

LA ACCION SOCIAL EMPRESARIAL COMO COMPONENTE DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

Inmaculada J. Martínez Martínez (inmartin@um.es) Universidad de Murcia

Alfonso Gil Gil (agil@ucjc.edu) Universidad Camilo José Cela y Centro Universitario Villanueva

ABSTRACT

Si bien es verdad que términos como Marketing con Causa, Marketing Social Corporativo o Solidaridad Empresarial son más conocidos en la última década, no cabe duda de que hoy se impone la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) como un concepto mucho más amplio y de plena actualidad en el management empresarial.

Todo ello deviene de la importancia que los ciudadanos conceden a las empresas socialmente responsables entendidas de manera intuitiva como aquéllas que, además de ser entidades económicas en sentido tradicional, tienen especialmente en cuenta una serie de factores relacionados con su integración en la sociedad. Entre ellos destacan la contribución de sus productos al bienestar general, el cumplimiento de la normativa vigente, su comportamiento ético y el de su equipo directivo, la buena relación con los trabajadores, el respeto al medio ambiente o el apoyo a las personas más desfavorecidas de su entorno.

En este sentido, la Fundación Empresa y Sociedad define la Acción Social Empresarial (ASE) como la dedicación de recursos humanos, financieros o técnicos a proyectos de desarrollo de la sociedad en beneficio de personas desfavorecidas y gestionadas en sentido empresarial en las siguientes áreas: formación profesional y empleo, educación, salud y asistencia social. No obstante, parece ser que la Acción Social Empresarial es el componente más desatendido de la gestión empresarial, quizá porque las empresas consideran que ésta corresponde más al ámbito de la iniciativa individual y que por tanto es un tema menor que tiene más relación con la caridad o la filantropía.

En esta comunicación se plantea como objetivo profundizar en el alcance que tiene la Acción Social Empresarial como elemento integrante de la Responsabilidad Social Corporativa. ¿Qué grado de implantación tiene la Acción Social Empresarial?. ¿Qué valor añadido tiene para los ciudadanos?. ¿Realmente se perciben las diferencias entre Acción Social Empresarial y Responsabilidad Social Corporativa?. ¿Qué sectores son los más proclives al desarrollo de la Acción Social Empresarial?.

INTRODUCCION

Términos como Responsabilidad Social Corporativa, Acción Social Empresarial, Ética de los negocios u otros similares tienden a ser considerados como sinónimos con mucha frecuencia. Incluso para la Opinión Pública pueden parecer absolutamente novedosos, cuando surgieron tiempo atrás, aunque es verdad que hoy en día se les está dando mayor relevancia y visibilidad.

Entre los aspectos que analizaremos estarán la transición del modelo económico al modelo socioeconómico de empresa o del Estado del Bienestar a una Sociedad del Bienestar con una corresponsabilidad en la resolución de los problemas sociales, la evolución de la Responsabilidad Social y los principales aspectos que la caracterizan o en qué se concreta la Acción Social de las Empresas y cómo gestionan éstas los recursos destinados a dicho fin.

HACIA LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

Resulta complejo encontrar una única definición de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) por la variedad existente, por la confusión con conceptos afines y la diversidad de opiniones que se han conformado a lo largo del tiempo¹. La Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE 2004) considera a la RSC como una herramienta que permite tomar conciencia del papel que juega la empresa en la sociedad, al mismo tiempo que es considerada como un instrumento esencial en el diálogo con los grupos de interés.

Si bien es verdad podemos encontrar un nexo común en las abundantes definiciones de RSC, como es la “voluntariedad” (McWilliams y Siegel, 2001; CEOE, 2004) por parte de las instituciones al margen de las exigencias legales. En este sentido, encontramos que Castillo (1985: 265) la define como *la obligación ética o moral, voluntariamente asumida por la empresa como institución hacia la sociedad en su conjunto, en reconocimiento y satisfacción de sus demandas o en reparación de los daños que puedan haberle sido causados a ésta en sus personas o en su patrimonio común por la actividad de la empresa.*

A este respecto, consideramos que es un concepto relativo y subjetivo, que depende de las demandas concretas de una sociedad. Supone llevar la conducta empresarial a una posición coherente con las normas, valores sociales y expectativas que prevalecen en un momento dado y en un lugar concreto. Por lo tanto, la Responsabilidad Social Corporativa varía en el tiempo y en el espacio, en distintos momentos de la Historia y en cada sociedad.

Estas son precisamente algunas de las conclusiones que pueden extraerse de las investigaciones realizadas internacionalmente sobre Responsabilidad Social de la empresa. En ellas, como recoge De la Cuesta (2002: 119), se ha observado que los Estados que más han profundizado en el estudio de las consecuencias e implicaciones de la RSC son aquéllos que cuentan con una ciudadanía más activa e informada. Al tiempo que la principal motivación para que las empresas decidan asumir sus responsabilidades es la demanda de Responsabilidad Social por parte de los ciudadanos.

La Etica de la empresa o Etica de los negocios (*Business Ethics*) es un concepto más amplio que la RSC, ya que consiste en un análisis objetivo de valores, normas y estándares del ámbito empresarial. Por ello, hemos de considerar la Responsabilidad Social de la empresa como una parte de la Etica empresarial, ya que precisa de un marco ético que le permita interpretar la licitud de las demandas sociales.

Podemos situar el origen del término RSC en Estados Unidos, en la década de los 50 del siglo XX, con motivo del incremento de poder y tamaño de las empresas y del debate público sobre problemas sociales tan importantes como paro, pobreza o contaminación ambiental. Sin olvidar la conexión del concepto con el principio de caridad que surge anteriormente. Según éste, la filantropía pasaba de ser una iniciativa individual del empresario a una acción corporativa de la empresa. Más tarde surgió otro principio complementario, el de administración, que emplazaba a las empresas a que prestaran atención al interés público dado que eran responsables de recursos que afectaban a la sociedad en general.

Hablar de Responsabilidad Social Corporativa supone aceptar un modelo socioeconómico de empresa frente al modelo económico tradicional. Es obvio que la obtención de beneficios es la primera responsabilidad de una entidad, ya que ésta necesita ganar dinero para sobrevivir, y la supervivencia es el primer objetivo económico y social de las empresas. Pero para poder competir hoy en día, éstas deben fijarse metas más allá de la maximización del beneficio. Las razones son obvias ya que las relaciones económicas son actualmente mucho más complejas, la empresa es un sistema abierto en permanente interrelación con su entorno, ha aumentado el número de agentes sociales, así como el poder de las organizaciones de consumidores y de los medios de comunicación.

Vivimos tiempos en los que es fundamental lograr un consenso, una complicidad, un entendimiento mutuo entre las organizaciones y sus distintos públicos; y esto pasa necesariamente por fijar objetivos de tipo social además de los puramente económicos. La empresa no es solamente responsable ante sus grandes accionistas (*shareholders*), sino ante los públicos que apuestan por ella (*stakeholders*) y que son los individuos o grupos que están relacionados o entran en contacto con la

actividad de la compañía. A este respecto, Villafañe (2004:62) entiende que *sólo la RSC entendida como el compromiso de una empresa de mantener un comportamiento corporativo autoexigente con todos sus stakeholders le supondrá a esa empresa un incremento de su reputación corporativa.*

Esto nos lleva a diferenciar la Responsabilidad Pública y la Responsabilidad Social. Concebir la empresa como responsable únicamente ante los públicos con los que se relaciona es lo que se conoce como Responsabilidad Pública; ya que la empresa no tiene la misión de resolver todos los problemas sociales, sino sólo aquéllos que ha causado y los relacionados con su actividad. Por ejemplo, una multinacional del ámbito de la automoción tendría que contribuir a mejorar la seguridad de los vehículos, a reducir los problemas de contaminación, incluso podría implicarse en políticas de transporte público; pero no serían de su competencia las discapacidades mentales, las drogodependencias o el analfabetismo de adultos.

Frente a la posición anterior, nos encontramos con la Responsabilidad Social que entiende la empresa como una entidad que ha de tener en cuenta a la sociedad en general: local, nacional, universal y futura. Este último aspecto alude al concepto de la sostenibilidad, es decir, atender las demandas y necesidades sociales de las generaciones actuales sin hipotecar las de las generaciones venideras.

Por lo tanto, el modelo socioeconómico de empresa contempla tres tipos de responsabilidad teniendo en cuenta los diferentes tipos de públicos: a) la responsabilidad económica que tiene la empresa respecto a los socios y accionistas, con el objetivo de obtener beneficio; b) la responsabilidad pública en cuanto a los públicos con los que la empresa entra en contacto; y finalmente c) la responsabilidad social de cara a la sociedad en general.

Y hablar de Responsabilidad Social también supone aceptar la transición del Estado del Bienestar a la Sociedad del Bienestar, en la que los tres sectores de actividad (I Sector, Estado / II Sector, Mercado / III Sector, Fundaciones, Asociaciones y ONG) tienen una corresponsabilidad en la resolución de los problemas sociales.

Podemos recoger cuatro parámetros esenciales sobre los que asienta la Responsabilidad Social de la empresa: la “rentabilidad empresarial” entendida como una obligación económica; el “respeto a la ley”, entendido como el marco de actuación jurídica en que se desarrolla la voluntad de la empresa; la adopción de un “comportamiento ético” más allá de los límites estrictamente jurídicos, y por último, la “devolución a la sociedad” de parte de lo que ésta le entrega, a través de la filantropía o Acción Social.

Conforme a De la Cuesta (2002: 101) estas cuatro responsabilidades que conforman la RSC deben desarrollarse al amparo de dos límites: a) el límite inferior o mínimo de responsabilidad. Lo fija la normativa jurídica existente o, en su ausencia, las Declaraciones Internacionales de Derechos generales o sectoriales; y b) el límite superior o máximo de responsabilidad. Se sitúa en el punto en el que la asunción de responsabilidad pueda suponer una pérdida competitiva para la organización, mermando su rentabilidad y pudiendo poner en peligro su existencia. Tampoco intervendría a priori en aquellos temas o aspectos que sean competencia de otros organismos.

Además de los 4 aspectos básicos de la RSC anteriormente mencionados, en ella también se engloban otros como la política medioambiental, la de recursos humanos, la de Acción Social y la de Comunicación. De acuerdo con Pimentel (2002: 193-194), nuestra propuesta hace hincapié en la Acción Social Empresarial como uno de los componentes de la Responsabilidad Social Corporativa integrada; con el condicionante de optar por una clara orientación externa, en beneficio de una comunidad a la que se devuelve parte de lo recibido. El aspecto comunicativo es el que permite trasladar a los distintos públicos nuestra gestión de la RSC.

EL ROL DE LA ACCION SOCIAL EMPRESARIAL

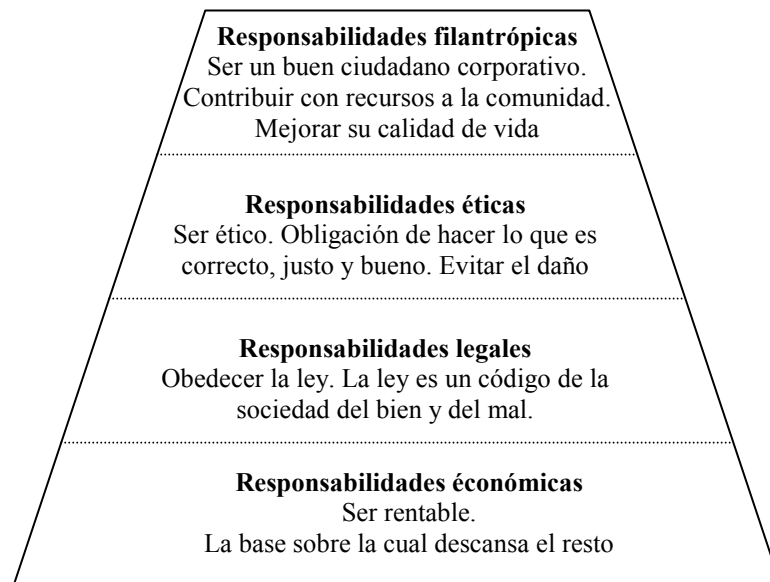
La Fundación Empresa y Sociedad (2001,b: 38) define la *Acción Social de la empresa como la dedicación de sus recursos humanos, técnicos o financieros a proyectos de desarrollo de la sociedad en beneficio de personas desfavorecidas y gestionados con sentido empresarial, en las siguientes áreas: Asistencia social, Salud, Educación Formación profesional y empleo.*

Aunque son más conocidos términos como solidaridad empresarial, marketing social corporativo, mecenazgo social, marketing con causa, ciudadanía corporativa o filantropía de la empresa, entre otros; ninguno de ellos recoge los matices del concepto de *Acción Social* en toda su dimensión y complejidad.

Podemos afirmar que la Acción Social Empresarial es el último eslabón de una cadena, que empieza por conceptos mucho más amplios como la Responsabilidad Social o la Etica de los negocios. Como recogemos en el apartado anterior, la Responsabilidad Social supone la asunción de una obligación moral o de un compromiso social por parte de la empresa. A partir de ahí es cuando surge la Acción Social, es decir, la toma de iniciativa de la empresa para llevar a cabo actividades en las que se concreta el compromiso anterior. Para Lozanoⁱⁱ (2003) no debe confundirse la RSC y la Acción Social, *porque una empresa puede ser socialmente responsable sin dar ni un euro a buenas causas.*

La Acción Social Empresarial como componente de la RSC, está integrada en el nivel superior de la clásica pirámide de responsabilidades de la empresa de Carroll y Buchholz (1999) pertenecientes a las denominadas responsabilidades filantrópicas basadas en ser un buen ciudadano corporativo, contribuir con recursos a la comunidad y mejorar su calidad de vida.

Figura 1. Pirámide de Responsabilidades de la empresa



FUENTE: Carroll , A. y Buchholz, A. (1999: 37)

Hoy en día, ya hay empresas que conceden a la *Acción Social* y a la *Responsabilidad Social* una importancia estratégica. Y es que el ciudadano está dispuesto a premiar a las empresas socialmente responsables. Este cambio de expectativas de la Opinión Pública ante las empresas está motivando que tengan que adaptar su papel en la sociedad. Y es que el enfoque social refuerza la imagen externa e institucional de la empresa en la medida que legitima su función social, alcanza mayores cuotas de credibilidad y reconocimiento por la creación de unos valores asociados a la institución, crea un valor añadido a sus clientes y refuerza su habilidad de competir en el mercado, no deja de actuar como una estrategia de diferenciación que genera beneficios para la empresa tanto a nivel interno como externo, por la captación de nuevos de nuevos clientes y el incremento de su lealtad.

Las empresas son conscientes de los riesgos de una gestión inadecuada de la Responsabilidad Social de la empresa (Fundación Empresa y Sociedad, 2001,b : 20):

- ✓ Hostilidad de las comunidades del entorno.
- ✓ Boicot de consumidores y/o usuarios.
- ✓ Foco de atención en los medios de comunicación.
- ✓ Denuncia pública por parte de organizaciones sociales.

- ✓ Reacción en contra por parte de sus empleados.
- ✓ Reserva de otras empresas u organizaciones para una posible colaboración conjunta.
- ✓ Reserva del sector y de los mercados financieros.
- ✓ Predisposición en contra de las autoridades públicas.

Todo esto puede suponer a su vez a la empresa grandes obstáculos difícilmente salvables como la pérdida de imagen y reputación corporativa; el coste inmediato de gestión y coste de recuperación a medio plazo; la amenaza en su rentabilidad a largo plazo y, en definitiva, pérdida de valor de la empresa.

Sería tan sencillo como, por ejemplo, que cuando una empresa abre un nuevo centro comercial en una zona periférica de una gran ciudad contacte con el área de servicios sociales del ayuntamiento en cuestión para incorporar a su plantilla a personas que vivan en el barrio con dificultades de acceso al mercado laboral. Así conseguirá una mejor integración en la zona, que beneficiará a su negocio, a la vez que ayudará a personas desfavorecidas sin costes adicionales.

El valor añadido que la Acción Social y la Responsabilidad Social tienen para los ciudadanos es evidente como lo demuestran algunos de los estudios realizados en los últimos años y que apuntan las siguientes conclusiones (Fundación Empresa y Sociedad, 2001,b, pp. 20 – 31):

- La Responsabilidad Social de la empresa es más importante que la reputación de sus marcas y sus aspectos financieros en la imagen que el ciudadano tiene de una empresa.
- La mayoría de los ciudadanos piensa que la presión pública para que las empresas asuman un nuevo perfil en la sociedad aumentará significativamente durante los próximos años.
- Más del 20% reconoce como consumidor haber premiado o castigado a empresas durante el último año a partir de su percepción de su comportamiento social.
- Aunque la Responsabilidad Social es un factor básico en cuanto a su influencia sobre la percepción que tiene la sociedad de las empresas, los ciudadanos dan prioridad a la calidad del producto o servicio y la atención al cliente.
- La mayor parte de la opinión pública considera que en estos momentos las empresas deben fijarse objetivos sociales y medioambientales, además de los económicos.

- Es decir, quieren empresas que contribuyan a objetivos sociales más amplios y de interés general, yendo más allá de la concepción tradicional del beneficio, pagar impuestos, crear empleo y cumplir la ley.
- Las áreas de interés general a las que consideran que las empresas deberían dedicar más recursos son:
 - ✓ Proteger la salud y seguridad social de sus empleados.
 - ✓ Asegurar el respeto a los derechos humanos.
 - ✓ Ofrecer empleos fijos y estables a sus empleados.
 - ✓ Proteger el medio ambiente en sus actividades y procesos.
 - ✓ Tratar a sus empleados de manera justa.
 - ✓ Invertir en educación y formación.
 - ✓ Asegurarse de no estar implicada casos de soborno o corrupción.
 - ✓ Atender a las opiniones y preocupaciones del público.
 - ✓ Ayudar a solucionar problemas sociales.
 - ✓ Hacer donativos a ONG y proyectos sociales.
 - ✓ Realizar inversiones socialmente responsables.
- Muchos ciudadanos se muestran dispuestos a pagar un incremento de precio por productos o servicios que respeten criterios sociales o medioambientales. A la vez que quieren que sus ahorros se inviertan de forma coherente con sus preocupaciones sociales; ya que por ejemplo es contradictorio para un ciudadano formar parte de una organización social de protección al medio ambiente y que su fondo de pensiones invierta en una industria contaminante.
- La mayoría de los ciudadanos espera que las empresas comuniquen, difundan y compartan sus proyectos; pero no de cualquier manera, dada la importancia del tema y la sensibilidad de la Opinión Pública hacia las causas sociales.
- Las vías más apropiadas para trasladar a la sociedad esta información son a través de productos y etiquetas, informes monográficos, reportajes y publicidad en prensa y TV, página web de la empresa, comunicación interna, informes obligatorios por ley, ranking independiente, entre otros.

El Plan de Acción Social de una empresa recoge los puntos principales que suelen contemplarse en cualquier proceso de planificación estratégica: desde objetivos y estrategias a corto y medio plazo hasta presupuesto, timing y evaluación del impacto. Las líneas de actuación del Plan de

Acción Social Empresarial se concretan en varios tipos de programas: corporativos, relacionados con productos/servicios y en colaboración con el personal de la empresa. Es fundamental que ésta lleve a cabo iniciativas en todos los programas de manera equilibrada y continuada, de modo que sea percibido por la Opinión Pública como un compromiso serio de la entidad y no como actuaciones esporádicas o coyunturales.

Aportaciones en efectivo, de tiempo y de productos o servicios de la empresa constituyen algunos ejemplos de Acción Social Empresarial. La Fundación Empresa y Sociedad (2004 y 2001,a) ha confeccionado un ranking de las empresas más valoradas por su Acción Social, destacando las empresas pertenecientes al sector servicios, puesto que la Acción Social Empresarial supone un valor añadido dentro de la intangibilidad que caracterizan a estas empresas. Destaca MRW empresa de mensajería y courier por sus productos y servicios, seguida de Iberia por su política con los empleados, los establecimientos de restauración VIP'S destacan por su actuación con los más desfavorecidos y finalmente destaca a Telefónica por la financiación de proyectos sociales y de patrocinio.

Finalmente, destacar los múltiples enfoques sobre los cuales se están llevando a cabo iniciativas internacionales en materia de RSC y sus componentes entre los cuales, además de la Fundación Empresa y Sociedad especializada por la Acción Social Empresarial, destaca el Global Reporting Initiative (GRI), el Libro Verde de la Unión Europea o CSR Europe, el Foro de Reputación Corporativa, la Fundación Entorno o el Club de Excelencia en Sostenibilidad en España y el reconocido Pacto Mundial de las Naciones Unidas. Destacar la diversidad de instituciones que se comprometen de forma voluntaria a cualquiera de estas iniciativas, independientemente del tamaño de la empresa y sector de actividad al que se dedican.

Entre ellas cabe destacar la labor activa que desarrollan las Organizaciones no Gubernamentales en este tipo de actuaciones, como el caso Setem que es una ONGD que en España coordina la campaña ROPA LIMPIA. Es una iniciativa internacional que pretende, entre otras cosas, que la ropa y todos los productos textiles a nivel mundial se fabriquen "limpios" de injusticias teniendo en cuenta los principios del Comercio Justo. Entre éstos, podemos señalar un pago justo a los fabricantes, que no exista explotación laboral en la realización de dichos productos (por supuesto, tampoco explotación infantil), que se respete el medio ambiente y las materias primas, etc. En la línea de esta iniciativa, Setem adquirió acciones del Grupo Inditex (Zara, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho. Pull & Bear) para seguir las actividades en dicho sentido de este grupo empresarial y "vigilar" si cumplía en su producción textil los parámetros del Comercio Justo, llevando a cabo su Responsabilidad Social y Acción Social.

BIBLIOGRAFÍA

- ABAD JIMENEZ, F. (2003), *Responsabilidad social de las empresas y balance social*, Universidad Católica de Avila.
- ALVAREZ RIVAS, D. y DE LA TORRE DIAZ, J. (2002), *¿Empresas des - almadas?. Una versión ética del mundo empresarial*, Dykinson, Madrid.
- CARRERAS, I. y OSÉS, M. (2002), *Vivir solidariamente*, Planeta / Intermón Oxfam, Barcelona.
- CARROLL, A. y BUCHHOLZ, A. (1999), *Bussines & Society. Ethics & Stakeholder Management*, South Western College Publishing, Concinnati, 4ª ed.
- CASTILLO CLAVERO, A. (1985), *La responsabilidad de la empresa en el contexto social: su articulación, gestión y control*, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Málaga.
- CEOE (2004), *La responsabilidad social corporativa en España: ¿Algo más que una moda?*, Cursos de Verano del Escorial en <http://www.aprendemas.com/cursos/LA-RESPONSABILIDAD-SOCIAL-CORPORATIVA-EN-ESPANA--ALGO-MAS-QUE-UNA-MODA--P-127807.HTML>
- DE LA CUESTA GONZALEZ, M. y RODRIGUEZ DUPLÁ, L. (coords.) (2004), *Responsabilidad Social Corporativa*, Universidad Pontificia de Salamanca.
- DE LA CUESTA GONZALEZ, M.; VALOR MARTINEZ, M. y SANMARTIN SERRANO, S. (2002), *Inversiones éticas en empresas socialmente responsables*, UNED / Economistas Sin Fronteras, Madrid.
- DE LA CUESTA GONZALEZ, M.; VALOR MARTINEZ, M.; SANMARTIN SERRANO, S. y BOTIJA BUIZA, M. (2002), *La Responsabilidad Social Corporativa: Una aplicación a España*, UNED / Economistas Sin Fronteras, Madrid.
- DE LA TORRE DIAZ, J. (2003), *Panorama internacional, europeo y nacional sobre Responsabilidad Social Corporativa*, en Boletín de la Campaña Ropa Limpia núm. 20, pp. 12–13.
- FUNDACION EMPRESA Y SOCIEDAD (2001, a), *Primer ranking español de las empresas mejor percibidas por su Acción Social*, Madrid.
- FUNDACION EMPRESA Y SOCIEDAD (2001,b), *La empresa que viene. Responsabilidad y Acción Social en la empresa del futuro*, Madrid.
- FUNDACION EMPRESA Y SOCIEDAD (2001,c), *Marketing con Causa: Cómo añadir valor a las marcas vinculándolas a proyectos sociales*, Madrid.
- FUNDACION EMPRESA Y SOCIEDAD (2004), *Segundo ranking español de las empresas mejor percibidas por su Acción Social*, Madrid.
- MCWILLIAMS, A. y SIEGEL, D. (2001), *La responsabilidad social corporativa: una teoría desde la perspectiva de la empresa*, Academy of Management Review, Vol.26, nº1, 117-127.
- PIMENTEL, A. (2002), *La responsabilidad social de las empresa*, en VILLAFANE, J. (Ed): *El estado de la Publicidad y el Corporate en España y Latinoamérica*, Pirámide.

SETEM – CRL e INTERMON OXFAM (2003), *La moda, un tejido de injusticias*, Intermón Oxfam, Colección Informes, núm. 25, Barcelona.

VILLAFANE, J. (2002), *El estado de la publicidad y el Corporate en España y Latinoamérica. La responsabilidad social de las empresas*, Pirámide, Madrid.

VILLAFANE, J. (2004), *La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas*, Pirámide.

ⁱPara una recopilación de las primeras definiciones de RSC véase: CARROLL, A y BUCHHOLTZ, A. (2000), *Business & Society. Ethics and Stakeholder Management*, South Western College Publishing, Cincinnati, 4ª ed., pp.31-33.

ⁱⁱ Declaraciones recogidas en el marco de la jornada sobre “Fondos de Inversión: nuevos productos y gestión alternativa” de José María Lozano director del Instituto Persona, Empresa y Sociedad en Europa Press (2003) *Obstáculos para la Responsabilidad Social Corporativa*, 18 de noviembre. Puede verse en <http://www.labolsa.com/canales/781>

LA IMAGEN Y LAS RELACIONES PÚBLICAS VERSUS LA REPUTACIÓN Y LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA

Por Alfredo Arceo Vacas, Universidad Complutense de Madrid.

Podemos observar cómo muchos practicantes de la comunicación aplicada intentan deslindarse del cuerpo de conocimiento de las relaciones públicas aduciendo dos razones que se interrelacionan íntimamente: la poca utilización del término relaciones públicas en sí, y la falta de rigurosidad científica en la disciplina. Lamentablemente, algunos de estos profesionales y profesores de universidad no sólo intenta suplantar nuestra disciplina, las relaciones públicas, sino que además la pretenden arrinconar e incluso eliminar si es el caso (hablan de relaciones informativas en vez de relaciones públicas para no reconocer su historia y su dominio intelectual).

Y todo ello aunque hay muchos autores que entienden que se han desarrollado actividades típicas de relaciones públicas desde antes del siglo XIX, tal como Jerzy Axer explica en *Ancients Roots of PR? Rhetoric in European Civilitation* (2002: 11-19). Pero parece claro que esas acciones no contaban con la evolución pertinente de un corpus teórico que recogiera el planteamiento de la materia, ni con el desarrollo político, económico, social y de los medios de comunicación de masas necesarios para ello.

A lo largo del tiempo y en los distintos territorios del mundo, las relaciones públicas se han visto involucradas en todo el devenir de acontecimientos que han ocurrido en los diferentes países del planeta, y en consecuencia han interactuado con la estructura de los medios de comunicación de masas, con el sistema político, con las instituciones privadas, con la estructura militar y con la Administración de esos países.

Sin embargo, el *corpus* teórico de las relaciones públicas durante mucho tiempo, quizás hasta el primer cuarto del pasado siglo XX, se ha nutrido casi en exclusividad de lo que Broom y Dozier denominan como *working theories* (1990: 94-96), y así lo abalan buena parte de los estudios de campo realizados en España, en Europa y en Estados Unidos. Estos dos profesores especializados en relaciones públicas del departamento de Periodismo de la Universidad de San Diego en Estados Unidos, diferencian entre las directrices teóricas de trabajo o teorías guía (*working theories*), y las teorías científicas

(*scientific theories*), como fuente de estudio para comprender mejor las relaciones públicas y actuar de manera más efectiva. Estos autores manifiestan que las teorías cambian en su grado de especificidad, y explican que las *working theories* son aquellas de las cuales nadie ha especificado exactamente sus efectos, aunque sí podrían contrastarse a través de la teoría científica formal.

Edward L. Bernays, pionero de las relaciones públicas de vanguardia, aludía a que uno de los problemas del sector era que en el escenario académico se ponía demasiado énfasis en la enseñanza de la escritura y no en la conexión con las ciencias sociales (1990: 102).

Esta deficiencia en el terreno de la educación, ha dejado una profunda huella en el quehacer diario de los profesionales de las relaciones públicas, bien en las agencias, o bien en los departamentos de la rama en instituciones públicas, privadas, políticas o de otra naturaleza. Así, esta situación de precariedad formativa ha alimentado la idea de ciertos empresarios de la poca necesidad de preparación académica para llevar a cabo una buena gestión y planificación de campañas o programas de relaciones públicas. Nada más lejos de la realidad. Acercarse a las relaciones públicas de vanguardia es hacerlo desde los constructos teóricos y metodológicos de trabajo de las ciencias sociales.

De este contexto de las relaciones públicas parecen querer sacar provecho muchos advenedizos del sector y gentes que tienen la intención de trabajar en la comunicación por objetivos con el ánimo de arrinconar o de ignorar a las relaciones públicas. Algunos tratadistas de nuevos conceptos como comunicación corporativa, reputación, imagen corporativa, etc., no sólo desdeñan a los publicirrelacionistas, sino que además circunscriben su actividad a la relación con los medios de comunicación de masas dándoles el nombre, entre otros, de relaciones informativas.

Todo esto se ve acrecentado con el hecho de que se percibe en no pocos altos directivos de instituciones, tanto en España como en el resto del mundo, una evidente falta de preparación acerca de relaciones públicas y de opinión pública. En un estudio que realicé en Estados Unidos de América (1998-99: 77-92), en el que analicé la estructura y los modelos de trabajo de los departamentos de relaciones públicas de las empresas

deportivas más importantes del sur de la Florida, corroboré la falta de investigación formal a la hora de diseñar estrategias de relaciones públicas. La mayor parte de los programas de las empresas estudiadas se fundamentaban en intuiciones o en análisis no representativos del público objeto del programa o campaña. Y sin investigación antes, durante y después del lanzamiento de programas y campañas de relaciones públicas, no podemos hablar, desde ningún punto de vista, de soluciones publicirrelacionistas generadas desde la perspectiva de los modelos bidireccionales, tanto el asimétrico como el simétrico.

Visión de la estructura del sector

En España, el desarrollo de la estructura de los departamentos y empresas de comunicación/relaciones públicas¹ está evidenciando cada vez mejores resultados, con repercusiones palpables en los modelos de trabajo esgrimidos por los profesionales del sector. Villafañe señala (2002: 155) que el 92% de las compañías que ha consultado tiene un responsable de comunicación. Este es un dato esperanzador, teniendo en cuenta el pasado reciente de la estructura de la comunicación en nuestro país, pero insuficiente si queremos analizar con cierta rigurosidad el tipo de educación que tiene ese responsable y los modelos de trabajo que utiliza.

Así, José Luis Arceo (2003 a: 71) argumenta, por su parte, que el nivel de estudios de los empleados en los departamentos de comunicación/relaciones públicas de los clientes del sector privado de las empresas de relaciones públicas en España, es el siguiente: sólo el 47% del personal investigado tiene estudios superiores completos; la gran mayoría de esos licenciados superiores lo son en periodismo (74,4%); entre aquellos que cursaron estudios hasta el nivel de diplomatura (28,9%), la inmensa mayoría (70,8%) estudió periodismo y sólo un 12,5% publicidad y relaciones públicas.

Entiendo que estos datos son importantes en este apartado, porque disponemos de la experiencia académica que les hace trabajar de una determinada manera a aquellos

¹ *Nótese que utilizo la expresión departamentos y empresas de comunicación/relaciones públicas por los usos y costumbres del mercado, aun cuando entiendo que las relaciones públicas son algo más que comunicación.*

responsables. Según se desprende del estudio realizado por la Asociación de Empresas Consultoras en Relaciones Públicas y Comunicación, ADECEC (2002: 27-29), las actividades realizadas mayoritariamente por el conjunto de las agencias consultadas para sus clientes son, por este orden: diseño de las estrategias de comunicación; relaciones con los medios de comunicación; diseños de las campañas de comunicación; gabinetes de prensa; ruedas de prensa; gestión de crisis, etc.

Y la investigación realizada recientemente por José Luis Arceo (2003 a: 25-75), analiza el tipo de modelo de trabajo utilizado por las agencias de relaciones públicas en España y también por parte de los departamentos de comunicación/relaciones públicas de los clientes del sector privado, público y político de esas agencias de relaciones públicas en España. Así, José Luis Arceo reconoce que las agencias de relaciones públicas en España parece que no están en sintonía con los modelos bidireccionales de gestión, esto es, los que se fundamentan en investigación motivacional y con basamento científico en la fijación de objetivos, estrategia y criterios de eficacia; los equipos de comunicación/relaciones públicas de las instituciones públicas y políticas consultados en España, suelen practicar modelos unidireccionales de relaciones públicas (exentos de investigación formal); y las personas que componen el equipo de comunicación/relaciones públicas de los clientes líderes del sector privado de las empresas de relaciones públicas en España, suelen practicar también modelos unidireccionales de relaciones públicas, sin investigación formal, con sus derivaciones negativas (falta de fundamentos científicos en la fijación de objetivos, estrategias y criterios de eficacia).

De nuevo, parece conveniente señalar que estos elementos del contexto profesional de nuestro país que estoy describiendo son el alimento de aquellos que quieren eliminar el término relaciones públicas en beneficio de otros como comunicación corporativa, imagen corporativa, etc.

La eficacia de las relaciones públicas

Hace poco que Yungwook Kim (2001: 3-26) ha realizado un análisis acerca del valor económico de las relaciones públicas, en el cual se plantea los retornos financieros que provocan los gastos de planificación y gestión de programas/campañas de relaciones

públicas en la compañía. Yungwook Kim llega a afirmar: *Exponer el valor de las relaciones públicas en la compañía es la consecuencia de ser digno de una mayor explicación científica más que del puro sentido común o intuición.* Para dar esa explicación científica no cabe lugar a dudas: la investigación rigurosa ha de estar presente antes, durante y después de la planificación y gestión de las relaciones públicas.

Las conclusiones del estudio de Yungwook Kim apuntan que han sido confirmadas tres hipótesis con proporciones estadísticas significativas: la positiva relación causal entre los gastos de relaciones públicas y la reputación de la institución (cuando los gastos en relaciones públicas se incrementan, pueden esperarse efectos positivos sobre la reputación de la compañía); la positiva relación causal entre la reputación de la compañía y los ingresos en la misma (a mejor reputación de la institución ante sus públicos mayores beneficios económicos se registrarán); y, por tanto, la relación indirecta entre los gastos de relaciones públicas y los ingresos de la compañía. Pero entiendo que ahí a poder incluir los esfuerzos de relaciones públicas como un activo más en el balance contable de una institución cualquiera, asignándole un valor económico a la imagen de la citada institución, hay un gran trecho aún por recorrer. La tangibilidad o intangibilidad de los objetivos de relaciones públicas (una relación estable y fructífera en términos de imagen, actitud, intención y comportamiento complementario entre las organizaciones y los públicos) no depende de que se puedan medir desde un punto de vista económico. El factor económico no es el que determina si un objeto psicológico es tangible o intangible. La tangibilidad viene determinada por el hecho de poder describir y medir el objeto, algo que perfectamente se puede hacer en lo tocante a imagen, actitud, intención y comportamiento.

El tema del valor de las relaciones públicas ha tenido y tiene una gran acogida entre los profesionales de la comunicación de todo el mundo. En muchas ocasiones, lamentablemente, las relaciones públicas son menoscabadas por los dirigentes y altos ejecutivos de las organizaciones, debido a esa percepción que se tiene de ellas de que gestionan intangibles, mientras que el valor de otras funciones de dirección puede ser descrito, medido y evaluado a través de investigación sistemática.

En un reciente libro de Larissa A. Grunig, James E. Grunig y David M. Dozier (2002: 91-92), se reconoce que se están realizando incursiones en la investigación acerca del valor de las relaciones públicas, pero que estas irrupciones no han tenido un éxito pleno por la confusión existente acerca del nivel organizacional sobre el que las relaciones públicas tienen valor. Estos autores señalan que el valor de la comunicación puede ser delimitado mínimamente a través de cuatro niveles:

- Nivel de programa. Cuando los programas de comunicación tales como relaciones con los medios de comunicación de masas, relaciones con la comunidad, o relaciones con los clientes, tienen éxito al afectar la percepción, la actitud y el comportamiento de los públicos y de los miembros de la organización. Este tipo de programas de relaciones públicas ha sido, tradicionalmente, la piedra angular de la investigación evaluativa en el sector. Sin embargo, los programas de comunicación pueden o no contribuir a incrementar la efectividad de una organización (sea de la naturaleza que sea), porque muchos programas operan de manera independiente a las metas de la organización.
- Nivel funcional. La función de las relaciones públicas debe ser entendida como un todo que puede ser auditado tanto a través de la comparación de la estructura y de los procesos del departamento o departamentos que intervienen como herramientas de la función, como a través de los principios teóricos derivados de la investigación académica. Aunque el valor de las relaciones públicas es diferente en el nivel de programa que en el funcional, los departamentos y agencias de relaciones públicas que encuentren criterios evaluativos en el nivel funcional tendrán más probabilidades de desarrollar programas de comunicación con objetivos claros y precisos.
- Nivel organizacional. Durante mucho tiempo, académicos y profesionales ha debatido qué elementos influyen para que una organización sea efectiva o no. Demostrar que las relaciones públicas tienen un valor en la organización, supondrá estar capacitado para explicar que los programas de comunicación eficaces y que las funciones eficaces contribuyen al éxito organizacional.

