAS MURILLO DE LA CUEVA, Enrique (1991): "La figura del Lehendakari desde la perspectiva de diez años de autogobierno", en *Estudios sobre el Estatuto de Autonomía del País Vasco*, Oñati, HAEE / IVAP.
- RAZQUIN LIZARRAGA, Martín María (2000): "Organización Foral y Hecho Diferencial", en *Estado Autonómico y Hecho Diferencial de Vasconia*, San Sebastián, IVAP / Eusko Ikaskuntza.



Definición de los públicos en un gabinete de protocolo universitario.

**Salvador Hernández Martínez,
Universidad Católica San Antonio de Murcia.**

ABSTRACT

El protocolo como herramienta de las relaciones públicas será objeto de análisis en esta comunicación, fijándonos en concreto en el funcionamiento del departamento de protocolo de la Universidad Católica San Antonio de Murcia

Para realizar este estudio se partirá de la clasificación de los públicos realizada por autores como James E. Grunig, Todd Hunt, Dennis L. Wilcox, Scott M. Cutlip y Sam Black, entre otros. La identificación y descripción de los públicos con los que se relaciona un responsable de protocolo de una institución universitaria en nuestro país, posibilitará establecer conclusiones acerca de la vigencia de los modelos aplicables por los autores citados en el caso en concreto que planteamos como objeto de este análisis.

Asimismo, y muy relacionado con la temática general de este congreso, tendencias actuales de las relaciones públicas, la detección de los públicos a los que se dirige el personal del gabinete de protocolo de la universidad estudiada, tiene una aplicación práctica en la organización futura del trabajo de éste que posibilitará la adopción de nuevas políticas de comunicación más eficaces y actualizadas.

DEFINICIÓN DE LOS PÚBLICOS EN UN GABINETE DE PROTOCOLO UNIVERSITARIO.

El protocolo como herramienta de las relaciones públicas será objeto de análisis en esta comunicación, fijándonos en concreto en el funcionamiento del departamento de protocolo de la Universidad Católica San Antonio de Murcia.

Para realizar este estudio se partirá de la clasificación de los públicos realizada por autores como James E. Grunig, Todd Hunt, Dennis L. Wilcox, Scott M. Cutlip y Sam Black, entre otros. La identificación y descripción de los públicos con los que se relaciona un responsable de protocolo de una institución universitaria en nuestro país, posibilitará establecer conclusiones acerca de la



vigencia de los modelos aplicables por los autores citados en el caso en concreto que planteamos como objeto de este análisis.

1. Clasificaciones de públicos situacionales: Dewey y Grunig.

Comenzaremos la clasificación de los públicos en el ámbito de las relaciones públicas desde la visión situacional. Como señalan Cutlip y Center (2001:332), el concepto de público como unidad social activa, que reúne a los individuos que buscan soluciones a un problema común, es definido a principios del siglo XX por Dewey. Basándose en este punto de partida, Grunig amplía esta clasificación y reconoce la existencia de cuatro tipos de públicos (Grunig,Hunt,2000:236):

- 1) En función de su mayor capacidad de reacción, en primer lugar podemos definir el grupo de los públicos activos, que son los que ante el problema se organizan para discutirlo y hacer algo.
- 2) Es segundo lugar encontraríamos a los públicos informados que son capaces de detectar el problema aunque no hagan nada para solucionarlo.
- 3) Los públicos latentes, son aquellos que no son capaces de detectar el problema.
- 4) En último lugar, los no-público, que serían el grupo de individuos para los cuales las acciones de la organización no tendrían consecuencias, ni las de ellos para la organización.

Hay un factor fundamental en este análisis que consiste en que los públicos evolucionan y los responsables de las Relaciones Públicas en una organización deben prever cual será esa evolución y saber detectar adecuadamente en que categoría de las cuatro colocan a sus públicos para evitar errores en el planteamiento de sus estrategias. Existen tres factores que convierten a los públicos latentes en activos:

1º El reconocimiento del problema común que comparte un grupo de personas y que les hace conscientes de la necesidad de conocer más información acerca de este problema.

2º El reconocimiento de las restricciones, que debido a factores externos lim-



itan a los miembros del grupo a buscar soluciones, pero que puede llevar a confeccionar planes de acción.

3º El nivel de involucración, por el cual, cuanto más involucrados y afectados por el problema estén los miembros de un grupo, más se comprometerán en la búsqueda de soluciones y habrá más posibilidades de que conviertan ese problema en objeto de comunicación.

Aunque abordemos las teorías de Grunig de forma superficial en esta comunicación, a la vista de la clasificación que realiza se podría valorar que tal vez no sea la mejor para aplicar al campo de estudio que planteamos, referido al gabinete de protocolo universitario. De hecho, Cutlip y Center (2001) afirman que la teoría de Grunig relativa a las definiciones situacionales no se pueden aplicar automáticamente a situaciones específicas, ya que los públicos resultan de situaciones o asuntos específicos y no de rasgos situacionales compartidos.

Por tanto, y aunque no olvidemos del todo la clasificación de Grunig dada su trascendencia en nuestro ámbito de estudio, no podemos aplicarla adaptándola tal cual a nuestro objeto de investigación. Esto es así, ya que no vamos a estudiar una situación en concreto, o un problema que plantee la aparición de unos públicos determinados, sino un análisis general de los públicos con los que se interrelacionan más a menudo los profesionales de un gabinete de protocolo universitario.

2 Otras clasificaciones de públicos no situacionales.

Sam Black (1994:54) establece una clasificación de públicos que resulta más adecuada para nuestro análisis. Diferencia entre públicos internos, entre los que se incluirían los empleados (incluso a tiempo parcial), directivos, empleados en prácticas, delegados de sindicatos y directivos y empleados de compañías filiales, y públicos externos. Los externos en opinión de Black son más variados, incluyendo en esa lista a clientes, proveedores, distribuidores, administraciones públicas, entidades financieras, ecologistas y otros grupos de presión, medios de comunicación, asociaciones profesionales y gremiales, instituciones académicas y de investigación y el público en general.

Otros autores como Wilcox, Autt, Agee y Cameron (2001:250), partiendo de la clasificación de públicos de Grunig insisten en la necesidad de localizar a



los públicos activos de cualquier organización, ya que son los que realmente buscan la información y jugarán un papel en el resultado final que afectará a la organización.

Entre los públicos activos que consideran especialmente importantes en su país de origen, Estados Unidos, estos autores destacan la tercera edad y los grupos étnicos y minorías. Si bien ambos grupos son cada vez más numerosos en nuestro país, esta clasificación tan limitada no nos sería de gran utilidad si tenemos en cuenta el caso de un gabinete de protocolo universitario, sobre todo porque la universidad no es una organización que despierte especial interés en el primero de estos grupos y tampoco de forma generalizada en el segundo, dado que el fenómeno de la inmigración en nuestro país, en comparación con los EE.UU. es todavía reciente.

Wilcox, Autt, Agee y Cameron defienden que aunque estos impulsos son constantes, los aspectos específicos y las actitudes del público varían, por lo que, teniendo en cuenta las diferencias de tendencias que cambian con los años, hay una serie de aspectos significativos para el especialista en Relaciones Públicas, que son:

1. El público está cada vez más orientado hacia lo visual. El enorme impacto de la televisión en la vida diaria es el principal responsable de la creciente orientación visual. Estos autores opinan basándose en estudios recientes que las televisiones locales son la fuente más fiable de noticias y las más frecuentemente utilizadas, sustituyendo a los periódicos locales.
2. En segundo lugar defienden que otra característica genérica de los públicos es que en la actualidad se genera un apoyo ferviente para problemas puntuales. Muchos individuos se implican con tanto celo en la promoción u oposición de un determinado problema, que pierden el equilibrio social y político. Dicho comportamiento vehemente puede dar lugar a serios problemas de relaciones públicas para quien sea objeto de estos ataques.
3. Asimismo, se da mucha importancia a las figuras públicas y a los famosos, que cada vez son usados más a menudo como portavoces de las organizaciones más variadas y para recaudar fondos.
4. También destacan como característica del público la fuerte desconfianza hacia la autoridad y la sospecha de que existe una conspiración. Por este moti-



vo, están convencidos que hacen falta programas de relaciones públicas para desarrollar un ambiente de confianza justificable y racional.

5. En último lugar, señalan que el público internacional se expande con rapidez en términos de relaciones públicas, refiriéndose a la creciente presencia de empresas norteamericanas en otros países.

Teniendo en cuenta que estas características de los públicos parece en algunos casos que se ciñen demasiado a los Estados Unidos y que difícilmente podrían ser de utilidad en este estudio, sin embargo si hay rasgos comunes que podemos encontrar de interés y que podríamos aplicar en nuestro caso, sobre todo en las tres primeras características, como veremos en el siguiente apartado.

Continuando con una clasificación de públicos que pueda resultarnos de utilidad y dado que en definitiva una universidad privada, a pesar de sus rasgos singulares con respecto a otras organizaciones, no deja de ser una empresa más, si nos fijamos en obras que analizan las relaciones públicas en este ámbito encontramos autores como Pedro A. Rojo (2001:140,141) y los hermanos Barquero (1996:137-148) que, como Black, diferencian entre públicos externos e internos, o bien, públicos en la comunicación interna y públicos en la comunicación externa.

Estos análisis pueden resultar más fácilmente aplicables teniendo en cuenta que los autores son españoles y aplican sus teorías teniendo en cuenta la realidad de nuestro país. Nos fijaremos especialmente en el que aborda Pedro A. Rojo.

Si bien este autor señala que no se puede hablar de la existencia de unos grupos homogéneos y consolidados en las empresas, porque éstos dependen del entorno, coyuntura o necesidades específicas de comunicación, se decide a establecer una diferenciación basándose en la separación entre comunicación interna y externa.

En la comunicación interna se podrían distinguir los siguientes grupos de públicos:

1. Empleados: este grupo está formado por los trabajadores y personal asalariado en general, que trabaja para la empresa.



2. Dirección: que en algunas organizaciones estará formada por los propietarios de la empresa y en otros casos por un representante de los propietarios.

3. En último lugar distingue a los mandos intermedios. En opinión de Rojo Villada estos grupos son de suma importancia para el Relaciones Públicas, y están representados por aquellas personas que dirigen grupos de trabajo en la organización y trabajan al lado de los empleados.

Por otra parte, Rojo Villada diferencia en cuanto a públicos externos, o en la comunicación externa a:

1. Los accionistas y grupos financieros.

2. El vecindario, entendido como pequeños subgrupos en los que sus miembros participan activamente en asuntos muy diversos, y en especial hay que destacar a los líderes de opinión locales que deberían ser detectados y contactados por parte de los directivos y el personal de la empresa.

3. El gobierno, referido a las administraciones públicas en su conjunto.

4. El mundo educativo, que tiene un especial interés para las empresas vinculadas a este sector, como es el caso que analizamos.

En último lugar citaremos la clasificación de públicos que realiza Fraser P. Seitel (2002:16,17). Este autor, partiendo de la definición de públicos de Grunig, considera que en las relaciones públicas hay que ser más específico y, en este sentido, los define de forma muy simple como el grupo de personas con un interés en una cuestión, organización o idea.

Seitel rehuye la referencia a situaciones problemáticas planteada por Grunig y sus seguidores a la hora de definir a los públicos y establece cuatro categorías distintas en las que se podrían clasificar éstos, que en su opinión pueden solaparse:

1. Internos y externos. En este sentido conecta con Black, Rojo Villada y otros autores que hemos citado. Los públicos internos son los que pertenecen a la organización: superiores, administrativos, directivos, accionistas y Consejo de Administración y los externos no: prensa, gobierno, profesores, consumidores, comunidad y proveedores.



2. Primarios, secundarios y marginales. Esta categorización distingue a los públicos en función de la importancia que tienen para la organización, siendo los primarios los que más la pueden ayudar o perjudicar, y los marginales los menos importantes.

3. Tradicionales y futuros. Esta diferenciación contempla los públicos que son importantes en la actualidad para la organización, los tradicionales (empleados, consumidores actuales....) y aquellos que pueden serlo en un futuro (estudiantes, consumidores potenciales...).

4. Defensores, opositores y no comprometidos. Públicos con distinta visión de la organización, en función de su cercanía, aceptación o rechazo.

Por otra parte, Seitel establece una clasificación de los considerados veinte públicos clave de una empresa multinacional, algunos de los cuales pueden ser de valor para nuestro estudio. Son: Consejo de administración, familias de empleados, directivos y superiores, prensa, accionistas, comunidad inversora, competidores, proveedores, grupos de interés especiales, comunidades de vecinos, comunidad internacional, bancos y aseguradoras, asociaciones comerciales, concesionarios y distribuidores, consumidores, legisladores federales, estatales y locales, autoridades reguladoras, comunidad académica y sindicatos.

Concluimos aquí con la revisión de las diversas clasificaciones de públicos abordadas por los autores citados. Vamos a analizar en el siguiente apartado de qué manera se pueden aplicar estas tipificaciones al caso concreto del gabinete de protocolo de la Universidad Católica San Antonio.

3. Los públicos en un gabinete de protocolo universitario.

Rojo Villada apunta que las buenas relaciones de la empresa con el entorno en el que se inserta pueden ejercer una poderosa influencia a favor o en contra de su objeto social. El distanciamiento físico o cultural entre la empresa y los diferentes públicos es un obstáculo frente a la creciente sensibilidad social por parte de la comunidad (2001:141).

Esta afirmación es tan válida para la empresa como para un departamento de Relaciones Públicas o, como es nuestro caso, de Protocolo, dado que éste desarrolla su labor de cara a la sociedad y su máximo objetivo es lograr que

se perciba una buena imagen de la organización a todos sus públicos a través de la organización de actos. Por tanto, teniendo en cuenta las teorías vistas hasta ahora y siendo conscientes de que no analizamos una organización, sino sólo un departamento dentro de ella con las limitaciones y diferencias que esto plantea, y tomando como referencia la diferenciación entre externos e internos, diferenciaremos entre públicos vinculados a la organización y no vinculados.

3.1 Públicos vinculados a la organización.

Son con los que se mantiene un mayor flujo de comunicación dado que el Gabinete de Protocolo, como un departamento más perteneciente al personal de administración y servicios (PAS), presta sus servicios a la comunidad universitaria y, a la hora de definir sus públicos no vinculados a la organización participa de las políticas de comunicación de la universidad en general. Por este motivo tiene una capacidad comunicativa más limitada, ciñéndose a los aspectos de los que es responsable y que presentamos en el siguiente epígrafe.

Podemos clasificar los públicos vinculados del Gabinete de Protocolo en 5 grupos:

- A- Directivos de los que depende.
- B- Alumnos que ayudan en el trabajo del gabinete.
- C- Alumnos de la universidad en conjunto, no involucrados en el trabajo del Gabinete.
- D- Titulaciones y departamentos del personal docente e investigador (PDI)
- E- Departamentos administrativos y de servicios (PAS).

A. Directivos.

El Gabinete de Protocolo, como hemos comentado, es un departamento PAS que, dada su ámbito de actuación y la repercusión pública de su trabajo para la imagen de la institución, en la mayoría de las universidades de nuestro país está vinculado directamente a los máximos órganos de dirección. En concreto en el organigrama de la institución, el Gabinete de Protocolo depende



directamente del Presidente de la Universidad, que es el máximo órgano directivo, y la instancia que toma las decisiones importantes que afectan a su trabajo. En este sentido, el Gabinete de Protocolo comparte una mayor independencia con respecto a mandos intermedios, al estar en la misma posición que otros departamentos PAS como son el Gabinete de Comunicación, la Oficina de Relaciones Internacionales, la Jefatura de Estudios, o incluso el Director General.

B-Alumnos que ayudan en el trabajo del Gabinete

Los alumnos son un público muy importante para el Gabinete de Protocolo. Sin ellos sería imposible que éste pudiera cumplir con sus funciones principales. No todos están vinculados al gabinete de la misma forma, así que en función de su dedicación, podríamos diferenciar entre alumnos colaboradores y alumnos auxiliares.

B.1 Alumnos colaboradores

El Gabinete de Protocolo realiza la selección de los alumnos que se vincularán con el Servicio de manera regular durante todo el curso a los que denomina alumnos colaboradores. Su número está en función de las necesidades de trabajo del Gabinete y normalmente son cuatro personas. Para realizar esta selección, al comienzo de cada curso académico se hace una convocatoria abierta a alumnos de Turismo, Publicidad y Relaciones Públicas, Periodismo, Comunicación Audiovisual y Administración y Dirección de Empresas.

Se eligen alumnos de estas titulaciones, dado que son los más interesados en realizar prácticas en el Gabinete, puesto que pueden serles de utilidad en su ámbito profesional. El beneficio que perciben a cambio de su colaboración, 5 horas semanales a lo largo del curso, es la concesión de créditos de libre configuración.

B.2 Alumnos auxiliares.

Es la segunda forma en la que un alumno puede vincularse al trabajo del Gabinete de Protocolo. En este caso, su participación es más reducida y puntual que la de los alumnos colaboradores. Su labor consistirá en ayudar en los actos que organiza la universidad, cuando les venga bien y sin una vinculación fija, sino de forma esporádica. Para entrar a formar parte del grupo de alum-



nos auxiliares el Gabinete de Protocolo, además de la convocatoria para alumnos colaboradores, realiza una segunda al comienzo de cada curso.

Desde el Gabinete se procura que los alumnos que prestan su ayuda a este servicio reciban la formación suficiente para realizar adecuadamente sus tareas. Cada curso se establecen tres sesiones formativas en las que se les imparten conocimientos sobre su labor de colaboración con el Gabinete, en aspectos como el uniforme, normas básicas de atención al público y otros conceptos genéricos que se consideran de utilidad. A estas sesiones hay que añadir otras que se realizan puntualmente antes de cada acto para explicar a los alumnos en qué va a consistir su función y los horarios que van a tener.

Además de los créditos de libre configuración, los alumnos colaboradores y auxiliares reciben otros incentivos como la obtención de certificados firmados por el Secretario General por cada acto en el que han colaborado, para que puedan incluirlos en su currículum, además de obsequios institucionales a aquellos que hayan colaborado de forma más intensiva, como bolígrafos grabados o juegos de pin y pisacorbatas con el escudo de la universidad o relojes.

C- Alumnos de la Universidad en conjunto.

Es uno de los públicos con los que menos relación mantiene el Gabinete, si bien es cierto que aunque breve es una relación intensa, dado que todos los alumnos de último año de carrera de todas las titulaciones de la Universidad deben reunirse con los miembros del Gabinete en los ensayos previos a sus actos de graduación. Asimismo, los delegados de clase de estos grupos son asesorados por el Gabinete y se mantienen reuniones periódicas para resolver las dudas que les vayan surgiendo.

D- Titulaciones y departamentos del personal docente e investigador (PDI)

Dentro de los públicos vinculados a la organización, la relación que se establece con los departamentos de la universidad que precisan del trabajo del Gabinete de Protocolo, es especialmente fluida. Entre las funciones del Gabinete está asesorar a los miembros de la comunidad universitaria en las materias de las que es responsable, y de todas ellas la más importante es la realización de actos.



Cada vez que un departamento docente o una titulación¹ quiere organizar un acto debe dejarse asesorar por el Gabinete de Protocolo. Existe la figura del Adjunto de Protocolo que es elegido por el responsable del Título y puede recaer en un profesor o en un administrativo. El Adjunto de Protocolo tiene la responsabilidad de coordinar los aspectos prácticos para la celebración del acto, en colaboración con el Gabinete de Protocolo que le asesora durante todo el proceso.

E Departamentos administrativos del PAS.

De este último público vinculado del Gabinete, hay que destacar aquellos servicios y departamentos del PAS de la Universidad que colaboran directamente en el trabajo del Gabinete y con los que se mantiene una comunicación fluida y cotidiana con motivo de la celebración de los actos.

Concretamente, este público lo conforman los siguientes servicios:

1. Administración: Se encargan entre otras cosas de autorizar la concesión de regalos institucionales a los invitados, la organización de ágapes o el pago de los ponentes y conferenciantes en los congresos.

2. Servicios Generales (bedeles, mantenimiento y seguridad): Este servicio engloba a esos tres grupos de miembros del PAS que tienen una participación importante en los actos. Bedeles, en primer lugar, es el servicio responsable de la reserva del Salón de Actos de la Universidad, también se hace cargo de la revisión de la megafonía y medios técnicos, así como de la colocación de mesas, paneles, banderas, botellines y vasos en la zona de presidencia.

Mantenimiento se responsabiliza entre otras cosas de la limpieza, la revisión y arreglo de los medios técnicos y audiovisuales junto con bedeles, la elaboración de mesas, paneles, etc.

Seguridad, por último, pone en marcha los recursos humanos necesarios en función de los asistentes y su rango, facilitando los servicios de escoltas, con-

1. Normalmente, los actos que organizan las titulaciones y departamentos PDI son jornadas, conferencias, symposiums, congresos, celebración del día del patrón y los actos de graduación.



trol de accesos, coordinación de los aparcamientos VIP de la Universidad, etc.

3. Estudio de Televisión: El Gabinete de Protocolo informa al Estudio de Televisión de la Universidad de los actos que se van a celebrar. El Director del Estudio evalúa la importancia de éstos y decide en cuáles es necesaria su participación para guardar un documento en video del evento en cuestión.

4. Gabinete de Comunicación: El Adjunto de Protocolo es informado de dónde está ubicado el gabinete de comunicación y de la necesidad de contactar con ellos para dar cobertura informativa a los actos que se organicen, realizar entrevistas a los organizadores o a los ponentes más importantes, servir de enlace con los medios de comunicación interesados en cubrir el acto, etc.

5. Librería/reprografía: Es el departamento responsable de facilitar los regalos institucionales que se pueden entregar durante la celebración de un acto, contando con el visto bueno previo de Administración.

6. Sacristía: En la Universidad Católica San Antonio los actos más relevantes se celebran en el Templo. El Sacristán es la persona a quien hay que acudir para realizar la reserva del Templo para la realización de actos.

7. Secretaría de Presidencia: Este departamento mantiene una comunicación prácticamente diaria con el Gabinete de Protocolo, dado la vinculación directa de éste con la Presidencia. Cada vez que se le tiene que dar el visto bueno a la celebración de un acto, el departamento organizador debe realizar una petición a Presidencia solicitándolo.

8. Informática: Son los responsables del material informático necesario en la realización de los actos, desde los ordenadores, hasta los programas que pueden necesitar, la transmisión cuando es necesario del acto por Internet a través de la página web de la Universidad, etc.

9. Oficina de Organización de Congresos Institucionales: Los congresos institucionales de la universidad a nivel internacional, que suelen celebrarse sólo una o dos veces al año dada la magnitud del evento, son responsabilidad de la Oficina de Organización de Congresos Institucionales. En estos casos el Gabinete de Protocolo no es el encargado de coordinarlos, sino que su trabajo se limita a unas parcelas específicas como son el tratamiento de autoridades, la realización de invitaciones, la ordenación de invitados, la realización de



guiones, el apoyo de los auxiliares de protocolo, etc. Durante estos congresos institucionales la comunicación con esta oficina es muy fluida, desde varios meses antes de la celebración.

La comunicación con la mayoría de los públicos vinculados a la organización del Gabinete de Protocolo no termina cuando se ha realizado el acto. Una vez concluido éste, desde el Gabinete se convoca una reunión con los públicos más involucrados para evaluar el resultado.

3. 2 Públicos no vinculados a la organización.

Para establecer los públicos no vinculados del Gabinete de Protocolo, al tratarse sólo de un departamento PAS de la universidad, y dado que la mayoría de las clasificaciones que hemos analizado en los apartados anteriores contemplan este tipo de públicos de una empresa de manera global, habría que delimitar con cuales de esos públicos no vinculados se tiene una especial relación en este caso, o con qué grupo de individuos en una serie de públicos en concreto.

De las clasificaciones de públicos analizadas una de las que guarda mayor relación con la distinción que hemos aplicado entre vinculados y no vinculados, y que podemos tomar como ejemplo, sería la de Seitel. De esta manera, podríamos diferenciar entre:

1. La prensa, o mejor usando una calificación más global, los medios de comunicación de masas o masivos, que no excluye a las emisoras de radio, las de televisión y las publicaciones electrónicas. En conjunto el Gabinete de Protocolo se relaciona con los medios de comunicación principalmente en los actos que se organizan en los cuales la responsabilidad de buscarles una ubicación adecuada desde donde puedan realizar bien su trabajo corresponde a este departamento.

2. Las administraciones públicas. Las relaciones que se establecen con las autoridades políticas de las administraciones central, autonómica y local son continuadas, dado que el Gabinete de Protocolo, con el visto bueno del Presidente de la Universidad, decide entre otras cosas, dónde se sentarán y cuándo intervendrán en las ocasiones en las numerosas ocasiones en que los políticos acuden a los actos invitados por la Universidad.



3. Los profesores de otras universidades, y también incluiríamos aquí a los profesionales del protocolo universitario del país. De entre los profesores la comunicación es especialmente fluida con los que se dedican al ámbito del Protocolo y las Relaciones Públicas, dada la vinculación del Responsable del Gabinete con el ámbito docente e investigador.

4. Los clientes de la Universidad son el siguiente tipo de público. Dentro de este público podemos destacar a los padres de los alumnos que han recibido algún tipo de formación en materia de protocolo o han colaborado con el Gabinete, y que les interesa participar en los cursos y seminarios que éste organiza. Son un grupo especialmente bien informado y activo que está al tanto de las labores formativas que se organizan y contacta con nosotros para solicitarnos información.

5. A continuación destaca Seitel a la Comunidad, en general y sin precisar. En este caso podríamos equiparar este público al de invitados a un acto organizado por la institución. Es un público muy diversificado, y en el que se encuentran representados la mayoría de los públicos clave que señala Seitel (2002:16).

Con todos ellos existe una comunicación especialmente intensa en las fechas anteriores a la celebración de los actos con motivo de la confirmación de asistencia y solicitud de información acerca del lugar que ocuparán o de la forma de desarrollarse el acto. Esta comunicación es principalmente vía telefónica.

6. Los proveedores son el último grupo de públicos. El Gabinete de Protocolo tiene una comunicación fluida con un grupo muy reducido de proveedores, ya que las relaciones con la mayoría de ellos corresponden a otros departamentos de la Universidad. Sin embargo, si hay un pequeño grupo de proveedores directos que surten al Gabinete de materiales de los que éste es el responsable de la Gestión. En primer lugar, las imprentas que trabajan para la Universidad y que facilitan el material para la realización y envío de las invitaciones en los actos solemnes de la Universidad. Asimismo, también están los proveedores de trajes académicos y medallas para los doctores de la Universidad.

Conclusiones

1ª Aunque las clasificaciones de públicos más tradicionales en nuestro ámbito de estudio se analizan teniendo en cuenta el conjunto de una organización, es



posible pormenorizar y partir de objetos de estudio más restringidos, como departamentos específicos dentro de las organizaciones.

2ª Las clasificaciones de públicos situacionales, como las de Grunig y Hunt, son difícilmente aplicables a situaciones específicas como las analizadas en esta comunicación, puesto que no siempre hay que partir de la existencia de un problema para poder establecer los tipos de públicos existentes.

3ª Otras clasificaciones de públicos no situacionales de autores tan reputados como Wilcox, Autt, Agee y Cameron adolecen de un excesivo localismo, siendo muy difícil su aplicación fuera del ámbito de las organizaciones norteamericanas.

4ª La detección de los públicos a los que se dirige el personal del gabinete de protocolo de la universidad estudiada, tiene una aplicación práctica en la organización futura del trabajo de éste que posibilitará la adopción de nuevas políticas de comunicación más eficaces y actualizadas.

Bibliografía

- BLACK, S. (1994): ABC de las Relaciones Públicas, Barcelona, Ediciones Gestión 2000, S.A.
- CUTLIP, S. M., CENTER, A. H. (2001): Relaciones Públicas Eficaces, Barcelona, Ediciones Gestión 2000.com.
- GRUNIG, J. E., HUNT, T. (2000): Dirección de relaciones públicas, Barcelona, Ed. Gestión 2000.
- SEITEL, F.P. (2002): Teoría y Práctica de las Relaciones Públicas, Madrid, Pearson educación, 8ª edición.
- ROJO VILLADA, P. A. (2001): Gestión de las Relaciones Públicas: las relaciones con los públicos de la organización desde la estrategia empresarial, Murcia, Diego Marín Libreros.
- WILCOX, D. L. , AUTT, P. H., AGEE, W. K., CAMERON, G. T. (2001): Relaciones Públicas . Estrategias y tácticas, Madrid, Pearson educación, 6ª edición.



El protocolo y el ceremonial en la sociedad la comunicación y la imagen.

**Julio Panizo Alonso,
Universidad de Vic.**

ABSTRACT

Es innegable, que hoy las labores de los profesionales de protocolo de ceremonial se ven envueltos en entorno diferente al que se producía hace no muchos años que ha hecho incluso que el sentido de la profesión sería visto entredicho.

La sociedad actual en la que nos desenvolvemos esta fuertemente influida por la comunicación y la imagen. Esta influencia se ha filtrado poco a poco en la forma la que las organizaciones se plantean su presencia exterior e interior. El mundo empresarial es un ejemplo claro de este cambio, las diferentes formas de transmitir mensajes se han adaptado a estas nuevas necesidades que la sociedad esté imponiendo.

El protocolo y el ceremonial, no pueden ser ciegos a éste cambio y exigen un proceso de adaptación ante esta realidad, de forma que no sólo se conviertan en unas disciplinas con un gran pasado y un fuerte presente, sino también con un interesante futuro, en el que sean auténticas puntas de lanza para la transmisión de mensajes en las organizaciones.

Las originarias funciones el protocolo se mantienen, pero poco a poco se adaptan e incorporan, para cumplir también ahora y de forma plena sus cometidos, nuevos aspectos. El diseño, la identidad corporativa, la imagen, los medios de comunicación son algunos, pero todos ellos debe ser vistos desde una concepción estratégica del acto del que protocolo y el ceremonial son la columna vertebral.

La administración es un ejemplo claro de estos cambios que se están produciendo. La transferencia a las diferentes comunidades autónomas del control de las diferentes universidades ha modificado actos que tradicionalmente eran de una forma en otra forma diferente como el de la toma de posesión de los rectores.



Veremos como se han afrontado este cambio en las diferentes universidades.

EL PROTOCOLO Y EL CEREMONIAL EN LA SOCIEDAD LA COMUNICACIÓN Y LA IMAGEN.

Estamos viviendo un resurgimiento del profesional del protocolo y de un creciente interés por el mismo en diferentes ámbitos de la sociedad. La aparición de asignaturas sobre protocolo y ceremonial en las universidades o la aparición de escuelas de formación superior con titulaciones propias son un claro síntoma de este resurgimiento y de cómo el ámbito académico responde a este interés. Igualmente en los medios de comunicación es cada vez más frecuente la aparición en tertulias y programas de alusiones directas y claras a temas sobre protocolo, incluso periodistas a los que llaman y ellos mismos se llaman especializados en protocolo.

Pero si bien es cierto que cada vez hay un mayor interés no lo es menos que socialmente y globalmente hay cada vez mayor confusión sobre lo que es el protocolo y el ceremonial, muchas veces incluso entre los propios profesionales y motivado en gran medida por los cambios que han sufrido actualmente las circunstancias en las que se desarrolla esta actividad y las funciones y competencias de sus profesionales.

Si nos remontamos a los orígenes de las civilizaciones históricas y las recorremos hasta nuestros días, nos encontramos con que en todas encontramos un elemento común que nos ayudará a entender lo que hoy en día es el protocolo y el ceremonial.

En las antiguas civilizaciones asiáticas y egipcias ya encontramos datos e información sobre lo que era esta actividad, bien a través de documentos o de representaciones visuales de diversas ceremonias, incluso la existencia ya de profesionales dedicados a su desempeño. El ceremonial se centra y gira en torno a la figura de los mandatarios de forma que todo lo que se desarrolla en su entorno tenga una relevancia y sirva de elemento diferenciador respecto a los demás ciudadanos. Prueba de eso son las normas que se establecen para utilizar dentro de la corte que marca la forma en la que todos los que allí están, temporal o permanentemente, se relacionan entre si y con el gobernante.

En Grecia y Roma el ceremonial esta claramente establecido aunque con importantes diferencias entre ellos. La sencillez griega lo deja reducido a cer-



emonias culturales o religiosas en contraste con el fuerte formalismo romano, hasta en situaciones insignificantes, que debía de dar firmeza y solidez a los diferentes gobiernos así como resaltar la imagen del Emperador. Aun con estas diferencias en ambos casos nos encontramos con un gran interés por lo que llamaríamos relaciones diplomáticas y la atención a los extranjeros.

Bizancio utiliza las enseñanzas cristianas que defienden el poder político como algo emanado de Dios para destacara más todavía esta elección divina desarrollando un ceremonial muy lujoso que se manifiesta en la etiqueta que se observa en la corte, haciendo que la distancia del emperador con el pueblo sea mayor y alimentar este halo sagrado.

La caótica y gris Edad Media no es ni más ni menos que la consecuencia lógica del decaimiento y destrucción del Imperio Romano. Y la situación ceremonial no es menos caótica y gris. Desaparece el interés por la vida diplomática y al igual que el resto de la sociedad, amenazada por la existencia de un Dios justiciero que los deja inmóviles, el ceremonial no puede hacer menos que girar también en torno a la liturgia, que asume incluso las pocas ceremonias civiles que existen. Resto evidente de esa asociación entre poder divino y político que ya venía de antes.

En España nos encontramos con las monarquías visigóticas en las que los Obispos de Toledo, van a tener mucha importancia en el ceremonial de entronización de los reyes. Estos ungían a los futuros monarcas antes de que realizaran el juramento de defensa de los privilegios de sus ciudadanos, terminando la ceremonia con la coronación.

Los reinos de Castilla, Navarra y Aragón manifiestan una clara diferencia entre unos y otros. Por un lado el Reino de Castilla carece casi por completo de corte, sus intereses se centran más en las labores de reconquista y las únicas normas ceremoniales que tiene son orales y basadas en la costumbre.

El Reino de Aragón, por su cercanía geográfica con el Papado recibe de una gran influencia del ceremonial eclesiástico con una larga tradición en el uso de símbolos y ritos para la transmisión de mensajes. El caso de Pedro IV el Ceremonioso, es especialmente interesante desde el punto de visto del ceremonial puesto que escribió las ordenaciones de su casa y Corte, así como el modelo según el cual iban a ser coronados los Reyes en la Casa de Aragón, en Zaragoza por el Obispo de Tarragona, introduciendo la auto coronación



tomando la Corona de manos del Obispo.

Las diferencias acusadas de poderes e intereses fueron el punto candente de las relaciones entre los soberanos que quedaron suavizadas a partir del reconocimiento de la igualdad política de los diferentes estados con el concilio de Basilea (1431-1449) que nos introducen directamente en la sociedad del Renacimiento.

En este momento el interés diplomático es grande, es la época de los descubrimientos geográficos y del desarrollo de los grandes imperios con toda la negociación territorial que eso significa. Los diplomáticos toman una gran relevancia, pero con una funcionalidad casi más de espías se dedican a observar los posibles movimientos militares o políticos que los diferentes monarcas hacían.

El Ducado de Borgoña marcará una fuerte influencia en el ceremonial de toda Europa a partir de este momento. Durante los siglos XIV y XV fue un ducado vasallo del Rey de Francia. Adquirió una gran importancia como centro económico del continente y por crear un interesante ceremonial a principios del siglo XV creado para propagar el Ducado de Borgoña y la figura del duque como no con una fuerte presencia divina en el origen de su autoridad. Este ceremonial es muy riguroso con datos concretos sobre cada comportamiento, cada espacio, con una gran uniformidad en todos los actos organizados dentro del territorio del Ducado, haciendo que se conviertan en seña de identidad independientemente del sitio donde se celebrara.

Carlos V introdujo este ceremonial de Borgoña en España como forma de preparación del futuro Felipe II como heredero delegando esta formación del uso de borgoña en el III duque de alba en el año 1548.

Posteriormente es de gran importancia el desarrollo que tuvo el ceremonial dentro de la Corte del Luis XIV, cuya corte se convierte en referente en toda Europa. En ella la jerarquización está definida hasta los últimos detalles, de forma que es evidente las diferencias que existen entre las diferentes personas. La Revolución francesa que defendía la soberanía del pueblo, sin embargo, no consiguió cambiar las distinciones sociales dentro del ceremonial.

Con la llegada de Felipe V y la dinastía Borbón, una renovadora concepción del ceremonial irrumpe en el encorsetado protocolo borgoñón de Carlos I.



Introduce el sistema de la Corte francesa donde la ceremonia y la precedencia eran ya muy importantes. Muestra de ello es la definición por el Primer Secretario de Estado, figura creada en este momento, del ceremonial que desde entonces se seguirá en la recepción de los nuevos embajadores así como la creación de la figura del Introdutor de Embajadores.

Carlos III introdujo también importantes cambios al ser el impulsor de los que hoy son el himno y la bandera del estado, que con el objetivo de diferenciar fácilmente en la distancia los buques españoles se creó una bandera de color rojo y amarillo.

José Bonaparte, en su corto reinado introdujo una gran innovación en el ceremonial con la introducción de las "Etiquetas" en las que se indica quienes ocupan cada una de las Salas del Palacio Real y que posteriormente Alfonso XIII reguló por una Orden Real de 1908.

Diversos cambios como la introducción de la sociedad civil en el ceremonial con Isabel II, el cambio de la bandera y el himno o el nuevo ceremonial de presentación de embajadores durante la II república, la definición de un organigrama de estado en 1968 con el general franco o el RD de precedencias del estado que tenemos actualmente nos llevan hasta la situación actual.

Si observamos todo esto con una perspectiva global nos damos cuenta de que todas las actividades de definición, descripción o realización de un ceremonial o un protocolo a lo largo de la historia han ido íntimamente ligadas con la transmisión de un mensaje de poder por parte de los gobernantes. En algunos casos con una fuerte carga religiosa y en otros casos exclusivamente política. Todo esto no es ni más ni menos que una forma de comunicación dirigida hacia el exterior en la que se intenta transmitir un mensaje de poder. Es necesario demostrar poder sobre los súbditos y sobre los demás gobernantes para favorecer la confianza y el respeto entre los suyos. Por eso los gobernantes mantienen la distancia y no son cercanos por que están por encima en la escala de poder y además están más cerca de la divinidad responsable directa de su situación.

Las ceremonias intentan establecer de forma visual y práctica esta situación. Los tronos están a más altura que ayuden a que todos puedan ver al gobernante y situados en las estancias más lujosas de la corte, los vestidos más lujosos cuanto más alto sea su estatus y su cercanía con las altas jerarquías y con



adornos que resalten su situación (cetros, coronas, tiaras, silla gestatorias). Las reverencias que la etiqueta establece como correctas ante determinadas personas no son si no una forma visual de comunicar que se reconoce el poder de esa persona y una muestra de sumisión al mismo.

La disposición física de las personas es una forma visual y fácil de que un extraño sepa quien es quien en una determinada ceremonia, como pasaba antiguamente con los miembros de la corte o los miembros de un cabildo catedralicio dentro del coro de la catedral. Los símbolos como escudos, banderas o algunos que hemos mencionado antes cumplen un efecto similar al que hoy en día asociamos a la identidad corporativa de las empresas una forma de identificar a quien pertenece un territorio, un castillo, un buque, un ejército ,etc.

No son más que pequeños ejemplos de una larga tradición que existe desde que el hombre vive en sociedad y no significa que sea histórica puesto que las civilizaciones prehistóricas tenían sus ceremonias para enterramientos, según los restos arqueológicos encontrados, y con toda seguridad podemos afirmar que en el resto de su vida también existían ceremonias y en gran medida asociadas a una situación de poder.

La sociedad de la imagen.

Este creciente interés que observamos sobre lo relacionado con el ceremonial y el protocolo tiene un sentido mucho más claro de lo que nos podamos pensar. Estamos viviendo en una sociedad en la que la comunicación es cada vez más importante. El gran desarrollo que en las últimas décadas los sistemas de información han sufrido ha provocado el surgimiento sobre aspectos que antes no tenían tanta importancia o al menos no de la misma forma. Y dentro de estos sistemas de información la imagen es uno de los que actualmente más capta nuestra atención.

Hemos crecido en torno a la imagen, actualmente todo es audiovisual y cualquier herramienta de educación o de trabajo que utilice herramientas audiovisuales tiene muchas más posibilidades de éxito que las solamente conceptuales.

De lo que hemos visto hasta ahora nos queda más que claro que el ceremonial y el protocolo son unas importantes herramientas de comunicación visual



que existen desde antiguo y que ahora se ha adoptado influidos por la aparición en el ámbito empresarial a través de la comunicación y las relaciones públicas y con un componente estratégico.

La comunicación y las relaciones públicas, a pesar de ser una realidad que podríamos denominar como reciente, evoluciona muy rápidamente y más en los últimos años con la gran revolución que ha sufrido el mundo de las comunicaciones. Cualquier información hoy en día se puede recibir en tiempo real y por diferentes fuentes lo que provoca en ocasiones la sobresaturación de información. La constante innovación tiene que dar respuesta a esta sobresaturación para que siga siendo efectiva.

Si por un lado decimos que las actuales relaciones públicas tienen posiblemente un punto de referencia en el ceremonial y el protocolo es de suponer que el contrario también reciban influencias de las relaciones públicas tal y como las entendemos actualmente. Si la sociedad cambia y hay que dar respuestas, desde el punto de vista de la imagen el ceremonial y el protocolo también cambian para dar respuesta a esas modificaciones.

El protocolo y el ceremonial se han identificado siempre como herramientas inamovibles basadas en la tradición y la costumbre, incluso algunos responsables de protocolo afirman con gran ignorancia que las cosas se hacen así por que siempre se han hecho así, quedando de lado cualquier posible justificación originaria de transmisión de un mensaje.

Las reglas inamovibles del protocolo son mínimas y al estar basadas en la legalidad son de obligado cumplimiento, pero al ceremonial muchas veces se le da un carácter legal que no tiene planteándose como inamovibles cosas basadas en la costumbre y en la intención de hacer entender a los públicos destinatarios la imagen y el sentido que se quiere transmitir.

¿Si la sociedad cambia no será necesario hacerlo también en el ceremonial para ayudar a que se entiendan esos mensajes de forma idónea?

El caso de las universidades.

Las universidades españolas, por el origen religioso que han tenido han sido uno de los reductos del ceremonial y el protocolo dentro de la sociedad. Las diferentes ceremonias, los trajes académicos, las simbologías, los espacios



nobles, siempre han hecho de ellas un punto de referencia sobre el cuidado del ceremonial, por delante incluso de la Iglesia, que ha bajado la guardia en ese aspecto después de haber sido el principal y más escrupuloso usuario del mismo durante siglos.

El cambio social que se ha producido es evidente pero en el caso de las universidades nos encontramos igualmente con unos cambios que afectan internamente a las propias universidades. La autonomía que ostentan las universidades respecto a su ceremonial y su ordenación es de suponer que ha provocado el que se produzcan adaptaciones dentro de este ceremonial en función de estas nuevas circunstancias.

En el año 85 se inició el proceso de traspaso de las competencias en materia de Universidades a las Comunidades de Cataluña, País Vasco y Valencia. En el año 86 continuó con Canarias, Andalucía, y en Galicia en el 87. En el año 95 las comunidades de Madrid Asturias y por último en el año 1996 las restantes. El aparente cambio sólo a nivel de competencias puede tener una implicación directa en el tema del ceremonial puesto que la designación de los nuevos rectores no depende en estos momentos del Ministerio correspondiente si no de la Consejería de la propia Comunidad Autónoma.

Antes de este proceso el Ministro hacía el nombramiento del nuevo rector que el proceso electoral de la universidad había elegido. Tras la publicación del Decreto de nombramiento en el BOE en el Aula Magna de la Universidad se realiza un acto académico en el que ambos rectores (el saliente y el entrante) se situaban en la presidencia. Tras la lectura del decreto de nombramiento y del juramento del cargo se intercambiaban los atributos de rector y los puestos de ambos rectores dentro de la presidencia.

La información aquí presentada está obtenida del contacto con universidades de diferentes comunidades autónomas puesto que en la mayoría de ellas la norma es similar dentro de cada comunidad autónoma. Expondremos los datos más significativos obtenidos de la información consultada. No se trata de hacer estadísticas sino simplemente ver de forma cualitativa si se han hecho modificaciones, cuales han sido y las lecturas que se pueden extraer de ellas. El primero de los cambios que vemos que se ha producido a raíz de este traspaso dentro del ceremonial es el relativo al lugar de celebración de la ceremonia, en la mayoría de la universidades se sigue realizando dentro de la propia Universidad, pero en Andalucía normalmente el acto se realiza dentro de la



propia sede de la Presidencia del Gobierno Autonómico, realizando luego algunas universidades un acto interno dentro de la universidad y ante el Claustro de profesores como ocurre con la Universidad de Jaén que celebra un acto académico de toma de posesión dentro de la Universidad.

En el caso de la Universidad Pública de Navarra inicialmente se realizó este acto en la sede del gobierno pasando a realizarse, a partir de 1999, dentro de la Universidad.

Otro de los cambios sustanciales que se han producido es respecto a las presidencias, en algunas comunidades el acto es presidido por el Presidente de la Comunidad autónoma y en otros casos por el Consejero pertinente. El emitir el decreto de nombramiento desde dentro de la Consejería es lo que hace que esta autoridad tome un protagonismo que antes no tenía.

Si nos vamos a las universidades Andaluzas vemos que en la mayoría de ellas el acto se realiza en la sede del Gobierno, como bien hemos dicho. Se trata de un acto no académico en el que el Presidente autonómico junto con algunos consejeros toma juramento al nuevo rector. El Decreto de nombramiento lo lee el Secretario General Técnico de la Consejería de Educación. Solo existe un pequeño discurso tras la realización del juramento por parte del nuevo rector. No aparecen ni atributos, ni traspaso de poderes entre un rector y otro.

Pero tenemos como caso particular dentro de esta comunidad el de la Universidad de Jaén que en el año 1999 hace una toma de posesión dentro de la propia universidad presidido por el Consejero de Educación y Ciencia. Se realiza como un acto académico con apertura y cierre de la sesión claustral y petición del uso de la palabra. El decreto de nombramiento lo lee el Director General de Universidades e Investigación de la Junta de Andalucía. El juramento lo realizan el nuevo Rector y el Secretario General del nuevo equipo de gobierno. Los discursos son del Rector entrante y del Consejero, por este orden, terminando el acto con la interpretación del Himno Gaudemus Igitur y el levantamiento de la sesión. No aparece en este caso ni la figura del Rector saliente ni para el traspaso de atributos ni en los discursos.

En el caso de Cataluña los actos se realizan en la propia universidades y son presididos por el Conseller d'Universitats, Recerca i Societat de la Informació. Expondremos el caso de la Universitat de Barcelona (UB) y de la Universitat Pompeu i Fabra (UPF), las dos últimas tomas de posesión que se



han realizado dentro de esta comunidad. En ambos casos no fue un acto académico si no un acto breve y de carácter administrativo sin presencia del Claustro. Entre los invitados es de destacar que en el caso de la UPF el alcalde de Barcelona es uno de los invitados al acto, y en el caso de la UB aparece la figura del presidente del consejo social de la Universidad.

Directamente se pasa a la lectura del Decreto de nombramiento que los realizan el Secretario General en funciones, pasando a continuación al acto de firma de la diligencia de posesión por el Rector entrante y el Conseller. En el caso de la UB también se firma en el libro de tomas de posesión de la propia universidad. Los discursos son por este orden: Rector saliente, Presidente del Consejo social (en el caso de la UB), Rector entrante y Conseller. El acto termina con el Himno Gaudeamus Igitur solamente en el caso de la UB.

Como vemos en este caso no son actos académicos, ni existe la fórmula del juramento o promesa del cargo, ni el traspaso de atributos, ni la presencia de los profesores claustrales revestidos con el traje académico.

En la Comunidad Valenciana tenemos el caso de la Universidad de Alicante (UA) que celebra un acto académico dentro de la Universidad presidido por el Conseller. El decreto de nombramiento lo lee el Secretario General en funciones para a continuación pasar el Rector entrante a realizar la forma de juramento o promesa ante el Conseller y el Rector saliente. Es de destacar que la fórmula utilizada incluye una referencia explícita al Estatut de la comunitat Valenciana y la fórmula de recepción del juramento por parte del Conseller. Se hace el traspaso de símbolos de poder, el bastón por el Conseller y la medalla y el birrete por el Rector saliente.