- Nivel social. La gestión de las organizaciones suele tener repercusiones más allá de sus propios fines. Las organizaciones suelen afectar a otras organizaciones, individuos y públicos en la sociedad. En consecuencia, las organizaciones no pueden declarar que son efectivas a menos que también sean socialmente responsables. Y las relaciones públicas podemos decir que tienen valor cuando contribuyen en la responsabilidad social de las organizaciones.

Todos los trabajos y aportaciones que se están realizando para exponer el valor de las relaciones públicas en las organizaciones de cualquier naturaleza, están siendo seguidos con el máximo interés tanto en la comunidad académica como en la empresarial. Porque se trata de convertir ese “gasto” en unos criterios ponderables de inversión.

La eclosión de nuevos términos

Larissa A. Grunig, James E. Grunig y David M. Dozier (2002: 101) reconocen que muchos de los profesionales del sector son proclives a utilizar el término reputación en sustitución del término relación dentro del marco de la excelencia de gestión comunicativa de las organizaciones. Entiendo que esa excelencia de gestión corporativa que persigue cualquier organización se traduce en la creación o mantenimiento de una relación estable, fructífera y duradera en el tiempo entre las instituciones y sus públicos. Las percepciones de la responsabilidad en la comunidad de una empresa pueden llegar a ser tan importantes como la percepción sobre sus productos y servicios, porque son muchos los elementos que inciden en esa relación.

Se da la circunstancia de que bastantes profesionales vienen a identificar la reputación con la imagen, esto es, señalan que la reputación de una organización se consigue tras el mantenimiento de una imagen determinada en el tiempo por parte de ésta. Claro, están equiparando de una u otra manera el concepto reputación al concepto de imagen, aduciendo que el mantenimiento de cierta imagen en el tiempo conlleva, invariablemente, una reputación determinada. Veamos, por ejemplo, el enfoque de Justo Villafañe al respecto (2004: 31-32): *En suma, la reputación es la cristalización de la imagen corporativa de una entidad cuando ésta es el resultado de un comportamiento corporativo excelente, mantenido a lo largo del tiempo, que le confiere un carácter estructural ante sus stakeholders estratégicos.* Es más, cuando Villafañe argumenta la

diferencia entre imagen y reputación (2004: 31) lo hace diciendo que *la imagen expresa, fundamentalmente, la personalidad corporativa de la empresa, es decir, el resultado de la comunicación entendida en el sentido más amplio de los posibles, el cual engloba aspectos relacionados con la marca, las relaciones informativas, la publicidad corporativa, el patrocinio...*

Sin embargo, si se entiende que la imagen es el resultado global del *management*, tal como dice Villafañe (2004: 27-28), no existen diferencias importantes entre este concepto de imagen corporativa y el de reputación. Y desde un punto de vista neoconductista cognitivista en psicología social, tal como lo señalan numerosos tratadistas, se concibe por imagen el conjunto de creencias que tiene un público sobre un objeto psicológico cualquiera durante un tiempo determinado (Fishbein: 1975; Fishbein y Ajzen: 1981). Pero la imagen puede no perdurar en el tiempo, sino cambiar en virtud de múltiples factores. Repito, de múltiples factores, no fundamentalmente de la imagen proyectada por los aparatos comunicativos de las organizaciones de cualquier tipo.

La imagen, pues, es un elemento a tener en cuenta en ese proceso de formación de opinión y de comportamiento de los públicos hacia las organizaciones. Pero una imagen generada en los públicos no tiene por qué desencadenar mecánicamente y de manera inescrutable un comportamiento preciso en éstos. Hay otros elementos y factores que intervienen en la formación de opinión y también en la formación de la conducta y hábitos de conducta de los públicos. Recordemos que al final de todo el proceso lo que buscamos es la excelencia, en el sentido de habilitar el contexto adecuado para que las organizaciones y los públicos se comporten de manera complementaria en el tiempo.

En esta misma línea de trabajo, esto es, desde un posicionamiento neoconductista cognitivista en psicología social, Francisco Carrera Villar y José Luis Arceo (199: 287) recogen, desde los planteamientos de Fishbein y Azjen, que la intención de comportamiento de las personas es aproximadamente igual a la conducta. Pero, ¿cuál es el razonamiento que lleva a esa intención de comportamiento a un público determinado en un momento dado? ¿Qué influye en que los públicos se comporten de una manera precisa ante una organización? En ese comportamiento razonado, la intención de una persona depende de dos elementos: la actitud individual y la influencia social. Y

Francisco Carrera y José Luis Arceo reafirman (1999: 288-292) que para conocer el grado y la influencia de una actitud individual de un público concreto, en su intención hacia una conducta específica, se ha de tener en cuenta lo siguiente:

- La actitud es una imagen valorada en el tiempo, esto es, la suma de creencias que un público tiene sobre un tema, objeto o asunto, por las valoraciones de esas creencias.
- La intención de comportamiento es un refinamiento de los conceptos anteriores de imagen y actitud, con lo que se puede decir que es más próxima a la conducta de los individuos. Esta intención de comportamiento será la suma de la actitud individual, ponderada si es el caso por el peso relativo, más la norma social con su respectiva ponderación.

Sintetizando el razonamiento, cabe señalar entonces que para conseguir que un público genere un comportamiento óptimo en cuanto a las expectativas de las organizaciones de cualquier tipo, parece necesario, primero, formar una imagen adecuada en los públicos; después, crear una actitud positiva y, por último, conseguir una intención adecuada de comportamiento en el tiempo. En consecuencia, el comportamiento complementario entre las organizaciones y los públicos sólo será posible si las expectativas de ambos actores se ven cumplidas a través de un entendimiento mutuo (Alfredo Arceo, 2004: 99-102). La relación estable y duradera será el contexto ideal para generar ese comportamiento complementario, fuera de él parece impensable aventurar cualquier tipo de consenso de comportamiento. Y en este sentido, las relaciones públicas excelentes nos ayudan a desarrollar, con sus ya consabidas implicaciones en la teoría y técnicas de la *business management* como fuente de la materia (José Luis Arceo, 1999: 32-48), las relaciones óptimas entre las organizaciones y los públicos.

Pero es más, hace mucho tiempo que Thompkins (1987: 70-96) manifestó la dependencia que tienen las teorías gerenciales respecto de las teorías de la comunicación, pues están concebidas, en muchos sentidos, por el mismo tipo de problemas, lo que ha repercutido también, como no podía ser menos, en la formación de teorías de relaciones públicas. En otras palabras, que los problemas y carencias que

alimentan la necesidad de teorías de relaciones públicas, ocasionan asimismo teorías de gestión y de comunicación.

En las investigaciones y obras más vanguardistas en Europa sobre el cuerpo de conocimiento de las relaciones públicas en nuestro continente, las de Van Ruler y Vercic (2002 y 2004) y las de Sriramesh y Vercic (2003), las relaciones públicas se posicionan dentro del contexto gerencial de las organizaciones.

Por otro lado, como ya hemos visto, el concepto de reputación que maneja Villafaña está íntimamente ligado al término *stakeholders*. Hace bastante tiempo que Grunig y Hunt (1994: 14-15) han señalado que los términos *stakeholder* y públicos a menudo se usan como sinónimos. Y hay una diferencia substancial que nos ayudará a entender mejor la planificación estratégica de las relaciones públicas. Los individuos se erigen en *stakeholders* porque están dentro de la categoría de afectados por las decisiones de una organización, o porque sus decisiones afectan a una organización. Mucha gente que está dentro de una categoría de *stakeholders* -tales como empleados- son pasivos. Esos *stakeholders* pasivos pueden llamarse además públicos latentes. Los *stakeholders* que son o que se hacen más activos pueden ser descritos como públicos activos. Entiéndase que el término *stakeholder* está ligado al concepto de acción y de actividad, pues haciéndose una traducción libre de la expresión se trata del público afectado por la institución.

En suma, según Archie B. Carroll (1989: 57) un *stakeholder* es algún individuo o grupo de individuos que pueden afectar o ser afectados por las acciones, decisiones, normas, prácticas o metas de una organización. Así, cuando los directores de relaciones públicas desarrollan programas para *stakeholders*, Grunig y Hunt aconsejan que se realice una segmentación de cada categoría de *stakeholder* en componentes activos y pasivos. Los públicos activos afectan más a la organización que los públicos pasivos (aunque éstos también la afectan).

Parece que es más fácil comunicar con los públicos activos que con los pasivos, ya que los primeros buscan fuera la información y no esperan a recibirla como hacen los segundos. Además, no es fácil persuadir a los públicos activos, ya que obtienen información de diferentes fuentes (medios de comunicación de masas, otra gente,

líderes políticos o de la comunidad, o grupos activistas). Los públicos activos cumplen más la función de persuadir que la de ser persuadidos. Pero ambos públicos, los activos y los pasivos, deben tenerse en cuenta como un componente estratégico más de la reputación de una organización.

Según Toni Muzi Falconi (2003: 12-14) las instituciones no se relacionan únicamente con los *stakeholders*, también contactan, de una u otra manera, con otros muchos públicos para generar esa relación estable y duradera en el tiempo. Este autor defiende la postura de que el *stakeholder* es quien decide serlo, no lo decide la organización. Las instituciones, en algunos casos concretos, rehúsan las relaciones con ciertos *stakeholders*. Éstos, en determinadas circunstancias, son los interesados en mantener una relación con la organización y no al revés. Por ejemplo, los públicos influyentes o los líderes de opinión son, en cambio, sujetos que no son conscientes necesariamente ni están interesados en crear una relación con la organización. Es en este caso, cuando la organización considera que estos públicos tienen la capacidad de orientar las decisiones, comportamientos y opiniones hacia un resultado específico. No hay duda de que no todos los *stakeholders* son públicos influyentes, al mismo tiempo que hay muchos públicos influyentes que no son *stakeholders*.

Toni Muzi Falconi reconoce, además, que desde un punto de vista operativo la relación con los *stakeholders* debería ser activada una vez que la organización defina su estrategia y se considere preparada para decidir los objetivos que la definan.

En consecuencia, en la realización de una investigación sobre la relación existente entre una organización y sus públicos (activos y pasivos), llamémosla auditoría si nos parece más conveniente, el estudio de las percepciones de los públicos sobre los atributos de imagen de la organización, de la valoración de esos atributos, etc., es una parte del citado análisis. Así, también comparto la visión de Charles J. Fombrun, director del Reputation Institute y profesor emérito de Stern School of Business de la Universidad de New York, expuesta por Justo Villafañe (2004: 99), en cuanto que la reputación de las empresas en los monitores empresariales la deben evaluar los ciudadanos, esto es, la opinión pública, y no ser los protagonistas de dicha evaluación sólo los públicos informados, líderes de opinión y prescriptores.

El mismo Charles J. Fombrun en una comparecencia en la Fundación Ramón Areces, a propósito del Primer Foro Internacional de Comunicación organizado por Dircom los días 13 y 14 de noviembre de 2003, insistió, en lo concerniente al tema del liderazgo empresarial, que debe darse una retórica coherente, ya que crear una marca es gritar más fuerte que el de al lado, pero sólo cuando lo que se grita es coherente, bueno, auténtico, social, y se es transparente al transmitir esas imágenes al mundo exterior (Dircom. Directivos de Comunicación, 2004:247). Imágenes que en el mundo exterior son recogidas y procesadas por el público.

En esta misma línea, van Riel señala (2001: 80-81), en su libro titulado *Comunicación Corporativa*, que la imagen es extremadamente importante para la fuente de la imagen (el objeto de la imagen), y para quien la recibe (el sujeto). Y añade que, *para el sujeto, la imagen constituye la forma de resumir la "verdad" sobre el objeto en términos de un conjunto de simplificaciones. Existe una relación entre la importancia de la imagen corporativa para la fuente, y de su importancia para el destinatario. Cuanta más grande sea la confianza que el sujeto ponga en la imagen (corporativa) al tomar una decisión, más importante será que la empresa tenga una reputación sólida.* Por lo que opino que en la formación de la reputación, la suma de percepciones de los públicos (activos y pasivos) es un elemento a evaluar, entre otros, así como el comportamiento corporativo de la organización. Y, por ello, no debemos posicionarnos en la idea de que la imagen depende, fundamentalmente, de las comunicaciones emitidas por las organizaciones.

Síntesis de conclusiones

A la vista de todo lo anterior, podemos finalizar con un resumen de las conclusiones más importantes a las que podemos llegar:

- Las relaciones públicas, desde hace mucho tiempo, se dedican a crear, mantener o modificar las relaciones entre una institución, de la naturaleza que sea, y los públicos, en términos de imagen, de actitud, de intención y de comportamiento complementario en el tiempo (siempre desde un punto de vista ponderable).

- Se muestran y se demuestran las afinidades entre las relaciones públicas y la comunicación corporativa, al ser esta última una consecuencia de la actividad gerencial de las primeras. El objeto psicológico sobre el que trabajan las relaciones públicas son las corporaciones y la comunicación una herramienta para alcanzar sus objetivos de relaciones estables en el tiempo (en términos de imagen, actitud, intención y comportamiento complementario).
- Las deficiencias académicas y estructurales del sector de las relaciones públicas son aprovechadas por no pocos advenedizos para intentar suplantar nuestra actividad con nuevos términos y herramientas (que en buena parte de los casos son las mismas que utilizamos desde hace mucho tiempo no pocos publicirrelacionistas).
- La tangibilidad o intangibilidad de conceptos como imagen, actitud, intención y comportamiento, no depende de si esos términos se pueden o no incluir en el balance de resultados económicos de las organizaciones. La imagen, la actitud, la intención y los comportamientos complementarios son tangibles, en cuanto que podemos medirlos a través de múltiples herramientas existentes en psicología social. Igual que la reputación.
- Hay cuatro niveles sobre los que las relaciones públicas tienen valor: a nivel programa, a nivel funcional, a nivel organizacional y a nivel social.
- Bastantes profesionales vienen a identificar la reputación con la imagen, esto es, señalan que la reputación de una organización se consigue tras el mantenimiento de una imagen determinada en el tiempo por parte de ésta. Y la imagen varía en el tiempo, cambia en virtud de múltiples factores y no fundamentalmente debido a la imagen proyectada por los aparatos comunicativos de las organizaciones de cualquier tipo.
- Para conseguir que un público genere un comportamiento óptimo en cuanto a las expectativas de las organizaciones de cualquier tipo, parece necesario, primero, formar una imagen adecuada en los públicos; después, crear una actitud positiva y, por último, conseguir una intención adecuada de comportamiento en el tiempo. En consecuencia, el comportamiento complementario entre las organizaciones y los públicos sólo será posible si las expectativas de ambos actores se ven cumplidas a través de un entendimiento mutuo. Pero la imagen generada por las comunicaciones

emitidas por las organizaciones de cualquier tipo, por sí sola, no es el precipitador esencial para alimentar ese comportamiento complementario entre esas organizaciones y los públicos en general. Es un elemento más a tener en cuenta.

- Entiendo que no debe existir problema alguno en admitir a la comunicación corporativa (y al resto de “nuevos conceptos y áreas temáticas”) como una derivación y complemento de las relaciones públicas. Siempre teniendo en cuenta que, en realidad, el cuerpo de conocimiento de las relaciones públicas, al final saldrá beneficiado. Eso sí, sin usurpaciones, si acaso con convivencia, que ya es bastante.

Referencias bibliográficas

ADECEC (2002): *La Comunicación y las Relaciones Públicas en España. Radiografía de un Sector*. Madrid: Pirámide.

Arceo, A. (1998-99): “Los Departamentos de Relaciones Públicas en las Empresas Deportivas más Importantes del Sur de la Florida”. *Revista Universitaria de Publicidad y Relaciones Públicas*, nº 5-6 (2ª época), pp. 77-92.

Arceo, A. (2004): “La Teoría de las Relaciones Públicas en España”. En José Luis Arceo (Coordinador): *Las Relaciones Públicas en España*. Madrid: McGraw-Hill.

Arceo, J. L. (2003 a): *Perfil de los Profesionales de la Comunicación Persuasiva en España*. Madrid: Instituto de Comunicación Institucional y Empresarial de la Universidad Complutense de Madrid.

Axer, J (2002): “Ancients Roots of PR? Rhetoric in European Civilitation”. En J. Niznik, y S. Wolstenholme (Edit.), *Public Relations Education in Europe*. Warsaw-Brussels: IFiS Publishers, pp. 11-19.

Bernays, E. L. (1990): *Los Años Últimos: Radiografía de las Relaciones Públicas 1956-1986*. Barcelona: ESRP-PPU.

Broom G. M. & Dozier, D. M. (1990): *Using Research in Public Relations. Applications to Program Management.* New Jersey: Prentice Hall.

Carrera, F. y Arceo, J.L. (1999): “Psicología Aplicada y Métodos de Investigación en Publicidad y Relaciones Públicas”. En: J.L. Arceo (Dir.), *Tratado de Publicidad y Relaciones Públicas.* Madrid: ICIE, Universidad Complutense.

Dircom. Directivos de Comunicación (2004): *Anuario de la Comunicación (2004). El Nuevo Papel de la Comunicación en las Organizaciones del Siglo XXI.* Madrid: Dircom. Directivos de Comunicación.

Fishbein, M. & Ajzen, I. (1975): *Belief, Attitude, Intention and Behavior: An Introduction to Theory and Research.* Reading, MA: Addison-Wesley.

Fishbein, M.,& Ajzen, I. (1981): “Acceptance, Yielding and Impact: Cognitive Processes in Persuasion”. En R. Petty, T. Ostrom & T. Brock (Eds.), *Cognitive Responses in Persuasion.* Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Grunig, L. A.; Grunig, J. E., & Dozier, D. M. (2002): *Excellence Public Relations and Effective Organizations. A Study of Communication Management in Three Countries.* Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Kim, Y. (2001): “Measuring the Economic Value of Public Relations”. *Journal of Public Relations Research*, vol. 13 (1). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, pp. 3-26.

Muzi, T. (December 2003): “What about Social Responsibility and Public Relations?”. *European PR News*, vol.2, (4).

Sriramesh, K. & Vercic, D. (Edit.) (2003): *The Global Public Relations Handbook. Theory, Research and Practice.* Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Van Riel, C. B. M. (2001): *Comunicación Corporativa.* Madrid: Prentice Hall.

Van Ruler, B. & Vercic, D. (2002): *The Bled Manifesto on Public Relations*. Ljubljana: Pristop Communications.

Van Ruler, B. & Vercic, D. (2004): *Public Relations and Communication Management in Europe. A Nation by Nation Introduction to Public Relations Theory and Practice*. Berlin: Mouton de Gruyter.

Villafañe, J. (2002): “El Estado de la Publicidad y el Corporate en España”. En *Dircom. Directivos de Comunicación, Anuario de la Comunicación 2000*. Madrid: Dircom. Directivos de Comunicación, pp. 152-155.

Villafañe, J. (2004): *La Buena Reputación. Claves del Valor intangible de las Empresas*. Madrid: Pirámide.

Alfaro Lara, M^a Auxiliadora
Universidad de Sevilla

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.

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

¹ “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).

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 de los cuatro Modelos de Relaciones Públicas (Grunig y Hunt, 2000: 73)

Características	Agente de Prensa o <i>Publicity</i>	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 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

² 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*.

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 FOOTSIÉ4 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 la que nos habla

³ Sánchez Olea, Carlos (1998): “La empresa conveniente”, en Anuario de la Comunicación, Madrid, Dircom.

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, antagónicos” (Grunig y Hunt, 2000: 37).

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:

⁴ AA.VV (2001): “Relaciones públicas. Estrategias y Tácticas”, 6^a edición, Barcelona, Gestión 2000.

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.

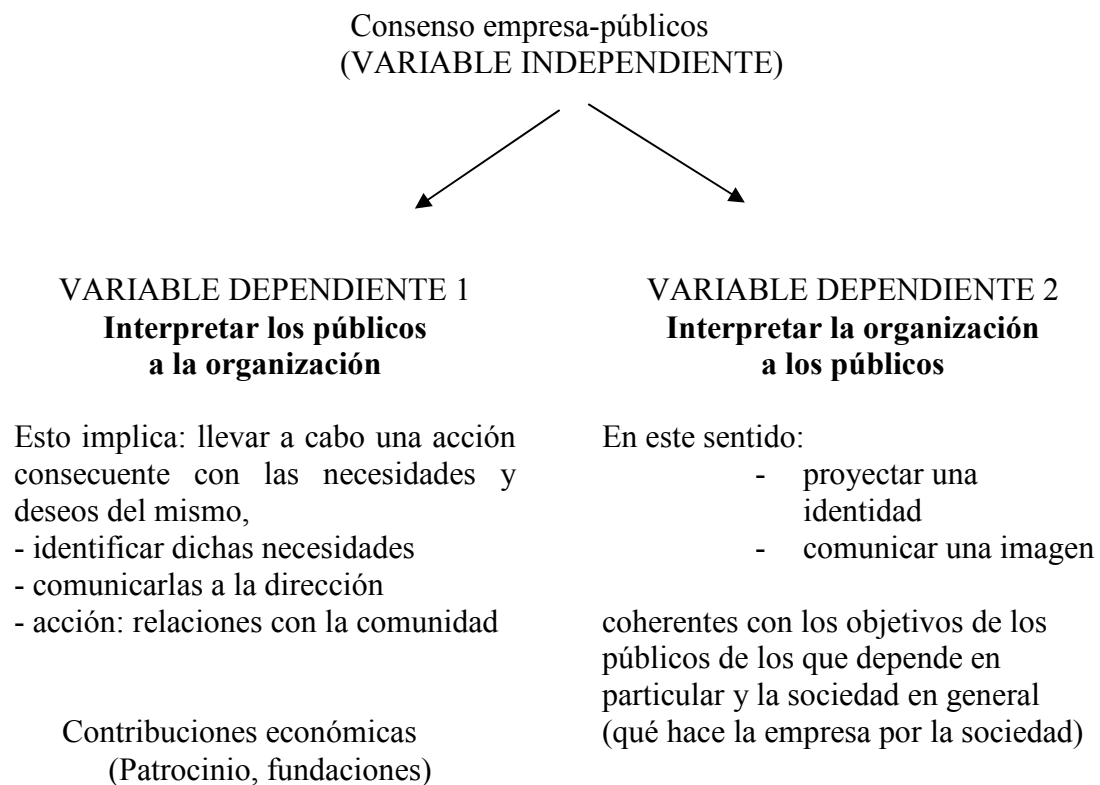
⁵ Lizcano, José Luis: www.cedenet.org/conocimiento, a 18 de noviembre de 2003.

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):



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 Achievement Awards 2002*” y fue incluida en el *Dow Jones for Sustainability Index* y en el *FTSE4Good*”.

⁶ “Inditex 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.

Las 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 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

⁷ Gonzalo Garnica, 22 de noviembre de 2003.

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, págs. 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 11-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.

María del Carmen Lasso de la Vega González
Facultad de Comunicación

LA IMAGEN E IDENTIDAD DE ZONAS SOCIO-GEOGRÁFICAS. ANÁLISIS METODOLÓGICO Y DEFINICIÓN CONCEPTUAL

Abstrac

Numerosos son los estudios que tienen por objeto la imagen de productos o servicios, así como los que se encargan de determinar la imagen corporativa de organizaciones y entidades, pero no son tan habituales aquellos que contemplan la imagen de zonas geográficas, regiones o países. Así, las tentativas analíticas que existen suelen partir del espacio conceptual de la imagen de marca de los productos o servicios o de los de la imagen corporativa, cuya denominación, en ocasiones, suele aparecer como identidad corporativa, poniéndose así de manifiesto la contradicción entre ambos conceptos, ya que el análisis etimológico señala que imagen e identidad no son vocablos sinónimos.

Por tanto este estudio, que parte de otro mayor, se propone, en primer término, el análisis conceptual de la imagen y la identidad, aplicado a las zonas geográficas, regiones o países, para, en segundo término, indagar en las raíces de la imagen de estas entidades sociales, que tanta influencia tienen sobre la imagen de marca de productos, servicios y organizaciones. De ahí que se trate de una investigación multidisciplinar y teórico-metodológica encargada de sentar las bases del estudio de la imagen y la identidad de zonas geográficas.

1. Introducción

La sociedad actual está cruzando una importante frontera conceptual, que no sólo alude al fin de un siglo, sino a la entrada en el futuro. Un futuro lleno de enigmas y de cuestiones pasadas que no hallaron solución. Un futuro en el que las nuevas tecnologías comprimen cada vez más el mundo y en el que las innumerables interrelaciones dificultan continuamente la comprensión de los sucesos.

Aparece así un, cuasi ininteligible, concepto. Se trata del fenómeno de la globalización, que supone que la sociedad se articule mediante grandes redes mundiales, que describen un panorama en el que todo aparece interconectado y seriado. Un paisaje mucho más esquemático, complejo y profundo que el que presentan los mapas, pues en él cada nodo

concentra una gran cantidad de objetos y cuestiones espacio-temporales, económicas y socio-culturales que se superponen e imbrican.

Esta nueva realidad global implica, entre otras cosas, la emergencia de la imagen, como elemento diferenciador ante la uniformidad de lo generalista y seriado, por un lado, y como responsable de la simplificación de realidades cada vez más complejas y con creciente dificultad de acceso, por el otro.

Si duda alguna, el fenómeno de la imagen supone uno de los pilares más relevantes de la disciplina de las Relaciones Públicas, aunque la corta andadura de ésta ha supuesto que hasta el momento la imagen haya sido abordada fundamentalmente desde la perspectiva del marketing, esto es, para analizar la imagen de marca de los productos o servicios que inundan la ya más que consolidada sociedad de consumo.

2. Objetivos y cuerpo teórico

Por tanto, el objetivo de esta investigación se despliega fundamentalmente en el espacio teórico, para operar una oportuna sistematización y delimitación conceptual de aquellos términos que se encargan de designar estas complejas realidades, ya que suele hablarse indistintamente de imagen e identidad. Imagen de marca, al designar productos y servicios e identidad corporativa, al hablar de organizaciones. Si bien es cierto que se trata de objetos de estudio diferentes, no es menos cierto que el vocablo identidad posee un significado que se aleja y hasta se opone, en cierta forma, al de imagen, que, a su vez, cuenta con un universo significativo demasiado amplio.

Conviene pues profundizar en estas cuestiones, ya que la confusión y superposición terminológica y conceptual no evidencia más que un conocimiento sesgado y parcial del objeto de estudio.

Para ello, se ha configurado un modelo interdisciplinar para profundizar en estas cuestiones. Durkheim, contempla los *hechos sociales* como los modelos o paradigmas que aportan unidad e identidad grupal, oponiéndolos además a la *cosa*, definida como lo que “se opone a la idea como aquello que es conocido desde fuera a aquello que se conoce desde dentro” (Durkheim 1988: 37). La cosa es, por tanto, lo que permanece fuera del individuo y resulta sólo parcialmente conocida e interiorizada, ya que es inabarcable en toda su totalidad. De ahí que podría entenderse que los hechos sociales definen el concepto de imagen, pues aportan unidad e identidad grupal, en tanto que se son relatos simplificados, masivos y

normativos. Relatos que intentan reflejar una realidad inabarcable para los sujetos, la cosa, entendida como la identidad. Porque, evidentemente, por elevado que sea el conocimiento de la comunidad que habita un sujeto, ese saber será siempre necesariamente parcial y sesgado.

Por su parte, el interaccionismo simbólico de Blumer (1981) otorga un lugar preponderante a los detalles, a los símbolos según su concepción clásica, pues el verdadero sentido de la comunicación es buscado por los receptores a través de pocos y pequeños detalles, más que en el significado del discurso en sí. Discurso que obedece, generalmente, a las leyes de la razón o del acatamiento de lo socialmente aceptado.

Por tanto, el estudio parte de dos conceptos, imbricados entre sí, el de los hechos sociales o imagen y el de la identidad o cosa. Dos realidades materiales y simbólicas que se complementan y oponen. Una de ellas, la cosa o identidad deviene de una realidad inabarcable, mientras que la otra, la imagen, o pretendido reflejo de la cosa, está sometida a la generación del sentido que explica el interaccionismo simbólico, cuya observación será auxiliada por el análisis sociometafórico que propone Lizcano.

Un sentido tanto social como individual que se adquiere en función de pequeños detalles relevantes para el receptor de la comunicación, y que despliegan un primer sentido que será comparado por el receptor con el sentido que él cree que presenta la comunidad en la que interactúa. Quizá por ello, Wittgenstein (1989) parte de que el lenguaje genera realidades diferentes a partir de términos similares, lo que implica que el significado como tal no exista, sino que parte de la relación contextual, las palabras cobran sentido en su propio contexto lingüístico, que es el que le aporta el verdadero sentido a los receptores y la comunidad social.

De ahí que Lizcano (1996) señale que tanto el lenguaje social como el científico no son más que la cristalización de metáforas que se fueron implantando a la hora de nombrar ciertas realidades emergentes y que, con el paso del tiempo, han permanecido en el lenguaje. Apunta además que en esta supervivencia aquel contenido metafórico primigenio se ha anulado, por lo que son contempladas desde la perspectiva aristotélica del sentido recto, aunque la asociación connotativa que originó que tal o cual vocablo se ocupara de acoger en su seno a una nueva realidad, sigue permaneciendo en el inconsciente colectivo, por lo que la vitalidad de la asociación primera mantiene su vigencia, aunque no su consciencia.

3. La imagen

Blumer sostiene que el significado se genera en el seno de la sociedad, como fruto de la interacción, y que deviene de unos pocos y relevantes detalles, que poseen la función de definir al sujeto, o receptor, una dimensión significativa que trasciende al objeto en sí mismo, pues el significado es un valor sociocultural, que el individuo reagrupa y procesa mediante la intracomunicación, según Blumer, y a través del hecho social interior según Durkheim, o del contexto comunicativo desde la perspectiva de Wittgenstein y Lizcano. Por tanto, este significado puede acogerse a los conceptos ficción, propuestos por la pragmática lingüística de Wittgenstein. De ahí que pueda decirse que el sentido, tanto individual como colectivo, es una mezcla, más o menos homogénea, conformada por la valoración subjetiva de un sujeto, a partir de algunos detalles que vehiculen la relevancia que la comunidad otorga a ese objeto, según el receptor de éste, mediante un proceso de asignación de sentidos, que generará su asentamiento como significado, o sentido recto.

José Luis Pinillos sostiene que “si penetrara en nuestra mente toda la información que, en forma de energía estimulante, llega constantemente a nuestros sentidos, viviríamos en un caos carente de significado” (1969: 89). Este hecho explica la tendencia hacia las categorizaciones estereotípicas, por un lado, y la necesidad de interiorizar conceptos a través de procesos simbólicos y connotativos, repletos de interconexiones. Rey señala que “la imagen tiene además una capacidad de evocación muy superior al texto”, no precisando además aprendizaje alguno su descodificación (1997: 96). De ahí que la mayoría de las interiorizaciones que se almacenan en la mente, se llevan a cabo a partir de imágenes sensoriales, y no de conceptos, como podría preverse desde una óptica positivista.

Por tanto, el sentido se conforma principalmente a través de imágenes que articulan relatos. Estos relatos no suelen contar con una estructura o jerarquía estables, sino que son difusos, volubles e interconectados entre sí, en tanto en cuanto están contruidos a partir de retazos de representaciones, configuradas mediante el contacto con la realidad, que se mezclan e intercalan con expectativas futuras y experiencias pasadas, etc. Así, la capacidad perceptiva humana, unida a la creciente complejidad social y a la enorme saturación informativo-persuasiva aconsejan la constante simplificación formal de los mensajes que se difunden acerca de cualquier objeto.

Un claro ejemplo de ello es la existencia de los prototipos, estereotipos y arquetipos, que se consolidan como aquellas creencias sociales que no se cuestionan, axiomáticas podría decirse. Describen pues una tendencia simplificadora, aglutinante y cohesionadora de lo social. Rosental y Iudin aportan una definición de estereotipo dinámico, recogiendo además su etimología. Estereotipo, del griego *stereó*: sólido; *típo*: modelo, y *dunamikó*. Designa un sistema complejo, móvil e iterativo de reflejos condicionados, elaborado en el proceso de la vida del organismo. El estereotipo dinámico se forma bajo el influjo de condiciones estables de vida e interacción, que se suceden en un orden determinado (alternancia de sueño y vigilia, determinadas acciones rutinarias, etc.). Como resultado, se crea un sistema equilibrado de reflejos condicionados relacionados entre sí. La corriente estereotípica de los reflejos condicionados sistematiza el trabajo de la corteza cerebral y lo facilita. Ello contribuye a que se economice el gasto de energía nerviosa y a que resulte más fácil formar nuevos reflejos condicionados sobre la base de un estereotipo dinámico establecido (1995: 154).

Todo esto no hace sino demostrar que la tendencia simplificadora y serializadora que presenta la postmodernidad no es más que una característica de la percepción humana, que se magnifica en virtud del enorme crecimiento de los estímulos, así como de las numerosas alteraciones de las rutinas individuales y colectivas. De ahí que la creciente emergencia del fenómeno de la imagen despliegue mecanismos destinados a la consolidación de relatos conocidos, sometidos, a veces, a reformulaciones, en virtud de intereses y expectativas variadas, como ocurre en el caso de la imagen de Andalucía.

La definición genérica del término imagen no alude concretamente a este concepto, desde una óptica socio-comunicativa. Si bien, se recogen varias entradas: “figura, representación, semejanza y apariencia de una cosa” en su primera acepción. La segunda versa: “estatua, efigie o pintura”. Mientras que la tercera añade: “reproducción de la figura de un objeto por la combinación de los rayos de luz”. Y la cuarta señala: “representación viva y eficaz de una cosa por medio del lenguaje”. La quinta, por su parte, apunta: “banda de la película destinada a la fotografía” (Carrogio 1992: 2866).

No obstante, la psicología aporta una definición más específica, denominando imagen residual a la representación mental de impresiones pretéritas. Es una sensación que en el momento de percibirse, o evocarse, no tiene un soporte o estímulo externo. Pudiendo generarse por una simple persistencia de la sensación, una recurrencia o evocación de ésta, y “una fatiga de las células nerviosas que han intervenido en la recepción de estímulos previos” (Carrogio 1992: 2866).

Ahora bien, la etimología del término imagen se remite al vocablo *imago*, imagen, “representación, semejanza, retrato, idea, especie, apariencia, pretexto, el eco, vaina de un arma”. A su vez, *imago* procede del vocablo *imitor*: “imitar fielmente, copiar, reproducir, figurar, simular, fingir, tomar como modelo” (Salazar y Quintana 1925: 712-15). Se observa cómo de la misma forma se señalan conceptos como retrato o imitar fielmente, frente a otros como simular o fingir, que no hacen sino señalar un espacio dicotómico y contradictorio. Todo ello parece señalar que la imagen es percibida como una copia fiel de la realidad que representa, un retrato, aunque, realmente, no sea más que su vaina o simulación.

En el área de la comunicación, Costa sostiene que uno de los atributos principales de la imagen de marca es su gran capacidad mnemotécnica. En su obra, *Imagen global*, señala que:

La imagen global no es ni una disciplina ni un conjunto de técnicas. Éstas no son sino el medio para configurarla y crearla. La imagen es, por naturaleza, una actitud comunicativa de la empresa y una síntesis mental que opera la colectividad a propósito de lo anterior. Por tanto, la imagen global es intrínsecamente un resultado (Costa 1982: 191).

Señala que los mecanismos de la imagen se centran en la representación mental colectiva de un conjunto significativo de atributos, que conforman un estereotipo, capaz de influir o dictar comportamientos. Esta influencia es el resultado de unos determinados mensajes y actos de comunicación que, acumulados en la memoria social, configuran una globalidad significativa capaz de determinar ciertas conductas con respecto al objeto referencial.

Y añade que este mecanismo es efectivo con independencia de la calidad o la veracidad de los mensajes, ya que no siempre corresponde a la realidad referencial, o no siempre es representativo de su verdadera conducta y personalidad. “La reacción es, en definitiva, la que cuenta, porque es la que se inscribe, en forma de pautas de comportamiento, en la memoria social” (Op. cit.: 191).

En este sentido y con el fin de determinar cuál es el mecanismo que supone que determinados estímulos sean pertinentes y, por tanto, interiorizados. Dubois y Rovira, para definir el concepto de sensación, señalan que “sólo sentimos –percibimos- las diferencias, las desviaciones, las separaciones” (1998: 48), que se manifiestan, asimismo, a partir de cambios de intensidad de los estímulos percibidos, ya que ante una intensidad homogénea, el estímulo

deja de ser percibido, pues, aunque el ser humano posea unos umbrales bastante elevados, éstos disminuyen ante la persistencia del mismo estímulo.

Esto supone que la interiorización de los estímulos que se reciben no se realice en función del referente de éstos (de la realidad), sino que, por el contrario, se lleve a cabo mediante la comparación inconsciente de estos estímulos con otros, siempre en función de los intereses y expectativas del sujeto. Se trata de un proceso comparativo y relacional que es el verdadero responsable de la determinación del sentido, mas no de una evaluación más o menos objetiva del referente.

Asimismo, Jacques Aumont realiza una homología entre la imagen y el lenguaje. Así, sostiene, partiendo de la premisa de Colin, que para entender la imagen, el receptor pone en juego toda una serie de reglas y mecanismos que ha interiorizado a través del lenguaje (Aumont 1992:101). Aunque Aumont da cuenta únicamente de la imagen filmica y empresarial, bien podría hacerse extensiva esta premisa hacia el concepto de imagen analizado, pues, en este caso, el sujeto construye una diégesis a partir de diferentes tipos de imágenes que ha recibido del exterior, lo que no implica, como podría pensarse, que sea el receptor el responsable de la dirección de esa narración, sino más bien, siguiendo con la analogía filmica, él sería el montador, ya que es el que otorga un determinado orden y jerarquía a esos retazos inconexos que recibe de su entorno.

Si bien, el papel de la dirección de esta peculiar diégesis está en manos de los emisores masivos y la de la cultura en la que ellos se inscriben, responsable de las convenciones interiorizadas, como apunta Durkheim, que dan buena cuenta de gran parte de las categorizaciones que se realizan, lo que supone que el control de la imagen de un país o comunidad sea sumamente complejo, pues aparecen infinidad de emisores, cuyos mensajes, en la mayoría de los casos, pueden ser inconscientes y hasta contradictorios.

Asimismo, Valls define el concepto de imagen de un país a través de las premisas de Habermas, y señala:

La configuración de la imagen no exige ningún tipo de verbalización, y como explica Habermas, se establece una relación dialéctica entre el emisor y el receptor en torno al mensaje: "la opinión acaba por no necesitar siquiera de la capacidad de la verbalización; ella comprende no sólo cualesquiera hábitos o costumbres que se manifiestan en determinadas concepciones; es decir, aquel tipo de opinión maculado por prejuicios religiosos y derivados de usos y costumbres a los que se enfrenta la opinión pública crítica del siglo XVIII, sino también modos de conducta sin más (Valls 1992: 14-15).

Por tanto, y como sostiene Valls, la imagen de marca de una empresa, o de un producto o servicio, se configuran de una manera similar a la de un lugar, una comunidad o un país, sólo que en este último caso las variables, sea cual fuere su vertiente u origen, son mucho más numerosas y, por tanto, su estudio y control resultan bastante más complejos. Heude señala que “la imagen de marca se forma a partir de las acciones cotidianas de todos los actores que componen la empresa. La imagen de marca es siempre la resultante de las acciones llevadas a cabo por un grupo de individuos de manera más o menos consciente” (Heude 1989: 266).

De ahí que la configuración estratégica sea similar para la promoción de un yogur, la búsqueda de votos para un candidato político, como apunta Rey (1999), o bien para la difusión de una comunidad. Podría decirse, asimismo, que la imagen mental acerca de una comunidad puede contar con un paralelismo con la alegoría, cuya etimología se remite al verbo hablar, y que es definida por Ripa como “la representación de formas abstractas por medio de figuras. -Señala asimismo, que cuenta con una segunda acepción que alude a la ficción por la que se representa una cosa por otra distinta-. Y además a la figura que consiste en patentizar en el discurso, por medio de metáforas consecutivas, un sentido recto y otro figurado para dar a entender una cosa expresando otra diferente” (Ripa 1987: 32), situándose, pues, en línea con las premisas de Lizcano.

Es evidente que cualquier manifestación comunicativa podría acogerse a estas acepciones, pero aún lo es más en el caso de la imagen de una comunidad humana, cuya representación debe condensar, mucho más que cualquier mensaje comercial, toda una serie de realidades palpables y abstractas, a través de unas formas y expresiones simples, sencillas y concisas.

Freud sostiene que la imagen de la propia ciudad se ubica en el estrato preconscious, que está constituido por hechos psíquicos susceptibles de volverse conscientes (McClelland 1989: 43). Así la imagen se hace expresa en el yo –freudiano-, lo que supone un filtrado entre las construcciones imaginarias del ello y las del yo. Éstas pueden pasar a formar parte del súper-yo, mediante un proceso consciente y racional normativo, que, si bien, se resiste a aparecer, debido a los mecanismos defensivos, que activan los procesos simplificadores de simbolización, proyección, identificación, sublimación y represión, además de la coerción generalista que imprime el sistema social.

Por tanto, el contenido preconscious que recoge la imagen mental de la propia comunidad puede pasar al ámbito consciente, al súper-yo, mediante la activación del mecanismo de la motivación, esto es, a partir de una situación afectiva concreta y puntual que suponga que el grupo humano experimente el deseo de cambiar la situación percibida como presente en pro de una alternativa futura observada. Cabría decir que el grupo halla un sentido que le impulsa hacia el cambio, en vez de hacia la supervivencia del contenido preconscious, a través de simplificaciones de lo real.

3.1. La imagen comunicativa

En este punto, el concepto de imagen se imbrica con el de identidad, del que, presumiblemente emana el primero, por lo que se hace necesario determinar y precisar su sentido en función del objeto de estudio, que será denominado *imagen comunicativa*, y que podría definirse, a partir de las teorías expuestas, como aquella representación mental y necesariamente parcial y simplificada de impresiones acerca de un objeto referencial, material e inmaterial, que no precisa de estímulos externos directos en el momento de ser evocada, por formar parte de las categorizaciones del sujeto, agente de esa representación. Categorizaciones que, en gran medida, están sujetas a los arquetipos, estereotipos y prototipos que ofrece el imaginario cultural occidental, que prescriben, además, una determinada forma de ver el mundo, a la que ha de acogerse cualquier formulación imaginaria.

Se trata además de una representación de carácter psico-colectivo y socio-geográfica, porque suele ser compartida, de una manera más o menos uniforme, por la mayoría de la población y porque se inscribe en los estratos del subconsciente colectivo. De ahí que pueda ser enmarcada dentro del espacio teórico, definido por Durkheim, y denominado como imágenes radicales, que son las que describen la realidad, el grupo y sus interacciones, así como en el del inconsciente colectivo, descrito por Jung y otros.

El objeto referencial de esta representación mental psico-colectiva y socio-geográfica se conforma a partir de un conjunto de elementos, formales, ideales o conceptuales, cuyo origen puede ser consciente, controlado, o inconsciente y sin control, por tanto. Si bien, ambos se generan y amparan en el espacio subconsciente, predefinido por las normalización cultural arquetípica.

Ahora bien, cuando su generación, consolidación o mantenimiento son conscientes podría denominarse *imagen específica*, conformada, fundamentalmente, por estereotipos,

arquetipos, tópicos y categorizaciones anteriores, unidas a otros elementos que suponen una actuación de comunicación controlada y prefijada, que la encamina hacia unos objetivos comunicativos concretos. Pues la imagen de una comunidad socio-humana cuenta con una andadura histórica que ha ido retomando y consolidando unos relatos difíciles de anular por completo, aunque susceptibles de corrección o reformulación.

Pero, cuando el objeto referencial suponga una representación mental inconsciente, o *imagen global*, estaremos ante ese relato tópico y estereotípico, que no ha sufrido ninguna actuación comunicativa controlada y prefijada, con éxito al menos, por lo que puede tener connotaciones positivas o negativas que no estén sometidas al control de los agentes de la comunicación.

En este sentido, la rentabilidad comunicativa se halla en función de la verosimilitud que entrañe el relato que vehicula la imagen, la coherencia y la cohesión entre los diversos elementos que lo compongan, que, a su vez, reflejan la capacidad de pregnancia, comprensión y la facilidad de recuerdo. De ahí que la conjunción de todos los atributos que la conforman debe configurar un todo indisoluble, pues su objetivo principal reside en la capacidad de originar adhesión, mediante la difusión e implantación de narraciones fundamentadas en los estratos arquetípicos e inconscientes.

Algo que conduce a la dimensión estratégica, pues se debe tener en cuenta que la imagen de una comunidad es el resultado de todas y cada una de las acciones de todos y cada uno de los individuos, instituciones, organizaciones y organismos de cualquier tipo y, además, de todos los elementos materiales e inmateriales que la conforman. Esto no supone más que la imagen comunicativa es uno de los elementos que articulan la identidad de un pueblo, por lo que su estudio, control y reformulación deben partir de la atenta observación de este controvertido concepto.

4. La identidad

Chaves señala que el fenómeno de la imagen conduce hacia un efecto ilusorio, o lo que es lo mismo, “una forma de confusión específica de lo imaginario que hace confundir la imagen con la realidad. La imagen es lo verosímil por excelencia. Crea en el receptor un estado de incertidumbre que alude a que la realidad es la representación de la imagen” (Valls 1992: 16), sobreponiéndose, incluso, a lo que el propio sujeto pudiera haber observado por sí mismo.

Esta supremacía de la representación, de la imagen, conduce directamente a otro concepto, pues si la imagen es un percepto, que deviene de lo observado e interiorizado, por definirlo sino acertadamente, sí al menos económicamente, y si, como se ha apuntado, la interiorización es un proceso de compresión y simplificación, unido a que, no necesariamente es verdadero, como bien apuntaba Costa, ¿qué sería entonces lo que refleja esa imagen?

Se trata de otro concepto que permanece paralelo al de imagen en el universo conceptual de la comunicación, la identidad. Costa apunta que:

Etimológicamente identidad viene del latín *identitas*, de ídem, lo mismo. Decir pues que cada cosa es lo que es no es sino una tautología. Pero en su misma redundancia pone de manifiesto esta contradicción intrínseca de identidad: lo único, lo idéntico, la unidad, y la mismidad de cada cosa, como un círculo cerrado.

Filosóficamente el concepto de identidad se puede expresar por una secuencia muy simple:

1. Es el ser o ente, es decir, lo que es o existe, o lo que puede existir.
2. Todo ente está dotado de una dimensión existencial significativa que le es propia: en su entidad como una medida universal, la cual sustituye su misma esencia y materialidad.
3. Toda entidad posee, pues, una forma perceptible y memorizable: su identidad, que es característica del ente en su individualidad específica y lo diferencia de los demás entes.

Por consiguiente identidad equivale a autenticidad y verdad. Idéntico significa idéntico a sí mismo. Es pues la cosa y su forma. He aquí la idea de identidad expresada por una ecuación semántica:

Identidad: ente+entidad = sí mismo (idéntico)

La identidad de las cosas y los seres se hace evidente a los sentidos por la diferencia, puesto que la identidad comporta en sí misma una dialéctica de la diferencia. Supone, por tanto, la idea intrínseca de la unicidad: la oposición de lo único, lo mismo, lo original e idéntico en sí, frente a lo otro, en sentido general y secundario (Costa 1982:167).

Por tanto, es conveniente precisar las diferencias entre ambos conceptos, ya que es bastante habitual que se utilicen de manera indistinta en el área de la comunicación, como si de sinónimos se tratase. Alonso recoge una cita de Berstein en la que sostiene que la imagen es “el resultado neto de experiencias, impresiones, creencias, sentimientos y conocimientos

que un cierto público objetivo tiene de una institución”. Señala, asimismo, que la identidad es un “conjunto de instrumentos formales con los que una empresa u organización ha decidido identificarse y proyectarse a sus públicos” (Alonso 1993: 13-16). Hecho que se reitera en multitud de estudios sobre comunicación corporativa, por lo que se cita éste sólo a modo de ejemplo.

El término identidad es interpretado por la disciplina sociológica como la cosa, según el modelo teórico propuesto, lo que realmente es, sólo parcialmente susceptible de conocimiento por parte de los sujetos y que se compone, según la disciplina antropológica, por el conjunto de hechos y sucesos que han generado la comunidad humana; su espacio socio-geográfico, sus habitantes, así como todos sus valores socio-culturales y el capital simbólico material e inmaterial que define a la comunidad, tanto a sus moradores como al resto de los grupos que interactúan con ella. Esto supone que el concepto de identidad, así entendido, abarque en su seno el espacio conceptual de la imagen, segmentada en esta investigación sólo en aras de una oportuna metodología, sistematización y entendimiento.

Porque, parece oportuno que ambos conceptos sean fragmentados, no solamente en función de la operatividad de la investigación, sino, también, en relación con la eficacia y rentabilidad de ésta en términos comunicativos, pues si la identidad se observa en su sentido etimológico, como lo que realmente es, y la imagen como el reflejo de esa realidad referencial, simplificada y posiblemente alterada, como resultado del proceso perceptivo humano y otras cuestiones; será bastante más factible la detección de las principales claves que han desencadenado la imagen comunicativa que proyecta, así como la selección de los instrumentos que han de utilizarse para su control, reformulación o reafirmación, pudiendo identificar claramente si tales herramientas pertenecen únicamente al espacio de la comunicación o si éste se ve imbricado por otros espacios.

Por tanto, la imagen y la identidad de una comunidad socio-humana se conforman como una realidad multiobjetual y multicircunstancial y, al mismo tiempo, poliespacial y multitemporal. Pues el entramado social presenta una constante interrelación y superposición de planos que implican que la imagen mental sobre cualquier realidad, configurada por la intervención de varios sistemas, valores psicológicos, socioculturales, históricos y económicos fundamentalmente, así como un sinnúmero de objetos y personas en interacción continua que, por un lado, imbuyen estímulos encaminados a la positivación del fenómeno, pero que, por el otro, operen asimismo estímulos negativos de forma más o menos

inconsciente. Algo que no sólo legitima la separación conceptual entre imagen comunicativa e identidad, sino también la existencia tanto de la imagen global como de la específica.

5. Metodología de análisis de la imagen comunicativa y la identidad

Como ya se apuntó la imagen comunicativa de una entidad socio-humana no es más que una parte de su identidad, en el sentido de que la imagen es susceptible de alterar determinados aspectos de la inabarcable realidad que supone la identidad. Por tanto, el análisis de la imagen comunicativa sólo estará completado con el estudio de la identidad, y viceversa; contemplados además desde la perspectiva del entorno, tanto local como global, en el que la comunidad se inserta.

De ahí, y teniendo en cuenta la profunda imbricación que existe entre la imagen comunicativa y la identidad, el análisis se estructura a partir de los tres pilares básicos de cualquier acto comunicativo. Esto es, el estudio del emisor, receptor y referente de la comunicación, quedando los dos primeros en el apartado de la imagen comunicativa, mientras que el tercero se englobaría dentro del análisis de la identidad.

Ni que decir tiene que el emisor de la comunicación se observa desde una óptica masiva y/o colectiva, siempre en función de cada objeto de estudio, por lo que recogería a los emisores masivos y/o colectivos, capaces de crear opinión en los receptores, entendiendo que esta creación bien puede referirse a reafirmar valores anteriores. Para comprobarlo se analizará el discurso de los medios informativos (prensa y televisión), el discurso publicitario que recoja de alguna forma la imagen comunicativa de Andalucía, sea cual fuere el producto o servicio difundido, y el discurso gubernamental. Por su parte, tal y como recoge el modelo teórico, el análisis del receptor debe observar tanto las creencias sobre la imagen comunicativa individuales como sociales, que se encargan de corregir las anteriores.

Una corrección o adaptación que, en algunos casos, puede afectar al objeto de referencia, que, en el estudio que nos ocupa, es Andalucía, aunque las variables sean las mismas para cualquier otro objeto de análisis. En este caso, las variables observadas parten del área de la antropología, que cuenta con numerosos estudios sobre la identidad de los pueblos, aunque sin otorgar gran relevancia al apartado de la imagen.

La antropología señala que las variables que determinan la identidad de un pueblo pasan desde los aspectos socio-geográficos, histórico-económicos, artísticos y religiosos,

hasta las relaciones intergrupales y de poder, el habla, la cosmovisión, la simbología y los fenómenos festivos.

6. El caso de Andalucía

La aplicación del modelo de estudio en el caso de Andalucía revela que efectivamente la imagen comunicativa supone un capital simbólico susceptible de alterar o mantener determinados aspectos de la realidad referencial. Así, partiendo del prototipo o axioma social sobre el andaluz y lo andaluz, se observa claramente cómo los emisores de la comunicación reflejan a una Andalucía y a un andaluz tópico y típico.

Se observa, asimismo, un relato doble, tanto sobre los andaluces como sobre la Comunidad Autónoma. Por un lado, el andaluz se presenta como irresponsable, con poca formación, orgulloso, hedonista y sumamente tradicional, mientras que por el otro, aparece como entrañable y acogedor, buen anfitrión; simpático y dicharachero, *con mucho arte*.

Imagen comunicativa que los andaluces no mantienen de forma individual, aunque este atributo aparece bastante matizado en el ámbito de las creencias sociales, que, en definitiva son las que dictan al sujeto cómo actuar, por lo que terminan colocándose sobre las percepciones y valoraciones propias que, en última instancia tratan de ser racionalizadas. De ahí que el andaluz termine por asumir y actualizar el tópico de una u otra forma, en virtud de esa normativa social, al mismo tiempo que negándolo y/o racionalizándolo, a partir de las reminiscencias de sus valores individuales.

Por otra parte, el referente Andalucía aparece luminoso y resplandeciente, cargado de historia y henchido por su pasado, *con mucho embrujo y mucho duende*. Un paraíso creado para el continuo placer de los sentidos. Apartado pues de la razón, porque Andalucía es lo que fue y no lo que debería ser.

Las claves de este indebido presente e incierto futuro, que se hunden en el truncado pasado, ahora eterno; aparecen disgregadas y dispersas en algunas obras de historia y estudios antropológicos de escasa difusión, por lo que todo apunta a que la imagen comunicativa de Andalucía responde a lo que se ha dado en denominar imagen global, ya que sigue manteniendo el mismo relato que comenzó a definir a esta comunidad en los albores de la Edad Media, de la mano de un objetivo de poder fundamentalmente.

No obstante, si se profundiza, tanto en el análisis histórico como en el del discurso del emisor actual de la comunicación, podrá observarse que ni la paulatina aparición histórica de la imagen comunicativa de Andalucía ni la reafirmación de ésta en la actualidad obedecen a una motivación inconsciente y, por tanto, tampoco la imagen comunicativa actual carece de planificación y control. De ahí que presente todos los rasgos que definen una imagen específica y consciente, aunque, eso sí, de grandes y asentadas raíces históricas, sociales y económicas que parecen haberse mantenido en el tiempo.

Por tanto, en Andalucía, tal vez también en otras comunidades, se hace patente la premisa de Chaves, que apuntaba hacia la mayor verosimilitud de la imagen, que se sobrepone incluso al conocimiento previo del sujeto. Esto supone que si los andaluces aceptan que Andalucía es lo que se dice de ella y actúan como si así fuera, de una forma u otra, así terminará siendo.

Quizá esto podría explicar ciertas tentativas de anulación de algunos rasgos relevantes del imaginario andaluz, por parte de amplios sectores andaluces. Hecho que no hace sino sustentar y legitimar el relato peyorativo de la imagen comunicativa andaluza, al tratar de negar y anular una parte importante de su identidad. Una identidad que, parafraseando a Wittgenstein, sólo adquiere su verdadero sentido en su propio espacio contextual.

Un espacio en el que se imbrican y superponen infinidad de factores culturales, sociales y económicos fundamentalmente, no exentos de intereses bien proyectados y definidos, ni tampoco de categorizaciones inconscientes sin metas prefijadas. Esta amalgama, que evidentemente se escapa a cualquier ciudadano, ha terminado por operar la reafirmación de esa imagen comunicativa histórica, aunque ahora específica de Andalucía, cuya planificación obedece, presumiblemente, a un gran desconocimiento de su maltrecha identidad.

Y es que, como ya apuntara Freud, la imagen de la ciudad propia se instala en los estratos preconscientes, pero añade que esta imagen –comunicativa- es susceptible de hacerse consciente de la mano de un proceso racional que, tal vez sea, el que haya que preconizar para propiciar una adecuada evolución de la Comunidad Andaluza.

7. Bibliografía

ALONSO, R.L. (1993): *Imagen de marca*, Acento gráfico, Madrid.

- AUMONT, J. (1992): *La imagen*, Paidós, Barcelona.
- BLUMER, H. (1981): *El Interaccionismo simbólico: perspectiva y método*, Editorial Hora, Barcelona.
- COSTA, J. (1982): *Imagen global*, Ceac, Barcelona.
- CHAVES M. (1998): "Andalucía, a la luz del nuevo siglo" *El Correo de Andalucía*, 28 de febrero de 1998, Sevilla.
- DUBOIS, B. y ROVIRA, A. (1998): *Comportamiento del consumidor. Comprendiendo al consumidor*, Pentice Hall Iberia, Madrid.
- DURKHEIM, E. (1988): *Las reglas del método sociológico y otros escritos sobre filosofía de las ciencias sociales*, Alianza, Madrid.
- FREUD, S. (1988): *Obras Completas*, Orbis, Barcelona.
- HEUDE, (1989): *L'image de marque*, Eyrolles, París.
- JAFFE, A. (1995): *El mito del sentido en la obra de C. G. Jung*, Mirach, Madrid.
- JUNG, C. (1994): *Arquetipos e inconsciente colectivo*, Piados, Barcelona.
- LIZCANO, E. (1996): "La construcción retórica de la imagen pública de la tecnociencia: impactos, invasiones y otras metáforas", *Política y Sociedad*, nº 23:137-146, Madrid.
- McLELLAND, D. C. (1989): *Estudio de la motivación humana*, Narcea, Madrid.
- PINILLOS, J. (1969): *La mente humana*, Salvat, Madrid.
- REY, J. (1997): *Palabras para vender, palabras para soñar. Introducción a la redacción publicitaria*, Paidós, Barcelona.
- RIPA, C. (1987): *Iconología*, Akal, Madrid.
- ROSENTAL, M. y IUDIN, P. (1995): *Diccionario soviético de filosofía*, Pueblos Unidos, Montevideo.
- SALAZAR y QUINTANA (1925): *Diccionario latino-español etimológico*, Juan Muñoz Sánchez (ed.), Madrid.
- VALLS, J.F. (1992): *La imagen de marca de los países*, McGraw Hill, Madrid.
- VV. AA. (1992): *Diccionario enciclopédico*, Carrogio, Madrid.

VV. AA. (1999): *Los límites del patriotismo. Identidad, pertenencia y ciudadanía mundial*, Piados, Barcelona.

WITTGENSTEIN, (1989): *Tractatus Logico-Philosophicus*, Alianza, Madrid.

Comunicación Financiera: análisis aplicado a Bancos y Cajas de Ahorro en España

Información y economía son realidades íntimamente vinculadas. Tanto es así, que la difusión de contenidos informativos condiciona las decisiones de las personas. Por esta razón, desde la disciplina económica se viene haciendo hincapié en la importancia de que en el mercado, personas y entidades cuenten con información suficiente y de calidad para que sus decisiones sean acertadas o, más bien, razonadas (Richardson, 1990). A este respecto, las relaciones comunicativas sirven de cauce necesario para que los bienes informativos se difundan, intercambien y generen riqueza¹.

En este contexto, la comunicación constituye un elemento esencial, pues implica un proceso constante por el que personas y entidades suscitan y establecen relaciones para obtener y difundir información. De su calidad y cantidad dependerá que las decisiones tomadas tengan consecuencias acertadas y encaminadas al buen funcionamiento del mercado; y, en concreto, de los mercados financieros².

Las entidades adquieren una responsabilidad sobre la calidad de las relaciones comunicativas establecidas; dado que, en definitiva, son cauce esencial para la correcta transmisión de la identidad y misión institucionales. La adecuada difusión informativa es factor primordial para que los destinatarios perciban la realidad de la empresa. En las entidades financieras, la presente consideración es aún más importante si cabe, puesto que los ahorradores toman sus decisiones con base en criterios intangibles como son la «*confianza*» y la «*imagen de solvencia*» (Barallat, 1992, pp. 17 y 18).

Sistema financiero y banca

¹ Riqueza es aumento de bienes de todo tipo -tangibles e intangibles-; si bien es cierto que, desde el punto de vista comunicativo, es riqueza intangible, muchas veces con consecuencias materiales. Las personas, cuando se relacionan e intercambian contenidos informativos enriquecen su visión y entendimiento del mundo que les rodea. Por ello, la información puede considerarse un bien, pues «*el ser humano tiene como principal soporte de su vida la capacidad de pensar (...) y la información satisface una necesidad esencial de la persona*» (Nieto, 1984, p. 23).

² Por mercado financiero se entiende aquí el ámbito en el que se ofertan y demandan productos y servicios de financieros. A este respecto, los mercados bursátiles y otros de intermediación -por ejemplo, el mercado bancario- se encuadran en dicho término, pues el objeto de intercambio es de naturaleza financiera.

El sistema financiero³ se ha convertido en uno de los elementos indispensables para el correcto funcionamiento de la economía mercantil (Cuervo, Rodríguez, Parejo y Calvo, 1995). La economía de mercado tiene especial protagonismo en otras esferas de la vida social, sean de naturaleza política, cultural, etc. En este marco, las relaciones de naturaleza comunicativa tienen singular significado, pues facilitan el encuentro entre oferta y demanda de productos y servicios financieros. Ahorro e inversión son dos conceptos económicos que agrupan un amplio espectro de actividades económicas y/o de trabajo.

Desde la Segunda Guerra Mundial, las economías occidentales se caracterizan por un crecimiento sostenido, capacidad para generar capital, innovación tecnológica y financiera, desarrollo del comercio internacional y protagonismo del sector terciario⁴ (Gilpin, 2000). Uno de los ámbitos más destacados del sector servicios es el sector financiero, y, dentro de él, en España, como indica Canals, tienen un protagonismo esencial las entidades bancarias⁵ (Canals, 1996).

Bancos y cajas de ahorro son entidades relevantes en la intermediación financiera. La actividad económica genera un flujo de capital constante, que adopta diversidad de formas y se traduce en variedad de productos financieros. A este respecto, la actividad económica no podría desarrollarse con normalidad si no existiesen instituciones encargadas de intermediar en la canalización y gestión de dicho capital.

El sector financiero se caracteriza por la intangibilidad de sus productos. En él, la confianza es rasgo fundamental, pues permite a las entidades llevar a cabo una función de intermediación y facilitar el flujo del ahorro hacia la inversión. Dado que una de las

³ El sistema financiero es «*el conjunto de instituciones, medios y mercados cuyo fin primordial es canalizar el ahorro que generan las unidades de gasto con superávit hacia los prestatarios o unidades de gasto con déficit. La labor de intermediación transforma los activos financieros primarios emitidos por unidades inversoras en activos financieros indirectos*». (Cuervo, Rodríguez, Parejo y Calvo, 1995, p. 1). A modo de síntesis, en el sistema financiero concurren (a) personas e instituciones con capital en forma de ahorro, que lo ofertan al mercado para lograr un rendimiento. (b) Personas y entidades que demandan ese capital ahorrado para servirse de él en sus inversiones. (c) Instituciones intermediarias que canalizan el ahorro e inversión y prestan sus servicios a las personas y entidades de (a) y (b); como labor intermediaria, su objeto mercantil es procurar la relación comercial eficiente y obtener beneficio económico de ello. (d) Mercados financieros específicos para negociar los activos financieros. Dichos mercados son espacios donde confluyen la actividad y el resultado de la actividad financiera. Pueden ser bursátiles o de intermediación financiera fuera del ámbito bursátil.

⁴ Gilpin señala tres ejes fundamentales que caracterizan a la economía internacional: avances tecnológicos -sobre todo los referidos al desarrollo de la llamada sociedad de la información-, liberalización de las economías y progreso de las multinacionales. Cfr. Gilpin, 2000, p. 165; Myro, 2000, p. 279; y Núñez y Pérez, 2000.

⁵ Canals apunta, a este respecto, que la banca ha tenido en España un especial protagonismo en la industrialización desde el siglo XIX, que se ha manifestado en su inversión en sectores clave de la economía nacional, así como su indiscutible labor de intermediación financiera -tanto en el ámbito estrictamente bancario como bursátil-.

peculiaridades del ámbito financiero es la información asimétrica entre las partes, personas y entidades no siempre cuentan con un conocimiento completo de la realidad financiera y confían la gestión de su capital a entidades. Esto es así, pues el entorno financiero es complejo por naturaleza, sobre todo al observar la cantidad de agentes económicos, instituciones, mercados nacionales e internacionales, productos, etc., que participan en él.

La importancia de la información en el ámbito de los negocios es nota constante a lo largo de la historia; y es más trascendental en el sector financiero. Su carácter inmaterial, unido a su internacionalización, fuerte incidencia de la innovación tecnológica y variedad de productos, hacen que sea un ámbito de actividad complejo y sometido a «*enorme regulación*»⁶ (Pérez y Quesada, 1991, p. 15). Dicho tratamiento normativo especial responde a la incidencia en la economía y al hecho de que actualmente la información es, en general, factor clave una economía caracterizada por los intangibles⁷ (Lev, 2001). En este marco, las entidades bancarias⁸ simplifican la decisión de ahorro e inversión, cumpliendo una labor económica fundamental: la intermediación financiera⁹.

Comunicación y relaciones

El hecho de que personas y entidades en el entorno financiero deleguen gran parte de sus decisiones a las instituciones financieras, permite comprender la importancia de las relaciones informativas. Las instituciones tienen una responsabilidad importante para que su oferta de productos y servicios sea comprendida y aceptada entre la demanda. Y tal hecho remite a su credibilidad. La oferta comercial, en consecuencia, irremisiblemente ha de ir acompañada de una oferta informativa. Las entidades *in-forman* -dan forma- sobre su oferta comercial, mediante la elaboración y difusión de mensajes o contenidos informativos que hacen referencia, explícita o implícita, a la identidad y misión institucionales¹⁰ (Capriotti,

⁶ López y Sebastián apuntan tres funciones básicas de la banca: (1) intermediación financiera entre ahorradores e inversores; (2) prestación de un complejo de servicios -destacan los cobros y pagos-; y (3) canalización de la política monetaria de un país. (López y Sebastián, 1997, p. 41).

⁷ «*La riqueza y el crecimiento en la economía actual están dirigidos por los intangibles (activos intelectuales)*». (Lev, 2001, p. 1).

⁸ La legislación española define a las entidades financieras como aquellas cuya «*actividad típica y habitual es la de recibir fondos del público en forma de depósito, préstamo o cesión temporal de activos financieros u otras análogas que llevan aparejada la obligación de restitución, aplicándolos por cuenta propia a la concesión de créditos u operaciones de análoga naturaleza*». Ley 26/1988, de 29 de julio, sobre Disciplina e Intervención de las Entidades de Crédito (BOE, de 30 de julio de 1988), exposición de motivos.

⁹ Que esta labor se realice atendiendo al Bien Común Social, es imprescindible para que la economía tenga fluidez, funcione correctamente y se logre la integridad de los mercados. Cfr. Argandoña, 1995, pp. 21-50.

¹⁰ Identidad y misión, indefectiblemente, remiten a la actividad, en este caso de naturaleza mercantil, pues la identidad institucional se compone de los principios institucionales que permiten diferenciar a una institución de

1999; Balmer, 1997; Hatch y Schultz, 2000). A este respecto, la finalidad última de las instituciones, cuando se relacionan con personas y entidades del mercado de la comunicación¹¹, es lograr la diferenciación. Las sociedades democráticas han posibilitado la abundancia de información en la esfera pública; y en ellas se sitúa el mercado de la comunicación, como ámbito dinámico en el que se sucede el intercambio de la oferta y demanda de naturaleza informativa.

La necesidad de las personas de obtener y difundir información es el eje vertebrador de las relaciones entre oferta y demanda para alcanzar el encuentro de intereses comerciales y de otro tipo. Por ello, situándonos en el lugar de la demanda, las personas que demandan productos o servicios financieros, se encuentran ante un mercado altamente homogeneizado en cuanto a la oferta. La decisión de inversión, por tanto, se guía por criterios intangibles. De algún modo, la decisión se fundamenta en la imagen, confianza y credibilidad que inspiran la entidad oferente (Herbig y Milewicz, 1999). Esta es la razón por la que la gestión comunicativa de las instituciones se guía por el logro del prestigio, particularmente en el marco institucional financiero¹² (Fombrun, 1996; Srivastava, Mcinish, Wood y Capraro, 1998; Vergin y Qoronfleh, 1998; Morley, 1999).

Las instituciones, al estar formadas por personas, tienen una dimensión comunicativa que impregna todas las relaciones que se producen interna y externamente. Este texto se refiere exclusivamente a aquella actividad gestionada por la 'unidad de comunicación' -U.C.-. U.C. es término genérico que hace referencia a la estructura o actividad organizada de la institución, para elaborar y difundir mensajes. En la práctica profesional, la U.C. adopta diversas denominaciones y modos de organización: departamento de comunicación, departamento de relaciones institucionales, etc. (DIRCOM, 1995, Cornelissen y Thorpe, 1999 y Gronstedt, 1996). A este respecto, sus características más destacadas son:

otras presentes en el mercado; explicita formalmente la esencia de la entidad, los valores que fundamentan su razón de ser y la finalidad que persigue. La misión, por su parte, es noción que concreta la finalidad institucional, haciendo explícitos los objetivos concretos. Se comprende, así, que identidad y misión estén entrelazados y se manifiesten, implícita o explícitamente, en los mensajes difundidos por la institución. Diversos autores integran en la noción de identidad otras como cultura e imagen. El uso de dichos términos no cuenta con una significación unánime entre los autores. Cfr. Capriotti, 1999, pp. 15-30. Balmer, 1997. Hatch y Schultz, 2000, pp. 11-35.

¹¹ Por mercado de la comunicación entendemos el ámbito -físico o intelectual- donde se produce el encuentro entre ofertas y demandas informativas.

¹² Numerosos estudiosos apuntan que la razón de ser de la actividad comunicativa de las empresas es lograr la reputación en el mercado. La conocida '*teoría de la gestión de la reputación corporativa*', liderada por Fombrun, entre otros, postula que la gestión comunicativa, orientada al logro del buen nombre, tiene

-- Cumple una función de relacionar la institución con los destinatarios y representa a la institución para difundir contenidos.

-- En la estructura institucional debe ocupar una posición en la alta dirección que permita obtener información precisa respecto a la toma de decisiones y determinación de objetivos institucionales.

-- Se observa una creciente habilitación de recursos profesionales y materiales para el desempeño de la tarea comunicativa.

Los caracteres y elementos hasta aquí señalados permiten comprender la pertinencia de analizar cómo se gestiona la actividad comunicativa en las entidades financieras. En cualquier estudio empírico sobre comunicación de instituciones confluyen múltiples enfoques en función del marco concreto de análisis, la posible existencia de una o varias unidades de comunicación en el seno institucional¹³ y las distintas actividades comunicativas, materializadas en las diversas relaciones con los sujetos¹⁴. En la presente comunicación se exponen los principales resultados de un estudio aplicado a la comunicación de bancos y cajas de ahorro en España, en concreto, el análisis de la estructura y actividad comunicativa, con especial referencia al director de comunicación *-dircom-*.

En las investigaciones previas sobre comunicación de entidades financieras hay aspectos comunes destacados concernientes a la importancia de los intangibles *-imagen de marca y reputación-*, modo organizativo de la función comunicativa y su consideración estratégica¹⁵ (Incleotti y Bosca, 2003; Sanz de la Tajada, 2002; Daffey y Abratt, 2002; Regini, Kitay y Baethge, 1999; Soos, 1999; Bennet, 1999; Weeren, 1998; Bennet, 1997; Liew, 1997;

consecuencias para las empresas: estabilidad en la cotización en las Bolsas, clientes fieles, credibilidad, resistencia a las crisis, mayor poder de negociación ante proveedores y administraciones públicas, etc.

¹³ La existencia de una o varias unidades de comunicación, así como su posición en el organigrama institucional indica, de algún modo, el grado de integración de actividades y la preeminencia de unas sobre otras. A tal efecto, existen unidades dedicadas a la comunicación interna, gabinete de prensa, publicidad, marketing, etc.

¹⁴ Sujetos de comunicación son las personas y entidades que mantienen relaciones comunicativas. La literatura sobre comunicación institucional y relaciones públicas ha adoptado tradicionalmente la acepción 'público' para diferenciar a la institución de los destinatarios en las relaciones comunicativas. Sin perjuicio de la utilización de dicho término, se utiliza el término sujeto de la comunicación, pues en él se incluye a la institución, los mediadores *-por ejemplo, periodistas, analistas financieros, auditores o administraciones públicas, entre otros-* y otros destinatarios *-por ejemplo, clientes o inversores-*. Esta tipología de sujetos permite acotar y analizar las diversas relaciones tipo que se suceden entre ellos, contemplando así la variedad de personas y entidades que pueden participar en la comunicación y recoge una visión dinámica del mercado de la comunicación.

¹⁵ Cabe apuntar que no se han encontrado investigaciones previas realizadas en España que hayan analizado la gestión comunicativa en el sector bancario, mediante una muestra de estudio suficientemente representativa. En otros ámbitos, como Estados Unidos y Europa, sí se han realizado investigaciones previas, doctrinales y aplicadas, que han tratado de indagar en aspectos referidos a la estructura departamental, consideración estratégica de la actividad, comunicación interna, marketing, relaciones con los inversores y periodistas.

Van Riel, 1992; Van Riel y Nedela, 1989; Burns, 1986; Troy, 1987; US Banker, 1985; Sullivan, 1985; Jensen, 1983). La propia naturaleza intangible del ámbito financiero explica que las instituciones financieras consideren que *«la imagen institucional sea la forma más importante de marca [...], como consecuencia de la relevancia que tiene la confianza del consumidor en este sector»*¹⁶ (Bennet, 1997, p. 139). La diferenciación en el mercado es elemento vital en el logro de la competitividad; y la comunicación, como función estratégica, contribuye substancialmente, pues sirve para difundir *«la misión y valores hacia los públicos»* (Lev, 2001, p. 80).