Nos encontramos con la peculiaridad de que en este caso se realiza a continuación el nombramiento de los diferentes Vicerrectores que formaran el Equipo de Gobierno de la Universidad. En primer lugar nombra al nuevo Secretario General y le toma juramento del cargo, pasando a continuación el Secretario General a leer la diferentes resoluciones rectorales que dan paso a los diferentes nombramientos siendo el rector el que recibe el juramento del cargo en cada uno de los casos, firmando al final de las lecturas el Rector y el Secretario General en el libro de actas.

Pasan a ocupar sus puestos en la mesa de presidencia para dar lugar a los discursos del Rector entrante y del Conseller, que tras escuchar el Himno



Gaudemus Igitur levanta la sesión.

La Universidad e Castilla La Mancha realiza un acto académico con convocatoria del Claustro con traje académico y procesión de entrada y de salida al Paraninfo. El acto es presidido por el Presidente de la Junta de Comunidades de Castilla La Mancha que abre y cierra la sesión. Lo primero que se realiza es el discurso de despedida del Rector saliente para pasar a continuación a la lectura del Decreto de nombramiento por parte del Secretario General. El rector entrante, sentado hasta ese momento entre el claustro accede a la presidencia para el juramento del cargo, incluyendo en el mismo la referencia al estatuto de autonomía de la comunidad.

Recibe los atributos rectorales del Rector saliente y el bastón de mando del Presidente de la Comunidad pasando a ocupar su puesto en la mesa de presidencia bajando a sentarse con el resto del claustro el Rector saliente. Los discursos a continuación son del Rector entrante, el Presidente del Consejo Social de la Universidad y del Presidente de la Comunidad. Tras escuchar el himno Gaudeamus Igitur se levanta la sesión, saliendo toda la comitiva en procesión del paraninfo. Es de destacar la gran presencia musical en este acto que en dos piezas de quinteto de viento para la entrada y salida de la comitiva y tres intervenciones durante el acto de una soprano.

En el caso de la Universidad Pública de Navarra nos encontramos también con un acto académico al uso, dentro de la Universidad, presidido por el Presidente del Gobierno de Navarra, con comitiva académica formada por los miembros de la presidencia con trajes académicos que entran en la sala a los acordes del Himno de Navarra. Esta presidencia está formada por: el Presidente de la comunidad, ambos rectores, Secretario general en funciones, Presidente del Consejo social y el Gerente de la Universidad.

El Secretario General da lectura al Decreto antes del Juramento en el que se nombra el estatuto de la comunidad y los de la Universidad. Se hace intercambio de atributos de rector y entrega del bastón de mando de igual forma a como hemos visto en el caso anterior. El rector entrante pasa a la presidencia ocupando el sitio a la derecha del Presidente de la Comunidad. Los discursos son del Rector saliente, Rector entrante y Presidente de la comunidad, terminando el acto con el Gaudeamus Igitur y la procesión de salida

Veremos el caso de dos universidades Privadas. La universidad Carlos III

realiza un acto puramente administrativo en el que el Secretario General da lectura al Decreto de nombramiento pasando el nuevo Rector a hacer el Juramento ante el Presidente de la comunidad autónoma. Se trata de un acto sencillo en el que no hay intercambio de atributos, ni himno universitario, ni procesión.

La universidad de Navarra tiene un carácter especial puesto que además de ser privada es una Universidad de la Iglesia. Es un acto que se realiza sin traje académico y con presidencia de pie. Al acto se invitan los altos cargos de la Universidad y de las diferentes facultades así como los de la Comunidad Foral. El Secretario General lee el Decreto del Gran Canciller en el que nombra al nuevo Rector. A continuación tienen sus discursos el Rector entrante y el Rector Saliente, pasando a continuación a firmar en el libro de tomas de posesión ambos rectores y el Secretario General dando por terminado el acto.

Conclusiones

Tras ver la información aquí expuesta nos encontramos con una situación muy dispar y que admite diferentes interpretaciones.

Todas las universidades a raíz de este cambio legal, que les ha influido directamente en su propio ceremonial, lo han adaptado en función de la libertad que los Gobiernos Autonómicos les permiten.

El protocolo habitual fue modificado desde el gobierno de Aragón, en el sentido e que el Rector no podía pronuncia nuevamente dicho juramento o promesa, al haberlo realizado ya días antes¹.

Estas adaptaciones han sido muy variadas y dispares como hemos vistos, desde las que lo han convertido en un acto puramente administrativo de toma de posesión de un funcionario, con la peculiaridad de que en este caso es un cargo elegido por elección y que posteriormente es nombrado de forma oficial. La existencia de una toma de posesión administrativa ha hecho que muchas universidades desistan de realizar el acto tradicional y que repita lo que ya se ha realizado en la sede del gobierno autonómico.

1. Martín Villegas, Ana. Rectores toma de posesión e investidura. II Encuentro de Responsables de Protocolo y Relaciones Institucionales de las Universidades Españolas.



El concepto de imagen que hemos comentado que está en el trasfondo de lo que es el ceremonial no se ha cuidado excesivamente en estas adaptaciones. Nos encontramos con dos situaciones, la de universidades que mantiene de la forma mas escrupulosa posible el ceremonial tradicional, solamente introduciendo la figura del consejero o del presidente de la comunidad autónoma asumiendo la presidencia del acto. Y tambien los casos en los que se ha visto reducido a un mero acto administrativo se ha perdido todo el concepto de transmisión de un mensaje que debería de estar detrás de toda ceremonia.

No se ha planteado en estos casos qué imagen, qué mensaje se quiere transmitir con un acto de este tipo y cual es la forma visual más fácil de hacerlo. Este planteamiento que podríamos llamar estratégico debería ser previo a la planificación de cualquier acto que se haga o que se modifique por las circunstancias, como en el caso que hemos visto, no esta presente. Nos encontramos con que algunos de ellos han renunciado a este mensaje en favor de una efectividad o de una supuesta sencillez.

Pero sencillez y mensaje no son conceptos contrapuestos, se puede realizar un acto sencillo en el que la ideología de esa universidad este presente. Parece en algunos casos que el ceremonial en muchos casos esta reñido con la modernidad, aspectos que no son del todo reales. Hemos visto actos con trajes y sin trajes académicos, con procesión y sin procesión de entrada, pero entre todos ellos los hay que transmiten un mensaje y otros que son un puro trámite. Es evidente que un cargo electo por una comunidad universitaria debe tomar posesión ante la propia comunidad que lo han elegido, ahí está gran parte de la imagen y el mensaje que la ceremonia debe de seguir teniendo.

Este concepto del mensaje es el que los responsables de ceremonial y protocolo deben de tener siempre presente en el momento de planificar o modificar un acto ya existente que por circunstancias no puede seguir siendo de la misma forma. No es ni más ni menos que un tipo de comunicación no verba que debe de estar previsto para que realmente cumpla su funcionalidad.

Bibliografía

- AA.VV. (1999) II encuentro de responsables de Protocolo y Relaciones Institucionales de las Universidades Españolas, La Rioja, Universidad de la Rioja.
LÓPEZ NIETO, Francisco (1997): Manual de protocolo, Barcelona, Ariel.
MARTIN CALAHORRO, Francisco (1997): Fundamentos del protocolo en la comunicación institucional, Madrid, Ed. Síntesis.



RAMOS, Fernando (2002): La comunicación corporativa e institucional. De la imagen al protocolo, Madrid, Ed. Universitas.

OTERO ALVARADO, M. Teresa (2000): Teoría y Estructura del Ceremonial y el Protocolo, Sevilla, Mergablum.

URBINA, José Antonio de (1994): el protocolo en los negocios, Madrid, Ed. Temas de Hoy.



Protocolo local: una necesidad

Natalia Quintas Froufe,
Universidad de Vigo.

ABSTRACT

Las entidades locales como los ayuntamientos son los responsables de iniciar y mantener un proceso de comunicación con sus públicos en el que el Protocolo juega un papel importante que, desafortunadamente, pasa desapercibido. Estamos acostumbrados a que únicamente las altas esferas del poder cuenten con expertos en Protocolo que les asesoren en materia de comunicación obviando que los demás entes públicos poseen la misma necesidad aunque en otros niveles. Y más en el caso de una Corporación pública en donde el proceso de comunicación con sus públicos adquiere una mayor importancia si cabe, ya que éste será el responsable de decidir la composición de la misma.

Los Departamentos de Comunicación, y más en concreto los Gabinetes de Protocolo, son los encargados de esta ardua tarea, tan beneficiosa para la entidad como invisible para los responsables de la misma.

El título de la comunicación se desprende de las conclusiones de la misma, en donde sostengo que el Protocolo Local gallego es, ante todo, una necesidad.

EL OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN se basaría en analizar el panorama actual del Protocolo local en el caso concreto de la Comunidad Autónoma de Galicia para finalmente justificar la necesidad de la existencia de Gabinetes de Protocolo en un nivel local. Para alcanzar este propósito:

- Estudiaré el proceso comunicativo de una Corporación Pública
- Investigaré el funcionamiento, organización y estructura de los Gabinetes de Protocolo
- Analizaré la ubicación del Gabinete de Protocolo en el conjunto de la Corporación Pública
- Definiré el perfil de los responsables de dichos Gabinetes

EL OBJETO DE ESTUDIO: investigar cuál es la situación actual del Protocolo local ejemplificándolo en los Gabinetes de Protocolo de las cuatro

capitales de provincia gallegas: Ourense, Lugo, A Coruña y Pontevedra. La selección de ciudades estuvo determinada por la actividad protocolaria de las mismas ya que en localidades de menor tamaño, la actividad protocolaria no sería tan intensa como para necesitar de un Servicio de Protocolo permanente. Las entrevistas fueron realizadas personalmente, telefónicamente y por mail en el año 2002 y actualizadas en el 2005. Esta situación nos ayudará además a conocer cuál ha sido la evolución que han experimentado en este período de tiempo.

LA METODOLOGÍA: La metodología empleada se basó en el vaciado y análisis de fuentes bibliográficas para el apartado teórico complementado con el estudio de casos particulares.

PALABRAS CLAVE: Entidad local, Proceso Comunicativo, Dirección de Comunicación, Gabinete de Protocolo, Jefe de Protocolo.

PROTOCOLO LOCAL: UNA NECESIDAD

Introducción

La comunicación es sustancial y connatural al ser humano, pero se convierte en algo de mayor envergadura si nos referimos a cualquier institución que desarrolle un papel relevante en la vida pública de una comunidad, como es el caso de los Ayuntamientos. En la sociedad actual en la que vivimos, denominada también sociedad de la comunicación, la comunicación con los ciudadanos se ha convertido en un punto fuerte para una buena gestión de Gobierno porque cualquier acción emprendida por éste, además de ser realizada, tiene que ser comunicada. De nada sirven las iniciativas tomadas por el Ayuntamiento si éstas no llegan a sus destinatarios, porque **la comunicación es acción y la acción es comunicación** (Costa, 2001: 50).

El Ayuntamiento, funcionalmente hablando, es el órgano de Gobierno y Administración del municipio en manos del Alcalde y los concejales, con carácter de Corporación de Derecho público. No obstante, nuestro interés no radica en la descripción de este ente público, ni en su composición, organización o funciones sino en su condición de Emisor de comunicación y de Imagen. No consideramos necesario realizar una exhaustiva descripción del mismo, desviándonos probablemente de nuestro objeto de estudio; sino únicamente describir el papel que desarrollan las Corporaciones públicas como



partícipes de un proceso comunicativo compartido con la sociedad y en el que el Protocolo actuará como un elemento indispensable para su correcto transcurso.

El dominio imperante de la Comunicación llama a las puertas de cualquier organización que pretenda establecer una relación de comprensión con sus públicos, más aún si nos referimos a una Corporación pública, en la que ese mismo público decide su composición. En este caso la necesidad de alcanzar el más perfecto entendimiento se convierte en un objetivo básico para su supervivencia confirmando así la inexcusable presencia de un elemento que coordine estas relaciones: el Gabinete de Comunicación.

Los Gabinetes de Comunicación son "las fuentes activas, organizadas y habitualmente estables de información que cubren las necesidades comunicativas tanto internas como externas de aquellas organizaciones y/o personas de relieve que desean transmitir de sí mismas una imagen positiva a la sociedad influyendo de esta forma en la opinión pública" (Ramírez, 1995: 27). Estos Gabinetes son los responsables de dotar a la institución de una política global de comunicación, entendida ésta como un programa de gestión que atiende a las relaciones internas y externas de la organización. Todas las funciones que se le atribuyen a estos Gabinetes giran en torno a ese eje central de mejorar la comprensión y el prestigio de la Corporación. Es decir, buscan transmitir una Imagen positiva para que los ciudadanos cambien su predisposición negativa hacia la misma. Algo difícil de conseguir, al ser la Administración el eje impulsor de iniciativas que atañen a un considerable número de personas, provocando múltiples puntos de vista, curiosamente contrapuestos, en su ámbito de aplicación. Por ello, la actividad de los Gabinetes de Comunicación en este ámbito multiplicará la complejidad de su tarea, al intentar transmitir a un público heterogéneo un mismo mensaje de Imagen positiva.

Además, su ubicación los convierte en el elemento canalizador de la información ofrecida por la Corporación a los ciudadanos sin olvidar en ningún momento que su tarea está dirigida y sirve a los fines de esta última. Su inexistencia puede menguar considerablemente la eficacia de la Corporación ante la ciudadanía, contradiciendo su intención inicial.

A pesar de que el tamaño de la Corporación determine los componentes del Gabinete de Comunicación, éste debería ramificarse en tres áreas:



- * El Gabinete de Prensa.
- * El Departamento de Relaciones Públicas.
- * El Servicio de Protocolo.

Esta ramificación únicamente se realiza en casos en donde las necesidades comunicativas y las actuaciones cara al público lo exijan, ya que sería necesario un importante despliegue de medios, técnicos y humanos, para su correcto funcionamiento. Normalmente, el Gabinete de Comunicación no aparece como tal siendo el Gabinete de Prensa el que ejerce erróneamente sus funciones.

El papel del protocolo en el proceso comunicativo de la corporación

La Corporación local, a través de su Gabinete de Comunicación, pretende estrechar lazos con la sociedad a la pertenece relacionándose con la misma mediante la comunicación en un sentido general. Por tanto, todos sus esfuerzos comunicativos girarán alrededor de esos hombres y mujeres a los que pretende servir, llevándoles a la vez un mensaje positivo sobre la misma. Serán diversos los instrumentos utilizados en la tarea, siendo uno de ellos - y a nuestro modo de ver uno de los más destacables - el Protocolo.

Si entendemos la comunicación como un instrumento de relación, no cabe duda que el Protocolo quedaría incluido dentro de la misma; colaborando con el alcance de los objetivos comunicativos como una herramienta más. Consecuentemente, la tarea que se le encomienda no dista mucho de la otorgada a las demás herramientas comunicativas que emplea una Corporación. Por tanto, el Protocolo como instrumento ordenador de actos forma parte de la comunicación institucional que procede de la Corporación por los siguientes motivos descritos por Marín Calahorro (Marín, 2000: 33):

- 1) Todo ceremonial constituye una pauta para la puesta en escena de interacciones comunicativas revestidas de rango social.
- 2) En la actividad social de instituciones/ Corporaciones y organizaciones, son imprescindibles determinadas interacciones comunicativas, que requieren una cuidada escenificación para conseguir reconocimiento social.

Por todo ello, el citado autor insiste en considerar que el Protocolo, en senti-



do general, ocupa un lugar relevante en el marco de la comunicación global de una Corporación, tratando de añadir aspectos positivos a la Imagen de la misma.

Una de las particularidades que marca una enorme distancia entre el Protocolo y las demás herramientas de comunicación estará relacionada con la Comunicación inevitable y la Comunicación inconsciente (Canalli, 1993: 16). Toda Corporación, a pesar de no ser consciente de ello, comunica en todo aquello en lo que participa, porque todo comunica en una organización. Esta circunstancia se magnifica en los actos organizados en su nombre ya que en cada uno de ellos las Corporaciones transmiten de forma consciente, pero también de un modo inevitable e inconsciente, afectándoles positiva o negativamente. En este caso, el papel ejercido por el Protocolo tendrá una doble tarea:

1. Por un lado, conseguir que la comunicación "querida", aquella que comunicamos intencionadamente, cumpla con su finalidad.
2. Por otro lado, intentar que lo comunicado inconscientemente sea lo menos desfavorable para la organización.

Esta bifuncionalidad surge a raíz de la estrecha relación que el Protocolo mantiene con la comunicación no verbal, a través de la cual se transmiten la mayor parte de las mencionadas comunicaciones involuntarias. Este tipo de comunicación basa su esencia en la afirmación de que todas las personas emiten continuamente signos verbales, que consciente o inconscientemente, transmiten información.

El tratamiento de herramienta de comunicación que le hemos concedido al Protocolo al comienzo del epígrafe puede ser interpretado como una desvalorización de su actuación, algo totalmente alejado de nuestra intención. Comparto con Marín Calahorro la afirmación de que el Protocolo es, además de una herramienta de comunicación de la Corporación, el "rector de un proceso de comunicación" dejando atrás su papel de instrumento ordenador de actos y convirtiéndose en el dirigente del proceso de comunicación entre la Corporación y sus públicos.

Otero Alvarado (2000: 371) va más allá en su particular concepción del Protocolo en el contexto comunicativo proponiendo un nuevo término: "la comunicación protocolaria". El nacimiento de esta nueva comunicación quizá



venga determinado por el auge de la materia en la actualidad, pero independientemente de los motivos causales, esto puede interpretarse como el reconocimiento de su importancia no sólo a nivel comunicativo, sino más bien social.

El servicio de protocolo

Teóricamente, la Jefatura de Protocolo y Ceremonial, debe existir en todas las corporaciones del Estado - autonómicas y locales - así como en todas aquellas en que, por tradición o por sus especiales circunstancias representativas o turísticas, sea conveniente (Vilarrubias, 2000: 340). Un Ayuntamiento debería incorporar este Servicio a su estructura orgánica para ayudar a cumplir sus objetivos sociales, generando además una buena Imagen institucional. Hoy en día no todas las Corporaciones locales son conscientes de la necesidad de incluir en su organigrama un Servicio de Protocolo, quizá por desconocimiento o ignorancia de sus funciones. A modo de resumen recogeremos algunas pautas básicas de la organización, ubicación y funcionamiento de estos Servicios.

La ubicación de este Servicio está ineludiblemente ligado a los máximos niveles de decisión de la Corporación, ya que la mayoría de las veces, éstos serán los encargados de definir los objetivos bajo los cuales se desarrollarán los actos; entregándole al Jefe de Protocolo algunas de las directrices que se deben seguir en la organización de los mismos. Además, esta relación directa facilitará el trabajo de los responsables del Protocolo, evitando la intervención de intermediarios. Sea como parte integrante del Gabinete de Comunicación, si éste existe, o como un Departamento aislado, su actuación requerirá la coordinación con el resto de dependencias de la Corporación, sobre todo con:

* La secretaría particular del Alcalde. La necesidad de su existencia es incuestionable para un correcto funcionamiento de la Corporación, y sobre todo para que el dirigente de la misma pueda llevar a cabo todas sus obligaciones.

* El Departamento de Relaciones Públicas. Ambos departamentos realizarán conjuntamente la mayoría de los acontecimientos, sin que ello suponga una confusión de metas y objetivos, ya que cada departamento tendrá que tener presente en todo momento donde está el límite de sus funciones.

* El Gabinete de Prensa. También interviene activamente en la planificación y



desarrollo de los actos a los que asistan los medios de comunicación. Sin embargo, la diferenciación de funciones debe ser clara.

El Jefe de Protocolo es el responsable de la planificación, organización y desarrollo de los actos organizados por la Corporación. No está solo en la tarea pero sobre su figura recae todo el peso organizativo del acto sino que cuenta con personal auxiliar que le apoye. La contratación de este personal eventual depende de la complejidad del acto, y sobre todo, del presupuesto disponible para organizarlo. Entre estos profesionales destacamos:

- * Auxiliares de Protocolo: los cuales deben poseer una mínima formación académica en Protocolo para socorrer al Jefe del Servicio en cualquier circunstancia.
- * Azafata/o: debe ocuparse de la recepción y orden de los invitados, así como de estar pendiente del desarrollo del acto y tener a punto todo lo necesario.
- * Otros especialistas contratados según las circunstancias como: decoradores, chóferes, hosteleros...

El Jefe de Protocolo debe rodearse de buenos profesionales, ya que en ellos recaerá buena parte del éxito o fracaso del acto. Todos estos auxiliares deben asumir sus responsabilidades y cumplir con la finalidad por la que fueron contratados, de ahí que necesiten integrarse desde el primer momento en la programación del acto, tratando de conocer todos sus entresijos. De nada sirve su presencia si no son capaces de solucionar cualquier contratiempo que se produzca.

Al ser este Departamento el responsable de la organización de actos y de la recepción de autoridades, será necesario que cuente con una buena base de datos para conocer, en la medida de lo posible, todo aquello que influya o pueda llegar a influir en el correcto desarrollo de los actos. Nimiedades incomprensibles para algunos miembros de la Corporación, como otorgar a una personalidad un tratamiento equivocado o desconocer algunas de las costumbres de nuestros invitados, puede suponer un desenlace indeseable para todos los miembros de la Corporación.

Los servicios de protocolo en Galicia



Una vez apuntados los rasgos básicos de un Servicio de Protocolo, nuestro propósito en este epígrafe es ofrecer al posible lector un panorama general acerca de la situación real de los Servicios de Protocolo en un Ayuntamiento, capital de provincia, gallego de modo que pueda realizar un análisis comparativo con lo expuesto en el epígrafe anterior.

Para ello, hemos realizado una entrevista a cada uno de los responsables de estos Departamentos en las cuatro ciudades: Ourense, Pontevedra, Coruña y Lugo. Nuestro objetivo responde a un triple interés:

1. Conocer la organización, funciones y estructura de estos servicios por boca de los propios profesionales encargados de dichas funciones,
2. Describir el perfil de los mismos,
3. Recoger sus valoraciones personales sobre estos Departamentos.

Ourense

Juan Antonio Outeiriño Muñoz ostentaba en el 2002 el cargo de Jefe de Protocolo desde hacía más de 32 años, convirtiéndose en uno de los Jefes de Protocolo más antiguos de España. Él vivió mejor que nadie la transformación que el Servicio de Protocolo sufrió a lo largo de los años. En un primer momento, el Servicio de Protocolo no existía como tal, ocupándose de todas sus funciones el Secretario General del Ayuntamiento hasta que en 1970 se decide instaurar un Gabinete de Protocolo en la entidad, con su correspondiente Jefe de Protocolo, cargo que le fue otorgado.

Su ubicación en la entidad respondía a dos funciones ya que ostentaba el cargo de Jefe de Protocolo de la entidad a la vez que Jefe de la Alcaldía. Al recaer en su persona esta doble tarea, sus funciones englobaban un sinnúmero de aspectos como:

- Acompañamiento y asesoramiento del Alcalde.
- Recepción de autoridades: era el responsable de recibir a las autoridades, encargándose también de los obsequios que se intercambian en algunos actos.



- Llevar la agenda del Alcalde.
- Organización y planificación de actos, no sólo de los que él era el responsable sino también en todos los que el Alcalde participase supervisando todos los aspectos relacionados con su figura.

Para el funcionamiento del Gabinete contaba con varias secretarías que actuaban como auxiliares de Protocolo, marcando siempre él las directrices de actuación.

El Gabinete de Protocolo se encargaba además de supervisar y asesorar en materia de Protocolo a todas las concejalías del Ayuntamiento, las cuales debían acudir en su ayuda para la planificación de cualquier acto. Además, este Gabinete actuaba siempre en coordinación con el Gabinete de Prensa con el que cuenta la entidad.

Entre los actos que realizaba más comúnmente nos encontramos con: Festividad del Santísimo, Procesión de San Martín y de San Roque, Inauguración de puentes, monumentos...En fin, todos aquellos actos que requieran una especial atención por parte de este Departamento.