La dimensión comunicativa de las instituciones es función clave en la vida organizativa y, por ello, una de las cuestiones analizadas en los estudios sobre relaciones públicas y comunicación institucional es la ubicación de la U.C. en el organigrama institucional. La evolución, durante las dos últimas décadas, del marco económico-financiero y social en el que desarrollan su labor las entidades bancarias, promueve e incluso obliga coordinar esfuerzos en la actividad de comunicación. La investigación empírica ha pretendido corroborar si estos factores de cambio han actuado como motor, en opinión de sus protagonistas -los *dircoms*-, de una actividad comunicativa orientada a la integración de actividades y mensajes en pos de una transmisión unívoca y coherente de la identidad institucional. Cómo se realiza, con qué parámetros y criterios son cuestiones interesantes de estudio para comprender la gestión comunicativa.

Análisis aplicado al mercado español

La comunicación institucional en España es un campo floreciente desde la óptica profesional¹⁷, y está necesitada de un mayor desarrollo doctrinal y académico. En la Ciencia de la Comunicación, habitualmente, la vida profesional va por delante de la doctrinal y ambas realidades son dos caras de la misma moneda. Resulta inevitable analizar la práctica

¹⁶ Unida a la característica de confianza, otros autores señalan la integridad, seguridad y credibilidad. Cfr. Liew, 1997, p. 80. Van Riel, 1992, p. 163. Bennet, 1999, p. 104.

¹⁷ En España no abundan estudios que analicen de modo sistemático y periódico la comunicación de las diversas instituciones sociales o mercantiles. El ámbito de las instituciones políticas sí ha sido objeto de mayor atención académica, posiblemente por contar, históricamente, con actividades de comunicación más avanzadas. Por lo que se refiere a los profesionales de las agencias y consultoras de comunicación, el primer estudio sobre el sector se publica en 2002. Cfr. ADECEC, IESE y Pricewaterhousecoopers, 2002. Las investigaciones empíricas más completas sobre la comunicación de instituciones en España han sido publicadas por la Asociación de Directivos de Comunicación, 1995 y 2000. Resultados comunes a todos estos estudios es que la comunicación institucional ha tenido un desarrollo más acusado desde la década de 1980; y entre otras causas se encuentran las referidas al desarrollo económico, la liberalización de los mercados y la mayor exigencia informativa presente en la esfera pública.

profesional, pues así se desentrañan los porqués y rasgos que inspiran la práctica, indaga patrones de actividad comunes y refleja constantes en la comunicación de las entidades. Con la investigación empírica se pretende, en definitiva, describir el estado actual de la función comunicativa en el sector financiero.

El objetivo general de la investigación pretende comprender cómo se concibe y gestiona la comunicación por parte de las instituciones bancarias españolas. Este objetivo general se centra en analizar aspectos concernientes a la estructura y actividad, prestando especial atención a una serie de aspectos: lugar que ocupa el director de comunicación -*dircom*- en el organigrama de la entidad; origen y desarrollo de los departamentos de comunicación; perfil profesional y funciones que desempeñan las U.C. -con especial referencia a las relaciones con los periodistas-; y, por último, prospectiva.

Tales objetivos parten de una serie de hipótesis:

(H1) La dimensión comunicativa de las entidades financieras se ha convertido en una función directiva estratégica a raíz de una serie de cambios producidos en el entorno -económicos y normativos-.

(H2) Debido a la inmadurez de la disciplina y profesión, aún no se produce una integración de las funciones y actividades comunicativas en un mismo departamento o bajo la misma figura profesional -el *dircom*-.

(H3) La gestión comunicativa está orientada hacia las relaciones con los periodistas, lo que podría caracterizar a los departamentos más como gabinetes de prensa que como U.C. que integren la actividad de comunicación.

(H4) Las relaciones entre *dircoms* y periodistas financieros se caracterizan por un *conflicto* en torno a dos cuestiones: concepto de información y percepción de los respectivos roles profesionales.

Para dar respuesta a dichas hipótesis, en la investigación empírica se ha empleado una metodología cualitativa y cuantitativa¹⁸ (Bericat, 1999). Dicha aplicación responde a una doble necesidad: por un lado, profundizar en determinados aspectos de la comunicación de bancos y cajas y, por otro, abordar el mayor número posible de entidades sin que la calidad de datos quedara diluida.

¹⁸ La combinación de métodos se denomina «triangulación». «Se orienta al cumplimiento de un mismo propósito de investigación». (Bericat, 1999, p. 111).

La muestra objeto de estudio se compone de los directores de comunicación de los bancos y cajas de ahorro en España¹⁹ y periodistas de información financiera. Con objeto de contar con una muestra suficientemente representativa en el sector bancario, los criterios de selección atienden al número de entidades que operan en el mercado español y, en concreto, aquellas entidades agrupadas en la Asociación Española de Banca (AEB), por un lado, y la Confederación Española de Cajas de Ahorro (CECA), por otra. La AEB agrupa a 120 bancos, aunque la muestra definitiva se compone de los *dircoms* de los grupos bancarios, en total 32²⁰. Con respecto a las cajas de ahorro, se ha seguido el mismo criterio que en el caso de los bancos, tomando como muestra los directores de comunicación de las 46 cajas de ahorro confederadas a la CECA. En definitiva, 78 *dircoms* de las entidades financieras constituyeron la muestra definitiva del estudio.

Con dicha muestra, se realizaron entrevistas cualitativas semi-estructuradas a ocho directivos de comunicación de las grandes entidades bancarias²¹, y a cuatro periodistas de información financiera²², y encuesta al resto de directores de comunicación no entrevistados²³.

¹⁹ Dado que no existe en España una lista que recoja los directivos de comunicación de las entidades bancarias, la muestra se seleccionó atendiendo al ámbito institucional en el que dichos profesionales desarrollan su labor. En España operan 361 entidades bancarias, según el Registro Oficial del Banco de España. Estas entidades de crédito se agrupan en entidades de depósito -278- y establecimientos de crédito -83-. En las primeras se encuentran los bancos -144-, cajas de ahorro -47- y cooperativas de crédito -87-. De las 361 entidades registradas, 191 -bancos y cajas de ahorro- cubren más del 90% del mercado. (Banco de España, 2003, pp. 20-21).

²⁰ La razón por la que se llevó a cabo esta selección responde a una serie de circunstancias como son: algunas de las 120 entidades son filiales de entidades extranjeras sin establecimiento físico u oficinas propias en nuestro país, por lo que se hace difícil que tuvieran un *dircom* en nuestro país. En segundo lugar, algunas entidades tienen un tamaño pequeño y están dedicadas a un nicho concreto del mercado, como puede ser la banca de inversión o de negocios. Estas entidades, como se comprobó, no tienen, mayoritariamente, unidades de comunicación. Por último, algunas entidades, aunque figuren como entidades con personalidad jurídica propia, no cuentan con director de comunicación, pues éste se sitúa en la entidad matriz.

²¹ Conviene señalar que los cuatro primeros grupos bancarios asumen el 64,9% de la cuota de mercado de banca, acumulando los dos primeros el 56,46%. En el caso de las cajas de ahorro, las cuatro primeras elegidas suman una cuota del mercado de las cajas de ahorro del 42,55%. (*Ranking de la economía española*, junio y julio de 2002). Los directivos de comunicación entrevistados, finalmente, fueron siete en activo de las ocho entidades, dado que uno de los *dircoms* declinó la participación en el estudio. En su lugar, se suplió con la entrevista a uno de sus antiguos directivos de comunicación. El criterio de elección de la muestra para las entrevistas, además de por el dato de cuota de mercado que asumen las ocho entidades, también se sitúan en los primeros lugares del ranking según ratios de recursos de clientes y activos totales.

²² Los periodistas de información financiera proceden de la prensa. La elección de tal medio de comunicación responde a que es el que más espacio dedica a la información económica y financiera. Por ello, se seleccionó a cuatro periodistas especializados en la cobertura de información bancaria de entre los dos diarios especializados de información económica de mayor difusión, así como los dos diarios de información general de mayor difusión.

²³ El trabajo de campo tuvo lugar entre diciembre de 2002 y abril de 2003.

El índice de respuesta de la encuesta fue de un 36,36%, que se corresponde con 24 entidades financieras.

Las entrevistas cualitativas semi-estructuradas²⁴ han posibilitado profundizar en determinados aspectos que los resultados de la encuesta no permiten desarrollar. Es decir, los porqués aportados por los entrevistados permiten ponerlos en relación con los datos de la encuesta.

El guión utilizado para las entrevistas a directivos de comunicación tiene semejanza con el cuestionario de la encuesta, por lo que permite un alto grado de comparación²⁵. El objetivo de la metodología utilizada responde a dos elementos indispensables: contar con datos que permitan realizar una radiografía de la comunicación de las entidades bancarias en el mercado español y obtener información cualitativa que permita responder a los porqués de los datos cuantitativos de la encuesta.

Resultados y discusión

Los resultados de la investigación tratan de comprobar cuatro hipótesis de trabajo. En primer lugar, se puede afirmar que la primera hipótesis se cumple, pues la función comunicativa de las entidades bancarias se considera un elemento estratégico; si bien hay aspectos matizables. La totalidad de los directivos entrevistados y encuestados está de acuerdo con la afirmación de que “la comunicación debe ser una actividad estratégica y de gestión”. Esta afirmación se complementa con el hecho de que el 83,3% de los encuestados apuntan que los departamentos de comunicación²⁶ se formaron porque la alta dirección quiso potenciar la comunicación. Dicha circunstancia vino motivada por el cambio de circunstancias en el período político de la Transición, que provocó la aparición de mayor libertad informativa e incidencia de los medios de comunicación. En el caso de las grandes entidades, se debió a “las

²⁴ Las entrevistas a directivos de comunicación constaban de 21 cuestiones abiertas. El guión utilizado para las entrevistas a periodistas de información financiera constaba de 16 preguntas abiertas.

²⁵ Los campos temáticos tratados, a este respecto, se corresponden con: conceptos que forman parte del modo de entender la comunicación por parte de los directivos, caracteres de la estructura departamental -ubicación en el organigrama, número de profesionales-, perfil profesional, actividades gestionadas, públicos, relaciones con periodistas y prospectiva. En el caso de las entrevistas a periodistas, se trató de complementar la información obtenida de las entrevistas y encuesta a los directivos de comunicación con la valoración que los periodistas de información financiera tienen sobre aspectos como: los roles profesionales o clasificación de las fuentes informativas institucionales. El cuestionario de la encuesta consta de 33 preguntas con los siguientes bloques: departamento y profesionales, comunicación, herramientas y públicos, relaciones con los medios de comunicación, futuro de la comunicación y datos generales.

²⁶ El 37,5% de los encuestados y la totalidad de los entrevistados dirigen unidades que se denominan “Departamento de Comunicación”. Hay que señalar que otro 33,31% acompañan al término “departamento de comunicación” otros términos como “imagen”, “obra social”, “publicidad” y “relaciones públicas”.

exigencias del entorno” (D6)²⁷, afirma un *dircom*, y a que *“los grandes bancos y cajas ven que el interés de los medios de comunicación por la actividad financiera crece”* (D4). La aparición de los primeros departamentos por parte de las entidades objeto de encuesta muestra una diferencia con respecto a las grandes, puesto que en la mayor parte de estos casos, aparecen durante la década de 1990 -con un 41,7%-.

Cuadro 1. Antigüedad de los departamentos de comunicación

	Frecuencia	%
ENTRE 1970 Y 1989	6	25,0
ENTRE 1990 Y 1999	10	41,7
ENTRE 1999 Y 2003	5	20,8
NO CONTESTA	3	12,5
TOTAL	24	100

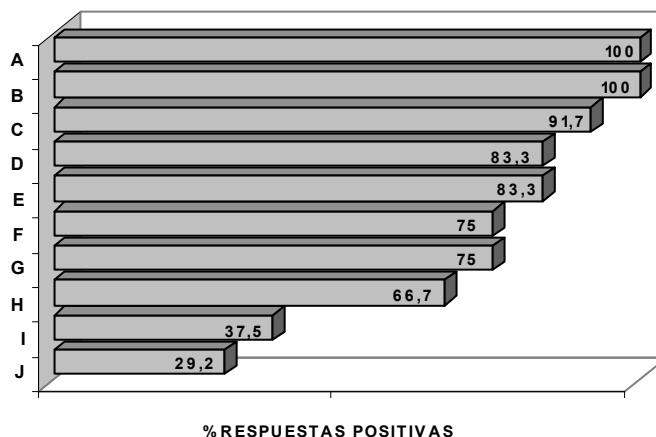
Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta.

Las grandes entidades financieras percibieron a finales de la década de los 70 que había unas necesidades informativas en el entorno social, capitalizadas por los medios de comunicación, a las que había que dar respuesta: *“comenzaban a decir cosas sobre las compañías. Y nosotros pensamos: ‘tenemos que comunicarnos con estos señores’, tenemos que crear una oficina de comunicación”* (D7).

El devenir de circunstancias durante las últimas décadas explica la existencia, en la práctica totalidad de las entidades -87,49%-, de unidades autónomas encargadas de las labores comunicativas. El 100% de los encuestados y entrevistados reconoce que durante la última década se ha incrementado la actividad comunicativa de las entidades. El gráfico 1 presenta cuáles son, a juicio de los encuestados, las causas que han motivado dicho incremento. El dato significativo es que el todos los directivos creen que los intangibles -imagen pública y reputación- y sus consecuencias son elementos suficientemente importantes para motivar una gestión estratégica de la comunicación. A este respecto, un entrevistados sostiene que *“el dircom es un profesional que hace política de comunicación para la mejora del negocio [...] Gestiono las percepciones de los públicos sobre mi entidad para que esta organización haga más negocio. El dircom tiene que conseguir que la comunicación ayude al negocio”* (D2).

²⁷ La identidad de los entrevistados, al igual que los encuestados, se mantiene en el anonimato, entre otras razones, por petición explícita de los profesionales. Por ello, se opta por identificar las citas textuales de los entrevistados mediante una numeración de 1 a 8, en el caso de los *dircoms* -D- y de 1 a 4, en el caso de los periodistas -P-.

Gráfico 1. Aumento de actividades comunicativas: motivos (%)



Nota: las siguientes afirmaciones corresponden a las barras del gráfico:

- A. La reputación e imagen pública son intangibles claves.
- B. Generan rentabilidad en términos económicos y de imagen pública.
- C. Contribuye a la diferenciación de marca de la entidad.
- D. Necesidad de crear un clima de confianza y credibilidad en el entorno.
- E. La transparencia es una nueva tendencia.
- F. Creciente importancia de los medios de comunicación.
- G. Expansión geográfica de actividades comerciales y financieras.
- H. Incremento de la competencia en el sector financiero.
- I. Procesos de fusiones y adquisiciones.
- J. Liberalización de los mercados.

Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta.

El directivo de comunicación generalmente se sitúa en la alta dirección de las entidades. En las grandes entidades, el *dircom* es una figura profesional que participa en los comités u órganos directivos, junto a presidencia o dirección general. En las entidades objeto de encuesta, el 44% de los departamentos de comunicación están en la cúpula directiva²⁸. No obstante, estos datos reflejan una situación estructural, que no siempre tiene correspondencia con la gestión rutinaria de la actividad comunicativa. Es decir, que el director de comunicación se sitúe en la alta dirección no equivale a que el resto de directivos comprendan la labor comunicativa, e, incluso, se facilite su inserción en la estrategia de la entidad. A este respecto, el 66,6% de los directivos de comunicación encuestados están de acuerdo con la afirmación de que “los altos directivos aún no entienden bien qué es y qué implica la

²⁸ Este es uno de los factores que más se discuten en la literatura académica y profesional sobre la gestión comunicativa de las instituciones. Desde la teoría dominante de las relaciones públicas -‘teoría de la excelencia’- los autores postulan que los departamentos de comunicación excelente «participan en la dirección estratégica y otras funciones vitales de la organización», de modo que el máximo responsable forme parte de la «coalición dominante». (Grünig, L., Grünig, J. E. y Dozier, D. 2002, p. 65).

comunicación”²⁹. Este dato es aún más significativo cuando el 79,2% considera que “el papel del *dircom* precisa de una definición más clara en el seno de la organización”.

Con respecto a la segunda hipótesis planteada, la relativa corta existencia de los departamentos de comunicación permite sostener que la práctica profesional continúa consolidándose y, por tanto, está aún inmersa en la adaptación a las necesidades comunicativas de las instituciones. Otro de los factores que muestran el grado de madurez profesional es la integración o coordinación de las diversas acciones bajo una figura profesional. Se puede afirmar que no sucede aún en el caso de las entidades objeto de estudio. Se aprecia, sin embargo, una tendencia a la integración, puesto que si bien la publicidad y el marketing no son actividades que dependen del departamento de comunicación³⁰, en las grandes entidades sí hay procesos formalizados por los que ambos departamentos - comunicación y marketing o publicidad- supervisan conjuntamente los contenidos de la publicidad y demás comunicación comercial³¹. En el resto de entidades objeto de encuesta, solamente en el 50% de los casos existe coordinación entre los departamentos marketing y comunicación.

Los directivos entrevistados y el 83,3% de los encuestados afirman que en el futuro, el departamento de comunicación tenderá a integrar todas las actividades comunicativas. Los directivos de comunicación consideran la integración como un elemento indispensable para la correcta gestión comunicativa, y esto se comprende mejor dado que la totalidad de los encuestados y entrevistados prevén una profesionalización mayor de la comunicación de las instituciones. Valoración que va acompañada con que el 95,8% de los propios profesionales detectan una necesidad de formación específica -investigación, planificación estratégica, etc.-

Con respecto a la tercera hipótesis objeto de estudio, se confirma la consideración de que las relaciones con los periodistas y medios de comunicación son la principal razón de ser de los departamentos de comunicación. El 91,7% de los encuestados respalda la siguiente afirmación: “gran parte de nuestros esfuerzos comunicativos deben centrarse en las relaciones

²⁹ Sin embargo, entre los directivos de comunicación entrevistados de las grandes entidades, en su opinión, sí se produce una mayor sintonía entre la alta dirección y la dirección de comunicación. Un *dircom* señala, precisamente, que un hecho significativo es que la alta dirección “valora [la comunicación] como uno de los elementos básicos para el desarrollo de la empresa” (D8).

³⁰ El 87,5% de los departamentos de comunicación no incluyen las actividades de marketing, y tampoco el 54,2% incluyen publicidad. Con respecto a la comunicación interna, el 54,2% sí incluye esta actividad comunicativa.

³¹ El 50% de las entidades coordina las actividades comunicativas.

con los medios de comunicación, puesto que son los mediadores entre la entidad y la opinión pública”.

La orientación de la gestión comunicativa hacia las relaciones con los periodistas viene motivada por considerar a los medios como canal imprescindible para llegar a otros sujetos destinatarios en el mercado. Así lo confirma que el 78,3% de los encuestados justifique el aumento de las actividades comunicativas en la última década por la importancia de los medios de comunicación.

En las relaciones con los periodistas hay un interés en que el mensaje transmitido al periodista tenga equivalencia fiel con lo publicado en el medio. *“Todo aquello que dice la prensa económica interesa a los gobernantes, CNMV, analistas de inversión, líderes empresariales, inversores, etc. Una información económica tiene repercusión en instituciones y personas que te están mirando con lupa. De alguna manera, estás en la ventana”* (D4). Estas palabras son lugar común entre los directivos de comunicación entrevistados, pues parten de considerar a los medios como sujetos influyentes en el mercado. *“La prensa económica no se lee mucho, pero influye mucho en la clase empresarial, el propio sector financiero, la clase política y una parte de la administración pública”* (D2).

Los caracteres de la relación entre *dircoms* y periodistas sólo pueden ser observados si se contempla desde la perspectiva de ambos profesionales. Los periodistas son profesionales de la información que realizan la labor gracias a sus fuentes informativas. Desde esta óptica, el rol de fuente, en el presente estudio, lo cumplen los *dircoms*³². Las relaciones profesionales son, en última instancia, relaciones personales. Tratar de acotar su naturaleza y notas esenciales es labor ambiciosa. En el presente análisis nos centramos en dos aspectos fundamentales que, por otro lado, destacan en investigaciones previas: el concepto de información que poseen ambos profesionales y la percepción sobre los respectivos roles profesionales (Davis, 2002, Manning, 2001, Berger, 2001, Curtin, 1999, Miller, 1998, Shoemaker y Reese, 1996, Blumler y Gurevitch, 1995, Ericson, Baranek y Chan, 1989, Turk, 1988, Gans, 1979).

Manning sostiene que la relación entre fuentes y periodistas es una de las *«grandes cuestiones que deberían estar en el centro de cualquier consideración sobre el periodismo»*.

³² La totalidad de los directivos entrevistados admiten que supervisan muy de cerca, y coordinan, la labor del departamento de comunicación en sus relaciones con los periodistas, sobre todo en cuestiones relevantes. El

(Manning, 2001, p. 1). Desde al ámbito de la comunicación institucional y las relaciones públicas se considera, como apunta Merrill, que «*las relaciones públicas facilitan un servicio de noticia*» (Merrill, 1996, p. 202). Dicha apreciación, sin embargo, no cuenta con unanimidad entre estudiosos y profesionales³³.

Información es contenido susceptible de ser publicado en los medios de comunicación y contiene hechos, datos, ideas o juicios sobre la entidad o su entorno. Así lo entienden *dircoms* y periodistas entrevistados. Cuándo y cómo se ha de dar información a los medios, es cuestión objeto de divergencia entre ambos profesionales. Los periodistas de información financiera aprecian las desavenencias: “*Ellos [dircoms] tienden a pensar que las informaciones buenas lo son en la medida en que son favorables a ellos. Y eso es lo que dificulta enormemente el trabajo del periodista. Esa presión ha ido aumentando a medida que ellos iban escalando en las empresas [...] Esto se traduce en que el periodista tiene que tener mucho más conocimiento técnico. Las entidades tienen a dar información sólo buena; y la única manera de no convertirte en un medio altavoz es intentar dar una información veraz, es el rigor técnico*” (P1).

Los periodistas entrevistados coinciden en afirmar que la información proveniente de las fuentes oficiales está intencionadamente estudiada para lograr una cobertura positiva en los medios³⁴. Ambos profesionales, directores de comunicación y periodistas, coinciden en afirmar que la imagen y la confianza son activos intangibles clave para el negocio financiero. Es por esto que la información que aparece en los medios va configurando la imagen que tienen los clientes sobre la entidad. Esta razón está avalada por el hecho de que el 95,8% de los directores de comunicación encuestados, y la totalidad de los entrevistados, contesten afirmativamente a la siguiente consideración: “*intentamos que la institución aparezca públicamente en los medios y controlamos la información negativa*”³⁵.

Conviene matizar, sin embargo, que el *conflicto* entre ambos profesionales no se produce por el concepto mismo de información, sino sobre cómo ha de publicarse ésta. Ambos profesionales reconocen dicha divergencia: “*Mi obligación, en determinadas*

91,7% de los encuestados -22 de 24-, por su parte, responde afirmativamente a la siguiente afirmación: “soy quien lleva las relaciones con los medios de comunicación”.

³³ Cfr. Dennis, 1996; Shoemaker y Reese, 1996; Miller, 1998; Schlesinger, 1990.

³⁴ Un periodista afirma: “*el dircom quiere comunicar hechos de la entidad, y quiere que se transmita de la forma más favorable a la entidad. Y el periodista quiere información lo más veraz y completa posible*” (P2).

³⁵ En este sentido, 22 de los 24 encuestados, el 91,7%, opinan que la cobertura que realizan los medios sobre su entidad es favorable o muy favorable.

circunstancias es no darles [a los periodistas] información” (D8)³⁶. Los periodistas, por su parte, querían obtener la información del modo más completo posible: “A mí me gustaría asistir a todos los consejos de administración de los principales bancos para sacar todos los días 10 exclusivas” (P2).

La fuente de *conflicto* entre ambos profesionales tiene su origen en la *batalla* por el control y difusión de la información³⁷. La percepción sobre los respectivos roles profesionales es unánime cuando se trata de definir la figura del periodista. Sin embargo, en el caso de los directivos de comunicación, los periodistas aprecian su labor facilitadora de información a los medios, pero advierten que la profesionalización de las fuentes ha generado una serie de inconveniencias, debido a que adquieren mayor capacidad de control de la difusión informativa³⁸.

La percepción que los periodistas tienen sobre las llamadas ‘fuentes oficiales’ se corresponde con algunos de los rasgos que señala la literatura sobre roles profesionales (DeLorme y Fedler, 2003; Park, 2001; Canel y Sádaba, 1999; Canel, Sánchez-Aranda y Rodríguez Andrés, 1999; Spicer, 1993; Pincus, Rimmer, Rayfield y Cropp, 1993; Belz, Talbott y Starck, 1989; Brody, 1989; Kopenhaver, 1985; Aronoff, 1975). La relación fuente-periodista es una relación compleja, y los resultados del estudio empírico dejan entrever que se trata de una realidad difícil de acotar en clasificaciones o tipologías.

Ambos profesionales, generalmente, coinciden en caracterizar la relación como “*tensa y constructiva*”. Ambos necesitan de la recíproca colaboración³⁹, aunque hay elementos que generan *tensión*. La profesionalización de las fuentes y el lugar en la alta dirección del directivo de comunicación ha facilitado la transparencia de las entidades y una mayor flujo informativo. Sin embargo, la labor de intermediación de los departamentos es percibida por los periodistas como un intento de controlar la información.

³⁶ “Es una relación amor-odio. Esa es la relación. Cada uno tiene sus intereses: uno tiene los intereses de que quiere comunicar hechos de la entidad y quiere que se transmita de una forma. Y el periodista quiere información completa” (P2).

³⁷ Un autor clásico en el estudio de la relación fuentes-periodistas, Gans, la califica con la expresión de «*batalla*» -«*tug of war*»-. «Mientras las fuentes intentan gestionar las noticias, procurando que salgan positivamente, los periodistas tratan, en su relación con las fuentes, extraer la información que desean» (Gans, 1979, p. 117).

³⁸ Dicho control se manifiesta en un aspecto que destacan ambos profesionales: los departamentos de comunicación gestionan los contactos que los periodistas mantienen con los miembros de la entidad. Este hecho está demostrado cuando la totalidad de los *dircoms* entrevistados y el 87,5% de los encuestados responden afirmativamente que “cuando un periodista quiere hablar con algún experto de la entidad, antes tiene que contactar con el departamento de comunicación”.

Los periodistas entrevistados admiten la labor facilitadora del directivo de comunicación, y por extensión de los departamentos, aunque concluyen unánimemente que, en última instancia, no cuenta con la suficiente credibilidad, debido a que se percibe como defensor de los intereses de la institución⁴⁰. Por otro lado, todos los directores de comunicación entrevistados y el 75% de los encuestados sí consideran a los periodistas “buenos interlocutores de la institución”⁴¹.

En conclusión, *dircoms* y periodistas admiten que el flujo y cantidad de información se ha incrementado en los últimos años y se produce en un marco de presión legal que promueve la transparencia. Aunque este hecho es real, en el marco de la comunicación financiera, esto no es óbice para que los departamentos tengan como misión un *control* de la información y el modo en que se difunden y transmiten los mensajes institucionales a través de los medios.

La principal discrepancia se sitúa sobre el rol de los directivos. Éstos resaltan que su labor es facilitar el trabajo del periodista, aunque admiten buscar que los mensajes difundidos a los periodistas coincidan lo más posible con los publicados en los medios.

En definitiva, la práctica profesional de la comunicación de las entidades financieras se encuentra en fase de consolidación. En primer lugar, por la juventud de los departamentos. En segundo lugar, porque no existe una integración de las relaciones y actividades comunicativas. Y, en tercer lugar, porque las actividades de los departamentos están orientadas a las propias de un gabinete de prensa, lejos de la gestión comunicativa desde una perspectiva integral. Es lo que se podría calificar como *comunicación mediada* por parte de las entidades bancarias, pues *confían* en que los contenidos informativos lleguen con igual sentido, intencionalidad y contenido a los destinatarios finales. No obstante, los *dircoms* son conscientes de su necesario papel como ‘gestores de los intangibles’, y la consiguiente integración comunicativa, imprescindible en el sector financiero, en el que la imagen pública positiva resulta elemento vital de diferenciación en el mercado y factor de confianza.

³⁹ «Es una relación de necesaria colaboración y conflicto» (Pincus, Rimmer, Rayfield y Cropp, 1993, pp. 40-41).

⁴⁰ A parecida conclusión llegaron en su estudio Belz, Talbott y Starck, 1989, p. 132.

⁴¹ El 58,4% de los encuestados está de acuerdo con la siguiente afirmación: “las relaciones con los medios han mejorado sustancialmente en los últimos años porque los periodistas están mejor preparados y especializados”; aunque, a su vez, el 66,7% considera que “los periodistas tienen un conocimiento insuficiente de la realidad bancaria y financiera. Falta más formación”.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- ADECEC. *El sector de la comunicación y las agencias de relaciones públicas en España*, Adecec, Iese y Pricewaterhousecoopers, Madrid, 2002.
- ARGANDOÑA, A. “El tratamiento de los problemas éticos en las instituciones y mercados financieros”, pp. 21-50, en Argandoña, A. (ed.) *La dimensión ética de las instituciones y mercados financieros*, Fundación BBV, Bilbao, 1995.
- ARONOFF, C. E. “Credibility of public relations for journalists”, en *Public Relations Review*, 1 (1), pp. 45-56, 1975.
- ASOCIACIÓN DE DIRECTIVOS DE COMUNICACIÓN. *El estado de la comunicación en España. I. Empresas y II. Organismos públicos e institucionales*, Madrid, 2000.
- ASOCIACIÓN DE DIRECTIVOS DE COMUNICACIÓN. *Comunicación institucional y empresarial*, Madrid, 1995.
- BALMER, J. “Corporate identity: What of it, why the confusion, and what’s next?”, en *Corporate Reputation Review*, 1 y 2, pp. 183-188, 1997.
- BARALLAT, L. *La banca española en el año 2000: un sector en transición*, Ediciones de las Ciencias Sociales, Madrid, 1992.
- BELZ, A., TALBOTT, A. y STARCK, K. “Using role theory of study cross perceptions of journalists and public relations practitioners”, en *Public Relations Research Annual*, 1, pp. 125-139, 1989.
- BENNET, R. “Corporate reputation of UK banks and building societies among ethnic minorities”, en *Corporate Communications: An International Journal*, 2 (2), pp. 104-114, 1999.
- BENNET, R. “The representativeness heuristic as a determinant of public perceptions of banking organisations”, en *Journal of Communication Management*, 2 (2), pp. 137-148, 1997.
- BERGER, B. “Private issues and public policy: locating the corporate agenda in agenda-setting theory”, en *Journal of Public Relations Research*, 13 (2), pp. 104-114, 2001.
- BERICAT, E. *La integración de los métodos cuantitativo y cualitativo en la investigación social*, Ariel, Barcelona, 1999.
- BLUMLER, J. y GUREVITCH, M. *The crisis of public communication*, Routledge, Londres, 1995.

- BRODY, E. "Antipathy between public relations, journalism exaggerated", en *Public Relations Review*, 10 (4), pp. 11-16, 1989.
- BURNS, T. *Effective communications and advertising for financial institutions*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1986.
- CAPRIOTTI, P. *Planificación estratégica e la imagen corporativa*, Ariel, Barcelona, 1999.
- CANALS, J. *Bancos universales y diversificación empresarial*, Alianza, Madrid, 1996.
- CANEL, M. J. y SÁDABA, T. "La investigación académica sobre las actitudes profesionales de los periodistas", en *Comunicación y Sociedad*, 12 (2), pp. 9-32, 1999.
- CANEL, M. J, SÁNCHEZ-ARANDA, J. J. y RODRÍGUEZ-ANDRÉS, R. "La influencia de las actitudes profesionales del periodista español en las noticias", en *Análisi*, 23, pp. 151-170, 1999.
- CORNELISSEN, J. y THORPE, R. "The organisation of external communication disciplines in UK companies: a conceptual and empirical analysis of dimensions and determinants", en *Journal of Business Communication*, 38 (4), pp. 413-438, 2001.
- CUERVO, A., RODRÍGUEZ, L., PAREJO, J. y CALVO, A. *Manual del sistema financiero español*, Ariel, Barcelona, 1995.
- CURTIN, P. "Reevaluating PR information subsidies: market-driven journalism and agenda-building theory and practice", en *Journal of Public Relations Research*, 11 (1), 53-90, 1999.
- DAFFEY, A. y ABRATT, R. "Corporate branding in a banking environment", en *Corporate Communications: An International Journal*, 7 (2), pp. 87-91, 2002.
- DAVIS, A. *Public relations democracy*, Manchester University Press, Manchester, 2002.
- DELORME, D. y FEDLER, F. "Journalists' hostility toward public relations: an historical analysis", en *Public Relations Review*, 29 (2), pp. 99-124, 2003.
- DENNIS, E. "Public relations manipulates the news", pp. 198-201, en Dennis, E. y Merrill, J. (eds.) *Media debates: issues in mass communication*, Longman, White Plains, 1996.
- ERICSON, R., BARANEK, P. y CHAN, J. *Negotiating control: a study of news sources*, University of Toronto Press, Toronto, 1989.
- FOMBRUN, C. *Reputation. Realizing value from the corporate image*, Harvard Business School Press, Boston, 1996.
- GANS, H. *Deciding what's news: a study of CBS evening news, NBC nightly news, Newsweek and Time*, Vintage Books, Nueva York, 1979.

- GILPIN, R. *The change of global capitalism: the world economy in the 21st century*, Princeton University Press, Princeton, New Jersey, 2000.
- GRONDSTEDT, A. "Integrated communication at America's leading total quality management corporations", en *Public Relations Review*, 22, pp. 25-44, 1996.
- GRUNIG, L., GRUNIG, J. E. y DOZIER, D. *Excellence public relations and effective organizations. A study of communication management in three countries*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, 2002.
- HATCH, J. y SCHULTZ, M. "Scalling the tower of Babel: relational differences between identity, image and culture in organizations", pp. 11-35, en Schultz, M., Hatch, J. y Holten, M. (eds.) *The expressive organization. Linking identity, reputation and the corporate brand*, Oxford University Press, Oxford, Nueva York, 2000.
- HERBIG, P. y MILEWICZ, J. "To be or not to be... credible that is: a model of reputation and credibility among competitive firms", en *Corporate Communications: An International Journal*, 1 (2), pp. 19-29, 1996.
- INCLEOTTI, M. y BOSCA, M. A. *La comunicazione interna in banca. Rapporto 2003 - Obiettivi, strumenti e tendenze*, Bancaria Editrice, Roma, 2003.
- JENSEN, A. "The status of public relations in major U.C. banks", en *Public Relations Review*, 9 (2), pp.53-64, 1983.
- KOPENHAVER, L. "Aligning values of practitioners and journalists", en *Public Relations Review*, 11 (2), pp. 34-42, 1985.
- LEV, B. *Intangibles. Management, measurement and reporting*, Brookings Institution Press, Washington D.C., 2001.
- LIEW, J. "Banking on a sharper image?", en *Corporate Communications: An International Journal*, 2 (2), pp. 76-86, 1997.
- LÓPEZ, J. y SEBASTIÁN, A. *Gestión bancaria*, McGraw-Hill, Madrid, 1997.
- MANNING, P. *News and news sources. A critical introduction*, Sage, Londres, 2001.
- MILLER, D. "Public relations and journalism: promotional strategies and media power", en Briggs, A y Copley, P. (eds.) *The media: an introduction*, Longman, Nueva York, 1998.
- MYRO, R. (dtor.) *Economía europea. Crecimiento, integración y transformaciones sectoriales*, Civitas, Madrid, 2000.
- NIETO, A. *La prensa gratuita*, Eunsa, Pamplona, 1984.

- NÚÑEZ, S. y PEREZ, M. *La rama de servicios en España: un análisis comparado*, Servicio de Publicaciones el Banco de España, documento de trabajo nº 0007, 2000.
- PARK, J. “Images of ‘Hong Bo’ (public relations) and public relations in Korean newspapers”, en *Public Relations Review*, 27, pp. 403-420, 2001.
- PÉREZ, F. y QUESADA, J. *Dinero y sistema bancario. Teoría y análisis del caso español*, Espasa Calpe, Madrid, 1991.
- PINCUS, J, RIMMER, T., RAYFIELD, R. y CROPP, F. “Newspaper editors’ perceptions of public relations: how business, news and sports editors differ”, en *Journal of Public Relations Research*, 5 (1), pp. 27-45, 1993.
- Ranking de la economía española*, números de junio y julio de 2002.
- REGINI, M., KITAY, J. y BAETHGE, M. *Form tellers to sellers: changing employment relations in banks*, MIT Press, Cambridge, 1999.
- RICHARDSON, G. B. *Information and investment. A study in the working of the competitive economy*, Clarendon Press, Oxford, 1990.
- SANZ DE LA TAJADA, L. A. “Marketing y comunicación en el ámbito financiero”, pp. 143-164, en Benavides, J., Alameda, D. y Villagra, N. (eds.) *Comunicación y cultura en la sociedad del conocimiento*, Fundación General de la Universidad Complutense de Madrid, Madrid, 2002.
- SCHLESINGER, P. “Rethinking the sociology of journalism: source strategies and the limits of media-centrism”, pp. 61-83, en Ferguson, M. (ed.) *Public communication: the new imperatives. Future directions for media research*, Sage, Londres, 1990.
- SHOEMAKER, P. y REESE, S. *Mediating the message: theories of influences on mass media content*, Longman, Londres, 1996.
- SOOS, M. *Who decides? Media coverage of the proposed bank mergers*, University of Calgary, National Library of Canada, Calgary, 1999 (Tesis de Máster inédita).
- SPICER, C. “Images of public relations in the print media”, en *Journal of Public Relations Research*, 5 (1), pp. 45-61, 1993.
- SRIVASTAVA, R., MCINISH, T., WOOD, R. y CAPRARO, A. “The value of corporate reputation: evidence from the equity markets”, en *Corporate Reputation Review*, 1 (1 y 2), pp. 62-68, 1998.
- SULLIVAN, M. “The marturing of corporate communications”, en *Journal of Retail Banking*, 7 (8), pp. 25-32, 1985.