Hoy en día el puesto es ocupado por D^a. Inés Castro, Jefa de Protocolo del Ayuntamiento de Ourense desde hace dos años. Su llegada a este cargo fue por libre designación y su formación se basa en cursos organizados por diversas instituciones como por ejemplo, la Escuela Gallega de Administración Pública. Las funciones del Gabinete no han sufrido modificación alguna ya que continúan siendo los responsables de la ejecución, instrucción y coordinación de los actos institucionales del Ayuntamiento de Ourense.

En el organigrama de la Corporación dependen directamente del Alcalde, por lo que deben coordinarse en el día a día con el Gabinete de la Alcaldía. Además de su persona cuenta con dos secretarías que le ayudan en sus tareas. Considera que cuenta con todos los medios necesarios para el desarrollo de su trabajo y que no echa en falta nada en particular.

A Coruña

Pilar Sánchez-Marín Pizarro y Matilde Pérez Moreira, son las encargadas de realizar y programar todas las tareas protocolarias de este Ayuntamiento junto con Nuria García. Llevan ocho años en el cargo al que llegaron a través de un



concurso por oposición interna para el puesto. Su conocimiento en esta materia se basa en su propio interés personal complementado con la asistencia a cursos, congresos internacionales y, sobre todo, experiencia.

Este Servicio funciona desde hace más de 60 años, surgido ante la imperante necesidad del Ayuntamiento de poseer un Departamento que lo asesorase en esta materia. Este Ayuntamiento cuenta además con otros servicios (secretaría de la Alcaldía o Gabinete de Prensa) con los que se establece una relación fluida y de total coordinación. Esta relación está basada en una de las funciones básicas de este Servicio de Protocolo, asesorar en materia de Protocolo a toda la Corporación.

Los medios con los que cuentan consideran que son los necesarios para la actividad que desarrollan, aunque sí reconocen que sería necesario la incorporación de más personal auxiliar.

Los actos que realizan son los típicamente desarrollados en los Ayuntamientos, que van desde:

- Recepciones.
- Inauguraciones varias.
- Visitas de Estado, nacional y extranjeras.
- Cenas oficiales.
- Actos solemnes de la Corporación.
- Ceremonias de entrega de honores: Medallas de la Ciudad, Títulos de Hijo Predilecto y Adoptivo.

Para la organización de estos actos el Departamento tiene total autonomía, a no ser en aquellos celebrados extraordinariamente, en donde necesitaran el visto bueno del Alcalde.

Pontevedra

María Teresa Rodríguez es la Jefa del Negociado de Protocolo del Ayuntamiento de Pontevedra. El cargo de esta funcionaria no se corresponde con el de Jefe de Protocolo del Ayuntamiento, sino que simplemente realiza las tareas relacionadas con el mismo, a la vez que cumple con responsabilidades de tipo administrativo encargadas por la Corporación.



Esta funcionaria, junto con otra persona denominada como "conserje", son los encargados de realizar la programación de actos llevados a cabo por el Ayuntamiento, actividades que tendrán que compatibilizar con sus obligaciones administrativas. Sus tareas, como ella misma reconoce, abarcarán todo lo que tiene que ver con ese acto; desde el envío de invitaciones, la decoración del local, la recepción de autoridades... Todo el peso del trabajo protocolario recaerá únicamente en estas dos personas, las cuales no están especializadas en el tema sino que sus conocimientos en este campo se derivan de su interés particular en el Protocolo, unido a la experiencia adquirida.

Los medios con los que cuentan son escasos, ya que no poseen ningún material específico para la realización de actos sino que simplemente cuentan con el material propio de cualquier funcionario de la Corporación. Existe, sin embargo, una partida presupuestaria para la realización de actos de la que pueden disponer pero siempre bajo la supervisión del Alcalde de la Corporación, aunque, reconocen que a la hora de organizar actos de gran relevancia no tienen que aclimatarse a una cantidad fijada de antemano, sino que pueden disponer de prácticamente todo lo que precisen.

En el organigrama de la Corporación no aparece reconocido, al igual que un Servicio de Protocolo, un Gabinete de Prensa porque todas las tareas relacionadas con éste son realizadas por la Secretaría particular del Alcalde. Esta Secretaría ejercerá, en múltiples ocasiones la labor de un Director de Comunicación, ya que proporcionará al personal de Protocolo las directrices para la ejecución de su trabajo. Ello no significa, como reconoce la funcionaria, que exista coordinación ente ambos porque la Secretaría se encontrará en un nivel superior del organigrama, al estar próxima a los puestos de dirección de la Corporación.

La opinión personal de la funcionaria acerca de la necesidad o no de la creación de un Servicio de Protocolo en una Corporación puede deducirse de su frase "El Protocolo es el reflejo de la Institución", por tanto confirma la importancia que el Protocolo posee a la hora de transmitir al público la Imagen de la institución. Aunque también considera que este servicio podría compaginar sus obligaciones con otras encomendadas por la Corporación ya que las actividades relacionadas con el Protocolo en este Ayuntamiento son ocasionales.

El tipo de actos que organizan y programan con más frecuencia serán los típi-



camente desarrollados en un Ayuntamiento como:

- Recepciones a autoridades.
- Inauguraciones.
- Entregas de premios, como es el caso de los premios Ciudad de Pontevedra, entregados en un teatro propiedad del Ayuntamiento.
- Bodas, actividad que en fechas estivales se incrementa enormemente.
- Fiestas patronales como: Fiestas de la Peregrina, Fiesta en honor a San Sebastián, patrón de la ciudad.

Lugo

Uno de los encargados del Servicio de Protocolo de este Ayuntamiento es Santiago, nuestro entrevistado. Él llega a su puesto, hace veinticinco años, a través de una oposición de régimen interno.

Este Servicio, existe desde hace mucho tiempo, tanto que se ignora cuál es el año de su incorporación. Lo que sí sabemos es que surge ante la necesidad de organización y coordinación de los participantes de cada acto. Este servicio está formado por dos personas, en plantilla, pero cuenta con el apoyo de más personal en función del acto a desarrollar.

Su relación con los demás Departamentos de la Corporación, como el Gabinete de Prensa, es constante; trabajando siempre en estrecha colaboración con toda la Corporación ya que se encargan de dar forma externa a todo lo que ellos quieran presentar.

Al igual que sucede con todo lo relativo a la tecnología, los medios con los que cuentan comienzan a quedarse antiguos siendo necesaria la incorporación de otras tecnologías que faciliten su labor.

Los actos que realizan, aproximadamente unos seiscientos al año, son todos aquellos eventos que organice la Corporación en su conjunto o alguno de los Departamentos de la misma. Uno de los acontecimientos de mayor relevancia es la tradicional ofrenda del Reino de Galicia, acto cuya normativa protocolaria data de 1669.

Conclusiones



Los cuatro Ayuntamientos cuentan, sorprendentemente, con un Servicio de Protocolo propio encargado de organizar todos los actos desarrollados por el mismo. Desde mi primer acercamiento a estos Gabinetes, en 2002, hasta la actualidad no se han experimentado cambios ya que únicamente en el Ayuntamiento de Ourense ha cambiado el Jefe de Protocolo.

Estamos en condición de afirmar entonces la existencia de la necesidad imperante de disponer de personal encargado de las cuestiones de Protocolo, que cada Ayuntamiento satisface según su propio criterio.

La estructura, organización y personal de cada uno de estos Servicios varía en función de la provincia a la que nos refiramos. El personal actúa según sus propios criterios, sus obligaciones no están realmente especificadas, los medios con los que cuentan distan, en muchos casos, de los que deberían disponer... Nos encontramos con un panorama, a nivel de Protocolo, disperso, carente de un criterio unificador a la hora de estructurar y organizar este tipo de Departamentos. La situación actual es fruto de las enormes transformaciones que este tipo de servicios han ido viviendo; pasando de su inexistencia a la percepción imprescindible de su presencia. La evolución de estos Departamentos ha sido arbitraria, prescindiendo de ellos en base a criterios no demasiado fiables. Situación que pervive hoy en día, provocando que estos Departamentos sigan ocupando un segundo plano en la vida pública de las Corporaciones. Urge entonces marcar unas pautas básicas de actuación, organización y funcionamiento.

Nuestra valoración sobre los casos estudiados se podría simplificar en:

1. El desconocimiento existente sobre el Protocolo, provoca que los cargos relacionados con la disciplina sean ocupados por funcionarios que tienen en su currículum no más de un curso sobre la disciplina, si es que lo tienen, claro. No queremos convertirlos en culpables o causantes de la situación actual, más bien, todo lo contrario. Ellos han tenido que introducirse en una disciplina carente de legislación en la que la organización de cada acto se traduce en miles de obstáculos que resolver únicamente con el mejor de los sentidos, el común. Solamente la experiencia y su inagotable paciencia les han servido para dotarse de un conocimiento en Protocolo tan válido, e incluso mejor, que el conseguido en prestigiosas universidades españolas.

2. No existe percepción de la necesidad de incorporación a los Servicios de Protocolo de expertos en la disciplina. A pesar del enorme adelanto que estos profesionales supusieron para la introducción de esta disciplina hoy esto ya no sirve de nada sino que se requiere la incorporación de nuevos expertos en el tema que supongan el inicio de una nueva etapa. La incorporación de titulados superiores en publicidad y relaciones públicas a estos departamentos contribuiría a la necesaria profesionalización de esta actividad y supondría un avance en el desarrollo de la disciplina. Además, la propia Administración debería estar abierta a la implantación de estos Departamentos que no supondrían más que ventajas para su existencia; una mínima modificación en la estructuración del personal no supondría un mayor gasto y mejoraría en cambio la calidad del Servicio de Protocolo. El inconveniente más importante con el que nos encontramos es que en la actualidad esa necesidad existe, está latente, pero permanece soterrada esperando que alguien la saque a la luz pública. Por ello, gran parte de la sociedad, ni siquiera es consciente de las ventajas que su incorporación supondrían.

3. La politización de los cargos. Éste es uno de los problemas más graves con los que se encuentra un profesional del Protocolo para su introducción en la Administración. De todos es sabido lo que se esconde detrás de la amable cara de la política, algo que toma más relevancia en entidades dirigidas por ella. A pesar de que nuestra intención no es introducirnos en estos temas, ajenos a nuestra investigación, no podemos obviar las consecuencias que su dirección supone a la estructuración y composición de estos gabinetes.

4. Como consecuencia de lo anterior, los cargos políticos dirigentes de las Corporaciones optan por conceder a los afiliados del partido puestos relevantes, como por ejemplo Jefes de Protocolo, con el fin de que "todo quede en casa". Por tanto, los intereses de la Corporación se ven ensombrecidos por los intereses personales o políticos del partido dirigente. Ello provoca que cargos que requieren cierta especialización se encuentren ocupados por personas que carecen de conocimientos para realizar un buen trabajo incidiendo, entre otras cosas, en la buena marcha de la Corporación. Y no sólo eso, sino que la Imagen de la misma puede verse afectada por un daño irreversible.

¿Cuál sería la solución? Aunque suene a utopía, estos cargos no deberían estar ligados a las consideraciones personales de los gobernantes sino que una instancia superior tendría que reglar su funcionamiento. Eso redundaría en un mayor beneficio no sólo para la Corporación sino también para los públicos



que acudan a ella. Desgraciadamente, esta situación es prácticamente imposible que se haga realidad ya que, previamente, estas Corporaciones deberían ser conscientes de su necesidad incorporándola a sus demandas de más urgente solución.

Por ello, he intentado que página tras página, esta necesidad estuviera presente, implícita o explícitamente, con el fin de hacerla pública ante aquellos interesados en el tema. Afirmando, ya por última vez, que el Protocolo local es, una necesidad.

BIBLIOGRAFÍA

- AA.VV. (2001): Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional, Barcelona Gestión 2000.
- BARTOLI, Annie (1991): Comunicación y Organización, Barcelona, Ediciones Paidós.
- BLACK, Sam (1993): Abc de las Relaciones Públicas, Barcelona, Gestión 2000.
- CANILLI, Claudia (1993): Curso de Relaciones Públicas, Barcelona, Editorial de Vecchi.
- LÓPEZ - NIETO, Francisco (1995): Manual de Protocolo, Barcelona, Editorial Ariel.
- MARÍN CALAHORRO, Francisco (2000): Protocolo y Comunicación, Barcelona, Editorial Bayer Hnos.
- MARTÍN, Fernando (1998): Comunicación Empresarial e Institucional, Madrid, Editorial Universitas.
- NOGUERO, Antonio (1995): La función social de las Relaciones Públicas: Historia, teoría y marco legal, Barcelona, EUB.
- OTERO ALVARADO, María Teresa (2000): Teoría y Estructura del Ceremonial y el Protocolo, Sevilla, Mergablum.
- PORTO SIMOES, Roberto (1993): Relaciones Públicas: función política, Barcelona, Editorial El Ateneo.
- RAMÍREZ, Txema (1995): Gabinetes de Comunicación, Barcelona, Bosch Casa Editorial.
- SOLANO FLETA, Luis (1995): Fundamentos de las Relaciones Públicas, Madrid, Editorial Síntesis.
- SOTELO ENRÍQUEZ, Carlos (2001): Introducción a la comunicación institucional, Barcelona, Ariel Comunicación.
- URBINA, José Antonio (2001): El Gran libro del Protocolo, Madrid, Ediciones Temas de hoy.
- VILARRUBIAS, A. Felio (2000): Tratado de Protocolo de Estado e Internacional, Oviedo, Ediciones Nobel.
- (1992) El protocolo en los actos de la Administración, de las Corporaciones y de las empresas, Oviedo, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Oviedo.
- VILLAFANE, Justo (1993): Imagen positiva: gestión estratégica de la Imagen de las empresas, Madrid, Ediciones Pirámide.



Los símbolos institucionales de Andalucía (1918-1982): de la marginalidad al pleno reconocimiento institucional.

**Manuel Ruiz Romero,
Universidad Pablo de Olavide**

ABSTRACT

Sabido es que los símbolos actúan a lo largo de la historia como elementos comunitarios integradores e identificativos de aspiraciones en sociedades y territorios. Son consecuencias de un conjunto de múltiples interacciones de toda índole: económica, cultural, política y social; pero en cualquier caso, y más allá de aspectos formales, representan también un icono de elementos inmateriales; de sentimientos que han movido, movilizan e impulsan a la comunidad a los que representa.

En el caso andaluz, desde que iniciara Blas Infante y sus círculos el debate regionalista a principios del siglo XX -en lo que se ha dado en denominar el *Andalucismo Histórico*- uno de sus primeros logros fue concretar la propuesta de su *Ideal Andaluz* sobre unos marcadores simbólicos coherentes con un discurso íntimamente vinculados al progreso social económico de los andaluces, el desarrollo de su conciencia identitaria y a la aspiración de instituciones de autogobierno en el marco de un régimen cooperativo para España articulado a través de autonomías. No en vano, el mismo año que se concreta el primer símbolo (la bandera *verde blanca y verde*) se explicita la primera petición de autonomía para Andalucía (1918).

El autor pretende desde este paradigma examinar cual ha sido la evolución histórica y el estado actual de los símbolos de la Comunidad Autónoma y con él, valorar el grado de identificación entre los andaluces y de aceptación desde sus instituciones representativas. A través de la restauración, Trienio Bolchevique, Dictadura primoriverista, II República, la Transición y la vigente democracia (estos últimos periodos tras el forzado silencio franquista), se pretende también examinar la posible evolución existente en los mismos y concretar el grado de reconocimiento y aceptación que el vigente marco de autogobierno constitucional ha reconocido al respecto del devenir histórico y la eminente carga socio económica y cultural que poseen.

En la medida que tomamos conciencia de la profundidad de los símbolos,



asumimos de forma más profunda la importancia del actual Estado de las Autonomías, los percibiremos con un renovado interés, y fortaleceremos el grado de cohesión social y política de los andaluces en una España constitucional que madura y progresa entre nuevos espacios comunitarios. Los contenidos de esta comunicación, suponen en suma, un elemento imprescindible para todo proceso derivado de la comunicación institucional, relaciones públicas y el protocolo; así como de la formación profesional del comunicador.

LOS SÍMBOLOS INSTITUCIONALES DE ANDALUCÍA (1918-1982): DE LA MARGINALIDAD AL PLENO RECONOCIMIENTO INSTITUCIONAL.

Introducción.

Los símbolos actúan a lo largo de la historia como elementos integradores e identificativos de aspiraciones comunes en sociedades y territorios. Son consecuencias de un conjunto de múltiples interacciones de toda índole: económica, cultural, política y social; pero en cualquier caso, y más allá de aspectos formales, representan también un icono de elementos inmateriales; de sentimientos que han movido, movilizan y estimulan a la comunidad que representan.

En el caso andaluz, desde que iniciara Blas Infante y su círculo el debate regionalista a principios del siglo XX dentro de lo que se ha dado en denominar el *Andalucismo Histórico*, uno de sus primeros logros fue concretar la propuesta de su *Ideal Andaluz* sobre unos marcadores simbólicos, coherentes con un discurso íntimamente vinculados al progreso social económico de los andaluces, el desarrollo de su conciencia de pueblo y a la aspiración de unas instituciones de autogobierno en el marco de un régimen cooperativo para España articulado por autonomías. No en vano, el mismo año que se concreta el primer símbolo (la bandera *verde blanca y verde*), se explicita también la primera petición de autonomía para Andalucía (1918).

El autor pretende, desde este paradigma, examinar cual ha sido la evolución histórica y el estado actual de los símbolos de la Comunidad Autónoma, así como de su aceptación desde sus instituciones representativas a través de la Restauración, Dictadura primoriverista, II República, la Transición tras el forzado silencio franquista (particularmente, el propio debate estatutario) y la



vigente democracia.

En la medida que tomamos conciencia de la profundidad de los símbolos, asumimos de forma más profunda la importancia del actual *Estado de las Autonomías* en el contexto de la España contemporánea, los percibiremos con un renovado interés, y fortaleceremos el grado de cohesión social y política de los andaluces en un Estado constitucional que madura y progresa entre nuevos espacios comunitarios que se abren al futuro.

Sobre el origen histórico de los símbolos.

La historiografía existente en torno al denominado *Andalucismo Histórico*¹ ha arrojado luz al respecto de este origen. Si bien no existen elementos documentales que certifiquen el instante de su aparición, no es aventurado afirmar con contundencia que, en algunos casos, como vamos a comentar, los investigadores se han dejado llevar por razones más intuitivas y del momento histórico vivido, que por las puramente historiográficas. En cualquier caso, las últimas aportaciones de la corriente historiográfica citada aportan nuevos e interesantes elementos de juicio que, sin duda, deben ser considerados en el instante político de reforma estatutaria que vive Andalucía.

Los autores clásicos, a saber: Manuel Ruiz Lagos, José María de los Santos y José Luis Ortiz Lanzagorta; documentan la aparición de la bandera y escudo en la Asamblea de Ronda en 1918. Sin embargo, en sus distintos escritos publicados no han llegado a documentar de forma directa el hecho mediante una fuente historiográfica primaria. A falta de Actas sobre dicho foro malagueño, de forma inducida y por los propios testimonios o escritos de los protagonistas, la cita está aceptada entre los especialistas como punto de partida tanto

1. Un balance y la relación de referencias bibliográficas sobre los antecedentes autonómicos en: HIJANO DEL RÍO, M. y RUIZ ROMERO, M.; "Bibliografía sobre el Andalucismo Histórico", en Actas del Coloquio Internacional Andalucía y el 98, Córdoba, Cajasur, 2001, pp. 479-499. El resumen de los Congresos sobre el Andalucismo Histórico en: MEDINA CASADO, M., "Índice de los Congresos sobre el Andalucismo Histórico (1983-1999)", en Boletín del Instituto de Estudios Giennenses, nº CLXXVII, 2001, pp. 425-463. Puede consultarse y obtenerse la totalidad de los títulos en referencia a los antecedentes autonómicos de Andalucía, la transición andaluza y del sistema autonómico actual, en el apartado descargas de la citada web del Centro de Estudios Históricos de Andalucía. Además: HIJANO, M. y RUIZ ROMERO, M., Bibliografía sobre la autonomía de Andalucía, Sevilla, Ayuntamiento, 1996.

en el interés por buscar, concretar y difundir una simbología acreedor del movimiento, como a la hora de dinamizar la incipiente sensibilidad y el mensajes regionalista alrededor de un Ideal identitario.

Como resultado de la polémica, y en vista de los acontecimientos jurídicos, el profesor Lacomba en su obra síntesis del *Andalucismo Histórico* apunta sobre el himno: "*Todo parece indicar que en 1918, en Ronda, no se tomó una decisión al respecto*"². Lo cual no es óbice -a nuestro entender- para continuar con el debate ya abierto en círculos nacionalistas en pro de la concreción y búsqueda de este distintivo, dado que, por otra parte, lo que sí parece contundente por la propia simbología que utiliza el movimiento en sus publicaciones y cabeceras periodísticas, es la utilización del hércules y los leones, o mejor dicho: el escudo adaptado de Cádiz como el de Andalucía³. Para éste se le agrega un lema: *Andalucía por sí para España y la Humanidad*, utilizándose también el concepto de Iberia en sustitución del España en aras a un manifiesto interés a la hora de superar interpretaciones arcaicas del término (anteriores a 1898), y aplicarle a la cuestión una dimensión peninsular y americanista.

Por otra parte, el mítico héroe, desde la interpretación metafórica de la fuerza de la inteligencia que amansa el impulso de una naturaleza representada por los leones que existen a sus pies, y aún con las distintas versiones del lema apuntado, se difunde con normalidad entre los colores de la enseña andaluza, tal y como hoy los conocemos, nueva alegoría que algunos han querido identificar en orden poético con el blanco de los pueblos y el verde de los campos; o bien, desde un punto de vista más mítico relacionado con los colores utilizados en el mundo islámico -en clara alegoría al esplendor de Al-Andalus-, para convocar a la asamblea (blanco) o la oración (verde). Colores por otro lado, aún hoy utilizados en aquellos países identificados con este componente cul-

2.- LACOMBA, J.A., *Regionalismo y autonomía en la Andalucía contemporánea (1835-1936)*, Granada, Caja de Ahorros y Monte de Piedad, 1988, p. 159.

3.- En 1915 escribía Infante en su "*El Ideal Andaluz*": "*Hay que volver a levantar un templo al Hércules Heleno, al divino héroe creador de la leyenda hesiódica, hijo de la fortaleza, de lo infatigable y de la conciencia del poder. Por esto, si yo pudiese elegir un escudo para Andalucía, señalaría sin vacilar el de la gloriosa Cádiz con su divisa elocuente: Dominator Hercules Fundator*".



tural⁴.

Un breve recorrido por el órgano de expresión andalucista de la época, la revista *Andalucía*, demuestra que al menos, dicha búsqueda tiene origen en Ronda. En fechas anteriores al foro malagueño, y como demostración de esta hipótesis, se sitúan dos artículos firmados por Antonio Rodríguez de León con propuestas concretas a este respecto⁵. Incluso, el propio Infante, con posterioridad, en artículo de su pluma explicando *Las insignias de Andalucía*, no alude a himno alguno. Con posterioridad, en las revistas *Avante o El Regionalista* (subtitulado este último *Defensor de los intereses autonómicos de Andalucía*), el escudo y los referidos colores de la bandera se difunden con cotidianeidad, especialmente en el intenso *trienio bolchevique*, donde los grupos coordinados bajo este regionalismo emergente -denominados *Centros Andaluces*- alcanzan su máxima socialización antes de la primera de las Dictadura que vendrá en el siglo XX, y en un intenso periodo donde el colectivo se auto definiría como nacionalista: humanista, no separatista, intercultur-

4. Como estudios sobre los símbolos podemos citar los siguientes: AGUDO ZAMORA, M.J., "La bandera andaluza como tótem: algunas notas sobre su función simbólica", en MURILLO DE LA CUEVA, P.L. (Coord.), *La conquista de la autonomía. Jornadas de Estudios Organizadas por el Parlamento de Andalucía en el XX aniversario del Estatuto*, Parlamento de Andalucía, Granada, 2003, p. 93; BOCK CANO, LEONOR de, "El Hércules andaluz: mito y símbolo de Blas Infante", en Estudios Clásicos, (107), 1995, pp. 51 - 62; CONSEJERÍA DE RELACIONES INSTITUCIONALES, *Historia Sonora del Himno Andaluz*, (formato CD), Sevilla, Junta de Andalucía, 2000; ESTÉVEZ BAUTISTA, R., "Nuestro Himno de Andalucía a debate", en *Actas del XII Congreso sobre el Andalucismo Histórico*, Sevilla, Fundación Blas Infante, 2006 (en prensa); HIJANO DEL RÍO, M., y RUIZ ROMERO, M., "Nuevos datos para la historia de la bandera andaluza", en *Diario 16 de Málaga*, 28 de febrero de 1995 y *El Correo de Andalucía*, 24 de junio de 1995; INIESTA COULLAUT-VALERA, E., "Un espíritu triunfante. La bandera en la Historia", en *Actas del V Congreso sobre el Andalucismo Histórico*, Sevilla, Fundación Blas Infante, 1993, pp. 709 - 712; LEMOS ORTEGA, E., "Estos son el escudo y el himno de Andalucía", en *El Correo de Andalucía*, 15 de marzo de 1977; ORTIZ DE LANZAGORTA, J.L., *Símbolos de Andalucía*, Sevilla (Ecija), Astigitana, 1977; REPISO, F., *Símbolos y derechos andaluces*, Sevilla, Grupo Andaluz de Ediciones, 1980; RUIZ BERDEJO GUTIÉRREZ, P., *Fechas y figuras del Andalucismo*, Sevilla, Fundación Blas Infante, 1990, así como "Historia comparada del Himno de Andalucía para su entronque definitivo en el Estatuto de Andalucía", en *Actas del XII Congreso sobre el Andalucismo Histórico*, Sevilla, Fundación Blas Infante, 2006 (en prensa).

5.- Revista *Andalucía*, (15), 31 de agosto de 1917 y, (72) de 5 enero de 1918.

al, cívico y regenerador de la vieja España a través de las regiones. Sin querer realizar en estos folios un intenso análisis de la ideología del pensamiento, quedémonos sólo con la necesidad de no mimetizar el caso andaluz, o de extrapolarlo miméticamente con respecto a otros que también despuntan en el Estado durante la Restauración, o con sus respectivos inspiradores ideológicos⁶.

En cualquier caso, el foro de Ronda significa también en el seno del movimiento regionalista, un esfuerzo organizativo complementario a la definición por la que avanzan. Es allí donde se crean y estructuran órganos para el funcionamiento y la representación de lo que había de ser una mayor presencia social de los regionalistas en la vida pública. La autoorganización de la nueva ideología es paralela a la necesidad de concretar unos símbolos que los identifique, y ello, no lo perdamos de vista, por ahora sólo responde a la voluntad de unos grupos muy limitados en sus actuaciones e influencias. Las instituciones andaluzas, los partidos políticos y la legalidad aún están lejos de asumir la temeridad político administrativa que reivindican y la política identitaria, anticaciquil y profundamente renovadora de conciencias que pretenden.

Pese a todas sus limitaciones, cuando la tendencia más difundida sus posiciones la Dictadura de Primo de Rivera procede a la disolución de los citados Centros Andaluces, clausurando sus sedes y condenando al destierro a algunos de sus miembros más activos⁷. El espíritu reformador de los regionalismos era interrumpido y perseguido, sin embargo, ello no restó la existen-

6. Cfr. el texto del *Manifiesto de la Nacionalidad* fechado el 1 de enero de 1919 y distintos análisis sobre él en: AUMENTE BAENA, J., RUIZ LAGOS, M. y LÓPEZ, J.M^o., de los, *Manifiesto andalucista de Córdoba de 1919. Ideario de la nacionalidad*, Sevilla, Imprenta Haro, 1979. Texto por otra parte consultable en la citada web del *Centro de Estudios Históricos de Andalucía*.

7- Blas Infante en su intervención en el seno de la Asamblea Regional de 1933 aporta datos definitivos que demuestran que los Centros Andaluces fueron clausurados con la Dictadura de Primo de Rivera, en contra de lo mantenido por ALVAREZ REY, que sitúa el cierre de éstos, no antes de 1926. También el cuestionario de la Junta Liberalista a los municipios en 1936 demuestra este cierre. Cfr. ALVAREZ REY, L. "El andalucismo en Sevilla durante la Dictadura de Primo de Rivera. Notas para su estudio" en *Actas del II Congreso sobre el Andalucismo Histórico, Sevilla, Fundación Blas Infante, 1987, pp. 653-671*.



cia de algunos proyectos mancomunales a partir de unas Diputaciones a las que el regionalismo andaluz consideraba artificiosas y antinaturales en detrimento del municipalismo que sus postulados reclamaban. Sólo con la llegada de la II República se reactivan dichos anhelos en el marco de un Estado integral. El regionalismo en España tuvo que tornarse republicano. Para el ámbito andalucista, son años de obligado silencio destinados a la reflexión sobre la cultura y la identidad, sobre los que rebrota un compromiso renovado en favor de la posibilidad autonómica como medida descentralizadora de progreso: para la participación y la profundización democrática que el Estado necesitaba⁸.

La ilusión de la II República.

La segunda experiencia republicana en nuestra Historia significa un momento crucial para la resolución de la demanda de autonomía. Su desarrollo ha servido de inspiración para el Título VIII de la Constitución de 1978, a la hora de planificar el denominado *Estado de las Autonomías*.

La ruptura con la dictadura *primoriveristas* había de llegar con la puesta en marcha del Estado *íntegro*. No obstante, sólo contextualizaremos los aspectos estrictamente necesarios para mantener el hilo conductor y que, por tanto, poseen trascendencia en los aspectos que nos ocupa⁹.

8. - Blas Infante en el artículo "Las insignias de Andalucía", publicado en la revista ANDALUCIA el 31 de diciembre de 1919 señala: "Se votó para Andalucía como bandera nacional, la bandera blanca y verde (tres franjas horizontales de igual medida: blanca la franja central y verdes las dos extremos (...)). Fueron los colores preferidos por nuestros padres (...). Verde es la vestidura de nuestras sierras y campiñas prendida por los broches de las habitaciones campesinas blancas (...), blancas son nuestras villas y antiguas ciudades de blancos caseríos con verdes rejerías orladas de jazmines. Pura y blanca como un niño, es la Andalucía renaciente que nuestro regazo calienta. Y es aquella esperanza siempre reverdecida y ya conscientemente sentida y definida por los nacionalistas andaluces (...). La bandera blanca y verde enseña de esa pureza y de esa esperanza".

9. Cabe recordar que la primera petición de autonomía a los poderes del Estado fue realizada por el Centro Andaluz de Sevilla en noviembre de 1918. Cfr. HIJANO, M., y RUIZ, M. ¡Andaluces levantaos!. Primer texto político a favor del autogobierno de Andalucía, Sevilla, Ayuntamiento de Ecija, 1997. Los trabajos específicos más significativos sobre los antecedentes históricos de la autonomía: HIJANO, M., y RUIZ, M.,

El movimiento ha madurado durante la Dictadura aunque por obvias razones ha limitado su acción pública. Ahora se reimpulsa el movimiento andalucista con la creación de unas entidades de un matiz político que, sin llegar nunca a constituir una fuerza política a semejanza de las existentes en el momento, articularán ahora la dinámica generada. De este modo, se constituye con intencionalidad "*política*" la *Junta Liberalista de Andalucía*, bajo la experiencia de lo que fueron los Centros Andaluces¹⁰.

En Andalucía, el proceso a favor de un régimen autonomista se inicia un mes después de la llegada del nuevo régimen, el 7 mayo de 1931 con la petición de la *Agrupación Republicana Federal Andaluza*, liderada por Blas Infante, a la Diputación de Sevilla como ya se hiciera en 1918: "*Llegaron los tiempos que hubimos de predecir, desde hace veinte años, durante los cuales hemos venido exhortando al Pueblo Andaluz a que restaure su personalidad, la cual, afirmábamos entonces,...*".¹¹

La entidad provincial de la mano de Casas recoge el testigo y convoca a sus homólogas a un encuentro en Sevilla "*al objeto de estudiar la necesidad de redactar un Estatuto Regional Andaluz*". Su objetivo más inmediato es celebrar una Asamblea Regional donde se den cita todos los partidos políticos y representantes de diputaciones, ayuntamientos, entidades culturales y económicas. Así, las diputaciones andaluzas se reúnen en la capital hispalense

El Ideal Andaluz en la II República. La Asamblea Regional Andaluza de 1933, Sevilla, Fundación Blas Infante, 1995 (conteniendo en su anexo los textos autonómicos del periodo republicano); HIJANO, M., PONCE, J. y RUIZ ROMERO, M., "Frente Popular y recuperación del impulso autonómico. Sevilla, 1936", en Actas del VII Congreso sobre el Andalucismo Histórico, Sevilla, Fundación Blas Infante, 1996, p. 313-323; DIAZ ARRIAZA, J. y RUIZ ROMERO, M., El proceso autonómico de Andalucía durante la II República, Sevilla, Fundación Blas Infante, 1991.

10. - Junta Liberalista de Andalucía (fecha 29-XII-1931, folio 114, registro de inscripción 4). Cfr. Libro de registros de asociaciones (1930-1932), número 24, Archivo de la Delegación del Gobierno en Andalucía. Sevilla. Documentamos, igualmente, la inscripción de un denominado Partido Republicano Autonomista Andaluz (inscrito el 12-VII-1931, folio 174, registro 6) del que se dice mediante anotación manuscrita, cambia de nombre a Partido Republicano Autonomista por acuerdo de la sociedad de 13 de mayo de 1932). Por ello, nos encontraríamos ante el primer partido específicamente autonomista de la historia de Andalucía.

11. La totalidad del texto de la solicitud en: El Noticiero Sevillano y Pueblo Andaluz, 13-VI-1931.



el 6 de julio de 1931, justo una semana después de la victoria electoral de la coalición republicana socialista en Cortes para nombrar una comisión encargada de redactar un cuestionario, el cual debe servir de base para la discusión en ese futuro encuentro de ámbito andaluz.

Fruto de una primera consulta a municipios y entidades, y pese a unos resultados limitados, documentamos la primera adhesión al pretendido proyecto en el municipio sevillano de Marinaleda, en donde 9 semanas después (22 de julio) de proclamarse la República, su pleno acuerda *"recabar para nuestra hermosa región una amplia autonomía económica y administrativa municipal y provincial, constituyendo una entidad política soberana y autónoma, organizada en una democracia republicana representativa"* ¹². Aún tras los limitados resultados del sondeo (escasos Diputados en Cortes responden), los promotores auguran la existencia de *"un deseo general de descentralización económica-administrativa"*. Bajo este análisis ve la luz el primer proyecto de autonomía que Andalucía elabora, con claro componente federal al igual que los de Estella, Nuria y La Coruña, para los casos vasco, catalán y gallego: *Proyecto de Estatuto de Gobierno Autónomo de Andalucía*¹³. Un texto jurídicamente débil y abstracto, aunque reconoce la presencia de tres poderes y posee a su vez, coincidencias sociales y moralizantes idénticas a las expresadas en la Constitución de Antequera de 1883¹⁴.

Hasta estos momentos, tal como hemos señalado con anterioridad, bandera y escudo venían siendo objeto de identificación para unos limitados círculos regionalistas. Su uso se limita a actos públicos de naturaleza política, o a las

12.- En este primer gesto, se encuentran documentadas hasta el presente las respuestas de trece ayuntamientos y nueve entidades de Cádiz y Sevilla. Así como una veintena de diputados, algunos de ellos tan significativos como Alcalá Zamora o Martínez Barrio, que viene a expresar su adhesión a la idea. Cfr. DIAZ ARRIAZA, J. y RUIZ ROMERO, M., El proceso autonómico de..., op. cit. pp. 51 a 72.

13.- Tanto este como los otros cinco proyectos de estatutos, así como los documentos más importantes del intento autonomista en el período republicano se encuentran reproducidos en el anexo de HIJANO DEL RÍO, M., y RUIZ ROMERO, M., El Ideal Andaluz en la II República..., op. cit., pp. 511 a 577.

14.- Basta citar la pérdida de ciudadanía andaluza por embriaguez habitual o vagancia. Cfr. ACOSTA SÁNCHEZ, J., La Constitución de Antequera. Estudio teórico crítico. Democracia, federalismo y andalucismo en la España contemporánea, Sevilla, Fundación Blas Infante, 1983.

ilustraciones y propaganda en el seno del *Andalucismo Histórico*. Ahora bien, con motivo de las tareas de difusión del significado de la autonomía y como labor para promocionar el proyecto, la *Comisión Organizadora de la Asamblea Regional* va a promocionar los símbolos de Andalucía. A lo largo de 1932, su difusión se acentúa en actos públicos como incentivo, tanto a las consultas como del auto-reconocimiento del pueblo andaluz, y por ende, de su autonomía. Esta promoción fue un capítulo más a la hora de estimular un debate donde los andaluces eran muy sensibles. Para ello se realizan en distintos puntos de la geografía andaluza izados institucionales y públicos de la bandera hasta días antes del comienzo de la contienda derivada del golpe militar.

De esta forma, los colores de la bandera y su distribución sobre el paño, fueron los mismos a los que eran en 1918 y a los que hoy conocemos. En cambio, respecto al escudo, no ocurre lo mismo. El símbolo hercúleo sólo sigue siendo utilizado desde esa fecha entre ambientes nacionalistas, de forma que, en la última página de la edición del estatuto emanado de la *Asamblea Regional de Córdoba en 1933*, se reproduce en su página final un escudo, síntesis de ocho apartados, con equivalencias alegóricas y representativas a cada una de las provincias¹⁵. Será en ese gran encuentro regional citado cuando se

15.- En efecto, respecto al escudo, se comenzó a promocionar uno distintos al que venían utilizando los grupos liberalistas: El escudo hercúleo sólo fue defendido entre ambientes nacionalistas. En la edición del estatuto emanado de la Asamblea, se da a conocer en su página final uno, síntesis de ocho apartados, en equivalencia con las provincias de Andalucía. Desde un punto de vista heráldico, en el escudo figura la unidad de las "dos Andalucías" representada por el lazo de su parte inferior. Simbolizadas éstas a través de la rama de alcornoque (Baja), y la de olivo (Alta). Orientación geográfica que está representada en su colocación espacial (a izquierda y derecha del escudo respectivamente). A su vez, el símbolo se divide en ocho cuarteles, en modo semejante al vasco, representativos de las provincias andaluzas. Comenzando por la izquierda superior y realizando una lectura hacia la derecha y abajo, según los distintos niveles, encontraremos representaciones simbólicas de las siguientes provincias: Almería (cruz), Córdoba (león), Cádiz (Hércules), Huelva (ancla), Jaén (torre), Málaga (castillo), Sevilla (no-madeja-do), y Granada (fruto de igual nombre). Este escudo aparece rematado por unas almenas que recuerdan al escudo de la República. Reproducido en HIJANO DEL RIO, M. y RUIZ ROMERO, M.; *El Ideal Andaluz...*, op. cit., p. 409. En este obra pueden consultarse también otros pormenores derivados de la promoción y evolución de los símbolos andaluces al hilo del proceso autonómico y en el marco de la República (Ibíd. pp. 404-412).



confecciona el tercero de los anteproyectos estatutarios, difundido de nuevo entre las corporaciones locales, entidades y asociaciones y ciudadanía en general para su estudio. El mismo, cabe precisar, que sería retomado en 1936 durante la Asamblea Regional del 5 de julio, esta vez en la sede de la Diputación de Sevilla, donde se pretendió dar el impulso final al proceso estatutario bajo la unidad política de la izquierda en el contexto del Frente Popular. Justo el mismo texto articulado que fue marginado cuando durante el denominado bienio *negro o rectificador*, paralizó el devenir autonomista del Estado.

Quizás por ello, precisamente por el significativo matiz político apuntado, tiene importancia que, con motivo del concurso realizado para el cartel oficial anunciador de las Fiestas primaverales de Sevilla de 1934, se premie la obra de Francisco Hohenleiter Castro titulada "*raza brava*". Esta obra introduce por vez primera en su ángulo inferior derecho el escudo de Andalucía, tal como lo concibieron los nacionalistas, y como fiel reproducción del existente en la fachada de la Casa de Blas Infante "*Dar Al Farah*" (Villa de la Alegría) en Coria del Río¹⁶.

Con anterioridad el Centro de Estudios Andaluces, dirigido por Alfonso Lasso de la Vega¹⁷, el mes de marzo de 1933, convoca un concurso de carteles "*andalucistas*" en cuyas bases figuran los siguientes puntos: "*El cartel llevará la inscripción de 'Andalucía por sí, para España y la Humanidad'*". Sólo por la estrecha relación de este Centro con la corporación municipal, y por la tendencia autonomista de todos ellos, puede entenderse en el marco de la reacción fruto del *bienio negro*, la publicación por vez primera de este escudo de Andalucía, tal y como hoy lo reconocemos.

16.- Procede señalar que en el año 2004 este inmueble fue adquirido a los herederos de Blas Infante por la Junta de Andalucía a través de la Consejería de Relaciones Institucionales, dirigida entonces por los andalucistas. Realizándose por parte de la familia un traspaso simbólico a la institución de autogobierno de los derechos sobre los símbolos.

17.- Sobre el personaje y las actividades de este Centro en el Alcázar hispalense pueden consultarse: HIJANO DEL RÍO, M., y RUIZ ROMERO, M., "Alfonso Lasso de la Vega (1898 - 1977). Datos para la reconstrucción del Andalucismo en el exilio", en *Actas del VI Congreso sobre el Andalucismo Histórico*, Sevilla, Fundación Blas Infante, 1995, pp. 359-378; así como de los mismos autores: *Sevilla en el recuerdo. Alfonso Lasso de la Vega (1898 1977): una vida dedicada a la cultura andaluza*, Sevilla, Centro de Estudios Históricos de Andalucía, 1995.

Respecto al himno ocurre algo semejante. Junto al Himno de Riego, y adoptado de manera oficial, se hace sonar durante gran parte de los años de la República el pasodoble "*La Giralda*" del maestro Juarranz con motivo de los izados de banderas andaluzas. Más tarde anunciado como su himno *oficial*, puesto que contiene -se dice-, "*en sus acordes los ritmos del canto popular andaluz*". Sin embargo, desde posiciones nacionalistas la visión es bien distinta. Desde los círculos se argumenta que su melodía responde a un cante de siega popular. La composición, que hoy se encuentra regulada e identificamos como himno andaluz, es idéntica a la que cantaba Infante cuando era interno en el Colegio de las Escuelas Pías de Archidona. Así, es interesante subrayar de este modo el registro de la música y la letra por la Junta Liberalista en 1933 del himno de Andalucía: "*es obra, la música de campesinos andaluces quienes desde tiempo inmemorial la cantan durante la siega, a la salida y puesta del Sol, en parte de la Cuenca del Guadalquivir con letra que recuerda un himno primitivo al Sol. (Registrada música y nueva letra, 1933)*"¹⁸. El dato, como habíamos advertido, pone en jaque la teoría oficial del nacimiento del himno en la Asamblea de Ronda de 1918.

Si bien de cara a la bandera la utilización de la verde y blanca es aceptada por los promotores del proceso durante todo momento, y dado que ya hemos aludido a ese significativo cambio que tiene lugar en cuanto al escudo; cabe por último aludir al himno. Con la llegada del Frente Popular, se acepta de forma institucional el himno de Andalucía creado y registrado en 1933 por los círculos nacionalistas. Blas Infante le pone letra, y el maestro José Castillo y Díaz, director de la Banda Municipal hispalense, la armoniza y adapta a orquesta. Como tal, el himno se escucha oficialmente por vez primera -según consta en el programa, durante el concierto interpretado por este colectivo el 7 de julio de 1936, en la sevillana Plaza de San Lorenzo¹⁹.

18. Díptico editado por "J. Mejías. Sevilla", "*ediciones de la Junta Liberalista*". Citado en HIJANO DEL RIO, M. y RUIZ ROMERO, M.; *El Ideal Andaluz...*, op. cit., p. 407. Se reproduce también su contenido. "*Los símbolos andaluces*", VIDA MARROQUI, 19-III-1933, p. 5. INIESTA COULLAUT VALERA, E., *Tiempo de siembra. Blas Infante: la niñez y el colegio (1885-1901)*, Granada, Ayuntamiento de Archidona y Escolapios de Andalucía 1996.

19. - Cfr. sobre datos de la prensa local en SÁNCHEZ GÓMEZ, P.J., *La música y el Ateneo de Sevilla (1887-2003)*, Sevilla, Ateneo, 2004, pp. 133 y 143. Lamentablemente, como bien señala este último autor, D. José del Castillo Díaz, no ha tenido el reconocimiento público que se merece pese a los esfuerzos de sus descendientes más cercanos.



Una última consideración -imprescindible en un trabajo como éste-, sobre las causas del fracaso del proceso andaluz, apunta a la ruptura de la legalidad a causa del golpe de estado del 18 de julio. Setenta y dos horas después del izado de la bandera andaluza junto a la enseña tricolor en el balcón central del Ayuntamiento gaditano, algunas tropas militares se alzan en armas contra la Constitución republicana. De esta forma, y pese a todas las limitaciones e hipótesis planteadas en el proyecto, el tiempo histórico juega en contra de Andalucía. La causalidad geográfico-estratégica del comienzo de la guerra por el Sur peninsular impide, como estaba previsto, que Andalucía se convierta en una comunidad con Estatuto. Si bien Galicia tras su referéndum autonómico no concreta nada más allá del hecho de que su texto articulado fuese registrado en Cortes, el País Vasco sí logra en cambio legislar algunos preceptos de su norma durante el desarrollo del conflicto armado. Andalucía, no llega a cumplimentar ninguno de los preceptos contemplados en la Constitución de 1931.

Sobre la base de un periodo folklorista inicial, los círculos regionalistas intentarán la definición de una identidad andaluza impregnada de romanticismo, y ajena a la que el nacionalismo español había construido. A través de diferentes fases, nominadas de distintas formas según los autores, la limitada experiencia de autoconciencia en los andaluces sucumbe tras el golpe militar de 1936. Como señala el profesor Pérez Royo, *"nunca sabremos qué hubiera ocurrido con la estructura del Estado español de no haberse producido la guerra Civil y la destrucción de la democracia en España. Es posible e incluso probable que se hubiera acabado generalizando un sistema de autonomías y que se hubiera llegado a una estructura similar a la que se ha acabado imponiendo con base a la Constitución de 1978"*. 20

La Transición como periodo para la recuperación de la Memoria Histórica.

Las multitudinarias manifestaciones del 4 de diciembre de 1977 en las nueve provincias andaluzas (incluida Cataluña), resultan suficiente para que todos los partidos acepten la verdiblanca en sus respectivos anteproyectos de

20.- Así se expresa en: PÉREZ ROYO, J., "De la autonomía como excepción a la autonomía como norma: el Estatuto de Autonomía para Andalucía", en PARLAMENTO DE ANDALUCIA, Veinte años después. Los redactores del Estatuto reflexionan sobre la autonomía, Sevilla, Parlamento, 2001, p. 109.

Estatuto. En buena medida, podemos señalar que la asunción de los símbolos durante el periodo restaurador de la democracia, viene impulsado por el uso y su amplia aceptación popular. Incluso, la aparición del andalucismo político convertido en partido (PSA- Partido Socialista de Andalucía) desde finales de noviembre de 1976, aportaría una mayor significación al proceso de recuperación de todas las posibilidades de un pasado truncado por la causa golpista. Sin embargo, como ocurre en otros periodos ya comentados, pese a que la bandera es aceptada sin problemas, no ocurre así con el resto de símbolos. Tanto escudo como himno, serán objetos de todo tipo de consideraciones por parte de algunos partidos.

Mientras las movilizaciones de sectores sindicales y estudiantiles de oposición se hacían cada vez más numerosas, cabe precisar que la bandera verde y blanca ya se aprobó el 28 septiembre de 1976 en la ciudad de Córdoba, durante la quinta reunión de la Comisión Regional del Ente del proyecto Mancomunal andaluz, en donde los asistentes también debatieron el borrador de un *Anteproyecto de Estatutos de la Mancomunidad Interprovincial de Andalucía*²¹. Un intento de regionalismo funcional tardofranquista a partir de

21. El texto final conviene situarlo en el paradigma de los momentos previos al referéndum de Reforma Política. (Cfr. en COMISION COORDINADORA DE LAS DIPUTACIONES ANDALUZAS, *Documentos para la Historia de Andalucía*, Córdoba, Imprenta San Pablo, 1978). Dentro de unos interrogantes a los que pocos pueden dar forma y poner límites. Debemos entenderla como una velada apuesta por el voto afirmativo, desde la defensa de una nueva realidad que no "admite volver a situaciones anacrónicas". Redactado desde una convencida necesidad de unidad en el Estado, apuesta por medidas regionalizadoras donde la mancomunidad puede ser un método eficaz de gestión. Alertando sobre pretensiones extremistas (separatistas o federales) en materia regional, el texto apunta un adelanto hacia nuevas "banderas y símbolos" que comienzan a popularizarse. Cfr. del autor de este trabajo: "Un pulso al regionalismo tardofranquista. Diputaciones y preautonomía andaluza (1976-1978)", en *Actas del II Simposio de Historia Actual*, Logroño, Instituto de Estudios Riojanos, 2000, pp. 385-402.