- TROY, K. *Public affairs in financial services*, The Conference Board, Nueva York, 1987.
- TURK, J. “Public relations’ influence on the news”, en Hiebert, R. (ed.) *Public relations precision*, Longman, Nueva York, 1988.
- US BANKER, “Communicating the banking story. Part I y II”, en *United States Banker*, pp. 24-28 y 44-46, abril y mayo de 1985.
- VAN RIEL, C. B. “Corporate communication in European financial institutions”, en *Public Relations Review*, 18 (2), pp. 161-178, 1992.
- VAN RIEL, C. B. y NEDELA, J. *Profiles in corporate communication in financial institutions. A cross-national survey of banks and insurance companies in Europe and United States*, Eburon Publisher, Delft, 1989.
- VERGIN, R. y QORONFLEH, M. “La reputación de una empresa y su cotización en Bolsa”, en *Harvard Deusto Business Review*, 1998.
- WEEREN M. K. *Media relations perceptions and practices of Canadian banking communicators*, Carleton University, Ottawa, 1998 (Tesis de Máster inédita).

Facultat de Comunicació Blanquerna
Universitat Ramon Lull

**“I Symposium on Global Corporate
Communication
PR trends for international firms”**
Reflexión sobre las conclusiones
28-30 de junio de 2004

Prof. Enric Ordeix Rigo
Sevilla, 16-17 de noviembre de 2004

Introducción

Ante todo, explicar que la reflexión que sigue a estas palabras son fruto de las conclusiones del “I Symposium on Global Corporate Communication. PR trends for international firms”, que tuvo lugar en Barcelona los días 28, 29 y 30 de junio de 2004. Este simposio fue organizado conjuntamente por las siguientes universidades: University of Erfurt (Alemania), Pretoria University (República Sudafricana), Stirling University (Escocia, Reino Unido), Convergence Institute of Media Management and Information Technology Studies - Bangalore (India), Emerson College of Boston (Estados Unidos), Università degli Studi di Udine, (Italia), Assumption University of Thailand (Bangkok, Tailandia) y la Facultat de Ciències de la Comunicació Blanquerna de la Universitat Ramon Llull (Barcelona). El certamen reunió a unos cincuenta profesionales, profesores y estudiantes provenientes de las mencionadas universidades y de las siguientes asociaciones y empresas colaboradoras: sede europea en París de Echo -The Global Communication Research Group-, la Fundación Universitaria Europea de Relaciones Públicas -ESRP-UB-, el Fórum Universal de las Culturas Barcelona 2004, el Col·legi de Publicitaris i Relacions Publiques de Catalunya, y la International Association for Media and Communication Research.

El comité organizador elaboró unas conclusiones que contradicen tres afirmaciones de los modelos de gestión que son aparentemente irrefutables, desde el punto de vista de la gestión de la comunicación corporativa.

1ª parte: Reflexión acerca de las afirmaciones sobre los modelos de gestión de las organizaciones internacionales

- **Primera afirmación:** “Los directivos prefieren las culturas organizativas innovadoras”.

*Sabemos que la **diversidad cultural** provoca **innovación** sólo si los valores corporativos incluyen los valores del sustrato socio-cultural de los empleados y sus áreas de influencia.¹*

Esta afirmación supone **un reto para las empresas tanto en lo relativo a la mentalidad como en la tecnología**. Las empresas innovadoras disponen de programas y tecnologías que permiten adoptar un modelo participativo y diverso culturalmente, aunque en muchos casos esta tecnología permite desarrollar una actividad que no trasciende lo corporativo y se limita a solucionar aspectos prácticos y funcionales que dinamizan el día a día de la organización.

De la necesidad de cruzar las fronteras técnicas y de implicar todas las áreas que generan conocimiento y cohesión cultural nace la gestión del conocimiento, normalmente integrado en el área de recursos humanos. La correcta gestión del conocimiento y de la psicología social, en una organización en la que se aplican integralmente todas las políticas de recursos humanos, facilita la detección de las necesidades y el conocimiento de las características culturales del entorno geográfico en que actúa la entidad y, en especial, del entorno social de sus oficinas o de sus sedes de facturación.

Como decíamos, sólo con la aplicación de las diferentes técnicas y metodologías de las principales ciencias sociales² (la psicología, la psicología social y la sociología, entre otras) podremos conseguir altos niveles de innovación. Cabe decir que los procesos de innovación más efectivos son aquellos que expresan una actitud corporativa sólida y respeto hacia el entorno, como, por ejemplo, la sensibilidad ante las características

¹ KOTTER, P. J., y HESKETT, J. L. *Corporate Culture and Performance*. London: The Free Press, 1992.

² NOGUERO, A. *La función social de las Relaciones Públicas. Historia, teoría y marco legal*. Barcelona: ESRP-PPU, 1995.

regionales o particularidades lingüísticas, como sucede en muchos ámbitos de Estados Unidos. La vocación de las empresas de querer parecer del lugar donde se actúa es algo cada vez más extendido entre los gestores culturales de las organizaciones.³

Demasiados retos y escollos para un resultado visible sólo a medio o a largo plazo, lo que provoca falta de firmeza e implicación por parte de las entidades, que no ven de forma explícita unos resultados tangibles e inmediatos. Hay que añadir que ninguna de las entidades presentes en el foro ha manifestado que el mercado, la competencia ni la sociedad en sí misma obliguen de forma manifiesta a que las organizaciones adopten la vía de la implicación social y cultural con las comunidades de referencia.

³ GREENBERG, J. *Managing behavior in organizations*. Upper Saddle River (New Jersey): Prentice Hall, 1999.

- **Segunda afirmación:** “La estrategia global debe estar alineada con la local”.

La implantación local de una estrategia global requiere mucho tiempo y dinero, lo que da como resultado que se solucionen prioritariamente los problemas por la vía global, más que por la vía local.

Los casos tratados han reafirmado que, en caso de conflicto, la estrategia que ha prevalecido ha sido la global. En este sentido, la autoridad e imposición de criterios por parte de la sede central provoca que se descuide la adaptación de la organización a realidades culturales distintas.

Esta observación nos induce a la siguiente reflexión: si bien en la primera afirmación hemos hecho hincapié en la conveniencia de incluir referencias socio-culturales del entorno en los rasgos básicos de la cultura organizativa -lo que nos permite innovar en los procesos gestión y dar una mayor ventaja competitiva a la entidad-, en esta segunda afirmación nos centramos en la necesidad de desarrollar planes, estrategias y políticas corporativas que permitan resolver la ya mencionada falta de sincronía entre la sociedad y el carácter de la organización. Los elementos de identidad que se plasman a través de la estrategia contribuyen, en gran parte, a identificar una organización como propia o no. Edgar Schein⁴ habla de diferentes tipos de valores corporativos: los valores aparentes, los valores expresados y los valores operativos. Sólo cuando coinciden los diferentes tipos de valores concebimos una cultura organizativa con una identidad social sólida. La estrategia corporativa debería incluir estos factores.⁵ Según Grunig, la complejidad del sistema organizativo abierto se ve nuevamente superado, ya sea por falta de dinero y de tiempo o por la homogeneidad operativa y la aparente simplicidad del sistema organizativo cerrado,⁶ impermeable al entorno. Las empresas deben expresar la voluntad de implicarse localmente ya desde su misión y visión, y eso sólo es posible en las organizaciones con sistemas abiertos.

⁴ SCHEIN, E. H. *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Plaza & Janés, 1988

⁵ WILSON, L. *Strategic program planning for effective public relations campaigns*. Dubuque (Iowa): Kendall/Hunt Publishing Company, 1997.

⁶ GRUNIG, J. *Excellence in Public Relations and Communications Management* Hillsdale (New Jersey): Lawrence Erlbaum Associates, 1992.

Sin embargo, en opinión de los participantes en el simposio, la distribución y organización de funciones, responsabilidades y recursos obedecen más bien a un sistema organizativo cerrado, aunque con cierta evolución hacia el sistema abierto. Recordemos que la organización con sistema cerrado es formal, jerárquica, enfocada a lo externo y presenta gran concentración de poder y control por parte de dirección, mientras que los sistemas organizativos abiertos conciben la organización como un todo que cambia según su entorno.⁷

⁷ GRUNIG, J., y HUNT, T. *Dirección de Relaciones Públicas*. Barcelona: Gestión 2000, 2000.

Tercera afirmación: “Los valores corporativos de las compañías deberían percibirse en todos los países donde están presentes”

Siguiendo con la misma línea de argumentación, podemos afirmar que los procedimientos de gestión estándar chocan a menudo con la percepción favorable y la adaptación local de la cultura corporativa. Y, como hemos dicho, a menudo las compañías prestan menos atención a las creencias y valores locales, y más a los globales.

Una corriente importante de escépticos considera que sólo si el mercado no es lo suficientemente exigente, la adaptación cultural por parte de las empresas tiende a ser mínima. En este sentido, los participantes manifestaron que todavía existe un predominio de la reacción por encima de la proacción.⁸ Y sólo cuando la sociedad lo reclama explícitamente, la empresa reacciona, lo que hace pensar que aunque muchas empresas tienen trazada su estrategia preventiva en forma de planes de crisis, sólo hacen uso de ella cuando su imagen social se ve alterada por una crisis de confianza.

La mayor parte de los conflictos surgidos es fruto de un choque entre culturas con una concepción de valores diferente, con estilos y dinámicas que pueden rivalizar entre sí. Existen distintos tipos de confrontaciones culturales, según Kotter, Schein y Grunig: una cultura dominante versus una subcultura;⁹ una cultura fuerte versus una cultura débil; una cultura autoritaria versus una cultura participativa,¹⁰ o bien una cultura emprendedora versus una cultura más burocrática.¹¹ Parece que con poca frecuencia se realiza un análisis previo de los valores que podrían entrar en litigio. Tampoco es frecuente que la compañía efectúe un estudio previo de las características y los valores de su entorno, y de su capacidad para adaptarse a ella. En el certamen se olvidaron los aspectos relacionados con el “cómo” y el “cuándo” conviene adaptarse a los rasgos

⁸ FOMBRUM, CH. J. *Reputation*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

⁹ SCHEIN, E. H. *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Plaza & Janés, 1988

¹⁰ DOZIER, D.; GRUNIG, L., y GRUNIG, J. *Manager's Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management*. Mahwah (New Jersey): Lawrence Erlbaum Associates, 1995.

¹¹ KOTTER, P. J., y HESKETT, J. L. *Corporate Culture and Performance*: London, The Free Press, 1992.

culturales del entorno de influencia. No se olvidó, sin embargo, de reclamar la necesidad de que las empresas emprendan un proceso de adaptación a la sociedad donde están ubicadas físicamente o donde tienen su principal mercado.

El reto de las grandes firmas multinacionales es afrontar una diversidad sociocultural con valores organizativos de referencia en todo el mundo. ¿Cómo puede la empresa mantener la identidad común en todo el mundo en esos casos?

Posibles soluciones:

- Diluir el valor corporativo e identificarlo menos con las características locales y más con los valores universales más extendidos y aceptados en los países donde radica su mercado y su sistema productivo.
- Desarrollar dos marcas o empresas con valores corporativos e identidades distintas en cada territorio de referencia.
- Una tercera vía, menos recomendada, sería dar una interpretación distinta, con matizaciones culturales diferentes, a unos mismos valores corporativos. Bajo una misma denominación existirían diferentes concepciones, percepciones e identidades de la empresa u organización, según el territorio o la realidad socio-cultural en la que actúe. Los técnicos no la recomiendan por el peligro de que estos matices de interpretación se perciban como contradicciones y afecten negativamente a la reputación social.

2ª parte: Retos de las Relaciones Públicas para las empresas multinacionales

Las conclusiones del certamen finalizan con tres retos que deben ser asumidos desde el sector de las relaciones públicas, fruto de las reflexiones inspiradas en las afirmaciones comentadas más arriba:

Primer reto: “Las relaciones públicas deberían guiar cautelosamente la implantación y el arraigo de las compañías multinacionales en las comunidades y culturas locales”

Como hemos apuntado, y a partir de la teoría de sistemas explicada por James Grunig, las organizaciones con gran concentración de poder en su sede central se convierten progresivamente en organizaciones abiertas fundamentadas en unas relaciones públicas que procuran establecer vínculos estratégicos de tipo funcional y posibilitador, y no tanto de tipo administrativo.

En este sentido, el primer reto para las relaciones públicas es detectar a los líderes de opinión de cada ámbito de interés o público, a fin de determinar el tipo de vínculo que más conviene a la organización: vínculo posibilitador, funcional, normativo, difuso (véase J. Grunig). El vínculo determina la forma de comunicación: el canal y el mensaje.

El reto más actual para las relaciones públicas es liderar los procesos de implicación en la sociedad más próxima, empezando por los empleados y su comunidad, y acabando en la sociedad en general.¹² El proceso de las relaciones públicas debería empezar por explicar, argumentar la personalidad de la empresa a los líderes de opinión de las culturas locales, con el ánimo de establecer los vínculos pertinentes, y debería continuar estableciendo los compromisos sociales necesarios para dimensionarse socialmente, no sólo en lo mediático, sino también en los foros que determinan la verdadera ágora sectorial.

¹² SPICER, C. *Organizational Public Relations. A Political Perspective*. Mahwah (New Jersey): Lawrence Erlbaum Associates, 1997.

Sabemos que la dimensión social puede adoptar diferentes formas de expresión:

- En el ámbito interno, a través de políticas de compensación total, que incluyen políticas de beneficios complementarias y compromisos sociales expresados a través de los valores corporativos o el código deontológico.
- Tanto en el ámbito interno como en el externo, a través de la responsabilidad social, que unifica políticas de gestión culturales, sociales, éticas y medioambientales.¹³

En este sentido, podemos determinar que las relaciones públicas deberían desarrollar las siguientes funciones sociales:¹⁴

- Poner en relación a personas con organizaciones.
- Prever y resolver conflictos sociales.
- Promover un alto grado de sensibilidad hacia las personas.
- Desarrollar mecanismos de participación colectiva.
- Potenciar la participación social y cultural de las organizaciones.
- Adaptar la organización a la realidad multicultural de su entorno.

¹³ IPES, *Libro verde de la Comisión Europea-Comunicación de la Comisión (02-07-2002)*. Barcelona: ESADE, 2002.

¹⁴ CAYWOOD, C. L. *The handbook of strategic Public Relations & Integrated Communications* New York: McGraw Hill, 1997.

Segundo reto: “Los profesionales de las Relaciones Públicas deberían convencer a las empresas de las ventajas de invertir tiempo y dinero en adaptar su estrategia global a cada comunidad cultural”.

La necesidad de adaptar el mensaje corporativo a las características de cada ámbito o público es evidente. Las nuevas tendencias del management respecto a la responsabilidad social corporativa, juntamente con la nueva ola legislativa, que unirá los procesos y las políticas de calidad, de prevención y de respeto al medioambiente, han dado un impulso a la praxis profesional de las relaciones públicas.

Esta tendencia se percibe en los estudios de Echo¹⁵ a nivel europeo y en otros realizados en el marco español, en los que se prevé un crecimiento de más del 50% de los presupuestos dedicados a las relaciones públicas en los próximos años.¹⁶ Mirando al pasado, en el marco del Estado español se observa también una tendencia creciente a incorporar departamentos afines a la tarea de las relaciones públicas. Hace cinco años sólo un tercio de las cien empresas de mayor facturación disponía de un departamento formal en el que ejercieran profesionalmente las relaciones públicas,¹⁷ esta es una tendencia que también parece detectarse en el resto de los países participantes en el foro. Actualmente, la mayor parte de esas empresas no sólo dispone de departamento propio –que recibe diversidad de nombres- sino que más de la mitad de ellas ya han dividido la práctica de las relaciones públicas en subáreas o especialidades, como las relaciones internas, la relación con los medios, la gestión de actos sociales o la responsabilidad corporativa, entre otras.

¹⁵ Echo- The Global Communication Research Group- Estudio sobre tendencias en RSC en Europa, presentado en el marco del simposio.

¹⁶ ADECEC, *La comunicación y las Relaciones Públicas en España. Radiografía de un sector*. Barcelona: Pirámide, 2002

¹⁷ Estudio Inforpress 2003.

Vemos que el reto mencionado ya forma parte de las funciones de la gestión profesional de las relaciones públicas.¹⁸ Entre ellas:

- Tener capacidad de negociar y de mediar en los conflictos.
- Analizar las tendencias, las demandas y el entorno.
- Desarrollar el espíritu crítico dentro y fuera de la organización.
- Supervisar y guiar los planteamientos corporativos determinados en el plan estratégico de relaciones públicas.

Existe una creciente demanda de que las relaciones públicas asuman de un modo más claro estas funciones, que obedecen al perfil estratégico de las relaciones públicas. Podríamos concluir este punto, haciendo una llamada a la profesión para que trabaje más profundamente en lo estratégico o corporativo, complementariamente a lo técnico, donde la profesión está ya más consolidada. Conviene, pues, trabajar en la actitud de las organizaciones, complementariamente a los procesos comunicativos posteriores.

¹⁸ CUTLIP, S. C., y CENTER, A. H. *Relaciones Públicas efectivas*. Barcelona: Gestión 2000, 2001.

Tercer reto: “Es responsabilidad de las Relaciones Públicas aconsejar sobre la adaptación y redefinición de los valores corporativos generales”

Siguiendo con la reflexión anterior, las diferentes universidades reunidas en el simposio defendiendo con firmeza el papel estratégico de las relaciones públicas en el terreno del análisis de la realidad cultural o el entorno social de la organización.

La observación social en la empresa, como instrumento de desarrollo de la organización, ha pasado de ser una actuación esporádica y circunstancial a convertirse en una herramienta estratégica de uso periódico por los directivos. El conocimiento del clima social en el seno de las compañías ayuda a la dirección, permite detectar la evolución que experimenta la percepción de los ejes de identidad de las compañías y determinar en cuáles hay que incidir con mayor énfasis.

Sabemos que la actividad profesional que nos ocupa debe ser el puente de unión entre los públicos y la entidad, en lo que a información se refiere, y, como decíamos, debe apuntar un nuevo rol de los/las profesionales de este sector: el desarrollo y la alineación de los valores y los compromisos corporativos con la sociedad que la rodea. Esta actividad era hasta hace poco responsabilidad exclusiva de la cúpula directiva, pero eso está cambiando y las empresas están delegando progresivamente esta actividad profesional a las relaciones públicas, que desarrolla su actividad desde dirección.¹⁹ El análisis de la cultura organizativa y la concepción y la divulgación de sus valores vuelven nuestra actividad profesional cada vez más amplia y compleja.

El día a día de un/a profesional de las relaciones públicas implica, en muchos casos, multitud de tareas que pueden confundir por su amplitud y falta de concreción. Si bien por un lado analiza la información proveniente del entorno o públicos y, en especial, de los medios, por el otro supervisa la estrategia y la rectifica convenientemente. No

¹⁹ WILCOX, D. L., AULT, H. P., y AGEE, W. K. *Relaciones Públicas. Estrategias y tácticas*. 6a ed. Madrid: Addisonwesley Longman Inc., 2000.

olvidemos que parte esencial de su tarea es realimentar los canales de comunicación que le permitirán establecer lazos con los principales líderes de opinión de su entorno.²⁰

Esta disparidad de roles o especialidades profesionales provoca la necesidad de aunar la disciplina en lo corporativo y lo estratégico, y, en especial, en la investigación y percepción de los rasgos identitarios, en función de la sociedad de su entorno.²¹ “Las relaciones deben recoger información más allá de los límites de la organización para ayudarla a adaptarse a su entorno”, afirma Dozier (1986). Una función que, aunque principal, en mi opinión, poco llevada a la práctica.

No podemos olvidar que en los procesos de auditoria de relaciones públicas, consistentes en identificar mensajes, personas o colectivos y canales, hay que añadir las aportaciones de Schein²² en el ámbito de la cultura corporativa. Las aportaciones de Schein se complementan con las de Grunig cuando habla de los rasgos culturales de la organización excelente y describe la necesidad de desarrollar modelos más participativos y menos burocráticos, para potenciar una mayor sincronía con el entorno social.²³

Los modelos participativos son básicos para la consecución y la adaptación de los valores organizativos al entorno social. Precisamente, Es en el desarrollo o adaptación de los valores que se generan las principales tensiones en el seno de las multinacionales. Sólo si éstas son sensibles a la definición y la redefinición de los valores podrán sacar el máximo partido de su firme y cohesionada personalidad.

²⁰ PAVLIK, J. *La investigación en Relaciones Públicas*. Barcelona: Gestión 2000, 1999.

²¹ BROOM, G., y DOZIER, D., *Using research in Public Relations*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1990.

²² SCHEIN, E. H. *The corporate culture survival guide*. San Francisco: Jossey-Bass, 1999.

²³ DOZIER, D.; GRUNIG, L., y GRUNIG, J. *Manager's Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management*. Mahwah (New Jersey): Lawrence Erlbaum Associates, 1995.

Conclusiones finales del simposio

- Los valores corporativos fueron la temática de referencia principal en la mayoría de las exposiciones del simposio, y se hizo especial hincapié en la necesidad de que la profesión de las relaciones públicas asuma el análisis de esos valores en el marco de su actividad estratégica.
- La adopción de los principios de la responsabilidad social en la gestión de las grandes corporaciones es una oportunidad y un reto ineludible para actuar de forma visible en el terreno estratégico y directivo de las grandes compañías.
- La necesidad de que las empresas se adapten y solucionen sus problemas a través de estrategias locales con preferencia sobre las globales no supone un freno a su identidad, sino que, al contrario, la reafirma, porque la vincula firmemente a los líderes de opinión locales.

Enric Ordeix i Rigo

Profesor de la Facultad de Comunicación de la Universidad Ramon Llull

C/ Valldonzella, 23

08001- Barcelona

Tel. 932533108

E-mail: enricor@blanquerna.url.es

M. 616270506

El *fundraising*, los Proyectos Culturales y la gestión reputacional de las empresas

Dra. María Eva Bocco Nieto y Lic. María Ascensión Miralles González-Conde

Universidad Católica San Antonio (UCAM)

ebocco@pdi.ucam.edu
mmiralles@pdi.ucam.edu

En el siglo XXI el desarrollo de los proyectos culturales¹ requiere de fondos para su financiación que, necesariamente, tiende a una gestión cada vez más profesionalizada. El presente artículo se centra en este aspecto crucial para el impulso y ejecución de esta clase de proyectos.

En los siguientes párrafos describimos:

- ¿Qué es el *fundraising*?
- La importancia del *fundraising* para la financiación de proyectos culturales
- Áreas en las que se desarrolla el *fundraising*
- La relación entre el *fundraising* y la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) de las empresas
- *Fundraiser*: Un perfil profesional necesario de las ONL's del siglo XXI

¿Qué es el *fundraising*?

El *fundraising*, término que no tiene una traducción exacta del inglés al castellano, se entiende como la *procuración de fondos* para causas de carácter social, humanitario y cultural. No es otra cosa que captar donaciones para Organizaciones No Lucrativas (ONL) cuyo objetivo es el financiamiento de sus actividades.

¹ Utilizamos la denominación *proyectos culturales* en el sentido más amplio del término, es decir, pertinente para todas aquellas iniciativas de carácter social, humanitario y cultural.

En este sentido, las Organizaciones No Gubernamentales (ONGs), las asociaciones sin fines de lucro y las fundaciones² se consideran ONLs. Es importante señalar que desde un punto de vista legal, sus fundadores pueden ser personas (individuos o familias), partidos políticos, grupos de presión, asociaciones o colegios profesionales, y empresas (públicas y privadas). Este tipo de organizaciones son las que requieren y refuerzan la actividad de *fundraising*.

El fundraising, se entiende como el conjunto de las técnicas empleadas para crear contactos con las organizaciones que puedan financiar un proyecto cultural (Camarero y Garrido; 2004:167).

La creación de las redes de contacto con el objetivo de recaudar fondos es el punto de inflexión entre los proyectos culturales y las empresas en su compromiso con la sociedad. Confluyen los intereses de las organizaciones sin fines de lucro y la acción responsable de los ciudadanos y las empresas con la sociedad. Sin duda, la recaudación de fondos para ONLs con finalidades sociales y culturales es un área en expansión.

La proyección más cercana de la *procuración de fondos para los proyectos culturales* permite vislumbrar una perspectiva muy favorable en el corto y mediano plazo, correlato directo del crecimiento económico que España ha experimentado en los últimos años. El incremento de la circulación monetaria – en particular, en las empresas - favorece indudablemente el afianzamiento del *fundraising* como nueva línea de inversión del sector privado. También, la necesidad individual y grupal de desarrollar una acción solidaria y filantrópica. Empresas, personas y grupos son fuentes de ingresos nada despreciables para las ONLs.

La realidad es que los profesionales de la comunicación organizacional se encuentran ante un nuevo desafío en sus rutinas de trabajo. El perfil profesional polifuncional con tendencia a la especialización es cada vez más valorado en las ONLs. El *fundraising* es una actividad que se halla en una etapa de crecimiento, y de paulatina consolidación en el futuro inmediato.

² 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).

La importancia del *fundraising* para la financiación de proyectos culturales

En todo proyecto cultural la financiación es clave. Guzzi (2001:90) se refiere al *fundraising* como *raccolta fondi*, es decir, la *recogida de fondos para financiar importantes estrategias de un gran número de fundaciones y otras organizaciones no lucrativas (ONL)*.

Antes de avanzar sobre las diferentes formas en que se puede contribuir con las ONLs es conveniente señalar con mayor precisión a qué se denomina Organización No Lucrativa (ONL):

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 esencia, las ONLs pretenden promover el bienestar de la sociedad a través de la educación, de la ciencia, de la actividad internacional, de la salud, etc.

El otro aspecto a destacar se refiere a las diferentes formas de colaboración de las actividades de recaudación de fondos de las ONLs. Se pueden agrupar de la siguiente manera:

- *Donar en primera persona* (particulares), se manifiesta así el interés que la causa de la ONL le genera. Consiste en una donación mínima que se establece a partir de un valor simbólico de un bono contribución.
- *Utilizar el propio prestigio*³, que deriva especialmente de la importancia social de la organización o institución para recoger contribuciones de las personas/empresas que de otro modo no apoyarían estas causas de fundaciones, para ellos desconocidas.
- *Explotar las Relaciones Públicas para contactar con potenciales donantes*, y estimular así las donaciones-contribuciones al proyecto de la fundación.
- *Contribuir con una modalidad diferente*: trabajo voluntario (como puede ser la ayuda material a los envíos de mailing para la recaudación de fondos, el control de las listas de personas, franqueo, etc., o la organización de eventos), o cualquier otro tipo de colaboración (espacios publicitarios

³ Por ejemplo, la Familia Real, la Iglesia, personalidades del mundo de la cultura como Saramago, Sting.

gratuitos, ordenadores, infraestructura en general o simplemente ayudar con la redacción de cartas de agradecimiento).

Podemos encontrar estas formas de recaudación de fondos en estado puro o en una fórmula que intenta afianzar un sistema mixto de recaudación. La profesionalización de *fundraising* se inclina por este último sistema.

Áreas en las que se desarrolla el *fundraising*

Para referirnos a las áreas en las cuales se afianza el *fundraising* es necesario, en primera instancia, reconocer las características del *Tercer Sector*, integrado por las *Organizaciones No Lucrativas (asociaciones y fundaciones)*.

El Centro de Información Empresarial/CIE menciona los siguientes aspectos presentes en las ONLs:

- *Entidades que prestan un servicio a la sociedad, conocidas también como organizaciones sociales*
- *Organizaciones de voluntariado*
- *Entidades sin ánimo de lucro*
- *Organizaciones no gubernamentales, separadas de las administraciones públicas (ESADE; 2004:3).*

Tras esta breve descripción de las ONLs podemos centrarnos en la clasificación del sector a partir de su razón de ser, es decir, de la *misión*⁴ para la cual se han creado. Son once las áreas que se reconocen en la actualidad en el *Tercer Sector*: Tiempo libre, Cultura, Comunicación, Educación, Deportes, Sociedad, Apoyo Social, Cooperación internacional, Medioambiente, Economía Social, Salud.

La lista de ONLs pone de manifiesto la trascendencia de las mismas (no sólo a nivel local sino también internacional) en su labor cotidiana. Sirva como ejemplos de su importancia en el mundo: *Médicos sin Frontera, Amnistía Internacional, Abuelas de Plaza de Mayo, Cáritas, Fundación Telefónica, Fundación BBVA, Fundación Premios Príncipe de Asturias, etc.*

⁴ La *misión* en cualquier organización - pública o privada, con o sin fines de lucro - es la actividad a la que se dedica.

En el caso de nuestro país su importancia se dimensiona con un dato bastante significativo: en el año 2003 en España más de 70.000 profesionales trabajaron en el sector. Sin duda, cualquier actividad del *Tercer Sector* requiere de:

- planificación y ejecución de las campañas de Relaciones Públicas
- contacto con sus *stakeholders*⁵ en los tres niveles (intrainstitucional, extrainstitucional e interinstitucional).

Por lo tanto: ¿Hasta qué punto se pueden desarrollar las funciones de gestión de las campañas de Relaciones Públicas de forma independiente de la actividad de *fundraising*? La relación con los públicos que potencialmente puedan aportar donaciones dinerarias o de cualquier otro tipo es una función fundamental de los departamentos de comunicación de las ONLs.

Pero: ¿Quiénes desempeñan la labor de *fundraising*?

- a) En general, esta actividad se realiza en los departamentos de comunicación de las ONGs y/o en las fundaciones. No significa necesariamente que todas estas organizaciones saben cómo funciona, o que todas tienen la capacidad de optimizar el *fundraising* con la eficacia y eficiencia⁶ necesaria, o que cuentan con el personal capacitado para desempeñar la función de “buscador-gestor de fondos”.
- b) Por otra parte, existen en España empresas de reciente creación que se han especializado en el área, cuya misión es la obtención de fondos para asociaciones que pretenden realizar proyectos con una marcada finalidad social y cultural. Estas empresas se erigen en intermediarios entre los clientes y los donantes, y cobran por su servicio de procuración de fondos una comisión⁷.

En particular, a esta última modalidad de recaudación de fondos le denominamos *fundraising externalizado* para delimitar así la recaudación de este tipo fondos de financiación de

⁵ Los *stakeholders* – grupos de interés de las organizaciones - que en este caso más nos interesan son precisamente aquellas personas físicas y jurídicas, potenciales donantes de fondos de financiación de actividades no lucrativas, con una finalidad social, humanitaria y/o cultural.

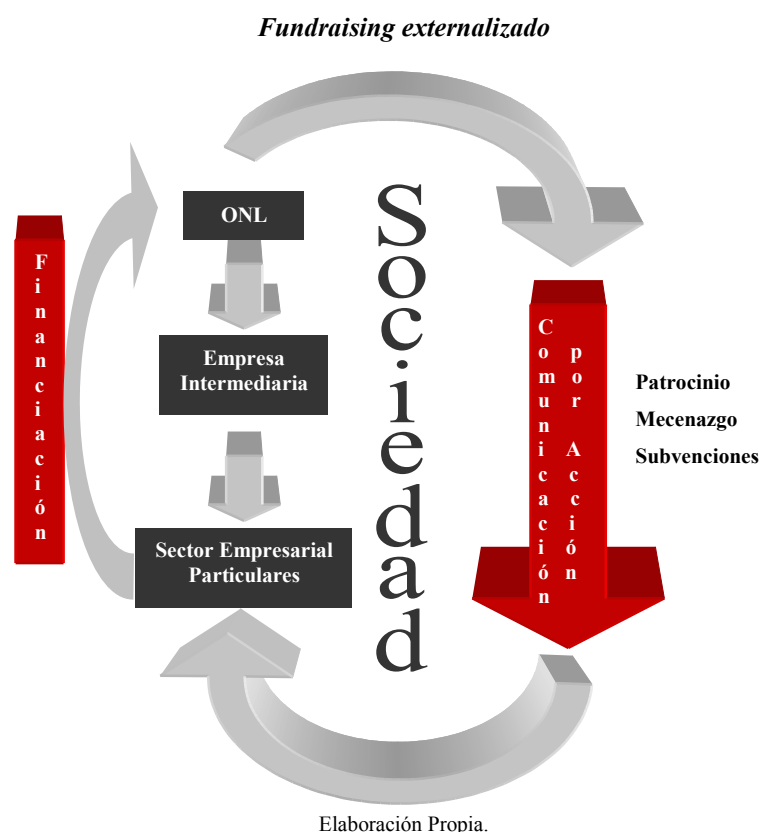
⁶ Nos referimos a eficacia en el *fundraising* a la capacidad de obtener donativos (económicos, infraestructurales y personales) que aporten a los proyectos culturales de las ONLs. La eficiencia del *fundraising* tiene su fundamento en la obtención de los diferentes donativos en el menor tiempo posible y en la maximización de la recaudación de fondos, es decir, en la optimización de la procuración de fondos de donantes reales y no potenciales.

⁷ La forma más generalizada de esta comisión es un porcentaje sobre las donaciones obtenidas.

proyectos no lucrativos (de carácter social, cultural y humanitario), que se realizan en términos de gestión-intermediación-comisión. La evolución del *Tercer Sector*, tal como mencionamos en párrafos anteriores, ha dado origen al *fundraising externalizado*.

Las empresas intermediarias constituyen un nuevo nicho de mercado, con la consiguiente demanda de puestos de trabajo que requieren una formación orientada hacia la procuración de fondos. Los conocimientos y las destrezas no sólo se centran en las diversas formas de obtener donaciones y otras modalidades de financiación sino que necesariamente se deben articular con conocimientos sobre comunicación organizacional. Desde las habilidades sociales al necesario pensamiento estratégico en materia comunicativa son claves en la planificación estratégica de la empresa intermediaria (gestora de la financiación mediante donaciones).

A continuación incluimos un gráfico con los elementos presentes en el *fundraising externalizado*:



En cualquier caso, la contribución del *fundraising* a la misión de las ONLs es un requisito indispensable. Sin duda, con mayor o menor repercusión pública para los diferentes actores sociales (ONLs, empresas, administraciones y comunidad) lleva un beneficio explícito

que, en última instancia, es contribuir con una causa filantrópica - promover al bienestar de la humanidad -. El período de tiempo para comprobar su repercusión varía según la acción⁸.

En el caso de las aportaciones/donaciones provenientes de las empresas el objetivo que se pretende es incrementar su reputación ante la sociedad. El valor intangible de una buena imagen ante la sociedad es un bien preciado por el sector empresarial. Por otra parte, las donaciones del sector empresarial son un bien preciado potencial para las ONLs, que aspiran a transformar estas donaciones en actividades cuyo valor tangible genere un beneficio social (por ejemplo, el trabajo solidario que desarrolla Cruz Roja tras una inundación en cualquier lugar del mundo se materializa de forma casi inmediata, aunque los daños pueden requerir un tiempo más prolongado hasta restablecer la distribución de agua potable).

La relación entre el *fundraising* y la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) de las empresas

Para las empresas que aspiran a ser consideradas mejor reputadas entre sus *stakeholders*, la acción social y cultural se constituye en uno de los valores estratégicos intangibles más rentables. El aporte de toda empresa a la sociedad, en términos de acción social, es una de las aristas de la construcción reputacional sobre la base de la gestión de los valores intangibles.

El proceso de transformación de la información sobre la inversión en acción social de la empresa es un aporte a la imagen favorable de la comunidad de negocios ante la sociedad. En última instancia, parte del valor añadido de la organización. Es, sin duda, un elemento que incrementa la rentabilidad.

Estratégicamente, una empresa responsable incrementa su rentabilidad si en su Política de RSC desarrolla una conducta ética y solidaria, de manera coherente y con continuidad en el tiempo. Es fundamental la identificación de las fuentes de reputación corporativa dentro de la gestión de los activos intangibles de la empresa del siglo XXI. De allí la importancia de los Programas de Responsabilidad Social. Se convierten en un indicador de la gestión responsable de las empresas, de sus intereses y valores corporativos. Son una propuesta de valor de las empresas hacia sus públicos.

⁸ Por ejemplo, la realización de una gala benéfica puntual para obtener ayudas a las familias damnificadas por un terremoto no se puede equiparar a las donaciones que la Fundación Príncipe de Asturias recibe para la realización de su gala anual.

La relación que se establece entre el *fundraising* y la RSC halla su nexo en el concepto de Comunicación por Acción:

La comunicación por acción ocupa un espacio intermedio entre las Relaciones Públicas y la Promoción de Ventas. La comunicación por acción es un medio de comunicación que permite promover la imagen y prestigio de marca o de la empresa, asociándola a un acontecimiento atractivo para un público objetivo determinado (Camarero y Garrido; 2004:168).

Esta forma de comunicación tiene tres elementos que nos interesan (Bell Mallén; 2004:245):

- *la aportación en dinero o en material, que realiza la empresa a una actividad de interés público de una ONL (ocio, cultura, medioambiental, etc).*
- *la actividad no forma parte de la actividad principal de la empresa (por lo tanto, no es la promoción de ventas de su producto-servicio).*
- *el beneficio para la empresa es la notoriedad e imagen pública.*

Incluimos dos ejemplos de actividades de *fundraising* (Intermón Oxfam y Cruz Roja) que se promocionan en los sitios webs de ONLs, acompañados de una ficha en la que se incluye el nombre de la ONL, su misión, su URL y el área en la cual se ubica.