Los pormenores del primer izado de la bandera andaluza y sus consecuencias pueden consultarse en el prólogo de Nicolás Salas en: HIJANO DEL RÍO, M. y RUIZ ROMERO, M.; *Sevilla en el recuerdo. Alfonso Lasso de la Vega, una vida dedicada a la cultura andaluza*, Sevilla, Centro de Estudios Históricos de Andalucía, 1995, pp. 11 a 20. ABC reproducirá en su portada la fotografía del primer izado de la bandera verde blanca y verde en la feria de Muestras Iberoamericana de Sevilla en fecha, 28-I-1977, e impulsará una campaña a favor de su normalización. Iniciativa resulta secundada más tarde por parte de los diarios, *La Voz de Almería e Idea*. Cfr. ABC, 8-XI-1978.



las diputaciones, frustrado a posteriori tras la llegada de las preautonomías. Precisamente, tras esta aprobación de las últimas entidades provinciales franquistas, se entiende menos la negativa de la malagueña a ondearla durante la convocatoria multitudinaria y luctuosa del 4 de diciembre de 1977.

La bandera verde blanca y verde, se convierte de esta forma, en una expresión colectiva de lo que está por llegar. No sólo por cuanto reclamación autonómica, sino por vocación democrática²². Una expresión colectiva de una identidad y reivindicativa a la vez. Máxime cuando amplios sectores de izquierdas son reacios a utilizar la enseña bicolor al identificarse ésta, en estos primeros momentos, con los sectores más conservadores. Y viceversa: desde posiciones moderadas no se abrazan signos que pueden identificarse como propios del movimiento obrero o de izquierdas. De esta manera la enseña, entendemos que se abre paso -impulsada desde los medios de comunicación-, hacia la normalización entre las distintas coyunturas del momento, como un elemento de reconocimiento colectivo y plasmación icónica identitaria²³.

22.- De nuevo nos vemos obligados a obviar mucha bibliografía de referencia sobre la transición. No obstante, de este autor: Repertorio bibliográfico sobre la Transición política de Andalucía, Jaén, Cámara Oficial de Comercio e Industria, 2000; de otra parte, como obra de conjunto del periodo: La conquista de la autonomía andaluza (1975-1982), Sevilla, IAAP, 2005. Una compilación documental y bibliográfica en: HIJANO, M. y RUIZ ROMERO, M., Documentos para la historia de la autonomía andaluza (1882-1982), Málaga, Sarriá, 2001.

23.- Es más, dada la especial intensidad de las migraciones andaluzas, el elemento cobra un especial interés por cuanto definirá a un colectivo obligado por razones económicas a permanecer en otra tierra de manera ajena a su voluntad. En ellos especialmente, al igual que en el resto de andaluces, el uso del símbolo, pese a su reciente descubrimiento, equivale a reivindicar el fin de muchos problemas.

Sobre la prensa en esos instantes puede consultarse los trabajos de este autor: "*La prensa de Andalucía durante la transición*", en *Ambitos*. Revista Andaluza de Comunicación, (1), Sevilla, 1998, pp. 231- 252. Reproducido también en la publicación electrónica Latina de Comunicación Social, (16), Tenerife, 1999. (Disponible en <http://www.ull.es/publicaciones/latina/a1999iab/100bruiz.htm>); "Prensa sevillana y transición. El caso de Abc edición hispalense", en RUIZ ACOSTA, M^a. J. y REIG, R., (Coord.) Sevilla y su prensa: Aproximación a la historia del periodismo andaluz contemporáneo (1898-1998), Sevilla, Universidad, 1998, pp. 129 - 168; La prensa ante el Pacto Autonómico de Antequera y el referendo constitucional", en RUIZ ACOSTA, M^a. J. y REIG, RAMÓN (Coord.), Medios de Comunicación y grandes acontecimientos del siglo XX (1898-1998), Sevilla, Grupo de Investigación Estructura, Historia y Contenidos de la Comunicación, 1999, pp. 103 -122; "*Andalucía Libre*". Una revista

En cualquier caso, pese a las diferentes posiciones de los representantes políticos, el proceso de redacción del texto articulado del Estatuto será una definitiva prueba de la aceptación de estos distintivos. En efecto, el Anteproyecto articulado de Carmona (febrero de 1981), cuando se presenta en Cortes, reconoce en su artículo 6 la verde y blanca con la base histórica de la Asamblea rondeña de 1918, pero guarda silencio respecto del himno y el escudo. De hecho solo añadiría *que Andalucía tiene himno y escudo propios*.

Ya durante el debate en el seno de la Comisión Mixta Asamblea de Parlamentarios-Comisión Constitucional, se posibilitó un tímido reconocimiento al *Andalucismo Histórico* aprobando en el artículo 6, la única referencia a un hito de tal dimensión: la Asamblea de Ronda en 1918 como origen de la enseña blanquiverde²⁴. Los andalucistas defendieron su extensión al himno y el escudo, pero el PSOE, realizó una transaccional

andaluza de la transición. Índice bibliográfico", Sevilla, Grupo de Investigación Estructura, Historia y Contenidos de la Comunicación, 2000; "Los intentos de una cabecera regional en Andalucía: la revista Andalucía Libre (1977-1982)", reproducido en la publicación electrónica Latina de Comunicación Social, (38), febrero de 2001. (Disponible en <http://www.ull.es/publicaciones/latina/2001/latina38feb/126ruiz.htm>; o bien: "Prensa política en la transición. Andalucía según El Socialista (1977-1982)", en Ámbitos. Revista Andaluza de Comunicación, (7-8), Sevilla, 2002, pp. 281-304.

24.- Cabe recordar en este sentido el debate que recientemente han tenido los miembros de la Comisión de Reforma del Estatuto de Autonomía, también en la ciudad de Carmona, al respecto del nombre que debía otorgarse al himno andaluz. El hecho, ampliamente aireado por los medios de comunicación, respondía al intento de blindar el símbolo respecto a la propuesta de cambio anunciada en su día por la diputada Amparo Rubiales por razones, según ella, una cuestión de género: "*hombres de luz, que a los hombres almas de hombres les dimos*". Procede señalar al respecto que la *primera* de las definiciones que recoge el Diccionario de la Real Academia de la Lengua es la siguiente: "*Ser animado racional. Bajo esta acepción se comprende todo el género humano*". Los debates en: DSCD. Comisión Constitucional, 26 junio 1981, núm. 38, pp. 1694-1697.

Es necesario hacer constar que en el debate de la Comisión Mixta que citamos como fuente Antonio Ojeda, planteando lo que denominaba como la estatualización de los símbolos, afirma que él llamaría emblema mejor al escudo al no reunir condiciones heráldicas (p. 1696). Del mismo modo, la historia parece repetirse por cuanto Soledad Becerril en aquel foro en Cortes expresó la necesidad de que "*la terminología del himno se adapte a la realidad política, económica y social de Andalucía*" (p. 1697). Algo que, su compañero de Antonio Sanz (PP), sigue defendiendo según conocemos por la prensa,



aprovechando una enmienda de Manuel Clavero, para admitir dicha cuestión en la bandera y rechazarla para el resto de símbolos donde remitieron a una futura Ley del Parlamento. Estas reticencias a la hora de permitir su dimensión histórica, se ejemplariza también con la negativa a reconocer la figura de Infante como precursor del autonomismo, se completa con un intencionado ejercicio que pretende limitar las posibilidades identitarias de los andaluces. A su vez, desde las filas del PSA se pretendió, inútilmente al no admitírsele ni una sola enmienda, un reconocimiento más integral y tácito de los antecedentes autonómicos, y sobre la persona que ocupó un lugar preeminente en dichos hechos.²⁵

La primera audición institucional del himno tiene lugar durante el mandato del primer Alcalde democrático hispalense. Dirigida por el maestro José Albero Francés y bajo sus arreglos, la Banda Municipal de Sevilla interpreta el himno de Andalucía el domingo 18 de octubre de 1979. Al año siguiente la misma banda, interpreta en el Salón de Tapices del Alcázar hispalense, el 5 de diciembre de 1980, dentro de los actos conmemorativos del *Día de Andalucía*²⁶.

La legalidad autonómica vigente.

Iniciada el régimen de autonomía para la Comunidad Autónoma, la Ley 3/82 del Parlamento de Andalucía sobre el Himno y Escudo, continuó por esos márgenes de ambigüedad que estamos señalando, tal y como a continuación veremos²⁷. Dicha Ley declara que el himno fue *creado por el genio popular* andaluz. Y así es. Infante escucha en su colegio escolapio de Archidona repetidas veces al cabo de sus cuatro años de internado, un canto al Santo Dios

25.- Los nacionalistas andaluces del PSA acometieron sin éxito alguno la defensa de un preámbulo introductorio al articulado donde explicitar el carácter histórico de la conquista, la identidad singular del pueblo andaluz y rendir un tácito reconocimiento a la figura del notario de Coria. Dicha idea, apoyada por Clavero desde el Grupo Mixto, ya había sido concretada en el texto catalán aunque no en los casos gallego y vasco, como tampoco lo sería en ninguno de los texto del artículo 143. Así pues, la cuestión contó con el rechazo de centristas y socialistas al entender que en el Título Preliminar del Estatuto se recogían con suficiencia las ideas que se pretendían expresar en el Preámbulo.

26.- RUIZ-BERDEJO GUTIERREZ, P., Fechas y figuras del... op. cit., pp. 26 - 27.

27. BOJA, (1) de 4 de enero. Corrección de errores BOJA 1 de febrero.

como himno jornalero²⁸. Música que oirá en el mismo órgano que hoy se conserva restaurado en la iglesia del colegio escolapios de Granada, y como dice el propio Infante *los liberalistas andaluces adaptaron la música de este himno para himno de Andalucía*²⁹. Incluso, su melodía se sigue escuchando no sólo en la comarca de Antequera, sino en sitios tan dispares como en la sierra norte de Sevilla o en el Andévalo onubense, bajo un carácter marcadamente religioso. Origen que ha servido de base para que se impulse el escucharla durante la Semana Santa a la entrada y salida de las procesionales.

Sigue diciendo la citada ley sobre el himno que es anotado por Blas Infante quien le aporta letra, y que José Castillo y Díaz lo armoniza como director de la banda municipal del Ayuntamiento republicano de Sevilla. Recogiendo entre su articulado la necesidad de que el himno sea interpretado en todos sus eventos oficiales, amén de prohibirse en acto, forma, versión o con finalidad que menoscaben su alta significación. Sin embargo, a estas alturas de desarrollo autonómico, aún no se ha propiciado desde el Parlamento andaluz - como dice la ley- *las condiciones para declarar oficial una versión del himno de Andalucía*. Si bien se prohíben cualquier aspecto que menoscaben su alta significación como insignia entre los andaluces.

Es de prever que la cima de este proceso de aceptación y normalización institucional de estos símbolos, por mucho que hayan sido cuestionados a lo largo del siglo XX, sea su introducción dentro del articulado estatutario durante el proyecto de reforma puesto en marcha por Andalucía, superándose así las reticencias que existieron en su día y aprovechándose para ello las aportaciones realizadas por casi treinta años de producción historiográfica alrededor del tema (1976-2006).

28.- INIESTA COULLAUT-VALERA, E., "El periodo infantil de Blas Infante (1885-1900)", en *Analecta Calansanctiana*, (59), enero-junio, 1988, p. 130.

29.- INFANTE, BLAS; *Orígenes de lo flamenco y secreto del cante jondo*, Sevilla, Consejería de Cultura, 1980, pp. 104-105. Esta publicación sobre la teoría del flamenco, la realiza Infante en el periodo final de su estancia en Isla Cristina y como resultado tanto su viaje a Agmat (Marruecos) y de sus estudios musicales. Hechos que vienen a corroborar la tesis de la autoría del himno a cargo de Blas Infante y dentro de los años 1929 - 1930.



Anexo Legislativo

- Ley Orgánica 6/1981, de 30 de diciembre (BOE nº 9, de 11 de enero de 1982). Estatuto de Autonomía para Andalucía.
- Ley 3/1982, de 21 de diciembre (BOJA nº 1, de 4 de enero de 1983). Escudo e himno de Andalucía.
- Decreto 212/1983, de 19 de octubre (BOJA nº 89, de 8 de noviembre). Especificaciones técnicas de los colores del escudo de Andalucía.
- Decreto 213/1983, de 19 de octubre (BOJA nº 89, de 8 de noviembre). Especificaciones técnicas de inserción del escudo en la bandera de Andalucía.

Relaciones Públicas en el Gobierno y en la Administración



Deudas del pasado, retos del futuro: una aproximación a la comunicación pública en las fuerzas armadas

**Joám Evans Pim,
Instituto Galego de Estudos de Seguranga Internacional e da Paz**

ABSTRACT

El papel de las relaciones públicas en las fuerzas armadas ha cobrado gran importancia en los últimos tiempos, no sólo por la confluencia temporal entre fenómenos belígenos y un espectro mediático en expansión sino también por la influencia que, cada vez más, unos ejercen sobre los otros, entendida ahora como crucial en el desarrollo de los conflictos armados. Los ejércitos, como cualquier otra organización, han tenido que adaptarse a nuevos escenarios comunicativos conformados por una multiplicidad de actores (militares, gobiernos, medios de comunicación, partidos políticos y ONG's, entre otros) para lograr la consecución de sus fines, teniendo en cuenta además de la nueva naturaleza de la guerra y el papel que se espera de (y que de ellos esperan) los ciudadanos en las democracias occidentales. La presente comunicación pretende abordar el modo en el que la comunicación e información pública puede ser utilizada en el marco de las misiones de construcción de la paz y resolución de conflictos, no sin antes tratar brevemente la relación entre información y guerra en la historia.

*Y así, eso que a ti te parece bacía de barbero,
me parece a mí el yelmo de Mambrino,
y a otro le parecerá otra cosa.
(El Quijote, I, XXV)*

DEUDAS DEL PASADO, RETOS DEL FUTURO: UNA APROXIMACIÓN A LA COMUNICACIÓN PÚBLICA EN LAS FUERZAS ARMADAS

1. Introducción

El papel de los medios de comunicación en las situaciones conflictuosas es en muchas ocasiones motivo de controversia, sobre todo cuando nos referimos a sus actitudes frente al campo de resolución de conflictos. Las actividades de construcción de la paz y resolución de conflictos son llevadas a cabo por un



amplio abanico de actores nacionales e internacionales: desde gobiernos a ONGs pasando por instituciones internacionales como las Naciones Unidas. Aunque los medios sean sólo una pequeña parte de las herramientas en estos campos de actuación, no dejan de tener una gran importancia. Los mensajes lanzados por la comunicación social llegan a masas de población incluso en los lugares más recónditos. En los países subdesarrollados, donde se produce un alto porcentaje de los conflictos de hoy en día, juegan un papel clave medios como la radio, que consigue salvar barreras de alfabetización.

Como a lo largo del último siglo han demostrado los estudios de publicidad y propaganda, los mensajes transmitidos por los medios pueden tener gran impacto en la actitud y comportamiento de sus receptores. Esto se aplica, desde luego, tanto a la influencia positiva como negativa, de modo que tanto pueden servir como elementos para fomentar e estimular climas de negociación y diálogo entre la sociedad, como para difundir odio y consignas belicosas. De cualquier forma, ignorar el papel de los medios de comunicación en situaciones de conflicto armado puede comprometer e corto, medio o largo plazo los demás componentes de construcción de la paz y resolución de conflictos.

Las posibilidades son muchas dentro de ese continuum periodístico que va desde aquel más convencional al que estamos habituados a un "otro periodismo" caracterizado por la elaboración de productos mediáticos cuidadosamente diseñados para obtener el máximo rendimiento posible en el campo de resolución de conflictos y reconciliación entre comunidades. Al mismo tiempo, podemos hablar del llamado periodismo preventivo que se desarrolla esencialmente antes de que un conflicto evolucione hacia formas violentas (lo cual se entiende estrictamente como prevención de conflictos) y otro que se proyecta durante los propios conflictos (enmarcado por tanto en el campo de la gestión de conflictos, conflict management). Se debe añadir además un último tipo que tiene su momento al finalizar el conflicto armado, con vistas a mantener la paz y fomentar la reconciliación.

La propia naturaleza del conflicto condiciona que el periodismo se desarrolle desde dentro del territorio de hostilidades, lo cual resulta muy complicado en algunas ocasiones, o si viabilicen intervenciones mediáticas canalizadas desde el extranjero (transmisiones de radio: BBC, Voice of America; de televisión: el caso de Irak en la última intervención; distribución de prensa; y la cada vez más importante Internet). Todas estas formas, y las antes men-



cionadas, chocan y se debaten frecuentemente en el marco de los valores éticos y deontológicos de la profesión periodística, al entender algunos que el hecho de que los medios intervengan en la resolución o prevención de conflictos constituye una trasgresión automática de estos principios de "objetividad" y "neutralidad". Aunque muchos otros hayan superado estas problemáticas sobre la base de la responsabilidad social de los medios de comunicación, llegando al llamado periodismo de paz o de tercera fase, parecía conveniente tratar, aunque de forma concisa, la cuestión de la objetividad en el discurso periodístico. De ello, junto con un recorrido de la cobertura informativa de los conflictos armados, trata el primer epígrafe de este trabajo, cuya intención principal es la de formular una serie de proposiciones, que aún sin aspirar a tener rango nomotético resulten indicativas de las posibilidades que un uso apropiado de los medios de comunicación social brindan al campo de resolución de conflictos y mantenimiento de la paz.

2. Comunicación y guerra en la historia

Durante el presente año se repitieron las alusiones a aquel magnífico corresponsal de guerra que 'fielmente' relató las batallas en las que nuestro caballero Don Quijote se aventuró, en incógnitos lugares de La Mancha. Cervantes nos dejó joyas como la que se ha incluido sobre estas líneas y que nos permite reflexionar sobre otra cuestión de gran trascendencia para el tema que nos ocupa, la objetividad.

Muchos periodistas consideran que la objetividad va más allá de las ideologías, cuando la propia objetividad, como creencia, tiene raíz ideológica. Santos (2002:56) se refiere a dos teorías para explicar la cuestión. Por una banda Joy Rosen, en su trabajo *Beyond objectivity*, la define como "epistemología periodística", mientras Gaye Tuchman se inclina hacia la clasificación "empirismo ingenuo". La ingenuidad parte de la creencia de que la objetividad es posible, cuando en verdad el problema reside en que es inalcanzable por naturaleza, al partir de la subjetividad inherente al discurso y a sus valores intrínsecos.

Los periodistas, como todos los seres humanos, no tienen acceso a la realidad en sí, apenas a algunas de sus muchas y diversas manifestaciones. Lo que hacen no es otra cosa que elaborar un discurso que constituye, por sí mismo, una construcción de la realidad. No se trata de una construcción aleatoria o puramente arbitraria. Ella emana de la percepción humana, de su fun-



cionamiento cognitivo y de las características y limitaciones del discurso. Más que una construcción, ese discurso es una re-construcción. Tuchman llega a comparar el trabajo de los periodistas con aquel de un artista que exprime en su obra su propia visión de una parcela de la realidad. Como discurso, el relato periodístico de captura y expresión de lo real emerge como una reconstrucción de la realidad, y no como su reproducción. Para lograr la preciada credibilidad, la cultura periodística recurre a una serie de mitos que apuntan hacia el (falso) hecho de que se reproduce fielmente la realidad, destacando el de la objetividad. La incapacidad que los periodistas manifiestan en lograr esa deseada objetividad deriva, según Santos, de tres niveles de limitación en su relación con lo real: como humanos están sometidos a los límites de la percepción para la comprensión del mundo que los rodea; también están condicionados, como señaló Saussure, por su incapacidad de expresar con rigor el limitado mundo al que su percepción tiene acceso; el último límite lo establecen sus propias observaciones de las manifestaciones de lo real, que influyen decisivamente en la expresión de esas observaciones, estructurando su relación con el mundo y inclinando la balanza hacia la subjetividad del discurso periodístico.

La subjetividad es entonces crucial, pues para ejercer su profesión deben seleccionar permanentemente asuntos, palabras, imágenes y sonidos. Deben decidir lo que es normal para escoger lo anormal, deben decidir lo que es correcto para noticiar lo que no lo es, ... y en esta selección constante, quieran o no, entran en juego sus cuadros de valores (o referencial ideológico). Citando las palabras de Américo Castro "obsérvese cómo lo interesante no es si el yelmo es bacía, o la bacía yelmo, el interés del escritor y el nuestro se concentran en la presencia y funcionamiento de la interpretación (...) perceptible en los varios juicios de quienes formulan dichas interpretaciones" (Castro, 1967:362). O si lo prefieren, recurramos a Nietzsche: no hay hechos, sólo interpretaciones.

Cambiando de cuadrante y regresando al tiempo de los caballeros, cabría reflexionar sobre la cobertura de los conflictos armados en aquel entonces, sino antes. Uno de los más célebres 'corresponsales' del bajo medioevo es sin duda alguna Jean Froissart (1333-1410) que en sus crónicas recogió gran parte de los acontecimientos que marcaron la(s) Guerra(s) de los Cien Años. Es posible que estuviese presente, con los ejércitos del Príncipe Eduardo de Inglaterra, durante la batalla de Nájera, en la que falleció el cronista castellano Pero López de Ayala, y viajó con certeza por Francia, Italia, Escocia,



Inglaterra y Países Bajos, si bien como 'empotrado' o 'unilateral' no lo sabemos.

Si nos remontamos aún más podríamos llegar hasta los petroglifos y pinturas neolíticas de hace más de 20.000 años en los que se reproducen escenas de lucha tribal. Aunque no sabemos el nombre de sus autores, ni el de los escribas sumerios que 25 siglos antes de Cristo redactaron los primeros textos describiendo la guerra entre ciudades mesopotámicas, podríamos quizás aventurarnos a afirmar que el primer corresponsal de guerra no fue otro que Filípides, que en el 490 a. de C. corrió más de 40 kilómetros entre Maratón y Atenas para anunciar la victoria sobre los persas. Ya entonces, como hemos visto, los 'corresponsales' no estaban exentos de peligros y, de hecho, tras comunicar su noticia, Filípides murió extenuado. De nuevo siguiendo a Santos (2003), las narrativas guerreras, desde la epopeya de *Gilgamesh* hasta los grandes poemas épicos, como la *Ilíada*, la *Odisea*, *Beowulf*, *La Chanson de Roland* o el *Poema del Mío Cid*, han fascinado siempre el imaginario popular, dominando la actividad creativa de todos los tiempos. Bouthoul (1971) afirmó que la guerra es la madre de la historia, pues esta empezó siendo apenas la historia de los conflictos armados.

Ahora bien, se debe tener siempre en cuenta las palabras de Cicerón: la primera ley de la historia consiste en no atreverse a mentir, y la segunda en no temer el decir la verdad (*De Oratore*, II, XV). Esta máxima, quizás a incluir también en los códigos deontológicos de la profesión periodística, es clave sobre todo cuando se trata de noticiar conflictos armados. Si algo nos indican estas divagaciones históricas es el hecho de que siempre, tarde o temprano, habrá quien narre las guerras del hombre. Señalar cuál el primero de la "tribu desdichada" es complicado (y hasta cierto punto irrelevante). En la cripta de William Howard Russell, ubicada en la Catedral de St. Paul, aparece la inscripción "*The first and greatest of War Correspondent*", obviando quizás nombres como James Perry, que en 1789 el *Morning Chronicle* londinense enviaba a París para cubrir la Revolución Francesa, o John Bell, del *Oracle and Public Advertiser*, enviado a Flandes cinco años más tarde para cubrir los combates entre tropas británicas y francesas.