ONL	Misión	Área	Fuentes de financiación	
			Entidades colaboradoras	Productos solidarios
Intermón Oxfam	Generar cambios hacia unas estructuras justas que permitan el derecho de todas las personas a una vida digna. Nuestra labor se centra en cuatro grandes áreas: proyectos de cooperación al desarrollo, ayuda humanitaria, comercio justo y sensibilización y movilización social. http://www.intermonoxfam.org	Cooperación Internacional	Sí	Sí

Donativos y socios/as - Microsoft Internet Explorer proporcionado por UCAM

Castellano | Català

Tel: (+34) 902 330 331 info@intermonoxfam.org

Inicio > Donativos y socios/as

Donativos y socios/as

Si no hubiera la solidaridad, no sería IO

Donativos y socios/as

- Hazte socio/a
- Haz un donativo
- Emergencias
- Legados
- Tarjeta de Crédito IO 0,7
- Empresas solidarias
- Las cuentas dadas
- Instituciones solidarias

Con tu aportación, tú lo haces posible

Con un **donativo** de 10 euros, por ejemplo, un niño o niña de Brasil dispondrá del material escolar para un curso, o una familia en Mozambique dispondrá de herramientas para cultivar.

Si te haces **socio**, con tu aportación periódica harás posible que este mismo niño de Brasil pueda realizar, más adelante, un curso de formación ocupacional que le permitirá valerse por el mismo, o que esta misma familia de Mozambique pueda disponer de agua potable toda su vida.

Estamos trabajando para que cada día más personas tengan acceso a una vida digna, para que sean autosuficientes.

Legados - Microsoft Internet Explorer proporcionado por UCAM

Castellano | Català

Tel: (+34) 902 330 331 info@intermonoxfam.org

Inicio > Donativos y socios/as > Legados

Legados

Si no hubiera la solidaridad, no sería IO

Tu legado puede cambiar vidas

Donativos y socios/as

- Hazte socio/a
- Haz un donativo
- Emergencias
- Legados
- Tarjeta de Crédito IO 0,7
- Empresas solidarias
- Las cuentas dadas
- Instituciones solidarias

La contribución al desarrollo de los pueblos más desfavorecidos de la tierra, ayudando a contagiar por sus propios medios una vida digna, es el legado más noble y responsable que podemos dejar como herencia a la humanidad.

Es mucho, muchísimo lo que queda por hacer. Porque, lamentablemente, hacer un mundo más justo y más humano no es cosa de dos días, ni tan siquiera de toda una vida.

Tu legado nos ayudará a continuar trabajando en el futuro.

Hazte el carnet de colaborador - Microsoft Internet Explorer proporcionado por UCAM

Castellano | Català

Tel: (+34) 902 330 331 info@intermonoxfam.org

Inicio > Tú y IO > IO te ofrece... > Hazte el carnet de colaborador

Hazte el carnet de colaborador

Si no actúas cuando me necesitas, no sería IO

IO te ofrece...

- Viaja con IO
- Fórum 2004
- Fiesta Un día para la esperanza
- Tarjeta de Crédito IO 0,7
- Hazte el carnet de colaborador
- Vístele con IO!

El carnet de colaborador te permite identificarte como persona solidaria, y además disfrutas de las siguientes ventajas:

- Obtener un descuento del 5% en productos de nuestra editorial (solamente en nuestras las tiendas de Comercio Justo).
- Participar en la **Asamblea Constituyente** que se celebrará en Madrid y Barcelona.
- Participar en un **viaje** y conocer nuestros proyectos (Más adelante te informaremos cómo participar)

MEMBRE: JUAN NUESTRA NUESTRA
Nº DE COLABORADOR: 012.345
PRIMER DE MARZO: 4/2003 a: 4/2004

Fons Étics - Microsoft Internet Explorer proporcionado por UCAM

Castellano | Català

Tel: (+34) 902 330 331 info@intermonoxfam.org

Inicio > Donativos y socios/as > Empresas solidarias > Fondo ético

Fondo ético

Si no hubiera la solidaridad, no sería IO

FIM de Morgan Stanley, una opción ética de inversión

Empresas solidarias

- Listado empresas solidarias
- Camisetas solidarias
- Fondo ético
- Plan de pensiones ético y solidario
- Simon apoya la formación técnica en Bolivia
- Art and Life colabora con IO en Mozambique
- Regala minutos de vida con IO y Tiscali

Un fondo de inversión es una forma de asegurar la rentabilidad de nuestros ahorros. Pero, muchos inversores van más allá y quieren ser socialmente responsables. Morgan Stanley gestiona un **Fondo Ético (FIM)**, constituido en 1993 y apoyado por Intermon Oxfam, que ofrece esta posibilidad, pues es a la vez un fondo ético y solidario y permite combinar sus objetivos financieros con sus valores sociales.

Un fondo ético examina a las empresas antes de invertir siguiendo unos criterios preestablecidos. Los criterios negativos, que eliminan a las empresas del catálogo de inversiones, son la producción de material bélico, el ser empresas contaminantes o el que

Tarjeta de Crédito IO 0,7 - Microsoft Internet Explorer proporcionado por UCAM

Castellano | Català

Tel: (+34) 902 330 331 info@intermonoxfam.org

Inicio > Tú y IO > IO te ofrece... > Tarjeta de Crédito IO 0,7

Tarjeta de Crédito IO 0,7: una tarjeta solidaria

¡Con la Tarjeta de Crédito IO, el 0,7% de tus compras se convierte en ayuda!

Gracias a la colaboración de más de 2.000 personas que actualmente utilizan la Tarjeta de Crédito IO 0,7% para hacer sus compras, **hemos recibido más de 40.000€.**

Con esta Tarjeta de Crédito, el 0,7% del importe de las compras que realices será destinado a los proyectos de desarrollo que llevamos a cabo en los países más desfavorecidos.

Primer plan de pensiones Ético y Solidario en España - Microsoft Internet Explorer proporcionado por UCAM

Castellano | Català

Tel: (+34) 902 330 331 info@intermonoxfam.org

Inicio > Donativos y socios/as > Empresas solidarias > Plan de pensiones ético y solidario

Primer plan de pensiones ético y solidario en España

Una comisión de seguimiento validará los criterios éticos y los valores empresariales del fondo

Empresas solidarias

- Listado empresas solidarias
- Camisetas solidarias
- Fondo ético
- Plan de pensiones ético y solidario
- Simon apoya la formación técnica en Bolivia
- Art and Life colabora con IO en Mozambique
- Regala minutos de vida con IO y Tiscali

Intermon Oxfam y Banco Sabadell. Con el apoyo de ESAD, han creado el primer fondo de pensiones ético y solidario de mercado español bajo el nombre de **ES Plan Ético y Solidario**. El fondo invertirá en empresas que cumplan requisitos medioambientales, de responsabilidad social y de respeto a los derechos humanos.

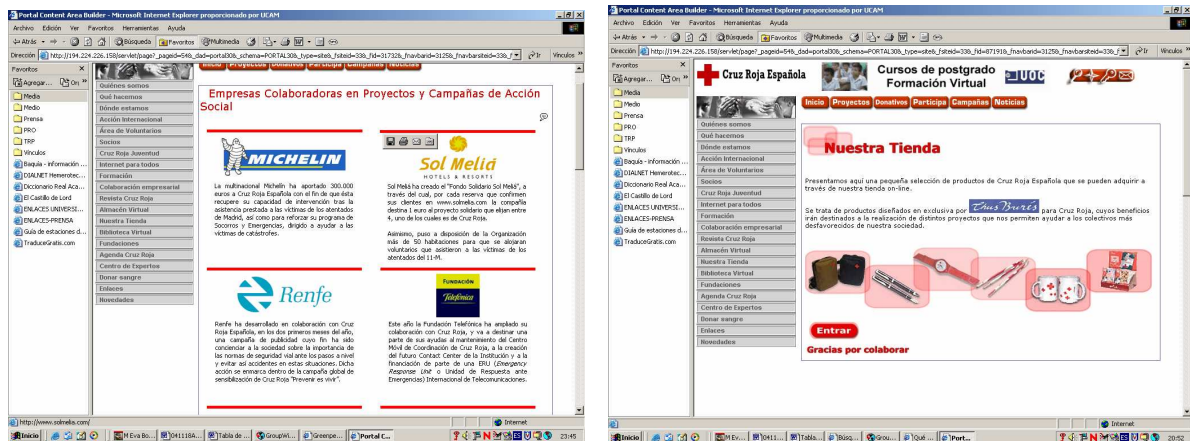
Este fondo de pensiones invertirá su patrimonio en los componentes de la cesta de valores de índice FTSE 4 Good Europe y en los estados soberanos, gobiernos regionales y municipales y agencias gubernamentales de los estados miembros de la OCDE, así como en los organismos internacionales más próximos al sector.

Entre las diferentes formas de *fundraising*, en este ejemplo, encontramos: donativos y socios, legados, carnet colaborador, tarjeta solidaria, fondo ético, plan de pensiones ético y solidario, inclusión de banners que redireccionen a Intermon Oxfam.



Las últimas dos imágenes capturadas corresponden a empresas solidarias, que en su política de RSC apostaron por esta ONL. El origen de la financiación de Intermón Oxfam corresponde a aportaciones económicas de más de 160.000 socios, socias, personas colaboradoras e instituciones públicas y privadas.

ONL	Misión	Área	Fuentes de financiación	
			Entidades colaboradoras	Productos solidarios
Cruz Roja	La acción efectiva de socorro a los heridos, los vehículos y personal sanitario que deberían ser considerados y respetados como neutrales y, por tanto, protegidos en los conflictos bélicos. http://www.cruzroja.es	Cooperación Internacional	Sí	Sí



En el ejemplo de Cruz Roja en España, existen tres tipos de colaboración de las empresas:

- Empresa Socio (realiza una aportación periódica con carácter anual al mantenimiento y desarrollo de los programas de la Institución);
- Empresa Colaboradora (desarrolla a través de Cruz Roja su estrategia corporativa de responsabilidad social colaborando a medio y largo plazo en proyectos sociales o actividades de interés común);
- Empresa Donante (realiza una aportación única o puntual, de acuerdo a las campañas de emergencia o programas de cooperación que desarrolla Cruz Roja).

Además recauda fondos con:

- su tienda virtual
- con la cuota de sus socios
- comercializa productos solidarios

El objetivo final es mejorar el sistema de recaudación de fondos de la organización, en sus diferentes sedes en el mundo.

A través del patrocinio y del mecenazgo⁹ las empresas se benefician de la comunicación por acción. Sus contribuciones a diversas ONLs les otorgan notoriedad e imagen pública, además de la ventaja que significa desgravar impuestos.

⁹ En ambos casos se realiza un aporte dinerario, considerado una inversión rentable en imagen en un caso y una inversión por propia satisfacción personal por la creencia en los valores de la causa.

En el caso de Anesvad, en el sitio web incluyen las ventajas de las que se pueden beneficiar las empresas al aportar fondos de financiación para la ONL.

ONL	Misión	Área	Fuentes de financiación	
			Entidades colaboradoras	Productos solidarios
Anesvad	Trabaja en Proyectos de Acción Sanitaria y Desarrollo Social en favor de los países más necesitados. http://www.anesvad.org	Salud y Ayuda Social	Sí	Sí



Por su parte, las ONLs obtienen recursos para financiar sus actividades. Es en este punto donde el *fundraising* se afianza. En este sentido, las ONLs son parte de los *stakeholders de las empresas*. Se entienden no sólo como grupos interesados en la empresa sino también como grupos de interés para la empresa. Se dimensiona la inversión en acción social como un valor corporativo más de la empresa. Se refleja en la “forma de hacer” de la empresa, en el comportamiento corporativo con sus *stakeholders*. La imagen pública de la empresa incrementa su notoriedad.

Fund-raiser: Un perfil profesional necesario de las ONGs¹⁰ del siglo XXI

Desde el ámbito de las Relaciones Públicas, el responsable de los Programas de RRPP requiere de una formación integral acorde a su actividad, de allí que se considera necesaria la capacitación para la gestión del financiamiento de todo proyecto cultural, en su etapa de ejecución. Para un desarrollo proactivo de dicha actividad se requiere de profesionalización para *procurar fondos* - a partir de las donaciones corporativas –.

Conviene señalar que la persona responsable de la actividad de procurar estos fondos necesarios para el financiamiento de los proyectos culturales se denomina *fund-raiser*, palabra de origen anglosajón cuya traducción es *recaudador de fondos*.

La política de captación de estos fondos, en el caso de los Programas de Relaciones Públicas, se realiza a través del patrocinio, del mecenazgo y de las subvenciones. Un dato a considerar es la trascendencia e impacto que tiene el *fundraising* en el mercado laboral de nuestro país y, en particular, en el área disciplinar publicirrelacionista.

En las ONLs, además de la conocida figura del voluntariado, existen miles de profesionales contratados cuya función se centra en la gestión y coordinación de proyectos. La trascendencia del *fundraising*, desde la perspectiva del mercado laboral, se dimensiona a partir del nicho de empleo en crecimiento que constituye este tipo de organizaciones.

Los resultados del estudio *El tercer sector social en España¹¹* señalan que, el año pasado, 78.029 profesionales trabajaron en relación de dependencia en este tipo de organizaciones junto a 338.441 personas que realizaron actividades de forma voluntaria. Los datos obtenidos se basan en las encuestas realizadas a mil ONGs dedicadas a la acción social. Sin embargo, estas cifras son sólo orientativas en tanto y en cuanto no incluyen datos de los profesionales que se desempeñan en las organizaciones dedicadas a la cooperación y el desarrollo¹².

A efectos de nuestro artículo, cabe señalar que si bien no todos los puestos remunerados en las ONLs son ocupados por profesionales de las Relaciones Públicas, sí podemos afirmar que el área de comunicación es muy importante en estas organizaciones y necesita de profesionales con formación específica. Dicha formación se orienta no sólo a la comunicación intrainstitucional sino también extrainstitucional e interinstitucional.

¹⁰ ONG's: Organizaciones No Gubernamentales.

¹¹ El estudio *El tercer sector social en España (2003)*, fue elaborado por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales y Fundación Cruz Roja, a pedido de la Plataforma de ONGs de Acción Social. Los datos obtenidos se basan en las encuestas realizadas a mil ONG's dedicadas a la acción social.

¹² La Coordinadora de Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo (ONGD) agrupa a cien organizaciones, a las que se debe añadir otro grupo menos numeroso de organizaciones ecologistas, culturales o artísticas.

En consecuencia, la función de gestión del financiamiento de cualquier iniciativa que se pretenda impulsar desde este tipo de organizaciones en materia de comunicación recae en la figura del comunicador organizacional.

Es fundamental considerar la perspectiva organizacional que dichas entidades tienen en su estructura interna - similar a la de una empresa -, con personal afectado a funciones específicas en diferentes departamentos.

En este sentido, indudablemente el responsable de la obtención de los fondos necesarios para cualquier iniciativa desempeña un rol fundamental.

La *procuración de fondos* se puede comparar a un marcapasos que bombea el oxígeno al corazón de una persona: es crucial. No existe un proyecto cultural que sobreviva en el tiempo sin el financiamiento necesario para las actividades previstas en la planificación de cualquier ONL.

La misión de los *fund-raisers* en España se orienta a la formación y sensibilización de la sociedad, para poder así obtener donaciones que permitan desarrollar su ayuda social, en los lugares y los colectivos más necesitados como también impulsar y reforzar actividades de carácter cultural.

Precisamente, el surgimiento de este nuevo perfil profesional – denominado *fund-raiser* – es una consecuencia directa de la necesidad de financiamiento de iniciativas de las ONLs con un marcado carácter social, humanitario y cultural. La función de recaudación o procuración de fondos mediante donaciones se erige en una faceta a reforzar en el perfil polifuncional del comunicador organizacional.

Tal como se menciona en *El Comunicador Digital*, acerca del perfil del comunicador del siglo XXI:

*Existe un ejercicio de destrezas, formación y espíritu innovador que marca el perfil requerido del trabajador de la comunicación para la organización del siglo XXI. Esta organización de activos intangibles – de dígitos binarios -, que para convertirlos en activos estratégicos debe ser un centro innovador con trabajadores polifuncionales y un **Dircom, que sea por esencia un comunicador, por convicción un innovador, y por actitud un estratega de team** (A.A.V.V. Bocco; 2004:146).*

Como consecuencia de las responsabilidades que competen al *fundraiser*, su actividad y las funciones que desempeña se incorporan al perfil del comunicador-consultor requerido en las ONLs.

Comentarios finales

Hay tres aspectos a destacar del presente artículo:

Por un lado, tendencia creciente a la profesionalización en la gestión de contactos para obtener donaciones del sector privado para actividades de ONLs.

Por otro lado, la paulatina consolidación del término *fundraiser* como responsable directo de la actividad de recaudación de fondos de financiamiento para las actividades de carácter social, cultural y humanitario de las ONLs.

Finalmente, la descentralización paulatina de la actividad de recaudación de donaciones por medio de empresas intermediarias entre los donantes y las ONLs.

El *fundraising* está presente en la política de Relaciones Públicas de las ONLs, es una actividad necesaria en todo programa de Relaciones Públicas. Es imposible prescindir de la creación de redes de contactos para recaudar los fondos para financiar este tipo de proyectos. La situación actual demanda una mayor profesionalización, una menor improvisación y una formación con carácter innovador.

Bibliografía

A.A.V.V. (2004); *El Comunicador Digital: transformaciones en las rutinas y perfiles profesionales de la comunicación en los nuevos entornos tecnológicos*. Quaderna Editorial, Murcia.

BAGDADLI, S. (2003); *Il museo come azienda: management e organizzazione al servizio della cultura*. Edizioni ETAS, Milano.

BELL MALLÉN, J. coord. (2004); *Comunicar para crear valor: la dirección de comunicación en las organizaciones*. Editorial EUNSA, Navarra.

CAMARERO IZQUIERDO, C., Y GARRIDO SAMANIEGO, M. (2004); *Marketing del Patrimonio Cultural*. Ediciones Pirámide, Madrid.

COSTA, J. (2003); Conferencia *El diferencial competitivo de las organizaciones del segundo milenio*, Universidad Católica de Murcia (UCAM), Murcia 10 de noviembre de 2003.

COSTA, J. (2004); *DirCom on-line*. Grupo Editorial Design, La Paz.

GUZZI, D. (2001); *Le Fondazioni*. Edizioni FAG, Milano.

NOGUERO GRAU, A. (1996); *Programación y Técnicas de Relaciones Públicas*, Colección Comunicación y Relaciones Públicas, EUB S.L., Barcelona, 243 págs.

PÉREZ DÍAZ, V., Y LÓPEZ NOVO, J. (2003); *El Tercer Sector social en España*. Editorial Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

VILLAFAÑE, J. (2004); *La buena reputación: claves del valor intangible de las empresas*. Ediciones Pirámide, Madrid.

VILLAFAÑE, J. (2002); *Radiografía de una profesión* [en línea]. 15 de marzo de 2002. <http://www.cincodias.com/especiales/suplementos/directivos/20020315/index.htm> [Consulta: 11 noviembre 2003].

Otros recursos electrónicos consultados:

<http://www.expansion&empleo.com> [en línea] *ONGs, un nicho de empleo en crecimiento* [01/05/2004] [Consulta: 03/09/2004].

<http://www.congde.org/documentos/listado.doc> [en línea] *Coordinadora de ONGD para el desarrollo en España: listado de ONGD Federadas* [Consulta: 25/09/2004].

<http://www.observatoriodigital.net/bol216.htm#tecno> [en línea] *La captación de recursos por Internet* [Consulta: 10/09/2004].

<http://www.guiame.net> [en línea] *Tercer sector. Organizaciones No Lucrativas: Asociaciones y Fundaciones. ESADE*. [28/05/04] [Consulta: 04/07/2004].

Modelo para la gestión de la participación en las organizaciones.

Frente a las teorías mecanicistas que consideran al hombre una parte más del engranaje productivo cuya actividad se limita a seguir órdenes como de si una máquina se tratara; la realidad de las actividades laborales demuestra que el individuo *piensa* y, lo que es más importante, *siente* mientras trabaja.

Si no tenemos en cuenta este matiz, es decir, que las emociones del trabajador determinan en gran medida la forma en la que realiza su tarea dentro de la empresa, estaremos cayendo en el error de fomentar una organización que sólo valore la racionalidad del ser humano. Este planteamiento desprecia lo que han puesto de manifiesto las investigaciones sobre la mente humana que demuestran que los aspectos cognitivos, medidos por los tradicionales test de cociente intelectual, no son los únicos factores que determinan si una persona es inteligente o no, sino que la dimensión emocional del individuo es una parte indisociable de su racionalidad y, más aún, es el motor que determina el uso eficaz de los aspectos racionales y, por tanto, el éxito en el trabajo.

Así, a lo largo de este trabajo delimitaremos el papel que juegan las emociones en las relaciones laborales con el objetivo de definir un modelo de comunicación interna que desarrolle la inteligencia emocional de los miembros de la empresa y posibilite la construcción de una organización emocionalmente inteligente a partir de la participación de todos los trabajadores en la toma de decisiones de la organización.

1. Las emociones en el entorno laboral.

Los estudios sobre la mente confirman que en el cerebro humano coexisten dos hemisferios especializados en tareas diferentes. Por un lado, el conocimiento racional más estructurado y reflexivo y, por otro, la mente emocional, más impulsiva y veloz en la toma de decisiones. A pesar de la existencia de esta dualidad, no podemos dissociar ambos aspectos y considerar al hombre en una dimensión y, sobre todo, no debemos contemplar al trabajador únicamente desde la perspectiva racional ya que este conocimiento, por sí solo, carece de utilidad y necesita a las emociones para que su potencial sea aprovechado.

Las emociones, desde esta perspectiva, se convierten en los resortes que nos impulsan a conseguir nuestros objetivos y, como veremos más adelante, nos ayudan a hacer realidad la misión de la organización. En este sentido LEDOUX (1999: 22) señala que “cuando las emociones aparecen se convierten en importante motivadores de conductas futuras, y no sólo influyen en las reacciones inmediatas, sino también en las proyecciones futuras”.

Así, en condiciones normales, las regiones del cerebro racional y emocional funcionan como un equipo en el que mientras la primera pondera y reflexiona sobre los hechos, las emociones nos ayudan reaccionar con rapidez y tomar decisiones que merecen una respuesta inmediata. Sin embargo, aunque las emociones son especialmente importantes ya que sin ellas sería imposible desenvolvemos en el día a día, no podemos magnificar su valor y dejarnos llevar por nuestros impulsos en todo momento sin realizar una evaluación racional de nuestras acciones. Precisamente las personas inteligentes son aquellas que no se dejan arrastrar por las emociones sino que utilizan la energía que les proporcionan para asumir riesgos en su trabajo o en cualquier otra situación de la vida cotidiana.

Por otro lado, las emociones son las que nos animan a optar por aquellas situaciones que nos proporcionan placer, a la vez que nos alejan de los ambientes evaluados negativamente. Este aspecto, tiene especial repercusión en el ámbito laboral ya que, de esta manera, observamos que la dimensión emocional del hombre puede convertirse en un elemento motivador de gran importancia.

Consecuentemente, si el cerebro humano está compuesto por la mente racional y emocional, ¿por qué despreciamos las emociones en el entorno laboral, en lugar de considerarlas como los verdaderos desencadenantes de la acción y no fomentamos su empleo inteligente? Las empresas que comprendan que son las emociones las que nos impulsan a evitar la decepción y el descontento y, por otro lado, que son ellas las que nos animan a optar por las situaciones que nos proporcionan una experiencia satisfactoria harán un esfuerzo por construir un espacio en el que la dimensión emocional se conviertan en la piedra angular de las relaciones laborales.

1.1. Aproximación a la inteligencia emocional.

Howard GARDNER (1995: 25) define la inteligencia como “la capacidad para resolver problemas, o para elaborar productos que son de gran valor para un determinado contexto comunitario o cultural”. Este autor, artífice del conocido modelo de *Inteligencias Múltiples*,

distingue siete tipos de inteligencia: *lingüística, lógico-matemática, espacial, musical, corporal y cinética, interpersonal e intrapersonal*. Estos dos últimos aspectos nos permitirán realizar un primer acercamiento al concepto de inteligencia emocional: la *inteligencia interpersonal* se refiere a la capacidad para entender a las otras personas, mientras la *inteligencia intrapersonal* alude a la capacidad para formarse un modelo ajustado de uno mismo y su utilización para desenvolverse en la vida.

Justamente, estos dos tipos de inteligencia son la base del concepto de inteligencia emocional propuesto por Daniel GOLEMAN (1999: 430), que define esta noción como “la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos, los sentimientos de los demás, motivarnos y manejar adecuadamente las relaciones que sostenemos con los demás y con nosotros mismos”.

Aunque, en realidad el término inteligencia emocional fue utilizado por primera vez en 1993 por los psicólogos John MAYER y Peter SALOVEY, el concepto ha adquirido gran relevancia y ha comenzado a ser aplicado a diferentes ámbitos como la educación o la empresa a raíz de la publicación del libro de GOLEMAN *Inteligencia Emocional*.

La definición de Peter SALOVEY y John MAYER subsume a las inteligencias personales de GARDNER y las organiza hasta abarcar cinco competencias principales: el *conocimiento de las propias emociones*, la *capacidad de controlar las emociones*, la *capacidad de motivarse a uno mismo*, el *reconocimiento de las emociones ajenas* y la *habilidad para crear relaciones sociales*.

Aspectos que no difieren de la clasificación que realiza GOLEMAN (1996) y que describe como las cinco habilidades emocionales y sociales básicas:

1. *Conciencia de uno mismo*: reconocer y valorar adecuadamente nuestras propias emociones.
2. *Autorregulación*: control de nuestros estados internos.
3. *Motivación*: tendencias emocionales que nos impulsan al logro de nuestros objetivos.
4. *Empatía*: capacidad de captar los estados emocionales ajenos.
5. *Habilidades sociales*: la habilidad para crear relaciones eficaces con los otros.

En definitiva, como apunta WEISINGER (1998: 14) la inteligencia emocional es “el uso inteligente de las propias emociones: de forma intencional, hacemos que nuestras emociones

trabajen para nosotros, utilizándolas con el fin de que nos ayuden a guiar nuestro comportamiento y a pensar de manera que mejoren nuestros resultados”.

1.2. La inteligencia emocional en el trabajo.

La aplicación de la inteligencia emocional en el ámbito empresarial se concreta en la necesidad de armonizar las emociones en un entorno poco propicio para que éstas aparezcan. El primer paso para conseguir que el mundo laboral valore la dimensión visceral del ser humano, será encontrar el camino para dar salida a las emociones y a su aprovechamiento inteligente.

En este sentido, RYBACK (1998: 89) considera que “la *inteligencia ejecutiva* es el empleo de la inteligencia emocional en el contexto de la empresa, teniendo en cuenta todos los factores necesarios y adecuados que conducen a una toma de decisiones satisfactoria y productiva”. De esta manera, es la inteligencia ejecutiva la que nos permitirá mantener unas relaciones equilibradas entre el intelecto y la emoción en el centro de trabajo.

Por otro parte, GOLEMAN (1999: 48) señala la necesidad de trasladar el potencial que nos concede la inteligencia emocional al mundo laboral y que se manifiesta a través de las siguientes *competencias emocionales*:

- *“Interdependencia*: Cada individuo depende en cierta manera de los demás, con los que se halla unido por interacciones muy poderosas.
- *Jerarquización*: Las capacidades de la inteligencia emocional se refuerzan mutuamente. Por ejemplo, la conciencia de uno mismo resulta esencial para el autocontrol y la empatía.
- *Necesidad pero no suficiencia*: Poseer una inteligencia emocional subyacente no garantiza que la gente acabe desarrollando o ejerciendo competencias asociadas con ella (...) Factores tales como el clima que se respira en una determinada empresa o el interés de las personas por su trabajo también determinan si estas actitudes acabarán manifestándose.
- *Genéricas*: La lista resulta, hasta cierto punto, aplicable a todos los trabajos, pero cada profesión exige competencias diferentes”.

Precisamente, estas competencias emocionales nos permitirán dentro del ámbito empresarial desarrollar las habilidades básicas de la empresa del futuro: la formación de equipos de trabajo, la adaptación al cambio y el aprovechamiento de la diversidad.

Por tanto, haciendo uso de la inteligencia emocional de nuestros miembros conseguiremos crear una organización emocionalmente inteligente, en la que la *empatía* o capacidad para ponerse en el lugar de los demás y las *habilidades sociales*, es decir, el modo en que nos relacionamos con los otros, se conviertan en los pilares fundamentales.

2. Comunicación inteligente: principal herramienta de la organización empática.

La empresa es, desde una perspectiva comunicativa, un entramado de relaciones asentadas sobre la comunicación. Por tanto, el camino hacia una organización empática se construye sobre la base de una comunicación inteligente, cuyo objetivo consiste en hacer explícita su cultura corporativa. La necesidad de establecer un consenso sobre los valores dominantes de la organización y la habilidad para hacerlos visibles a todos los miembros de la empresa, convierten a la comunicación en una potente herramienta para conseguir el compromiso emocional de sus integrantes con el objetivo empresarial.

De nuestra capacidad para establecer un verdadero diálogo en el interior de la empresa, dependerá que realmente exista un compromiso con la organización o, por el contrario, un espejismo respecto a los valores proclamados como compartidos. Ese compromiso se traduce en la creación de un *contrato emocional* que hace visible ese pacto sobre los valores dominantes. Conseguir estructurar ese contrato emocional supone un proceso de comunicación que satisfaga las necesidades del emisor y receptor, que permita un *feedback* continuo.

En definitiva, estamos hablando de construir un *proceso de escucha activa* elaborado sobre la convicción de que la verdadera base de la comunicación se encuentra en la capacidad de empatizar de la organización con todos y cada uno de sus miembros.

2.1. La organización como red de relaciones comunicativas.

Una empresa es un sistema con que sirve a un objetivo determinado, en el que no es posible desagregar ninguna de las partes que configuran su estructura. Como señala DRUCKER (1993: 63) “cada miembro de la organización hace (al menos en teoría) una aportación vital sin la cual no hay resultados, pero ninguno, por sí mismo, produce estos resultados”.

En este entramado de relaciones que convergen en el objetivo común al que llamaremos *misión* de la empresa, cada elemento realiza una función diferente y crea su propia realidad

laboral; sin embargo, existe una unión invisible que convierte a un conglomerado de personas en una organización. Ese lazo que mantiene unidas a cada una de las partes es la comunicación, que se transforma en el vínculo que posibilita el compromiso de cada miembro con el objetivo organizacional.

La comunicación, por tanto, es el elemento que mantiene unidos a los individuos a través de una red de relaciones y contactos entre personas y grupos de trabajo que son en suma acciones de comunicación. Por tanto, podemos afirmar que la empresa es una red de significados e imágenes compartidas gracias al poder de la comunicación, que permite dar sentido a la actuación de cada uno dentro de la totalidad de relaciones comunicativas.

2.2. El consenso sobre los valores corporativos: el compromiso emocional.

La comunicación en el interior de una empresa adquiere su verdadero significado desde el momento que se convierte en el motor para conseguir un compromiso emocional entre la organización y sus miembros que a largo plazo se traducirá en un vehículo para aumentar la inteligencia emocional de los individuos.

Sin embargo, para lograr el compromiso de los miembros con la cultura de la organización y, en consecuencia, con la misión de ésta, tiene que existir el propósito por parte de la organización de crear un contrato sobre los valores que configuran su cultura empresarial. Para conseguir este “pacto” es una condición fundamental que exista una comunicación abierta e igualitaria entre todos y cada uno de sus elementos. Por tanto, el proceso de comunicación deberá desarrollarse en tres escalones sucesivos:

- En primer lugar, la comunicación debe servir para dar *a conocer y hacer comprender* la situación de la empresa y la implicación de cada uno de sus miembros en la misma.
- En segundo lugar, es necesario *conseguir el compromiso* de todos los componentes con la organización con el fin de lograr una visión unitaria de la empresa que integre, cree y mantenga el consenso sobre la cultura corporativa y, en especial, sobre sus valores dominantes.
- En tercer lugar, la comunicación se configura como el camino para *movilizar* a los individuos y *estimular su espíritu de equipo*, facilitando la participación en la toma de decisiones y la innovación dentro de la empresa.

Ese compromiso, que sirve como base para conseguir la participación, se asienta en la capacidad de la organización para infundir sentido a la tarea de cada uno de sus miembros, a la vez que ambas partes -individuo y organización- realizan un esfuerzo por comprender y confiar unos en otros.

Así, el contenido de este “pacto” se fundamenta en la construcción de una cultura amplia, significativa y compartida dentro de la cual cada uno encuentre el significado de su actuación. Desde este punto de vista, la esencia de este compromiso consiste en “sintonizar nuestros objetivos con las metas de la organización generando así un compromiso fuertemente emocional” (GOLEMAN, 1999: 172).

Siguiendo con este planteamiento, el compromiso con la organización se basa en el consenso de todos los miembros sobre los valores dominantes que actúan de forma inconsciente, descubriendo cuáles son las emociones que mueven a los individuos y les hacen sentirse conectados con la empresa.

Por tanto, el objetivo de los gestores de la comunicación interna consistirá en implantar un proceso de comunicación que posibilite la construcción de un contrato emocional basado en el consenso sobre los valores dominantes que configuran la cultura corporativa de la empresa y que logre hacer explícitas las premisas básicas que actúan de forma inconsciente definiendo la esencia de la organización.

2.3. Proceso de escucha activa: la empatía como fundamento de la comunicación.

Un “contrato” se establece sobre la base de una comunicación fluida y sincera en la que ambas partes tiene capacidad para proponer, discutir y responder. Los principales fallos de la comunicación en el interior de las organizaciones se deben a que no se ha logrado establecer un proceso de comunicación circular –de ida y vuelta- y a que siempre se ha considerado a los integrantes de la organización como meros receptores pasivos de los mensajes propuestos por la cúpula directiva de las empresas.

Sin embargo, el acto comunicativo solamente se completa cuando el emisor escucha al receptor y en ese momento, ambos interlocutores se encuentran en una situación de igualdad. Por esta razón, para establecer una verdadera comunicación el papel fundamental no debemos concedérselo al emisor, sino que se encuentra en el receptor y se construye a partir de una escucha activa por parte de ambos interlocutores.

Escuchar de forma activa supone situarse en el mundo emocional y mental de nuestro interlocutor o lo que es lo mismo establecer una relación empática entre el emisor y su destinatario. Por ese motivo, no dudamos en afirmar que la empatía es el fundamento de la comunicación ya que la base de toda comunicación se centra en establecer conexiones y relaciones que sólo pueden conseguirse situándose en el mundo emocional del otro.

A partir de este proceso de comprensión, adquiere significado la comunicación en la que el secreto fundamental incluye, como señala Daniel CHABOT (2001), cuatro ingredientes indispensables:

- *Comprender al otro, antes de querer ser comprendido por él*, en todos los niveles: sus experiencias, sus sentimientos y sus emociones.
- *Hacer sentir al otro que le comprendemos.*
- *Hacernos comprender por el otro.*
- *Sentir que el otro nos ha comprendido.*

Este intercambio bilateral en el que emisor y receptor se sienten comprendidos es la esencia de la comunicación y se basa en las cualidades de la inteligencia emocional. Gracias a ésta, seremos capaces de establecer un proceso de comunicación que comprometa emocionalmente al individuo, en el que se pase de los contenidos basados en los pensamientos y las ideas a la comunicación de los sentimientos y las emociones. En conclusión, la *escucha activa* no es más que estar seguros de haber comprendido al receptor y actuar en consecuencia, convirtiendo al destinatario en el verdadero protagonista de la comunicación.

2.4. Modelo para la gestión de la participación en las organizaciones.

Hasta el momento ha quedado claro que una condición sin la cual no se puede establecer un proceso de comunicación y como consecuencia de participación dentro de la empresa es que exista una buena comunicación entre los integrantes de organización. En este apartado daremos las claves para incentivar la participación de los trabajadores en los procesos de toma de decisiones que se desarrollan en el interior de la corporación de la que forman parte.

Nos centramos en estos procesos ya que partimos de la premisa de que la toma de decisiones es la esencia y el proceso más característico de cualquier organización. Por otro lado entendemos que la participación se concibe como la implicación de las personas en las

situaciones de trabajo en equipo que estimulan a la obtención de las metas del equipo y a compartir responsabilidades dentro de la empresa.

En definitiva, podemos considerar la participación como el proceso por el cual se comparte el trabajo entre gerentes y empleados, basado en el concepto de intercambio entre el líder y el seguidor, según el cual ambos comparten información, recursos y expectativas de papeles que determinan la naturaleza de su relación interpersonal (DAVIS y NEWSTROM, 1991: 271).

Así entendemos que el término participación acoge un doble sentido: real u objetivo o subjetivo. En sentido objetivo, se puede distinguir entre una participación activa: “tomar parte” (dar o contribuir) y pasiva: “tener parte” (recibir). En sentido subjetivo, se concibe la participación como “sentirse parte” de esa organización (GUERRERO, 1969).

Siguiendo esta línea, los procesos participativos consisten en “coger la parte” que a uno le corresponde ya que no podemos olvidar que la participación no es sólo un derecho sino que además es un deber que permite reconstruir la verdad. Aunque no se puede obligar a nadie a participar, independientemente de que consideremos que la participación es un deber, lo que sí podemos conseguir como gestores de la comunicación interna de una organización es crear las condiciones precisas para que exista el deseo del individuo de tomar parte dentro de las decisiones de la organización.

Para conseguir este objetivo, tenemos que recurrir a la formación de líderes que sepan adaptarse a las circunstancias concretas de cada miembro de su empresa. En este sentido las teorías del liderazgo situacional nos permite establecer el marco idóneo para implantar un proceso de participación adecuado a las características de los líderes, de los seguidores y a la naturaleza de la propia organización.

En estos modelos de liderazgo se entrecruzan tres temas fundamentales para el análisis de los procesos de participación. El primero, la importancia de la influencia del líder sobre los subordinados y la conducta de motivación para desarrollar el compromiso con los objetivos organizativos; el segundo, la importancia del mantenimiento de unas relaciones eficientes de cooperación caracterizadas por altos niveles de confianza y, el tercero, la lealtad recíproca y la importancia de participación de los subordinados en la toma de decisiones.

Tras el análisis de estas nociones, se descubre que el desencadenante principal de un sentimiento de compromiso con la organización se encuentra indisolublemente unido a la

participación que tenga el individuo en los procesos de toma de decisiones que se llevan a cabo en esa organización.

El problema se encuentra en determinar cuáles son los cauces adecuados para canalizar la participación de todos los miembros en la toma de decisiones que les afecten. Y más aún cómo conseguir que los individuos sientan el deseo de aportar su esfuerzo para participar en esa organización.

El modelo de participación que proponemos está basado en el concepto de escucha activa ya que el significado de éste se concreta en la necesidad de que la organización reconozca a sus integrantes como los auténticos protagonistas de la comunicación.

Este modelo se concreta en la necesidad de que se produzcan tres pasos a la hora de generar la participación de los miembros de una corporación:

1. En primer lugar, el individuo tiene que conocer la misión de la organización.

2. En segundo lugar, es imprescindible que exista un clima de confianza que posibilite su participación en este proceso.

3. En último lugar, es necesario que se dispongan de estructuras de participación para establecer una comunicación activa con los órganos de decisión. Estas estructuras se articularán, como explicaremos en el epígrafe siguiente, a través de grupos de trabajo que permiten tanto una participación activa como pasiva de los integrantes de la organización.

Los dos primeros puntos se concretan en que existe una relación directa entre los conceptos de participación y empatía y, más aún, ambos se retroalimentan. Esto significa que un mayor grado de empatía percibido predispone a una mayor participación en la toma de decisiones y a la inversa, cuanto mayor sea el grado de participación del individuo superior será el nivel de empatía sentido hacia la organización.

Por tanto, la participación de los integrantes de una empresa se basa en el establecimiento de una relación empática que genere un clima de confianza entre el individuo y la organización.

En dos sentidos, el primero es que el sujeto tiene que confiar en que sus opiniones y sugerencias van a ser tenidas en cuenta en los procesos de toma de decisiones y, que, por tanto, van a provocar efectos reales en la organización.

Y, segundo, ese clima de confianza se deja ver cuando los sujetos que conforman los órganos decisorios demuestran que confían en la capacidad de los individuos para proponer soluciones de calidad a los problemas planteados dentro de la organización.

Si confluyen estas dos vertientes estaremos en condiciones de afirmar que se creará un mayor compromiso entre los miembros y la organización, traducido en un consenso sobre los valores fundamentales y como consecuencia en la creación de una organización emocionalmente inteligente.

Además es preciso habilitar un cauce democrático para articular este proceso de participación que puede estructurarse a través de la formación de equipos de trabajo que representen las opiniones, ideas y sugerencias de todos los miembros.

A continuación, pasamos a analizar estos grupos de trabajo que surgen, fundamentalmente, de la imposibilidad de generar contactos directos cara a cara entre todos y cada uno de los individuos que conforman la organización.

2.5. Comunicación a través de grupos.

En la práctica no es fácil conseguir un proceso de comunicación completo en el que exista en todo momento una capacidad de respuesta por parte del destinatario; especialmente, en las grandes organizaciones, pobladas de individuos heterogéneos que normalmente suelen desempeñar sus funciones dentro de un grupo limitado de personas. En estas situaciones establecer un proceso de escucha activa basado en la comunicación cara a cara -entendida ésta como la mejor manera de empatizar y conectar con todos y cada uno de los integrantes de nuestra empresa- es una tarea no sólo difícil sino imposible.

Ante la incapacidad de comunicar directamente con cada uno de los miembros de la organización, la alternativa consiste en generar situaciones artificiales de comunicación directa, estructurando el proceso a través de grupos –alrededor de diez individuos- que se situarán dentro de este planteamiento como la unidad máxima en la que se puede dar un acto comunicativo directo y que, por tanto, posibilite el diálogo.

Estructurar la comunicación en grupos no sólo es una alternativa a la comunicación cara a cara dirigida a un solo individuo, sino que como afirman ELÍAS y MASCARAY (1998: 91) “la aceptación de un mensaje se consigue con mayor facilidad en el seno de un grupo que si se aborda de forma individual (...) cuando una situación que puede desembocar en un cambio de opinión y de actitud, se plantea en grupo y todos los miembros tienen la posibilidad de exponer sus puntos de vista, sus dudas y ansiedades, el sujeto se identifica con la información allí

elaborada e interioriza “el mensaje”: los hechos, ahora, son sus hechos, y la solución a que se llega es compartida”.

Por otro lado, el grupo aporta un valor añadido indiscutible frente a la actuación individual, como indican OBLITAS y VALDÉS (1996), actuando como banco de información y fuente de energía que anima a sus miembros a asumir riesgos y tareas complejas.

El grupo se convierte en la unidad de comunicación, siempre que concurren unas condiciones determinadas que transforman al grupo en un equipo comunicativo. RYBACK (1998: 103) ha conseguido resumir estos requisitos en el modelo denominado la *Nueva Ética de Equipo*:

1. “Construir relaciones de confianza y comunicaciones efectivas por medio de la apertura, de las habilidades efectivas de escucha y de aprender a respetar las diferencias de opinión mientras se construye un consenso que merece la pena.
2. Introducir innovaciones creativas por medio de las discusiones de grupo que fomentan la apertura y la oposición lúdica.
3. Fomentar el sentido de autovaloración y del orgullo del equipo por medio de la discusión de grupo centrada en pautas de tomas de decisiones con éxito y en actos adecuados basados en visiones emocionales.
4. Aprender a distinguir entre las decisiones basadas en los hechos y las basadas en las emociones, así como a conocer el equilibrio entre las dos para cada persona determinada.
5. Reducir el estrés fomentando hábitos sanos y técnicas de relajación”.

Si se consigue establecer equipos de individuos comprometidos en la formación de relaciones de confianza y de respeto mutuo, estaremos en condiciones de desarrollar un modelo de comunicación directa y bidireccional en el que se consiga una comunicación sincera y fluida, Esta comunicación permitirá el progreso individual del individuo a partir del estímulo de la participación y la innovación dentro de la empresa.

3. La organización emocionalmente inteligente.

Hasta ahora hemos determinado el papel de la comunicación y la participación como motor del compromiso y principal herramienta para la construcción de una organización inteligente. En las organizaciones, a través de la comunicación buscamos establecer una relación entre el individuo y la empresa, que consiga (WEISINGER, 1998: 174):

- “Cubrir sus necesidades.

- Mantener la relación a lo largo del tiempo.
- Intercambiar información sobre sentimientos, pensamientos e ideas”.

La clave, por tanto, para establecer una relación duradera y productiva entre la organización y sus componentes, se encuentra determinada por dos habilidades emocionales básicas, en primer lugar, la capacidad de empatizar y, como consecuencia de ésta, el manejo diestro de las habilidades sociales.

3.1. La empatía organizativa.

En las empresas la presencia de la empatía, clave que nos permite acceder a los mensajes emocionales, se deja ver cuando ésta posee una visión realista de su personal y el entorno en el que se desenvuelve y, no sólo eso, sino que además es capaz de adecuar sus mensajes a las necesidades de sus miembros. Al mismo tiempo, los individuos saben ponerse en el lugar de la organización y, de esta manera, actuar en consecuencia al compromiso que han adquirido con ella.

Por tanto, una organización empática parte del compromiso de todas las partes de la organización de sintonizar emocionalmente. Como apunta GOLEMAN (1999: 226) “cada organización tiene sus propias reglas implícitas acerca de lo que es aceptable y de lo que no lo es. En este sentido, la empatía organizativa consiste en llegar a establecer contacto con el clima y la “política” de una determinada organización”.

En la práctica, conseguir una empresa empática consiste en hacer que las competencias laborales que Daniel GOLEMAN (1999: 195) señala como dependientes de la empatía lleguen a convertirse en los valores dominantes de su cultura corporativa:

- *“Comprensión de los demás:* Experimentar los sentimientos y las perspectivas de los demás e interesarse activamente en sus preocupaciones.
- *Orientación hacia el servicio:* Anticiparse, reconocer y satisfacer las necesidades de los clientes.
- *Desarrollo de los demás:* Darse cuenta de las necesidades de desarrollo de los demás y contribuir a su satisfacción.
- *Aprovechamiento de la diversidad:* Servirse de la diversidad para aprovechar las oportunidades que se presenten.

- *Conciencia política*: Ser capaz de registrar las corrientes políticas y sociales subyacentes a toda la organización”.

El siguiente paso es transformar estas capacidades en el eje de acción de nuestra empresa, para ello es necesario que la organización haga un uso eficaz de las habilidades sociales – *influencia, comunicación, gestión de los conflictos, liderazgo y catalización del cambio*- con el fin de establecer una relación capaz de inspirar y movilizar a toda la organización y, en definitiva, facilitar la participación en la toma de decisiones, la gestión del conocimiento y como resultado la innovación en las organizaciones.

3.2. Participación e innovación.

El modelo comunicativo que hemos descrito a la largo de este capítulo no estaría completo sin hacer una mención a la función que las emociones cumple en la gestión del conocimiento disponible con el fin de rentabilizar las aportaciones de cada uno de los miembros de la organización.

El desarrollo de la inteligencia emocional de la empresa y, como consecuencia, la conversión de la corporación en una organización emocionalmente inteligente, es la base sobre la que se debe asentar la gestión del conocimiento ya que como señala GRATTON (2000: 17) “A diferencia de las máquinas, los humanos podemos decidir compartir o reservarnos los conocimientos, las ideas y la creatividad. En un entorno donde nuestros sentimientos y emociones puedan florecer, preferimos compartir nuestros conocimientos e ideas. En un entorno de desconfianza, donde se ahogan y desdeñan las emociones, nos reservamos nuestros conocimientos y nuestra creatividad para nosotros mismos”.

Precisamente, para que la participación y la innovación sean prácticas habituales, la organización tiene que crear un ambiente de libertad que permita expresar las propias ideas y fomentar la necesidad de replantearse continuamente las prácticas cotidianas de las empresa.

Bajo este clima de participación, es cuando la innovación adquiere su verdadero significado y, por tanto, los trabajadores se convierten en la pieza clave para fomentar el desarrollo de una organización en aprendizaje perpetuo e inconformista respecto a sus premisas básicas.

En definitiva, la empresa emocionalmente inteligente conseguirá a través del manejo diestro de las emociones reinventar su entorno, a través de la creación de un ambiente emocional que

aliente el compromiso y la participación como germen para conseguir la innovación dentro de las organizaciones.

Resumiendo, la construcción de una organización inteligente se asienta en la capacidad para alentar el compromiso de los individuos que la integran con la innovación. Por tanto, las corporaciones tienen que convertirse en espacios que impulse la creatividad de sus miembros, fomentando un ambiente que aplauda la diversidad como base de su cultura corporativa y ponga los cimientos para la participación en la toma de decisiones a partir de una comprensión empática.

De esta manera, para estimular la innovación, las organizaciones tienen que crear dominios en los que se valore la inteligencia, no sólo racional, sino emocional de sus miembros, implantando una red de comunicación empática basada en el pacto por parte de la organización y de sus integrantes de llegar a una compromiso con la participación que incentive la innovación como germen del desarrollo organizacional

4. Bibliografía

- CHABOT, D. (2001): *Cultive su inteligencia emocional*, Ediciones Mensajero, Bilbao, 2001.
- ELÍAS, J. y MASCARAY, J. (1998): *Más allá de la Comunicación Interna. La intracomunicación*, Gestión 2000, Barcelona.
- EPSTEIN, Seymour (1998): *Constructive thinking: the key to the emotional intelligence*, Westport, Praeger.
- FIGINI, Alejandra Laura (2002): *La inteligencia emocional aplicada a los Recursos Humanos*, Macchi, Buenos Aires.
- GARDNER, H. (1995): *Inteligencias múltiples. La teoría en la práctica*, Paidós, Barcelona.
- GIL'ADI, Daniel (2000): *Inteligencia emocional en práctica: manual para el éxito p*
- GIL RODRÍGUEZ, Francisco y GARCÍA SAIZ, Miguel (1993): *Grupos en las organizaciones*, Eudema, Madrid.
- GOLEMAN, D. (1996): *La inteligencia emocional*, Kairós, Barcelona.
- GOLEMAN, D. (1999): *La práctica de la inteligencia emocional*, Kairós, Barcelona.
- GRATTON, L. (2001): *Estrategias de Capital Humano. Cómo situar a las personas en el corazón de la empresa*, Pearson Educación, Madrid.
- GUERRERO, Fernando (1969): *La participación en la empresa*, Asociación para el Progreso de la Dirección, Bilbao.
- LEDOUX, J. (1999): *El cerebro emocional*, Ariel, Barcelona.
- MÁRTIN, D. y BOECK, K. (2000): *EQ Qué es inteligencia emocional*, EDAF (7ª ed.), Madrid.
- OBLITAS, E. y VALDÉS, A. (1996): *Cambio2 para desarrollar la inteligencia creativa*, Universidad de Concepción, Chile.
- RODRÍGUEZ TARODO, A. y THOMPSON, K. (2000): *El capital emocional*, ESIC, Madrid.
- RYBACK, D. (1998): *EQ Trabaje con su inteligencia emocional*, EDAF, Madrid.
- SÁNCHEZ ALONSO, Manuel (1991): *La participación: metodología y práctica*, Editorial popular, Madrid.

- SAINT-ARNAUD, Yves (1981): *Participación y comunicación de grupos*, Anaya, Madrid.
- SOTO, E. (2001): *Comportamiento organizacional. Impacto de las emociones*, Thomson Learning, México.
- VALLS, A. (1999): *Inteligencia emocional en la empresa*, Gestión 2000, Barcelona.
- VROOM, Víctor H. Y JAGO, Arthur G. (1990): *El nuevo liderazgo. Dirección de la participación en las organizaciones*, Díaz de Santos, Madrid.
- WEISINGER, H. (1998): *La inteligencia emocional en el trabajo*, Javier Vergara Editor, Buenos Aires.

Corporate Social Responsibility and Reputation

Author: Monica Kruglianskas

Universidad Autónoma de Barcelona

mkruglia@terra.com.br

+34 677 469796

1. Introduction

Economic uncertainties, the recent failures and breakdowns in accountability, the bursting of the high-tech bubble and other corporate misdemeanours have all undermined trust in companies, not only among investors but also among the general public and employees, creating

a general credibility crisis. Social expectations of companies have increased dramatically over

the past decade. (Raymer, 2003). When proper conduct is seen as an important matter, issues

such as governance, transparency, corporate citizenship and business ethics appear then into

academic and practitioners' scenario. There is a real and current demand to administrate these

variables. Companies are not just required to deliver accordingly and be efficient, but to perform

well in terms of governance and reputation as well.

This paper is a bibliographic review which includes such concepts, therefore does not aim to

cover every aspect related to these issues, but it rather intends to acquire a better understanding of

a new organizational phenomenon, using communication management as a primary viewpoint,

when dealing with strategy discussion over CSR and Corporate Reputation evaluation. The material obtained with this review has shown some interesting gaps and possibilities for further

research development and aims to fundament a posterior exploratory and empirical research.

Much of what is said about CSR and Reputation today causes confusion. The reasons for this

are that these concepts are still evolving and this implies constant change.

With every new corporate scandal, the question of business ethics is back to discussion. On the business sphere, it is not difficult to understand why it is important for corporations to penetrate on the issue of business ethics. Business ethics is the application of what is understood

to be good or right in the pursuit of business activity. Which measures could harm the interests or

values of specific stakeholders and which ones would be well received by them? How would this

impact on the future of the company? In sum, what strategic reply should be given for such diverse market situations? (Srouf, 2003). To face ethic dilemmas is not an easy task... It is

necessary to understand the “cultural amalgam” and face the dilemmas and contradictions. Among

other issues, the study of Reputation aims to understand how civil society, categorized as stakeholders and from a corporate perspective, perceives, behaves and reacts towards questions

related to socially irresponsible behaviour of companies.

One of the reasons why such concerns have raised is the considerable change of profile of stockholders today. According to Joe Berardino (2003), President of Andersen Consulting by the

2

time of the famous Enron scandal in 2001: “ a series of tendencies have changed the way of doing business: first, is the democratisation of the stock market. In 1986 only 20% of American

families invested in the stock market, now this percentage has raised to more than 50%.

There

are more players and they are less sophisticated. Less than 50% of the stockholders receive counselling before investing, barely 20% read financial reports and less than 6% actually read

companies’ balance sheets. What are our reports (audits) for if nobody reads them?

Companies

should be more honest and give simplified information, that everyone can understand, so that it

can be really useful” (Berardino, 2003). Basically, what Berardino refers to is that good governance can enable companies to become good corporate citizens.

Looking at this context from the view of Public Relations offers an interesting perspective for

further analysis. It allows direct interaction between literatures that can be seen as complementary,

Public Relations and Reputation.

2. Public Relations

Accordingly, the social justification of Public Relations in a free society (Cutlip, 1994), is to

ethically and effectively plead the cause of a client or organization in the freewheeling forum of

public debate. Public Relations academic discussions nowadays seldom discuss its uses to promote and protect the reputation of an organization relevant to product or service publicity or

promotion (Heath, 2001). Instead, academic discussions tend to address public policy issues

relevant advancing harmony between organizations and publics, whereas practitioners spend the

bulk of their time dealing with other dynamics of the marketplace, says Heath (2001). The author

states that while most professionals base their practice on attracting buyers, protecting or promoting image, promoting donations or attracting tax funding to various governmental agencies,

scholars are more interested in conflict reduction as the rationale for public relations than in the ability of public relations to generate market share and income. Nevertheless, the author states that such view can be further interpreted by offering a cost reduction paradigm as the foundation for a revenue generation paradigm, suggesting that “people (markets, audiences, publics, stakeholders, stakeholders, and constituents) like to do ‘business’ with organizations (for-profit, non-profit and governmental) that meet (do not violate) their expectations and that also create and maintain harmonious, mutually beneficial relationships” (Heath, 2001, p.2). Accordingly, the heart of the new of the practice of public relations is the mutually beneficial relationships that an organization needs to enjoy a license to operate. Instead of engineering acceptance of a product or service, the new view of public relations assumes that markets are attracted to and kept by organizations that can create mutually beneficial relationships, evoking the fundamental role of the sense of *community*. The call for community as the dominant paradigm of public relations must acknowledge that community exists through the co-management of agreement and disagreement of

3

multiple complementary and competing perspectives, says Heath (2001). Besides, communities are now crucial stakeholders, and many times shareholders, of several corporations. The dialogue between organizations and publics result into the relationships which public relations is to manage. According to Grunig (2001), the key to creating and maintaining beneficial and harmonious relationships is high-quality communication processes. To achieve harmony, the organization might constantly adapt to the ethical preferences of its publics (Grunig, 2001). Heath (2001) recognizes that public relations practitioners are expected to advance the interests of their organizations rather than easily abandon them in deference to the interests of its publics. In this sense, public relations is a professional practice that helps organizations and publics to understand each other’s interests (Grunig, 2001). Once these interests are understood, efforts can be made to blend them or at least to reduce the conflict by helping the publics and the organizations to be less antagonistic toward each other. Heath (2001) states, then, that win-win approach to conflict

resolution is preferred, and Grunig (2001) concludes with the notion that symmetry and asymmetry

(or advocacy and collaboration) work in tandem in excellent public relations.

Heath (2001), furthermore, draws on rhetoric theory, to explain and guide the actions and discourse tactics that key players use to strategically manoeuvre to be in harmony with one another.

According to this author, a rhetorical approach to public relations justifies the proposition that

organizations build effective relationships when they adhere to best values – those most admired

by the community of interest – as a first step toward being effective communicators. He states for

example, that once organizations meet ethical standards (defined through dialogue with other

members of their community) they can more effectively advocate their interests, which never are

separate from or indifferent to the interests of their markets, audiences and publics or stakeholders.

Therefore, Heath (2001) argues that the rhetorical rationale for public relations reasons that the

limit of one ethical perspective, the limits of the accuracy of one set of facts or commercial or

public policy is simply the presence of more compelling ones.

Corporate reputation relates directly to public relations, by sharing the same subject of study:

publics. It follows that they also share mechanisms, which support good reputation construction

and excellent public relations practices, in a way, that both depend on communication excellence.

Like Trevor Morris from the Good Relations Group in the UK says, “PR can present a company at

its best but cannot make it better than it is” (Davies et al, 2003). Furthermore, there is an increasing and evolving concern in the corporate environment about Social Responsibility (CSR)

and how does this impact on the various stakeholders’ perception of the firm’s value.

It calls for the management of the intangibles, one of them being Reputation. Such impact has begun to be questioned by corporations themselves only very recently, and few academic

studies with actual information can support decision-making in management spheres.

4

3. Corporate Reputation

Reputation research focuses on how an organization is perceived by its stakeholders, how an

organization may manage these perceptions, and the effect these perceptions have on the organization and its performance (Carter, Deephouse, 1999). Davies et al (2003) argue that a

a

company can best keep in touch with its markets by managing the interface between itself and its main stakeholders. In their view, the secret to success is that the two most important stakeholder groups for a business, customer facing employees and customers to share the same emotional attachment to the business (Davies et al, 2003: 23).

Although largely used in the management spheres there is little consensus when defining what Reputation is (Capriotti, Losada, Villagra, Kruglianskas, 2004 et al). According to Fombrun and Shanley (1990), corporate audiences routinely rely on the reputations of firms in making investment decisions, career decisions and product choices, attending to market, accounting, institutional and strategy signals about firms. But not just corporate audiences (Sandberg, 2002), since each person is constantly choosing: should you take that tempting job offer from company X? Should you invest in company Y? Should you buy that appealing new product from company Z? Sandberg (2002) says these decisions are based on corporate reputation, because at the end of the day decisions will be made based on each person's most intimate impressions over a series of information collected from various sources.

Publics construct reputations from available information about firms' activities originating from the firms themselves, from the media or from other monitors (Fombrun and Shanley, 1990).

Spector (1961) points out that people tend to "humanize" companies, to attribute personality characteristics to them, to see them as much as they do humans, in terms of being, for example, "mature", "liberal" or "friendly". Basically, reputations signal publics about how a firm's products, jobs, strategies, and prospects compare to those of competing firms, state Fombrun and Shanley (1990).

With the sequence of corporate scandals and economic downturn, reputation management came to be recognised as another way of increasing corporate value. A good reputation offers clear benefits to a company, like, for example, the strength to sustain itself in periods of crisis (Dowling, 2001). Reputation also is vital to share price, but sometimes the link is only properly realised following a major scandal (Overell, 2003).

Roberts and Dowling (2002: 1077) affirm that "firms with assets that are valuable and rare possess a competitive advantage and may expect to earn superior returns"; and good reputations

“are critical because of their potential for value creation, but also because their intangible character makes replication by competing firms considerably more difficult”. Furthermore, a good reputation is seen as a way of managing risk and believed to attract investors who think the chances of major scandals and potential consequent losses with such companies are minimised

(Capriotti, Losada, Kruglianskas, Villagra 2004).

According to Sandberg (2002), institutions with weak reputations are “easy targets for domestic terrorism, hostile takeovers and market invasions because no one knows for sure what they will do in volatile situations”, turning them into risky investments, risky employers and risky business partners.

Defining what Reputation is can be an exhaustive job. Definitions vary but can, for example,

be defined as Sender or Receiver’s constructs, according to Capriotti, Losada, Kruglianskas and

Villagra (2004). Villafañe’s (2000) position situates reputation as a Sender construct, as another

tool serving enterprises, along with knowledge management, corporate communication, sponsoring, press relations, internal communication, branding, corporate social responsibility and

governance; and also an asset which can be converted into benefits to the firm in terms of corporate leadership (Villafañe, 2000:89-91). Other authors define Reputation as the mental representation held by the firm’s stakeholders, a Receiver construct (Capriotti, Losada, Villagra,

Kruglianskas, 2004). For example, Fombrun (2003) sees corporate reputation as a perception

above all matters. It is an individual’s perception about information that matters when he is evaluating an institution’s reputation: “Emotional appeal is the primary driving force behind

corporate reputation” (Barnett, 2000, Alshop, 2002). Fombrun (2001: 293) suggests that “a corporate reputation is a collective representation of a company’s past actions and future prospects

that describes how key resource providers interpret a company’s initiatives and assess its ability to

deliver valued outcomes”. Gotsi and Wilson (2001) concluded, after analysing different definitions

that “corporate reputation is a stakeholder’s overall evaluation of a company over time.

This

evaluation is based on the stakeholder’s direct experiences with the company, any other form of

communication and symbolism that provides information about the firm’s actions and/or a comparison with the actions of other leading rivals.”. For Davies et al (2003) Reputation has a

number of elements and is taken to be a collective term referring to all stakeholders' views of corporate reputation, including identity (meaning the internal, that is, the employee's, view of the company) and image (meaning the view of the company held by external stakeholders, specially that held by the customers).

Through a holistic approach, reputation involves several variables and different literatures studying the subject have strongly contributed to the field. Much of what is studied regarding reputation is focused on the economic approach, with the general purpose of generating value for the organization. Furthermore, the marketing approach of reputation is closely related to brand management, as organizations search for value increase for its intangibles, one of them (and perhaps one of the most important) being the brand, more specifically of "corporate brand".

6
One of the primary economic aspects of reputation management is to manage and increase brand equity. The concern with brand value and its management has increased greatly over the last decades. After a long time confined to be seen and treated as a question of purely image and its promotion, design and logo, the brand faced a renaissance in order to occupy an important place within the direction of organizations, from the board of directors of enterprises to investors, stock market analysts, investment banks, accountants, government organs, press and law bureaus. It also included the interest of the academic world and universities, with offerings of brand management courses.

Nunes and Haigh (2003) concluded that the most important factor, which led to the change mentioned above, was the understanding by investors that the brand is an asset of a company, and not just a question of image. It means that it is necessary to identify and measure how the brand creates (or does not) economic value for a company. The authors say that marketing and advertising still carry their role in brand construction, but from a perspective of results. They recommend that all people inside the company, and not exclusively marketing departments should manage the brand – although these have a key role. Good brand management goes through its impact in the strategy, structure, and culture of the institution, as the way to guarantee the promise to its stakeholders (Nunes and Haigh, 2003). Businesses are moving from the branding of products

towards corporate branding (Kowalzy, Pawlish, 2002). According to the authors, the brand, which was traditionally aimed only or largely at the customer, is increasingly taking over the corporation itself. In fact, consistent brand equity offers, similar advantages to good reputation, which can cause certain confusion of terms.

Lewis (2003) indicates some remarks that are currently being made about brands: "Now more than ever, companies see the power of a strong brand. At a time when battered investors, customers and employees are questioning whom they can trust, the ability of a familiar brand to deliver proven value flows straight to the bottom line..." (Khermouch, 2002, apud Lewis, 2003).

Also, "Big corporations have to behave differently if they want to build a reputation that enhances their brand, and makes them attractive not just to customers but to the best workers" (Gartner, 2000 apud Lewis, 2003).

The lack of credibility, on the other hand, can lead consumers to question validity of claims by the company as such and as a consequence consumers are less likely to buy its products (Schnoor, 2003 et al). Schnoor (2003) establishes a relationship between credibility and trust, concluding that "corporate credibility relates to the reputation that a firm has achieved in the marketplace", referring to the extent to which consumers believe that a company is able to deliver products and services that satisfy customer needs and wants. The use of corporate branding, hence, is one strategy for building reputation. Cramer, Neijens and Smit (2003), define it as the process of creating and maintaining a favourable reputation of the company and its constituent's

7

elements, by sending signals to stakeholders using the corporate brand. And add that, to create this favourable reputation, the messages about the brand identity should be consistent and the delivery uniform across all stakeholders groups. Davies et al (2003) say that Reputation management is the idea that identity influences image, that the views of employees of their organization will influence the views of the customers, pointing to the notion of harmonization. Also, according to Schmitt (2000), reputation management, when done well, can bring considerable benefit to a company.

Done poorly, it destroys shareholder value. The author mentions that modern corporations

consider brands as intangible assets. Thus, reputation management must be viewed as a way to protect the long-term value of the brand. In many cases, the intangible value of brands exceeds the value of a corporation's tangible assets.

To look inwards has been corporations' homework lately, but that is not just enough anymore... Not only corporations have been asked to be ethic, transparent, consistent, but they also are expected to behave the same way with the communities they are surrounded by. One of the key elements which raises from these concerns is the role of enterprises into society, and furthermore its social responsibilities.

4. Corporate Social Responsibility (CSR)

As it is at an evolutionary stage, there are many different points of view when it comes to defining this concept. According to Kitchin (2003), one of the main causes of the growing cynicism around CSR is a "blatant and sometimes deliberate obfuscation of what CSR really is, and what it is trying to achieve... the term CSR is defined by each group from its own perspective

in order to meet its own aims" (Kitchin, 2003, p. 313). This author, for example, says that for

public relations, CSR is often characterised as reputation protection; for accountants, it is about

supply-chain auditing; for NGOs, it is about preservation of resources or humanitarianism; for

governments, it is about sharing the burden of sustainability (Kitchin, 2003).

Kitchin (2003) pointed to the need to define the terms Corporate, Social and Responsibility in

order to reach a common sense in the field. The term *Corporate* can be defined as related to a

profit-making entity. The term *Social*, according to Kitchin (2003), in this context of CSR, presents several possibilities. Perhaps the best attempt at summary is to say that 'social', when

used in CSR terms, seems to have to do with 'communities of need' or occasionally even 'individuals in need'. What makes them 'society', states Kitchin (2003), is that they are being

considered not through the filter of their primary brand relationship, but instead as human beings, defined by their need.

The term *responsibility*, has its meaning related to commonly held morality, with the natural

duty which emerges through reciprocity of relationships (Kitchin, 2003). The author also states

8

that this responsibility is partly self-imposed through enlightened self-interest and partly externally

enforced through regulation and moral pressure. It is also intensely sentiment driven. At last, Kitchin (2003) reminds that “even within a uniform national culture, perceptions of responsibility can vary wildly from one day to the next” and concludes that “each organization’s responsibility depends explicitly on the promises the brand has filtered to each stakeholder, and implicitly on the trust that the brand’s reputation has accumulated with those stakeholders. In CSR terms, the organization’s responsibilities come from honouring that trust and keeping those promises” (Kitchin, 2003, p.315).

CSR can be simply described as a contribution to sustainable development, that is, meeting the needs of today without compromising the possibility to satisfy the needs of future generations.

Abundant research shows that the definition of CSR depends on the regulatory, cultural and economic contexts and those meanings vary greatly from one actor to another. Because these contexts are changing, we could assume that what is considered to be CSR will probably continue evolving. CSR is the conjunct of economic, legal, ethic and discretionary responsibilities directed

to primary and secondary stakeholders (Carroll, 1999), as it can be visualised in the picture (4.1)

bellow:

Philanthropic Responsibilities

Ethical Responsibilities

Legal Responsibilities

Economic Responsibilities

FIGURE 4.1: The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Towards the management of Organizational

Stakeholders, Adapted from: Carroll, A and Buchholz, A. (1999, p. 37)

Arantes et al (2003) argue that the complexity and contents of CSR causes it to be interpreted

and applied as an ethical commitment of business, related to its actions and relations with multiple

agents, such as shareholders, employees, consumers, suppliers, environment, govern, market and

community. Hence, the issue of Social Responsibility surpasses the legal attitude of the company,

the philanthropic practice or the support to the community. It means “attitude change”, under a

perspective of management, focused in adding value to all.

Still, to position an institution regarding its social responsibility goes through analysing its role in society, the roots of capitalism and globalisation effects on its local activities. It is, therefore, a sociological exercise of understanding ethics and sharing its values within strategic

management. Seeing this way, it actually surpasses individual spheres of specific literatures and

offers a deeper understanding of where corporations stand today.

9

5. CSR and Reputation

The link between CSR and Reputation can be observed through several perspectives, either from academic or practitioner's points of view. As Reputation can be considered a multifunctional

and converging area for different literatures, one could focus on the relationship between CSR and

Reputation from different perspectives, what would create an exhaustive study. Far from covering

every perspective, this paper explores some approaches of corporate communication to establish a common ground.

Corporate reputation, manages several variables, some tangible, some intangible. It is what Villafañe (2004) calls the "soft" variables and the "hard" variables. Soft variables include labour

practices/employees, ethics and CSR. Hard variables include economic-financial/investors affairs

and client-marketing issues. Still, the most universally understood measure of a corporation's

perceived ability to meet stakeholder expectations is stock price, says Sandberg (2003). A stock

price reveals everything that the market expects the company to do going forward based on all

available information, including how the company interacts with all its constituents

(Sandberg et

al, 2002). It refers to "hard" variables as stated by Villafañe before. Indeed, this author questions

some indexes which evaluate reputation, because they are based on more hard variables than soft

(Villafañe, 2004).

Nevertheless, despite the discrepancies and disagreements as to how to measure and evaluate reputation, the number of authors emphasizing the increasing importance and impact of

CSR for reputation is huge. Villafañe (2004), for instance, even points to the danger of referring to

reputation while meaning corporate social responsibility, or identifying, for example, a reputation

index with sustainability criteria or the recommendation from some international organisms, such

as UN or the European Union.

Lewis (2003), for instance, reminds that social and environmental responsibilities are not the be-all and end-all of reputation. Rather, says the author, they are two of around six majors

facets of reputation, whose weight in determining overall favorability will vary by audience and by

sector. The model used by MORI¹ in Britain as a base for its researches shows the six variables

that Lewis (2003) refers to:

¹ Founded in 1969, MORI is a British market and public opinion research agency. www.mori.com

10

FIGURE 5.1: The make-up of reputation, adapted from Lewis, 2003 pp.362

Similarly, the Reputation Quotient, developed by Charles Fombrun from New York University's Stern Business School and research firm Harris Interactive Inc., uses 6 variables to

measure and evaluate corporate reputation (Figure 5.2). One of these intangible variables of reputation is CSR (Sever, 2003). Several dimensions, in a total of 20, compose the variables.

11

Figure 5.2: The 6 Dimensions and 20 Attributes of the Reputation Quotient, Sever 2003

Although both models are used to evaluate reputation, there is a significant methodological difference between them (where they are published, area of coverage, etc.). Nonetheless, says

Lewis (2003), social and environmental responsibilities are special factors. Also, according to Ron

Alshop (2003), CSR “is not an option anymore. CSR is part of business costs”.

CSR has, therefore, become an important concern and increasing factor in stakeholder expectations. Lewis (2003) states that in every stakeholder audience, from consumers to media,

legislators and investors, CSR and environmental responsibilities form an increasingly powerful

driver of overall reputation and disposition, representing protection against some of the threats of

the movement against global business. The author argues that corporations, which have traditionally relied on their brands for public profile, tend to have an unbalanced reputation, strong

on product and financial criteria but weak on citizenship, as shown by MORI other researches

conducted in 2002. According to these surveys, the proportion of consumers who says social

responsibility of the company whose services and products are on offer is very important almost

doubled in the period 1998-2002 (Figure 5.3), says Lewis, (2003).

Social

Responsibility

Supports Good Causes
Environmental Responsibility
Community Responsibility

Emotional

Appeal

Feel Good About
Admire and Respect
Trust

Vision &

Leadership

Market Opportunities
Excellent Leadership
Clear Vision for the Future

Financial

Performance

Workplace

Environment

Products &

Services

Rewards Employees Fairly
Good Place to Work
Good Employees
High Quality
Innovative
Value for Money
Stands Behind

12

When forming a decision about buying a product or service from a particular company or organisation, how important is it that it shows a high degree of social responsibility?

1998
2000
2002
28%
41%
44%

Very Important

Figure 5.3: Purchasing and Social Responsibility, at Lewis (2003) - Source: MORI, Base: c, 1,000 GB adults 16+. July-August

This connects with MORI findings about consumers' behaviour and decisions, indicating a perception that business lacks interests in exactly those issues of increasing interest and priority to

the public (Figure 5.4) (Lewis, 2003).

'Large companies have a moral responsibility to society'

Disagree
8%
Agree
80%
Neither
12%

'Large companies do not really care about long term environmental and social impact of their actions'

Disagree
18%
Agree
61%
Neither
21%

FIGURE 5.4: Large companies' responsibilities, Source: MORI – Britain, July 2002, (Lewis 2003)

Lewis (2003) also reinforces the demand of publics to know about corporate citizenship, and that they want to translate that knowledge into their behaviour. The author emphasizes that “if

business is to engage the public in the twenty-first century, its communications must give social

responsibility a bigger and more central role” (Lewis, 2003). He follows “as consumers move to

the top of Maslow's Hierarchy of Needs and their actions are increasingly driven by selfrealization, it is natural that ethics and values will play a more prominent role in their consumer choices. Brands, if they are to retain their relevance, must shift their ground accordingly". It aligns with previous views exposed in Chapter 2 about corporate branding seen as a holistic approach (Schultz, and de Chernatony, 2002). Lewis agrees that it means "breaking down some of the traditional demarcation between brand (owned by marketing) and reputation (owned by public affairs)" (Lewis, 2003).