Tampoco podemos olvidarnos de Henry Crabb Robinson, que las guerras napoleónicas habían traído en 1808 a Corunha. Moviéndose por tierras gallegas, Robinson empezó a enviar crónicas regulares al *The Times* a través de los navíos que partían para Londres. En enero de 1809 las tropas francesas se

encontraban en las proximidades de la ciudad, y Robinson decidió aproximarse al frente para después narrar lo que había visto: soldados muertos y heridos, prisioneros franceses, cañones rugiendo,... Fue su primer gran reportaje de guerra... y el último, pues esa misma noche embarcó y se fue para casa, dedicándose a la abogacía durante el resto de su vida (Santos, 2002:22).

Lo cierto es que la guerra no ha cambiado tanto en su esencia, si bien lo ha hecho en medios y formas. Y son precisamente las crónicas que de ella nos deja la historia, sean o no 'periodistas' sus autores, lo que nos permite hacer tal afirmación. Sirvan como ejemplo los dos fragmentos incluidos a continuación, que a pesar de narrar acontecimiento separados por más de cuatro siglos y miles de kilómetros resultan, desgraciadamente, demasiado similares:

Entraban en los pueblos, ni dejaban niños ni viejos, ni mujeres preñadas ni paridas que no desbarrigaban y hacían pedazos, como si dieran en unos corderos metidos en sus apriscos. Hacían apuestas sobre quién de una cuchillada abría el hombre por medio, o le cortaba la cabeza de un piquete, o le descubría las entrañas. Tomaban las criaturas de las tetas de las madres por las piernas, y daban con ellas en ríos por las espaldas, riendo y burlando (...).

Bartolomé de las Casas, Brevissima relación de la destruycion de las Indias, 1552.

Another child lay on the roadway like a discarded doll, her white dress stained with mud and dust. She could have been no more than three years old. The back of her head had been blown away by a bullet fired into her brain. One of the women also held a tiny baby to her body. The bullet that had passed through her breast had killed the bay too. Someone had slit open the woman's stomach, cutting sideways and then upwards (...).

Robert Fisk, Massacre at Chatila Camp. In Pity the Nation, 1990

Si algo tienen en común ambos textos es el inmediato impacto que sobre nosotros causan las palabras e imágenes que portan. Cierto es que Fray Bartolomé no estaba sujeto a horas de cierre o emisión, procesos editoriales, ni se dirigía a una masa de lectores (o espectadores), pero dejando de lado las dinámicas comerciales, tecnológicas y políticas, cabría pensar si en el fondo ha cambiado tanto. Merece quizás la pena detenerse en las nuevas formas que rigen la cobertura de los fenómenos belígenos, en particular esa que está en



boca de todos: los empotrados.

El sistema de los *embeded correspondents* fue perfeccionado por estrategias estadounidenses antes de la invasión de Irak, aunque no es ningún invento nuevo pues fue el sistema utilizado durante las dos guerras mundiales no variando en gran medida. Curiosamente esta expresión -señala Howard Kurtz, "media critic" del Washington Post - tiene dado pié a más de una broma en los Estados Unidos al asociarse con "*in bed*" ("en cama [con las tropas]"). Aunque se preste a ciertos comentarios irónicos, este sistema parece preferible a los *pools*, que se usaran ya en la invasión del Panamá, generalizándose en la Guerra del Golfo de 1991, y que consistieron, en la práctica, en un sistema para alejar lo máximo posible a los periodistas del teatro de operaciones.

En la resaca de la Guerra del Golfo del 91, al menos 135 grandes medios de comunicación de todo el mundo "denunciaron formalmente ante las Naciones Unidas las graves restricciones informativas a que fueron sometidos por el bando transnacional; sus quejas parecieron caer en saco roto" señalan Chillón Asensio y Gómez Mompert (1991:29). El funcionamiento de los *pools* de reporteros ilustra un aspecto esencial de los procedimientos de mediación informativa empleados en la guerra, afirma Eduardo Giordano (1991:46). Según este autor los periodistas inseridos en este sistema servían en la práctica como "oficiales de enlace" y correa de transmisión de lo que oían de los mandos militares.

El sistema de los 'empotrados' se inicia en la Guerra de Bosnia. Las relaciones entre los medios y la UNPROFOR eran relativamente buenas y nunca llegaron a los antagonismos de la Guerra del Golfo. Los corresponsales tenían mucha más libertad para moverse por el terreno, siendo responsables de su propia seguridad. Aún así, Bosnia no fue el fin del proceso evolutivo de las relaciones mediático-militares iniciado en Vietnam (y caracterizado por un progresivo aumento del control). Los militares estadounidenses tenían las ideas claras sobre cuales eran sus objetivos en Bosnia y como los medios podrían ayudarles a conseguirlos. El general al mando del sector estadounidense, William L. Nash, tenía como metas mediáticas: conseguir el apoyo de la opinión pública estadounidense respecto a las operaciones, mantener la moral de las tropas y utilizar los medios de comunicación para que los bandos enfrentados aceptasen y llevasen a cabo los acuerdos de Dayton. Los estrategas llegaron de este modo al concepto de "embedded media", que consistiría en una versión menos restrictiva de sistema de *pools*. McLaughlin (2002:98) caracteriza el sistema



de la siguiente forma:

Unos cuarenta periodistas acompañarían a las tropas en el terreno durante unas dos semanas para adquirir "una visión más profunda de nuestras actividades, permitiéndoles acceso libre a soldados y jefes militares". [...] Un componente significativo del acercamiento de Nash, que no se había llevado a cabo en el Golfo, fue la idea de permitir a los periodistas estar presentes en zonas de combate como forma de demostrar la "transparencia de nuestras operaciones y la firmeza de nuestra misión" [McLaughlin citando a Nash].

El siguiente desafío para este sistema sería la Guerra de Kosovo. Phillip Knightley afirma que la cantidad de mentiras, manipulación, control de noticias, propaganda, distorsiones y omisiones presentes en este conflicto, teniendo aún presente el episodio del Golfo, han provocado una crisis profunda en el campo del periodismo de guerra (Knightley, 2000:525). Señala que la "triste realidad es que en el nuevo milenio la propaganda gubernamental prepara tan bien a sus ciudadanos para la guerra que es probable que estos ya no estén interesados en los reportajes verídicos, objetivos y equilibrados que los buenos corresponsales intentaban traer, del mejor modo que podían". Parece que los días del corresponsal como héroe están llegando a su fin.

Podemos establecer como regla que las operaciones en áreas alejadas de infraestructuras civiles -como lo fueron las Malvinas- otorgan una ventaja casi absoluta a las fuerzas armadas. Lo mismo aconteció en Granada, Panamá e incluso en las Guerras do Golfo, en las que el desierto proporcionaba cierto aislamiento. Estos factores aumentaron sensiblemente la dependencia de los medios de comunicación en los militares, resultando en un mayor aprovechamiento por parte de los últimos. Por otra banda, el tiempo es un factor crucial, ya que las ventajas que conlleva una ubicación remota pronto se disipan si los militares no consiguen mantener el momentum alcanzando una victoria rápida. En este panorama los medios de comunicación emergen como un jugador independiente y competitivo en la batalla por la opinión pública (Young; Jesser, 1997:19).

La introducción y desarrollo de técnicas complejas de gestión de la opinión pública durante los últimos veinte años constituye, probablemente, uno de los elementos que más ha contribuido a transformar la naturaleza de las democracias liberales, de los sistemas de representación y del propio paisaje social



(Aguilar; Zeller, 1991:75). Sólo una vez terminados los conflictos es que se empieza a confirmar lo que los lectores y espectadores atentos intuían, a saber, que una parte de la información suministrada era parcial o totalmente falsa. La subsistencia del procedimiento de rectificación parece ser uno de los grandes problemas que se viene haciendo endémico desde la Guerra del Golfo de 1991. Dos ejemplos del pasado y del presente: pocos días después del fin de la Guerra del Golfo de 1991, fuentes militares estadounidenses reconocen abiertamente que amplificaron el número de soldados iraquíes en Kuwait en un número superior a los 200.000. Hoy, dos años después del inicio de la Guerra de Irak, aún no sabemos nada aquellas armas de destrucción masiva que amenazaban la seguridad mundial.

A pesar de esto, y mas allá de las divergencias entre periodistas y militares (que subsistirán mientras los últimos cubran todo lo que no les interese con el velo de la "operational security" y los primeros crean que, siguiendo a Vaz, tienen el "derecho de noticiar todo") lo cierto es que unos y otros han pasado a ser, como nunca antes, mutuamente dependientes: "los periodistas necesitan tener acceso a la información -cosa que sólo los militares pueden ofrecer- y estos necesitan a los periodistas para comunicarse con la opinión pública global" (Vaz, 2004:110). De todas formas, Vaz concluye (basándose en la opinión de Sambrook) que "militares y periodistas, presionados cada día más por imperativos largamente divergentes, tendrán en el futuro mayores dificultades en compatibilizar sus intereses en el campo de batalla".

Siguiendo a Young y Jesser, podemos afirmar que tanto la naturaleza de la guerra como las obligaciones del ciudadano en tiempo de crisis han cambiado radicalmente. Estos cambios han establecido la nueva prioridad de asegurar la opinión pública en las operaciones bélicas contemporáneas, lo que se traduce en el desenvolvimiento de políticas de control mediático. Esas políticas de contención y control están firmemente establecidas (lo que se evidencia en sistemas como los *empotrados*) y serán el modelo del día de mañana a no ser que el público reclame su derecho a decidir en tiempo de guerra y los medios recuperen su misión original de informar a las masas.

Desde luego estos puntos de vista chocan con los Vaz, aunque no tanto como inicialmente se puede pensar. Empresas de comunicación y gobierno, periodistas y militares tienen sin duda divergencias considerables, algunas incluso pueden parecer insalvables cuando planteadas en los términos mencionados anteriormente. Por desgracia, si algo tienen en común es su



desconocimiento mutuo, lo que dificulta en grande medida aproximaciones futuras. Se ha apuntado que militares y periodistas están condenados a no entenderse dada la naturaleza antagónica de sus valores 'culturales'. Desde aquí más bien incidiría en lo contrario. Pero resulta necesario que unos aprendan de y sobre los otros, pues si no nos entendemos difícilmente podremos llegar a algún tipo de acuerdo. Aunque las soluciones 'perfectas' tarden en llegar, si es que algún día llegan, la mera aproximación al 'Otro' resulta un logro sumamente interesante, especialmente cuando se produce el sosiego de tiempos de paz, minimizadas las tensiones y rivalidades. Sin duda se trate del camino acertado.

3. Medios y resolución de conflictos

Como hemos visto anteriormente, la relación entre información y guerra se remonta atrás en el tiempo, pero más reciente es la idea de utilizar a los medios de comunicación para la resolución de conflictos armados. Lo cierto es que no se ha demostrado aún científicamente el que los medios puedan ejercer una influencia positiva en las acciones de construcción de la paz, pero viendo los ejemplos de Servia y Ruanda, si estamos en condiciones de afirmar que aunque no se utilicen para promover activamente la paz, tienen grandes éxitos a la hora de fomentar el odio y confrontaciones étnicas. Eliminar o reducir estos fenómenos constituiría de por sí un logro significativo.

El problema de la objetividad, que ya mencionamos en la introducción y discutimos con algún detalle en la primera parte ha fomentado cierta oposición a una colaboración activa, o por lo menos más estrecha, entre aquellos encargados de noticiar los conflictos y los que intentan evitarlos. Aunque el ideal de la objetividad pueda tener sus razones dentro de la profesión, pues sin dejar de ser una meta inalcanzable aproxima (en teoría) la producción periodística a niveles deseables de rigor y equilibrio, en ocasiones resulta conveniente una aproximación pragmática guiada por el principio de 'que puede hacerse' en lugar de que debería hacerse idealmente. En este sentido, las opciones son diversas, y en algunas ocasiones las ONGs, Fuerzas de Paz u otros organismos han creado sus propios productos mediáticos para contribuir en el esfuerzo pacificador.

De cualquier forma, el potencial mediático de prevenir o promover conflictos (o de simplemente no hacer nada) se fundamenta en la existencia tanto de una



estructura profesional como de una estructura 'ambiental' favorable o contraria a la promoción de un espectro de medios de comunicación social independientes. No se puede olvidar que esfuerzos de este tipo los son siempre a largo plazo, y por tanto no pueden estar sometidos a los objetivos políticos del día a día (lo que en parte explica el fracaso de muchas iniciativas). Simplemente, no se trata de ir a la zona en conflicto, hacer el trabajo y regresar a casa.

Hay que aproximarse paso a paso en acorde con la situación y cultura local e implicar a profesionales locales (prepararlos o formarlos desde cero si es necesario) pues ellos serán quien garantan la continuidad de cualquier proyecto, que pretenda tenerla claro. Tampoco sería necesario señalar que la relación debería ser de cooperación, diálogo y comprensión mutua si se quiere llegar a alguna parte.

Aquí reside un peligro excepcional. Aunque un equipo transmisor portable de radio de última generación funcione de igual modo en los campos de Castilla como en la sabana africana, no se puede pensar que el modelo periodístico de referencia (que siendo realistas, y teniendo en cuenta la importancia cuantitativa de la prensa sensacionalista, tampoco está tan extendida en Occidente¹) sea universalmente aceptado y/o apropiado. En este sentido, no se puede olvidar que nuestra propia experiencia en medios de comunicación. El hecho es que en nuestro país fueron necesarios casi 150 años de experimentación para abandonar progresivamente el modelo de prensa de púlpito o de partido. No parece razonable introducir en otras sociedades, obviando su contexto y realidad social, modelos para los que posiblemente no se encuentren aún preparadas.

No se deben trasladar sin un análisis extremadamente cuidadoso ningún principio o procedimiento por muy extendido y ampliamente aceptado que estea en nuestras sociedades. Por ejemplo, aunque a algunos les parezca chocante, en ocasiones es posible que cierto grado de censura resulte útil o incluso necesario en casos determinados, por ejemplo, cuando los medios están difundiendo mensajes de odio étnico/político o llamadas a la violencia.

Además, no sólo periódicos, radios y televisiones constituyen medios de

1. Sin ir más lejos, el diario más vendido en España es un periódico deportivo que sigue el 'modelo' sensacionalista.



comunicación. Quizás en algunos entornos no se deberían descartar fórmulas como teatro de calle, cine, carteles, publicidad y propaganda, música o, ¿porqué no?, telenovelas, siempre y cuando se fomente activamente la reducción del conflicto. Y no nos podemos olvidar que en muchos países, tal como en el pasado fue en el nuestro, estas modalidades constituyen hoy por hoy los canales de comunicación más extendidos, pues ni radios o televisores ni el nivel de alfabetización posibilita otras fórmulas.

Una vez establecida la infraestructura y conseguido un cierto equilibrio entre la presencia de las diversas posiciones con expresión veraz y las cualidades necesarias para la tarea de construcción/mantenimiento de la paz, los medios deberían intentar cumplir, entre otros, los siguientes propósitos:

- * Proporcionar información, si es posible veraz, paliando posibles malentendidos;
- * Facilitar puntos de vista alternativos y analizar el conflicto;
- * Convertirse en la voz de aquellos que no la tienen;
- * Entretener, educar y fomentar la confianza;
- * Promover la paz, en el sentido más amplio;
- * Traducir' información compleja a las masas;
- * Velar por el cumplimiento de acuerdos (de alto-el-fuego, por ejemplo);
- * 'Vigilar' a los políticos y proponer soluciones;
- * En vez de un sensacionalismo violento, promover la cobertura equilibrada y responsable;
- * Servir de mediador (vehículo de comunicación) entre partes enfrentadas;
- * Informar a la población de modo que puedan tomar decisiones con conocimiento de causa y
- * Facilitar el desarrollo democrático y buen gobierno.

Es conveniente, tal y como señalamos en la Primera Parte, que los periodistas que cubren zonas con conflictos no sólo estean familiarizados con los asuntos militares sino también en el campo de resolución de conflictos. Es posible que conociendo estas técnicas consigan entender mejor sus actitudes hacia el conflicto así como las formas en que podrían influir para ayudar a los que se ven atrapados en medio. Lo mismo se aplica a los responsables específicos (si hay tal cosa) del campo de mantenimiento de la paz: militares, organizaciones no gubernamentales, diplomáticos, miembros de organismos internacionales, etc.



Que unos y otros entiendan mejor como funcionan estas cuestiones, sus semejanzas y diferencias, es un punto clave para que puedan trabajar con éxito de forma conjunta.

Como hemos visto, aunque no de forma suficientemente detallada, la cobertura mediática es un factor a considerar a la hora de entender el desarrollo de los acontecimientos en tiempo de guerra y de paz. También hemos visto que con las nuevas tecnologías, tanto la cobertura como la interdependencia entre los citados fenómenos aumenta de forma vertiginosa. Pero la nueva (sí, nueva) imagen de 'objetividad' del periodismo occidental en no pocas ocasiones se transforma en una excusa para justificar lo que en lengua inglesa se viene llamando "war mongering", promoción de la guerra, demonizando al enemigo y mostrando una artificial 'compasión' por las víctimas, compasión no por ello desinteresada.

Otras formas de periodismo alternativas han buscado aproximaciones alternativas, cuyo fruto más significativo son esas historias de 'interés humano', pero que tampoco solucionan nada al carecer en la mayoría de las ocasiones el análisis que debería caracterizar los discursos informativos. El periodismo preventivo o periodismo de paz surgen como fórmulas interesantes, aunque poco desarrolladas, con la ventaja de poder ser integradas en esfuerzos mayores de construcción o mantenimiento de la paz.

No sólo se debe crear un ambiente propicio para la difusión de información verídica y fundamentada así como de una variedad de opiniones, sino que es necesario promover la formación de los profesionales de la información (desde reporteros a gerentes) y proporcionar la asistencia técnica oportuna. Como se hace visible, esto no puede ser tarea exclusiva de periodistas. En tiempo de guerra, las comunicaciones de un país se pueden ver seriamente perjudicadas, y en ocasiones los medios de comunicación resultan ser la única herramienta para llegar a grandes cantidades de población, combatiente o no.

Precisamente los más necesitados son los que más dependen en fórmulas de comunicación relativamente 'universales' como la radio, de modo que la elaboración de programas adecuados en este medio (y también prensa y formatos audiovisuales) en momentos de conflicto armado puede ser crucial. Aunque distintas formas de intervención humanitaria puedan requerir iniciativas mediáticas diversas, estas tienen un gran potencial a la hora de reducir la conflictividad propagando información humanitaria con vistas a construir una



sociedad civil más fuerte y estable.

4. Conclusiones

Para finalizar quizás se puedan enumerar cinco principios que engloban lo dicho anteriormente:

Innovación: las situaciones excepcionales requieren soluciones imaginativas para ser eficaces, tanto en el campo de la programación, entrenamiento como práctica periodística. En este sentido, los criterios de la prensa occidental pueden no resultar apropiados.

Independencia: sin independencia del gobierno (o facciones implicadas en los conflictos), sobre todo en el nivel operacional, es difícil conseguir la confianza necesaria para que se cumpla el objetivo de construcción de la paz. Hemos visto que una de las funciones es la de servir como foro de discusión entre las partes, para lo cual es necesario una base firme construida sobre los principios de imparcialidad y credibilidad, si se pretende cierto grado de eficacia.

Valores confrontados: es necesario superar la dialéctica intervención-distanciamiento que, teóricamente, sustenta el 'objetivo' periodismo occidental. Pero no nos olvidemos del público al que van dirigidas estas iniciativas, en la mayoría con valores distintos a los vigentes en las sociedades donde se han forjado tales principios periodísticos.

Sostenibilidad: de nada sirve una gran inversión en capital y esfuerzo humano si no se garantiza la continuidad en el tiempo. No sólo se debe incentivar la 'indigenización' de las labores propiamente periodísticas. También es conveniente un proceso similar en el campo de la financiación, de modo que con el tiempo se logre un grado de autogestión aceptable (ingresos publicitarios, colaboración con otros medios locales y regionales).

Trabajo en red: una forma de garantizar la independencia es lograr acuerdos con emisoras de regiones/países vecinos, de modo que ante presiones de alguna parte, se puedan continuar efectivamente las transmisiones desde otras localizaciones utilizando las instalaciones de otras emisoras. Lo mismo se aplica a imprentas en el caso de la prensa escrita.



En cualquier caso, ignorar o desestimar el potencial de los medios de comunicación en el campo de la resolución de conflictos y mantenimiento de la paz no resulta una posición realista ni apropiada.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, Salvador; Zeller, Carlos (1991): "Los expertos entran en escena: tecnologías mediáticas para situaciones de crisis" en *Las mentiras de una guerra: desinformación y censura en el conflicto del Golfo*, Barcelona, Deriva.
- Bouthoul, Gaston (1971): *La guerra*, Barcelona, Oikos-Tau.
- Casas, Bartolomé de las (1995): *Brevísima relación de la destrucción de las Indias*, Madrid, Cátedra.
- Castro Quesada, Américo (1967): "La palabra escrita y el Quijote" en *Hacia Cervantes*, Madrid, Taurus.
- Chillón Asensio, L.A.; Gómez Mompart, J.L. (1991): "El frente comunicativo: los medios de comunicación continuaron la guerra por otros medios" en *Las mentiras de una guerra: desinformación y censura en el conflicto del Golfo*, Barcelona, Deriva.
- Cicero, Marco Tulio (1996): *De Oratore*, Oxford, Harvard University Press.
- Clausewitz, Carl von (2004): *Vom Kriege*, Erfstadt, Area verlag.
- Clausewitz, Karl von (1997): *On War*, Hertfordshire, Wordsworth Editions.
- Curso de Estado Mayor, IV (2003): *Estudio preliminar de la operación: Libertad para Irak (Monografías del CESEDEN; 64)*, Madrid, Ministerio de Defensa, Secretaría General Técnica.
- Ferguson, R. Brian, Ed. (1984): *Warfare, culture and environment*, Orlando, Academic Press.
- Ferrándiz, Francisco (2002): "Conclusion: Media on Fire" en Aguirre, Mariano; Ferrándiz, Francisco, Eds., *The Emotion and the Truth: Studies in Mass Communication and Conflict*, Bilbo, Universidad de Deusto.
- Froissart, Jean (1980): *Crónicas*, Madrid, Siruela.
- Furieux, Rupert (1944): *The First War Correspondent*, London, Cassell.
- Giordano, Eduardo (1991): "CNN y las noticias del Golfo: el control de las fuentes audiovisuales en la propaganda bélica" en *Las mentiras de una guerra: desinformación y censura en el conflicto del Golfo*, Barcelona, Deriva.
- Haas, Johnathan, Ed. (1990): *The anthropology of war*, Cambridge, University Press.
- Knightley, Phillip (2002): *The First Casualty: the war correspondent as hero and myth-maker from the Crimea to Kosovo*, Baltimore, The John Hopkins University Press.
- Lewis, Jon, Ed. (2001): *The Mammoth Book of War Correspondents*, New York, Carroll & Graf.
- McLaughlin, Greg (2002): *The War Correspondent*, Londond, Pluto Press.
- Montanari, Federico (2000): "Guerra y Comunicación" en *Revista de Occidente*, 232, 46-59.
- Nietzsche, Friedrich (1990): *Más allá del bien e del mal: preludio de una filosofía del*



futuro, Madrid, Akal.

Offley, Edward (2001): *Pen & Sword: A Journalist's Guide to Covering the Military*, Illinois, Marion Street.

Parekh, B. (1982): *Contemporare Political Thinkers*, Oxford, Martins Robertson.

Roth, Mitchel (1997): *Historical Dictionary of War Journalism*, Westport, Greenwood Press.

Santos, José Rodrigues dos (2002): *A verdade da guerra*, Lisboa, Gradiva.

Santos, José Rodrigues dos (2002): *Crónicas de guerra. Da Crimeia a Dachau*, Lisboa, Gradiva.

Silva, Rogério Castro (1972): *Estratégia*, Lisboa, Parceria A. M. Pereira.

Toledano, Juan Andrés (2003): "Michael Ignatieff. La creación de un nuevo universo moral através de los medios de comunicación social" en *Cuadernos de Estrategia: Seguridad y defensa en los medios de comunicación social* [Instituto Español de Estudios Estratégicos]. Madrid, Ministerio de Defensa.

Vaz, Nuno Mira (2004): "Reflexões sobre o Campo de Batalha no Século XXI" en *Nação e Defesa*, n.º 107, 2ª Série, p. 89-113.

Vázquez, José (1990): *Os Petroglifos de Galicia*, Santiago de Compostela, Universidade de Santiago de Compostela, Servizo de Publicacións.

Young, Peter; Jesser, Peter (1997): *The Media and the Military from the Crimea to Desert Strike*, New York, St. Martin's Press.



Uso y discurso de las operaciones psicológicas en los conflictos armados

Joám Evans Pim,
Instituto Galego de Estudos de Seguranga Internacional e da Paz.

ABSTRACT

Si bien las técnicas de la guerra psicológica se remontan a la antigüedad, fue a partir del siglo pasado que fue entendida y practicada como un componente sistemático e imprescindible de la acción bélica, buscando sugestionar al contrario, modificando sus ideas y actitudes de modo que sea posible influenciar sus acciones o debilitar su capacidad de resistencia. Estas técnicas se fundamentan en estrategias de comunicación apoyadas sobre el conocimiento de las características socio-psicológicas del oponente, de modo similar a la propaganda que Young en su Psicología social de la propaganda, definía como el "uso deliberado de métodos de persuasión u otras técnicas simbólicas a fin de cambiar actitudes y, a la postre, influir sobre la acción" (1969: 7). Por desgracia, este nuevo siglo ha visto una brutal intensificación de la actividad bélica, que ha traído consigo una expansión cuantitativa, y en ciertos aspectos también cualitativa, de las llamadas operaciones psicológicas. En esta comunicación se pretende examinar como han cambiado y desarrollado sus técnicas y objetivos en los últimos tiempos, incidiendo en algunas pautas que posiblemente se desarrollarán en el futuro.

Palabras clave: guerra psicológica; operaciones psicológicas; medios de comunicación social y guerra; propaganda - uso bélico; guerra - aspecto psicológico.

USO Y DISCURSO DE LAS OPERACIONES PSICOLÓGICAS EN LOS CONFLICTOS ARMADOS

1. Introducción: el arte del engaño

Las tácticas del engaño y confusión del adversario en el campo de batalla son sin duda tan antiguas como la guerra misma. Uno de los más antiguos ejemplos (1298 a. de C.) es el del faraón Ramsés II y los hititios de Kadesh. Un grupo de éstos últimos 'desertó' y se ofreció al faraón para acabar con sus viejos camaradas, conduciéndolo realmente hacia una emboscada (Latimer,

2001:6). Sin olvidar el célebre caballo de Troya, no se puede hablar de estas técnicas sin hacer referencia a Sun Tzu y su *Arte de la Guerra*, que a pesar del uso durante más de 2.000 años por estrategias y líderes militares chinos sólo se ha volcado a las lenguas occidentales a partir del inicio del siglo XX¹. De hecho, muchos de los escritos militares de Mao Tse-Tung hacen hincapié en el conocimiento de uno mismo y del adversario, utilizando el engaño como un medio para ayudar al oponente a derrotarse a sí mismo, minimizando los costes, controlando así los riesgos y la dinámica de la situación². La clave de Sun Tzu no es otra que disminuir o destruir la voluntad de luchar del enemigo, aterrorizarlo. Lo ideal es ganar las batallas sin luchar (Vázquez, 1996a:47). Vemos así la importancia de la persuasión.

Si bien algunos autores identifican persuasión y propaganda, lo cierto es que esta última conlleva un proceso de información y otro de persuasión. Una definición lata de propaganda podría ser el "uso planeado de cualquier forma de comunicación destinado a afectar a las ideas, emociones y acciones de un dado grupo con determinada finalidad" (Linebarger, 1962:95), pero en el campo que nos ocupa sería más apropiada otra más restricta. Esto nos lleva a la guerra psicológica en sí, entendida como "el uso planificado de la propaganda y otras acciones orientadas a generar opiniones, emociones, actitudes y comportamientos en grupos foráneos, sean enemigos, neutrales o amigos, para que apoyen la consecución de los objetivos nacionales" (Daugherty, 1958:2). Linebarger, además de incluir a las propias tropas y población entre los objetivos, enfatizaría su carácter estratégico o táctico, a alcanzar a través de la intimidación del enemigo, la exageración de la fuerza, manutención de la moral de las tropas y la población, difusión de informaciones falsas, etc. Pero antes de profundizar en la naturaleza de la guerra psicológica resulta conveniente un breve análisis de la nueva y cambiante naturaleza de la guerra en sí.

2. Una aproximación a las guerras de hoy

Clausewitz definió la guerra como "un acto de violencia con la función de

1. Para una visión actualizada de esta obra ver Tao Hanzhang (1996) *El Arte de la Guerra de Sun Tzu. La interpretación china moderna*. Buenos Aires, Distal.

2. Véase, por ejemplo, Mao Tse-Tung (1974) *La guerra revolucionaria*. Barcelona, Grijalbo.



obligar al adversario a realizar nuestros deseos" (Clausewitz, 2004:9)³. Esta definición presenta la guerra como un prolongamiento de la política una vez que la diplomacia haya fracasado. En la Escuela Realista, la guerra es un instrumento racional de la política del Estado. Racional en términos económicos, instrumental en el sentido de consecución de un objetivo determinado, y nacional en el sentido en que el objetivo sea beneficioso para la consolidación del Estado Nacional y de modo que la totalidad de los recursos del Estado sean movilizadas para su consecución (Silva, 1972:11). La voluntad de hacer la guerra es así una voluntad política. La decisión de entrar en esta condición excepcional en la cual la voluntad política se realiza, es una decisión política en su forma primaria: es la decisión política definitiva (Heydte, 1986:7).

Es obvio que la naturaleza de la guerra ha cambiado radicalmente desde los tiempos de Clausewitz hasta nuestros días. Hoy son mayoritarios los llamados 'conflictos de baja intensidad', concepto desarrollado en los EE.UU. en los años setenta, para describir un nuevo estilo de actividad político-militar por debajo de la guerra convencional moderna. Hoy, la aplicación de la 'fuerza adecuada' es un concepto que contraría la 'Ley de ascensión a los extremos' clausewitziana, que necesita ajustamientos profundos, sobre todo en lo referente a las formas como políticos y militares tienen encarado hasta ahora sus respectivos papeles en relación con el campo de batalla (Vaz, 2004:104). En otro plano, Federico Montanari afirma que hoy "es la comunicación misma la que puede convertirse en continuación de la guerra por otros medios", a través de una "continua reversibilidad entre política y guerra, entre guerra y política convertida en comunicación" (Montanari, 2000:47).

De todas formas, no se puede esperar de los conflictos de carácter limitado la generación (espontánea) del tipo de apoyo universal existente durante las guerras clásicas del pasado. La legitimidad de una acción determinada puede ser cuestionada abiertamente convirtiéndose en una decisión del individuo el apoyar o no a su gobierno. Se trata apenas de una elección intelectual sin los imperativos que imponía la salvaguarda de los propios intereses en las guerras de supervivencia del pasado. El resultado, como sucedió en el Vietnam y en la última invasión de Irak, es la existencia de oposición a los conflictos por un segmento más o menos representativo de la población. Esta oposición, y la cobertura mediática que atrae, puede ser suficiente para constituir un rechazo

3. "Der Krieg ist also ein Akt der Gewalt, um den Gegner zur Erfüllung unseres Willens zu zwingen".



del mandato de gobierno inherente al contrato social, amenazando así su base de legitimidad (Young; Jesser, 1997:10).

Los presupuestos de sumisión de la población en tiempo de guerra han sido cuestionados por los que John Rawls llama 'objetores de conciencia' (Parekh, 1982:172). Rawls se apoya en una forma del contrato social en la que el ciudadano está exento de obligaciones políticas, sólo tiene deberes naturales basados en un concepto individual de lo justo. Aquí se incluyen principios como la igualdad de las naciones, el derecho a la autodeterminación, derecho a la autodefensa en caso de ataques externos, el deber de observar los tratados, de no utilizar la violencia de forma desproporcionada en tiempo de guerra y la exclusión de ganancias económicas, expansión territorial o gloria nacional como motivos justificativos de una conflagración. Según esto, el ciudadano puede apelar al principio de justicia para argumentar su negativa, por motivos de conciencia, a participar en lo que entiende como una guerra injusta (Parekh, 1982:174). En este nuevo marco, las guerra psicológica y las operaciones psicológicas (PSYOPs) cobran una nueva dimensión, puesto cada vez más las batallas decisivas se libran en el espectro hertziano televisivo.

3. Entender las PSYOPs

En ocasiones los propios militares no acaban de entender la naturaleza de las PSYOPs y, en parte, es posible que la denominación, fruto del pensamiento estratégico de la primera mitad del siglo XX, no sea el más apropiado. Un comandante del ejército español escribía hace años un artículo en el que apuntaba hacia la necesidad de que el Servicio de Psicología de aquella institución reforzase a las Unidades de Acción Psicológica de los Mandos Operativos para el planeamiento de las PSYOPs. O bien no se comprende la labor de los psicólogos militares, o se necesita una (re)formulación estructural de la guerra psicológica en sí.

Parece evidente que este tipo de operaciones tienen más que ver con el campo de la comunicación y las relaciones públicas que con la psicología, como área de estudios. En otras palabras, en vez de un psicólogo, el prototipo de oficial de PSYOPs será un publicista con uniforme. Y es que, retomando la fórmula clauswitziana, la propaganda de guerra (elemento clave en las PSYOPs) sería la continuación de la propaganda política por otros medios. Como señala Pizarroso, "la propaganda es un acto de violencia mental para forzar a alguien



a someterse a nuestra voluntad" (2001:424). Aún así, para su entendimiento, resultaría sumamente interesante un abordaje desde el campo de la psicología social.

La escuela marxiana alemana acostumbra a utilizar el término 'persuasión' (*Überredung*) para designar el proceso al que la investigación comunicacional denomina 'comunicación persuasiva'. Sin embargo, la traducción del término 'persuasión' puede adoptar en alemán dos significados: persuasión (*Überredung*) o convicción (*Überzeugung*), empleándose o bien 'comunicación persuasiva' (*Überredungskommunikation*) o la segunda de las formas (Bisky, 1982:134). Este matiz no está exento de importancia, tanto en operaciones dirigidas contra civiles como contra las tropas del oponente⁴, cuyos fines últimos podrían reducirse a cuatro:

- Corroer la moral / eficiencia del adversario.
- Incentivar desertiones / rendiciones.
- Neutralizar la propaganda del adversario.
- Lograr la colaboración de la población civil.

Para esto, y como se ha visto recientemente en las Guerras del Golfo⁵, se utiliza un amplio abanico de técnicas y medios, algunos tan antiguos como la guerra misma. Se podrían clasificar como: audiovisuales (televisión, cine, cara-a-cara, ...); visuales (octavillas, cartelería, publicaciones, folletos, ...); sonoros (altavoces, radio, ...) y también multimedia, considerando las nuevas posibilidades de la red y demás contenedores digitales.

Considerando la mutante naturaleza de los conflictos, así como de los nuevos tipos de operaciones⁶, se podría afirmar que toda acción de guerra psicológ-

4. Hablamos también de operaciones psicológicas estratégicas, cuando se trata de aquellas planeadas y proyectadas en tiempo de 'paz' sobre audiencias (civiles o militares) extranjeras o del propio país, o operaciones psicológicas de campo de batalla, que desde el nivel operacional o táctico se aplican sobre objetivos del oponente o de la población civil del área de influencia (Vázquez, 1996b:48).

5. Existe una amplia bibliografía sobre la incidencia de las operaciones psicológicas en este conflicto, lo que de por sí ya resulta significativo. Véase en las referencias Pizarroso Quintero (1991); Vázquez Mateos (1996a); Baeza López (1992); Escribano Aznar (2003); Simões (2005a).

6. Sobre las operaciones psicológicas en las misiones de paz ver Barrón Clavet (1996).



ica constituye per se una forma de guerra irregular, afirmación sin duda matizable. Confinándonos a la definición de Heydte (1986), esto es, a las fuerzas no convencionales de actores no estatales, la acción psicológica pasa a ser el factor clave (o único) de los conflictos, que desgraciadamente hoy han ganado tanta importancia.

4. Guerra Psicológica Irregular

No sólo las fuerzas armadas convencionales, como se ha visto antes, se valen de los métodos de guerra psicológica. Otros grupos armados han construido su estrategia en base a estas tácticas, procurando aterrorizar al enemigo y sobre todo a su población civil.

Antes de abordar esta cuestión, parece necesario realizar algunas aclaraciones sobre los grupos que están detrás, en la mayoría de las ocasiones etiquetados como 'terroristas'. Terrorismo es un término que resulta extremadamente difícil de definir, sobre todo a raíz del uso 'elástico' que se viene dando a esta palabra desde los ochenta: terrorismo económico, terrorismo sexual, terrorismo telefónico... incluso se llegó a denominar terrorismo a la presencia en las calles, hace pocos años, de determinadas razas de perros consideradas peligrosas. Los responsables de esta confusión son en parte los medios, que a veces por sensacionalismo, otras por desconocimiento y otras por interés aplican o no este término dependiendo de la ocasión. La palabra "terrorismo" no puede ser utilizada como un término técnico y neutral para definir una categoría específica de violencia. Se trata de una expresión con una enorme carga emotiva condenatoria que políticamente implica la ausencia de cualquier legitimidad en la violencia en cuestión⁷.

Según el *Oxford English Dictionary*, "terrorista" y "terrorismo" se utilizaron por primera vez en 1795, para caracterizar el reinado de terror de la Francia pos-revolucionaria. También se utilizó durante los disturbios rurales en Irlanda durante el S. XIX y en el asesinato del Zar Alejandro II en 1881. De todas formas, como explica Caleb Carr (2002), si entendemos terrorismo como la violencia que grupos armados ejercen indiscriminadamente contra civiles (definición precaria, a nuestro parecer), este se remontaría al principio

7. Para una visión crítica y panorámica de esta cuestión se recomienda ver: GUELKE, Adrian (1998): *The Age of Terrorism and the International Political System*. London: Tauris Publishers.



de los tiempos, desenvolviéndose sin pausa desde los tiempos del Imperio Romano hasta nuestros días. Una definición bastante completa, pero que sin embargo puede resultar un tanto imprecisa debido al uso del término "violencia" -de por sí no exento de controversias⁸ -, es la de Schmid (1998):

Terrorism is an anxiety-inspiring method of repeated violent action, employed by (semi-)clandestine individual, group, or state actors, for idiosyncratic, criminal, or political reasons, whereby - in contrast to assassination - the direct targets of violence are not the main targets. The immediate human victims of violence are generally chosen randomly (targets of opportunity) or selectively (representative or symbolic targets) from a target population, and serve as message generators. Threat and violence-based communications processes between terrorist (organization), (imperiled) victims, and main targets are used to manipulate the main target (audience(s)), turning it into a target of terror, a target of demands, or a target of attention, depending on whether intimidation, coercion, or propaganda is primarily sought ⁹.

En esta definición se puede discernir la importancia del aspecto comunicacional de las acciones de este tipo, pues en muchas ocasiones el objetivo mismo es el de alcanzar a la opinión pública (local o mundial). En este sentido, las nuevas tecnologías, y en particular Internet, ofrecen a los grupos armados vías alternativas (o más bien complementarias) para difundir sus mensajes.

Aunque no sea un fenómeno nuevo, se ha hecho muy notorio el uso que los grupos de resistencia (o de insurgencia, o como se les quiera denominar) hacen de la Red, pues cada día se hace referencia a sus páginas en los medios de comunicación de todo el mundo. '*Al-Tawhid wa Jihad*' (liderado por Abu

8. Existen formas de violencia ampliamente aceptadas, como podrían ser el tiranicidio o el poder de las fuerzas del orden público a ejercer violencia contra criminales en las democracias liberales. El asesinato de un jefe de estado de un país bajo este régimen político o las prácticas de las fuerzas del orden en dictaduras carecen de esta legitimidad consensuada.

9. SCHMID, Alex P. (1998): *Political Terrorism: A New Guide to Actors, Authors, Concepts, Data Bases, Theories and Literature*. Amsterdam: North-Holland Publishing Company, 1998, p. 28. Citado por Adrian Guelke (1998).



Musab Al-Zarqawi), los 'Banderas Negras', 'Respuesta Islámica', el 'Ejército de *Ansar al-Sunnah*', entre otros, han hecho uso de Internet durante el último año para difundir sus mensajes, comunicados, y más impactante aún, vídeos y fotografías de sus atentados, secuestros y ejecuciones.

El contenido de las grabaciones ha variado desde el inicio de la campaña de resistencia/insurgencia, de modo que lo que en un principio constituían demostraciones de fuerza e intenciones han derivado en usos más macabros, como son las decapitaciones, fusilamientos y degollamientos. También los soportes han cambiado, pues si bien en un principio lo más frecuente era enviar las cintas a medios de comunicación (*Al-Jazeera* o otros canales árabes en su mayor parte) se ha evolucionado hacia los medios propios, esto es, sus páginas web, donde pueden 'colgar' cualquier material, en cualquier soporte, sin restricción alguna y de forma inmediata. Esto se debe en parte al hecho de que las televisiones no emitan sus vídeos o comunicados integralmente, ni expongan en 'sus términos' los motivos e exigencias.

Aunque sin duda se podría desarrollar ampliamente esta cuestión, lo que aquí no es posible por falta de espacio, para finalizar este apartado pareció oportuno comentar alguno de estos vídeos con más detalle. Para esto se seleccionó una de las primeras grabaciones que el 'Ejército de *Ansar al-Sunnah*' difundió en febrero de 2004, que tiene la particularidad de contener la reivindicación de las muertes de siete agentes de inteligencia españoles en Irak. En el documento se puede escuchar la voz en off del Emir Abdullah al-Hassan ibn Mahmoud, líder del grupo, y varias grabaciones de miembros de la organización fallecidos en acciones que se remontan a mayo de 2003, llegando hasta una operación contra agentes británicos y canadienses de principios de enero de 2004.

A continuación se muestran varias tomas en las que aparecen documentos diversos pertenecientes al grupo de siete oficiales de inteligencia españoles, atacados en Bagdad-Oeste el 11 de noviembre de 2003. Los últimos documentos pertenecen sin embargo al ataque de enero antes mencionado. Finalmente, aparecen una serie de explosiones a pié de carretera cuyos objetivos son convoyes militares (el primero) y un camión cruzando un puente.

5. A modo de conclusión

Como hemos visto, aunque sin el necesario detenimiento, el campo de la



guerra psicológica resulta cada vez más complejo, a medida que los conflictos y su desarrollo ganan en complejidad. En este sentido, y ante el creciente papel de la opinión pública mundial en la creación/provocación/desenlace de fenómenos belígenos, métodos alternativos a la guerra convencional (tal y como se ha entendido hasta hoy) ganan fuerza, imponiéndose como elementos clave en las estrategias de actores armados regulares e irregulares en el nuevo campo de batalla global.

Entre estos métodos, la guerra psicológica ha ganado una importancia destacada ante las ventajas evidentes que trae a sus ejecutores, tanto en eficacia contra los oponentes (y su propia población civil) como por la ausencia de críticas entre la opinión pública. Su creciente aplicación y mutación (adaptándose a las nuevas tecnologías) hace que su estudio detallado sea más que necesario, especialmente desde el campo académico civil, que a pesar de estar capacitado para realizar abordajes críticos casi impensables en las Fuerzas Armadas, no ha prestado gran atención a este fenómeno.

En este sentido, la presente comunicación pretendía ser apenas una especie de estudio introductorio que permita la posterior profundización, análisis crítico y debate en el área que nos ocupa, lo que desde luego parece necesario.

6. Bibliografía

- BAEZA LÓPEZ, Juan Luis (1992): "Acción psicológica en el conflicto del Golfo". Revista Ejército, n.º 627, abril, pp. 94-98.
- BAKAN, David (1991): "Some Philosophical Propadeutics toward a Psychology of War". In RIEBER, Robert, Ed.: *The Psychology of War and Peace: The Image of the Enemy*. New York: Plenum Press, p. 41-58.
- BARRÓN CLAVET, Fernando (1996): "Las operaciones psicológicas en las misiones de paz". Revista Ejército, n.º 678, diciembre, pp. 63-67.
- BISKY, Lothar (1982): *Crítica de la teoría burguesa de la comunicación de masas*. Madrid: Ediciones de la Torre.
- CLAUSEWITZ, Carl von (2004): *Vom Kriege*. Erfstadt, Area verlag.
- CURSO DE ESTADO MAYOR, IV (2003): *Estudio preliminar de la operación: Libertad para Irak (Monografías del CESEDEN; 64)*. Madrid, Ministerio de Defensa, Secretaría General Técnica.
- DAUGHERTY, William; JANOWITZ, M. (1958): *A Psychological Warfare Casebook*. Baltimore, The John Hopkins University Press.
- ESCRIBANO AZNAR, Carmelo (2003): "Las Operaciones Psicológicas para Liberar Kuwait". Revista Ejército, n.º 745, abril, pp. 27-37.
- FERGUSON, R. Brian, Ed. (1984): *Warfare, culture and environment*. Orlando:



Academic Press.

HAAS, Johnathan, Ed. (1990): *The anthropology of war*. Cambridge: University Press.

HANZHANG, Tao (1996): *El Arte de la Guerra de Sun Tzu*. La interpretación china moderna. Buenos Aires, Distal.

HEYDTE, Friedrich August von der (1986): *Modern Irregular Warfare in Defence Policy and as a military phenomenon*. New York, New Benjamin Franklin House.

KLINEBERG, Otto (1991): "The Contributions of Psychology to International Understanding: Problems and Possibilities". In RIEBER, Robert, Ed.: *The Psychology of War and Peace: The Image of the Enemy*. New York: Plenum Press, p. 71-84.

LATIMER, Jon (2001): *Deception in war: the art of the bluff, the value of deceit, and the most thrilling episodes of cunning in military history, from the Trojan horse to the Gulf War*. Woodstock, The Overlook Press.

LeSHAN, Lawrence (2002): *The psychology of war: comprehending its mystique and its madness*. New York, Helios Press.

LINEBARGER, Paul M. A. (1962): *Guerra Psicológica*. Rio de Janeiro, Biblioteca do Exército.

MAO TSE-TUNG (1974): *La guerra revolucionaria*. Barcelona: Grijalbo.

MONTANARI, Federico (2000): "Guerra y Comunicación". *Revista de Occidente*, 232, pp. 46-59.

GUELKE, Adrian (1998): *The Age of Terrorism and the International Political System*. London: Tauris Publishers.

PAREKH, B. (1982): *Contemporary Political Thinkers*. Oxford, Martins Robertson.

PEÑAS DOMÍNGUEZ, Joaquín (1996): "Los medios de las operaciones psicológicas". *Revista Ejército*, n.º 678, diciembre, pp. 57-62.

PIZARROSO QUINTERO, Alejandro (1991): *La guerra de las mentiras*. Información, propaganda y guerra psicológica en el conflicto del Golfo. Madrid, EUDEMA.

PIZARROSO QUINTERO, Alejandro (2001): "La comunicación como arma de guerra". In BENAVIDES DELGADO, J. et al., Eds. *Los espacios para la comunicación en el año 2000*. Madrid, Fundación General UCM.

SILVA, Rogério Castro (1972): *Estratégia*. Lisboa, Parceria A. M. Pereira.

SIMÕES, Pedro (2005): "PSYOP's na Opreação 'Iraqui Freedom' . Iraque". In SOUSA, Jorge Pedro de, Ed. *Jornalismo, Ciências e Saúde*. Porto, Universidade Fenando Pessoa, pp. 397-400.

VAZ, Nuno Mira (2004): "Reflexões sobre o Campo de Batalha no Século XXI". *Nação e Defesa*, n.º 107, 2ª Série, p. 89-113.

VÁZQUEZ MATEOS, Antonio (1996a): "Las operaciones psicológicas en la Guerra del Golfo". *Revista Ejército*, n.º 678, diciembre, pp. 68-72.

VÁZQUEZ MATEOS, Manuel (1996b): "Introducción a las Operaciones Psicológicas". *Revista Ejército*, n.º 678, diciembre, pp. 47-52.

YOUNG, Peter; JESSER, Peter (1997): *The Media and the Military from the Crimea to Desert Strike*. New York, St. Martin's Press.