² Abraham Maslow, in his book *Motivation and Personality* (New York, Harper & Row, 1954) describes a hierarchy of needs that begins with physiological and safety needs and then moves on to the need for love and belonging, selfesteem and status, and finally, inner satisfaction.

13

Adding to this perspective, Nigel Middlemiss, author of the research "Giving Back" conducted in Europe by the Echo Research Group³ in the UK, explains that "there is no doubt that major corporations, who have seen angry, often violent, protests of the anti-globalisation movement, know that it isn't enough to be good, you have to tell the story of how good you are"

(The Economist, Business Europe, 2002). For this study, opinion was sought on corporate responsibility – both social and environmental. This survey reveals, says Middlemiss (2003, p.354), several signs showing the growing importance of CSR. It mentions several aspects, but the

two first are directly related to reputation:

1. *Corporate Reputation* ("Consumer activism is on the increase, and consumers are increasingly voting for social responsibility with their credit cards")
2. *Managing reputational risk* ("While CSR is seen to have a role in building corporate reputation, it is perhaps even more valuable in maintaining reputation, or at least telescoping the recovery period, in the event of something going wrong")
3. *Employee relations* (recruitment of high calibre employees, motivation and productivity)
4. *Supply chain* (organisations imposing standards on their partners and suppliers)
5. *Improving market understanding* (engaging more with stakeholders can enhance creative market intelligence, thus giving companies a competitive advantage)
6. *Sustainability* (growing awareness that it is only by taking action today that business can guarantee that it will have a market and a business with which to operate in the future)
7. *Maintaining a stable social environment* (business needs a stable social, more prosperous, environment in order to prosper, and therefore it is in the interest of business to help to generate and maintain such stability)
8. *A license to operate*
9. *Benefits to the bottom line* (a widespread belief that CSR can have a direct financial benefit to companies was found).

Finally, the same research pointed to the interest shown in ethical investment vehicles.

Interest in the media in ethical investments climbed steadily between the beginning of 2000 and the start of 2002, with a year-on-year growth of 92% (Middlemiss, 2003). Further evidence of this flow is the survey conducted in the USA by Hill & Knolton, an American communications and public relations company, with 2,594 individuals, which found that nearly three quarters of Americans now consider social responsibility issues when making their investment decisions, 12% of them would acquire socially responsible stock even if it led to a lower return on investment. The survey shows how CSR is becoming a key factor in the majority of Americans' investments decisions, although few companies are performing well in this area (Investor Relations Business, 2001).

According to Lewis (2003), current concern with the brand shows that it is rather seen as a persona, encompassing corporate qualities, values and promises. It is an entirely logical response

³ www.echoresearch.com Echo Research (2000-02) – integrated research into corporate social responsibility in global markets

14

to the changing sentiment and expectations of the external – and internal – world. The author says “we simply feel different than we did a generation ago”. This change can be pinned down more tangibly with the aid of long term trends in public attitudes. A survey conducted by MORI in England shows that in the late 1970s, the British public by two-to-one agreed that the profits of large companies benefited their customers. Now, the public by two-to-one disagrees. It shows that such particular basis of trust between business and consumers no longer exists. Still, Lewis (2003) argues that while it would be highly desirable to reverse the trend, there is perhaps greater scope for business to build new basis of trust: that of corporate responsibility. Confirming such perspective, another survey, conducted by Jack Yan (2003) in New Zealand, focused on 20-somethings -- which he labelled as Generation Y—saying that “Today’s 20-somethings are tomorrow’s major consumers”. According to Yan, this group has had computers and televised media all its lives. These ‘organization kids’ are more media-savvy than most, more suspicious and quite cynical, says Yan (2003). He argues that, as a generalization, today’s 20-something are not keen to be ‘establishment’, but emphasize a tribal sense of

community. They are not impressed with corporate fluff, corporations that talk down to them, or profiting at the expense of the environment. He points to the fact that CSR is essential for organizations as 20-somethings – a relatively affluent group – come of age (Yan, 2003). The author explains that this generation Y have instilled “a set of values that means volunteering for UNICEF is as normal as their aspiring to work for the institutions that built and rebuilt 1980s and 1990s corporate America – and by association, the corporate behaviour of the western world” (Yan, 2003). He points to the fact that Generation Y has to initiate change in far more subtle and lasting ways than previous Generation X, using institutions like the management consultancies or investment companies to effect it. Yan cites the gay movement, that by having been fairly successful, Generation Y understands, perhaps subconsciously, how change is often effected in invisible ways: the gay movement had representatives in the power structures and institutions, whereas the women’s movement did not, and therefore took longer to achieve success. Generation Y would have to take the quicker path, using everything from technology to subtlety” (Yan, 2003). His survey indicates a great need for authenticity. The example of Enron posting policies on anti-corruption, while being less than scrupulous about its practices, is fatal, says the author. He follows by warning that “In the Generation Y sphere, dramatisation, too must be backed with authenticity. It is no longer sufficient to say something is important without the action”.

6. Final Notes: CSR and Communications

So the question is then, how to communicate CSR in order to properly enhance the reputation of corporations. Action to communicate CSR has been largely criticised by several authors and practitioners, and it seems to be an evolving exercise for communications

15 professionals and scholars. Apparently, there is a general consensus of how communication should be handled when dealing with social responsibility matters in the corporate environment.

The enthusiasm for credible PR and reputation management around CSR came through loud and strong in study conducted by the Echo Research Group, stated Middlemiss (2003). It is

particularly linked to two fundamental CSR values:

- a. Transparency and openness
- b. Dialogue with stakeholders

Middlemiss (2003), pointed to the importance to tailor communications to meet the needs of specific stakeholder groups. Based on the findings of that research, he developed a set of

practical recommendations for a successful communication programme, what to do and what to

avoid doing when communicating CSR (Table 6.1):

Do Avoid

Be credible, transparent, honest Spin, greenwashing

Keep it simple, lucid, stick with the facts Cheap publicity, boasting, trying to be flash, treating it only as a PR exercise

Be realistic, humble, confess problems Over-promising and under-delivering

Design your communications according to your stakeholders

Not consulting people, having no sense of dialogue

Communicate what has taken place and succeeded Communicating each and every little thing you are trying to do

Involve communications people from start Keeping communications separate from the rest of CSR

TABLE 6.1: The dos and the don'ts of communicating CSR, Source: Middlemiss, (2003)

Middlemiss (2003, p.361) concludes that "Companies already have financial indicators, accounting and reporting; in the same way they now need sustainability indicators, accounting and

reporting, to regularise, measure and, not least, engender trust in the reputational value of sustainability.

Another consideration comes from the survey conducted from the Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social and Indicador Pesquisa de Mercado, in Brazil. The research

focused on consumer perceptions (Ethos, 2002) and showed that 31% of Brazilian consumers are

willing to punish a company socially irresponsible. In general terms, it demonstrated how Brazilians face CSR and how the concern with the matter is growing consistently.

Furthermore, a

relevant data is the analysis of the issue "advertising", which considers the attitude of a company,

which could induce consumers to never purchase or use its products. According to this research,

the most cited attitude is *deceptive advertising*, with 43%. It has been the highest rejection factor

to a company along the last 3 years of the research. It calls for extreme caution when developing

16

advertising as it can cause enormous damage to a company's image and reputation. The research

also found that 75% of consumers is very interested in learning about a company's managing to be

socially responsible, although only 23% is aware that many companies elaborate annual reports

about their social and environmental performance (Ethos, 2002). Specific reports to inform their

publics of their concerns and activities regarding good governance behaviour, environmental

assets, social responsibilities and sustainability are the direct result of this demand. It is perhaps the main tool to communicate such actions. Initially, these reports were part of the annual financial reports published by the companies, but today they are physically independent publications, addressed to shareholders and stakeholders in general. According to San Martin (2003), there are two drivers motivating the elaboration and publication of social or sustainability reports: ethical drivers and business drivers. The first is based on the conviction that the firm is responsible for its impact on society and that its stakeholders have the right to know. The second is based on the conviction that firms which are more open will earn stakeholders trust, good reputation, have more allies and less problems; a way to be seen as safer investment once it is managing all its risks. The author presented the relationship between sustainability and communication, to explain their impact on reputation. From these relations a chart could be developed below :

Table 6.2: The relation between sustainability and communication for corporate reputation – Adapted from

San Martin (2003)

This author also argues that social reports are not some kind of “fashion”, but a new reality in search for standards, with specific purposes of comparison, inter-companies and intergeographies

(San Martin, 2003). It is a consensus among enterprises, with voluntary acceptance. Still, there are several and diverse forms of measuring social reports and of divulging it. The

author cites the Global Reporting Initiative Guidelines (GRI)⁴ as having the highest adherence

between companies issuing these reports. He sees social reports as an opportunity for those

⁴ More about GRI can be found at www.globalreporting.com

Good reputation Big risk for PR High

Investment not
“seized”

It’s in the dark Poor

High Low **Sustainability**

Communication

17

organizations, which aim excellence also in this field, proportioning differentiation, investment

flow, and ease of business relations.

Beyond the issue of social reports, internally or externally, lies the primary concern of whether advertising or not organizational good deeds. Azevedo (2003), for example, pointed to

the current challenge of enterprises and advertising/communication agencies to discover together

the best way to communicate with their stakeholders within this new context proposed by the social responsibility movement. She argues that it is important to aim towards the elimination of the prejudice, which connects the use of advertising with a “self-promotion” character of organizations, using advertising to divulgate their actions. This author suggests two possibilities of advertising for socially responsible companies.

In the first way, more direct and objective (because it deals with an action or social project developed by the company), advertising needs to be extremely transparent and to limit itself to

give information or to invite the addressed public to participate, or either be educative. The action

must justify the investment of developing an advertising campaign, so that the public doesn't get

the feeling that divulgation is more important than the action itself. In the second advertising

approach – through institutional or product communication – the company incorporates in its

advertising messages the concepts, indicators and expressions used in social responsibility.

In this

way there is no extra expenditure with advertising budget. What is different here is the approach

and content of messages, diminishing the possibilities that its publics could misinterpret the company. If both forms of advertising action can transmit to their targets an identity of the organization which these publics consider positive and match their expectations as “responsible”

publics, says the author, then both approaches can reach efficacy for their objectives

(Azevedo,

2003).

In conclusion, this review points to the need to develop further investigation on how CSR is perceived by several stakeholders, as a way to guide and support managerial decision making

when dealing with CSR strategic design and implementation. Most research in the field of reputation focuses on the following stakeholders: clients, employees, shareholders.

Although

media has been considered of crucial importance, there are very few studies which regard them as

an stakeholder group of relevance. It calls for the need to pursue deeper investigation on this

stakeholders group. Furthermore, the literature has shown that current research has not fully approached the connection between CSR Strategies and Communication Strategies within corporations, and suggests further investigation correlating them through the use of

Reputation

Management academic perspective.

18

Bibliography

Aaker, D. (1996): Construir marcas poderosas, Gestión 2000, Barcelona.

Alshop, Ronald, 2002, Companies' Reputations Depend on Service They Give Customers, The Wall Street Journal, 16 January 2002

Arantes, E., Silva, E., Taner, K. and Machado, M. -- A Responsabilidade Social Corporativa e sua Influencia na Decisao de Compra do Consumidor, Instituto Ethos, <http://www.ethos.org.br>, 2003

Ashley, Patricia A. et al. Ética e Responsabilidade Social nos Negócios. São Paulo: Saraiva, 2002.

Azevedo, Maria Tardelli de, 2003 - Publicidade-Cidadã: Como comunicar responsabilidade social empresarial, found at www.ethos.org.br

Barnett, M; Boyle, E; Gardberg, N. -- TOWARD ONE VISION, ONE VOICE: A Review of the 3rd International Conference on Corporate Reputation, Image and Competitiveness, in Corporate Reputation Review, 3(2): 101-111, 2000

Berardino, Joe - Observations from the Forum Europeo de Reputación Corporativa, March 6th, 2003, in Madrid, Spain

Capriotti, P., Losada, J.C., Kruglianskas, M., Villagra, N (2004) Conceptual similarities and differences between Image, Positioning and Reputation – Presented at The 8th International Conference on Corporate Reputation, Identity, Image & Competitiveness, May 2004

Carrol, A. B. Bucholtz, K. Business and Society. Ethics and Stakeholders Management, 1999, South Western College Publishing, Cincinnati, 4th Ed.

Carter, Suzanne M, and Deephouse, David L., 1999 – ‘Tough Talk’ and ‘Soothing Speech’: Managing Reputations for being tough and being good, Corporate Reputation Review, Vol. 02 Nr. 4 pp. 308-332

Cutlip, S.M. (1994). The unseen power: Public relations. A history. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Cutlip, S.M., Center, A.H. & Broom, G.M. (1994). Effective public relations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Cramer, Kim, Neijens, Peter, Smit, Edith 2003 Advertising and the Prominence os the Corporate Brand – Identifying Brand Architecture Use through Content Analysis, Copenhagen Business School Press.

Davies, G. Chun, R. Da Silva, R. And Roper, S. (2003) Corporate Reputation and Competitiveness, Routledge, UK.

Dowling, G. (2001): Creating Corporate Reputations, Oxford University Press, Oxford.

Ethos, Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, 2002 – Responsabilidade Social das
Empresas: Percepção do Consumidor Brasileiro. www.ethos.org.br
Fombrun, C. (1996): Reputation. Realizing values from the corporate image, Harvard Business School Press, USA.
Fombrun, C. & Van Riel, C. (1997): “The Reputational Landscape”, Corporate Reputation Review 1(1), pp. 5-13.
Fombrun, C., & Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. Academy of Management Journal, 33(2), 233-258.
Fombrun, Charles. (2001): “Corporate Reputation as economic assets”, in Hitt, M. et al.: The Blackwell Handbook of Strategic Management, Blackwell, USA.
Fombrun, C. & Van Riel, C. (2003): Fame and Fortune, Prentice Hall, USA.
19
Fombrun, Charles – Observations from the Forum Europeo de Reputación Corporativa, held March 6th, 2003, in Madrid, Spain
Fombrun, Charles. (2001): “Corporate Reputation as economic assets”, in Hitt, M. et al.: The Blackwell Handbook of Strategic Management, Blackwell, USA.
Gonella, Pilling and Zadek - Making values count: contemporary experience in social and ethical accounting, auditing and reporting, ACCA Research Report No. 57, London, Association of Chartered Certified Accountants, 1998.
Gotsi, M. & Wilson, A. (2001): “Corporate Reputation: seeking a definition”, Corporate Communications: An International Journal, 6 (1), pp. 24-30.
Grunig, J. and Grunig, L. (1996, May) Implications of symmetry for a theory of ethics and social responsibility in public relations. Paper presented at the meeting of the International Communication Association, Chicago.
Grunig, J. (2001) – Two-way symmetrical Public Relations: Past, Present, Future, Handbook of Public Relations, Ed. Sage Publications, Inc. California, USA. Pp11-30.
Heath, Robert L. 2001, Handbook of Public Relations, Ed. Sage Publications, Inc. California, USA.
Kitchin, Tim , Corporate social responsibility: a brand explanation. Journal of Brand Management, Vol. 10 No. 4-5 312-326 May 2003.
Kowalsky and Pawlish (2002) Corporate Branding through External Perception of Organizational Culture – Corporate Reputation Review, Vol. 5 Nr. 2 and 3 pp.159-174
Lewis, Stewart (2003) “Reputation and corporate responsibility”, Journal of Communication Marketing, Vol. 7, 4 pp 356-364

Middlemiss, Nigel (2003) – Authentic not cosmetic: CSR as brand enhancement, The journal of Brand Management, Vol. 10, Nr. 4-5 pp 353-361.

Nunes, G. Haigh, D. 2003 Marca : Valor do Intangível Ed. Atlas, Brasil

Overrell, Stephen, 27 March 2003, A favoured way to manage risk and reputations. Financial Times (FT.Com)

Raymer, Elizabeth, 1 April 2003 - Social expectations have increased for firms: The traditionally accepted model of business philanthropy simply is not enough now to label a company as 'a good corporate citizen' The Globe and Mail

Roberts, P. & Dowling, G. (2002): "Corporate reputation and sustained superior financial performance", Strategic Management Journal, 23, pp. 1077-1093.

San Martín, Jorge A. In: Reportes Sociales: Moda o Tendencia?, 4 de abril de 2003 PricewaterhouseCoopers -2002 Sustainability Survey Report www.pwcglobal.com/sustainability

Sandberg, Kirsten D. – Kicking the Tires of Corporate Reputation, Harvard Management Communication Letter, January 2002

Sever, Joy. Observations from the Forum Europeo de Reputación Corporativa, March 6th, 2003, in Madrid, Spain

Sever, Joy 2003 -Reputation Around the World Reputation Management Seminar Copenhagen Business School May 27, 2003

Schmitt, Bernd – (June 13, 2000) Branding puts a high value on reputation management, Financial Times

Schnoor, Pernille 2003 – An evaluation of corporate brand character, Copenhagen Business School Press. 20

Schultz, Majken and de Chernatony, Leslie, 2002 – The Challenges of Corporate Branding, Corporate Reputation Review, Vol. 5 Nrs. 2 and 3 pp. 105-112

Spector, Aaron J. – Basic Dimensions of the Corporate Image, Journal of Marketing, 25:6 (1961, Oct.)

Srouf, Henry Robert – Ética empresarial: a gestão da reputação, Rio de Janeiro, Campus (2003)

Villafañe, J. (1993): Imagen Positiva, Pirámide, Madrid.

Villafañe, J. (Ed) (2000): El Estado de la Publicidad y el Corporate en España y Latinoamérica, Pirámide, Madrid.

Villafañe, Justo 2004 – La Buena reputación – Claves del valor intangible de las empresas, Ed. Pirámide, Madrid

Yan, Jack, 2003 – Corporate responsibility and the brands of tomorrow, *The journal of Brand Management*, Vol. 10 Nr. 4-5 pp. 290-302

EL PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN DE EVENTOS COMO HERRAMIENTA DE TRANSMISIÓN DE LOS VALORES DE LA MARCA

Mònika Jiménez Morales

Universitat de Vic

Departamento de Comunicación Corporativa. Facultad de Empresa y Comunicación

monika.jiménez@uvic.es

1. Introducción

El concepto “evento” procede de la palabra latina “eventus” y se define como un hecho extraordinario para una persona o para una colectividad social. Extrapolado al ámbito de la comunicación empresarial, un evento es todo aquel acto que tiene como principal objetivo la transmisión de mensajes corporativos a través de acciones que van desde las tradicionales reuniones internas hasta los espectaculares viajes de incentivos, pasando por las convenciones, los lanzamientos de producto o la presencia en ferias y salones, entre otras. Este global de acciones combinadas entre sí o bien planteadas de forma individual conforman una verdadera herramienta de comunicación para transmitir valores relacionados con la marca ya que, en realidad, este tipo de actos no son más que el intento de aproximar los valores de la marca / producto al consumidor a través de una experiencia ligada a sus expectativas. Estamos hablando, pues, de la transmisión de atributos intangibles vestidos bajo la apariencia tangible de un evento.

En los últimos años, empresas e instituciones públicas se han dado cuenta del inmenso poder de la organización de actos como herramienta para potenciar la imagen de marca: el sector farmacéutico, el automovilístico, el financiero o el de las telecomunicaciones han sido pioneros en cuanto a la planificación de eventos para crear, difundir o consolidar su imagen de marca.

Si bien la revisión a la escasa bibliografía específica existente en nuestro país dedicada a la organización de eventos nos lleva a definirla como una actividad puntual incluida en el plan de comunicación de la empresa, la experiencia personal en torno al desarrollo de este tipo de actos nos lleva a hablar de ellos como una herramienta autónoma a la que hemos denominado Plan Estratégico de Gestión de Eventos (P.E.G.E.).

La creciente importancia de la organización de eventos en relación a la marca se debe, en buena medida, a la necesidad que tienen las empresas de transmitir al público objetivo una serie de valores intangibles, la difusión de los cuales resulta imprescindible para conseguir crear imagen de marca. De acuerdo con Andrea Semprini (1992:19), la comunicación versa cada día más sobre los aspectos inmateriales del producto que sobre sus características materiales; es decir, se da muchísima importancia a todo aquello que el producto puede evocar en el campo imaginativo, a la simbología que puede tener y a todo aquello referente a las características que se perciben de forma subjetiva y que, según el propio Semprini “para ser captadas, deben ser comunicadas”.

Esto nos lleva a dejar de hablar de la organización de eventos como una acción puntual que no siempre se tiene en cuenta dentro del plan de comunicación de la empresa y a desarrollar por completo su potencial como herramienta autónoma generando así un plan estratégico que nos permita llegar al Público Objetivo y transmitirle, a partir de una serie de experiencias perfectamente planificadas, valores y atributos relacionados con nuestra marca /producto.

La planificación estratégica de la gestión de eventos reporta a las empresas un enorme beneficio, no tanto en términos económicos, sino más bien en calidad de prestigio entre la competencia y el consumidor. Por otra parte, permite despuntar entre el alud de acciones publicitarias de la competencia y llegar así al Público Objetivo creando o consolidando la imagen de marca mediante la asociación inconsciente que el consumidor realiza entre el acto y la propia marca.

Por citar un ejemplo de la importancia que ha adquirido en los últimos años mencionaremos un estudio llevado a cabo de forma conjunta por la consultora de marketing norteamericana George P. Johnson Company y la Meeting Professionals International Foundation. Éste revela que las 700 empresas internacionales con más volumen de facturación dedican un 22% de su presupuesto anual de comunicación a planificar y gestionar eventos acordes con sus aspiraciones en cuanto a la imagen de marca deseada. El porcentaje restante se reparte entre un 27% que se dedica a acciones de marketing directo, un 21% que se destina a publicidad convencional y un 20% dedicado a la promoción de ventas. De esta forma, podemos constatar que las políticas relativas a la organización de eventos ocupan la segunda posición en el presupuesto de comunicación, por delante de la publicidad convencional y la promoción de ventas, hecho que evidencia su importancia para la consecución de los objetivos de comunicación corporativa.

Estos datos nos permiten observar pues que el Plan Estratégico de Organización de Eventos continúa año tras año su ascenso meteórico aventajando claramente a la publicidad tradicional

mediante el uso de argumentos tales como un precio razonable que permite aproximar la marca a los consumidores a través de estrategias puramente emocionales que llegan a todos los públicos relacionados con la propia marca.

2 La transmisión del valor de la marca a través del Plan Estratégico de Gestión de Eventos

Como herramienta autónoma de comunicación, el P.E.G.E. desarrolla una serie de etapas que, si bien son coherentes con la filosofía general del Plan de Comunicación, se desarrollan siguiendo una dinámica independiente del resto de herramientas del *mix* de comunicación y focalizan sus objetivos en la estrategia específica que rige todo el Plan de Gestión de Eventos. Sólo el cuidadoso desarrollo de cada una de estas etapas garantizará la eficacia de los actos en el contexto de nuestras necesidades en relación a la marca:

- **Etapa 1:** Definición de los objetivos de comunicación del conjunto de eventos que integran el P.E.G.E.
- **Etapa 2:** Definición del Público Objetivo al que se dirigen los diferentes actos del P.E.G.E.
- **Etapa 3:** Definición presupuestaria global
- **Etapa 4:** Temporización
- **Etapa 5:** Definición de los escenarios donde se llevarán a cabo los actos que integran el P.E.G.E.
- **Etapa 6:** Operativa global

2.1 Etapa 1: Definición de los objetivos de comunicación del conjunto de eventos que integran el P.E.G.E.

Antes de concretar sobre la tipología de acto que nos gustaría llevar a cabo, resulta imprescindible, en primer lugar, definir los objetivos que nos ayudarán a conseguir esta meta. Por lo tanto, como acción primordial, debemos plantearnos que es lo que queremos conseguir a través de la ejecución de los eventos.

Lo primero que debemos preguntarnos es en que medida los actos incidirán sobre nuestra imagen de marca, pero también cuales serán los beneficios que los participantes extraerán de su asistencia a los mismos. De acuerdo con Leonard Hoyle (2002:11-16), cualquier evento debe enfatizar la manera en que el participante se beneficiará de su presencia en él ya que la promesa de un mejor rendimiento o, simplemente, de pasar un buen rato, contribuirá a transmitir unos determinados valores de marca. Así mismo debemos identificar cuáles son aquellos atributos que hacen de nuestra marca algo único frente a la competencia y, de esta forma, debemos planear cuidadosamente cómo podemos transmitirlos a través del evento.

2.2 Etapa 3: Definición del Público Objetivo al que se dirigen los diferentes actos del P.E.G.E.

Una vez desarrollada la primera fase, debemos plantearnos cuales son los públicos objetivos susceptibles de conformar imágenes de marca y de desarrollar actitudes relacionadas con la misma con posterioridad al evento. En este sentido podemos hablar de Público Objetivo Directo; es decir, el que asiste o participa en un evento, y de Público Objetivo Indirecto que es aquel que recibe el impacto del evento a través de diferentes canales, como por ejemplo los medios de comunicación o las valoraciones personales del Público Objetivo Directo, entre otras.

De esta forma, atendiendo a la clasificación de Dowling (2001: 50-58), al definir el público objetivo podemos hablar de grupos funcionales (empleados, distribuidores, promotores...), de grupos de clientes, de grupos difusos (Medios de comunicación de masas) y de grupos normativos (Gobierno, agencias reguladoras, asociaciones profesionales...).

Los grupos funcionales están integrados por el conjunto de personas que trabajan directa o indirectamente para una compañía. La imagen de marca que conforman estos grupos resulta

absolutamente influyente en la percepción que pueden tener de la misma el resto de públicos objetivos. En este sentido, cabe señalar que las acciones más recomendables para este grupo son aquellas en las que empleados y colaboradores pueden participar: congresos, convenciones, viajes de incentivos o presentaciones internas de producto, entre otros, son algunos de los eventos que pueden influir en la imagen de marca de los grupos funcionales.

Los grupos difusos son, a grandes rasgos, aquellos que se interesan por una organización cuando esta se involucra en acciones que tienen una repercusión en otros Públicos Objetivos. Si tenemos en cuenta que este grupo está integrado, mayoritariamente, por los medios de comunicación de masas, cabe destacar que una actitud desfavorable por parte de los *mass media* generada por una mala imagen de marca puede producir, por lo tanto, un efecto mimético entre los consumidores.

Por tanto los grupos difusos resultan especialmente relevantes en el momento de definir nuestro Plan Estratégico de Gestión de Eventos: debemos dirigirnos a ellos, bien de forma exclusiva a través de acciones como presentaciones de productos, congresos o jornadas lúdico-informativas relacionadas con la empresa, o bien fomentando su presencia en actos dirigidos mayoritariamente a otros públicos objetivos como por ejemplo, viajes de incentivos para integrantes de grupos funcionales o celebraciones planificadas para grupos de clientes, entre otros.

Por otra parte, en cuanto a los grupos de clientes, hay que tener en cuenta la necesidad de adaptar la tipología del evento a las características de cada uno de los segmentos a los cuales nos dirigimos. De acuerdo con Grahame Dowling cabe señalar que uno de los grandes errores de la organización de eventos para clientes es que muchas empresas centran el acto en los objetivos de venta, o en la difusión de la identidad de marca, olvidando transmitir aquellos valores que inciden directamente en la imagen de marca que se crea en la mente del consumidor.

Así, pues, los actos lúdico-festivos acostumbran a ser los eventos más eficaces para transmitir y consolidar valores relacionados con la imagen de marca que esta tipología de Público Objetivo configura en su mente. Sin embargo destacaremos que hace falta complementar estos actos con la publicidad convencional, a fin de captar la atención de los grupos de clientes: los torneos infantiles de fútbol organizados por determinadas empresas de refrescos o circuitos lúdicos en la playa organizados por anunciantes de cerveza, entre otros, serían un claro ejemplo de estas acciones.

Los grupos normativos están formados por personas o instituciones que ostentan el liderazgo de opinión entre los miembros de un determinado colectivo social, como por ejemplo,

gobiernos, agencias reguladoras o colegios profesionales, entre otros. La imagen de marca que configura este Público Objetivo también resulta plenamente influyente para el resto de los grupos mencionados ya que una percepción negativa de nuestra marca por parte de estamentos gubernamentales o asociaciones profesionales repercutirá directamente sobre los Públicos Objetivos restantes a los cuales dirigiremos nuestro evento.

En este caso, los grupos normativos deben conocer las acciones llevadas a cabo en relación a la marca de forma directa o indirecta; es decir, nuestro P.E.G.E. debe contemplar actos que permitan propagar una determinada imagen de marca entre los diferentes Públicos Objetivos, llegando de esa manera a los grupos normativos. En la misma medida, el Plan Estratégico de Gestión de Eventos, también debe tener en cuenta la organización de eventos específicos relacionados con los integrantes de este colectivo, ya que sólo de esa forma llegaremos a configurar una imagen en la mente del mismo. En este sentido, la presencia de representantes del gobierno o de determinados colegios profesionales al evento que organicemos, o bien la gestión de actos como por ejemplo conferencias promovidas por nuestra empresa, que tengan como protagonistas a integrantes de este grupo, resultan esenciales como herramienta promotora de imagen de marca entre el resto de Públicos Objetivos. Un buen ejemplo serían las conferencias organizadas por empresas de alimentación en las que los ponentes acostumbran a ser miembros del Colegio de Médicos o del de Nutricionistas, entre otros.

De esta forma, la interacción de todos los grupos mencionados en relación a la imagen de marca a partir de la organización de eventos como instrumento comunicacional autónomo desarrollado por la empresa resulta clara: la valoración que hará cada uno de ellos hacia la marca tendrá una clara influencia en cuanto a la percepción de la misma sobre los grupos restantes.

2.3 Etapa 3: Definición presupuestaria global

Tal como hemos visto en líneas anteriores, empresas e instituciones de todo el mundo invierten importantes partidas presupuestarias en la organización de eventos y lo cierto es que el precio del evento resulta un dato significativo en cuanto a la transmisión de valores relacionados con la marca ya que, a menudo, se vincula a parámetros como por ejemplo la calidad, la profesionalidad de la compañía o la preocupación por la satisfacción del público objetivo del acto, entre otros. La inversión presupuestaria que la empresa dedique al acto tendrá una u otra lectura en la mente de los participantes y se traducirá en una atribución positiva o negativa hacia la imagen de marca.

Este razonamiento, pues, nos lleva a plantearnos diversas cuestiones: ¿Qué elementos determinan el precio de un evento? O, por ejemplo ¿Una mayor inversión presupuestaria significa necesariamente una imagen positiva de nuestra marca en la mente del consumidor?

En este sentido, encontramos dos estrategias diferenciadas en cuanto a la política utilizada para fijar un precio al evento: por un lado encontramos la estrategia denominada ROI (Return On Investment) y, por otro la llamada estrategia ROE (Return On Equity).

El concepto ROI alude a cual será la imagen de marca y, consecuentemente, a cual será la actitud que el Público Objetivo del evento conformará en función de la inversión presupuestaria que la compañía dedique al acto. Sin embargo, cabe señalar que ésta es una idea que se remonta a los años en los que la organización de eventos no era más que un conjunto de acciones tentativas que tenían como objetivo desarrollar nuevas formas de comunicación con el Público Objetivo para hacer frente a la sobresaturación de la publicidad comercial. A pesar de que actualmente el concepto ROI se continúa utilizando de forma genérica para designar los beneficios que la marca consigue a partir de la inversión lo cierto es que, vinculado a la organización de eventos, este ha ido derivando en la denominada estrategia ROE.

Es decir: a medida que se fue consolidando la estrategia ROI y, con ella, la convicción de que a más inversión económica más valores positivos asociados a la marca, las empresas se dieron cuenta de que esta premisa tenía su cara oscura: ¿Cuál era el impacto real de la inversión presupuestaria sobre la imagen de marca? ¿Un gran capital invertido en un evento significaba realmente una valoración positiva de la marca por parte del Público Objetivo? Y, en definitiva: ¿Es realmente cuantificable la respuesta del público en términos de imagen de marca a partir de la inversión económica?

En aquel momento muchas empresas derivaron su política presupuestaria relativa a la organización de eventos a la búsqueda del *qui pro quod*; es decir, a fijar los presupuestos basándose en la investigación de aquello que el Público Objetivo esperaba de un evento y, a partir de aquí, de como estos deseos podían ser compensados por la compañía a través del acto.

En esta relación equitativa entre los consumidores y la marca / empresa, el presupuesto inicial sobre el cual se fundamentará el evento parte, no sólo del valor real del acto, sino del valor percibido; es decir, de las propias expectativas de los consumidores. Por lo tanto, no es valorado en términos económicos, sino que se traduce en la percepción por parte del Público Objetivo de los beneficios que les reportará el acto y del resultado del mismo. Estos

elementos, en definitiva, son los que configuran determinados valores relacionados con la marca en la mente del consumidor.

El precio de un evento, por lo tanto, debe ser la suma de todos los costes derivados de la operativa del acto, pero debe incluir también las expectativas de experiencia satisfactoria que el evento puede aportar al público objetivo ya que, sólo de esta manera, conseguiremos transmitir los valores relacionados con la imagen de marca.

2.4 Etapa 4: Temporización

La elaboración de un calendario acorde con los objetivos señalados en nuestro Plan Estratégico de Gestión de Eventos nos marcará el desarrollo del mismo y su propia adecuación a los objetivos prefijados. Por ese motivo resulta muy importante pautar una temporización que contemple todos aquellos aspectos relativos a los diferentes eventos integrantes del P.E.G.E. y que se sintetizarían, básicamente, en los siguientes puntos:

1.- Determinación de un calendario que incluya las fechas relativas a la celebración de los actos que integran el P.E.G.E.: Cabe destacar que sólo mediante esta planificación evitaremos errores como por ejemplo la sobresaturación de eventos en determinadas épocas del año, con la consecuente descompensación en otras temporadas, o bien el hecho de tener que recurrir a actos minoritarios por no haber calculado mucho antes cuales eran las necesidades de la empresa en ese sentido.

2.- Solicitud de presupuestos a los proveedores: Nuestra temporización también debe incluir la previsión de las fechas con antelación al acto en que hay que empezar a pedir los presupuestos a los proveedores. Palacios de congresos, auditorios, hoteles, *caterings*, autocares...cualquiera de los elementos integrantes de un evento requiere unas reservas previas que van acompañadas de los correspondientes presupuestos. En este sentido, resulta muy útil planificar la época en que es necesario iniciar estos trámites para poder valorar las opciones que nos ofrecen los diferentes proveedores y considerar cual es la más adecuada a nuestras necesidades para proceder a su contratación.

3.- Acciones post-eventos: Aunque más adelante volveremos a hacer alusión a esta cuestión, cabe señalar que la temporización del P.E.G.E. debe incluir las fechas en las cuales se llevarán

a cabo las acciones post-eventos; es decir, aquellas que nos permitirán saber cual ha sido el grado de eficacia de los actos respecto a la transmisión de los valores relacionados con la marca. A pesar de su importancia, son muchas las empresas para las cuales las acciones post-eventos pasan desapercibidas por no haberlas concretado antes. Por ese motivo resulta especialmente importante incluirlas en el calendario del P.E.G.E. de manera, que, al visualizar las acciones vinculadas a cada evento resulte imposible obviarlas.

4.- Cierre: Un evento no finaliza cuando se apagan las luces y se vacía la sala, sino que para la empresa el acto no se cierra hasta que se evalúa el impacto del mismo en cuanto a su coste y a las mencionadas acciones post-eventos. En este sentido, resulta esencial fijar unas fechas con posterioridad al acto para analizar si hemos cumplido o no los objetivos que el P.E.G.E. determinaba respecto a ese acto.

Sólo ubicando en el calendario todas aquellas acciones que debemos llevar a cabo alrededor de los diferentes actos integrantes del P.E.G.E. nos garantizaremos una lógica y una coherencia que repercutirá, no solamente en cada uno de los actos, sino de forma global en todo el Plan Estratégico de Gestión de Eventos definido por la empresa.

2.5 Etapa 5: Definición de los escenarios

La selección de determinados emplazamientos como ubicación para nuestros actos es, en realidad, una etapa que tiene una especial relevancia dentro del Plan Estratégico de Gestión de Eventos. Para Mauro Pecchenino, (2002: 6-7) “Los criterios utilizados en el momento de seleccionar el emplazamiento son definitivos para que los valores a comunicar por parte de la compañía al público objetivo se transmitan de manera óptima”. De hecho, el autor alude a este aspecto como la base de la estrategia de comunicación que utilizará la empresa en el P.E.G.E. para difundir los valores relacionados con la marca.

El hecho de seleccionar los escenarios donde se llevarán a cabo los actos integrantes del Plan Estratégico genera un efecto mimético entre los consumidores en cuanto a los valores relacionados con la marca y viceversa. De esta forma, el Público Objetivo transfiere inconscientemente las características de los lugares donde se celebran los eventos a la propia marca.

Tal como afirma Joan Costa (2004:143), “El espacio acotado es el territorio directo de la marca. La personalidad del ambiente y su poder inductivo son factores particularmente

estimulantes, energizantes, que interactúan con la consciencia de los individuos”. Según el autor, para que haya emociones memorables debe existir el lugar; pero no cualquier lugar. Para Costa (2004:143) “el entorno es parte de la magia de la marca”.

De esta manera, la tradición de los lugares que acogerán los actos vinculados a nuestra marca, el hecho de que su apariencia se adecue a las últimas tendencias arquitectónicas o que su decoración resulte obsoleta, por ejemplo, son factores que repercutirán directamente en la imagen que el Público objetivo tendrá de dichos lugares y que, por extensión, incidirán sobre la imagen de marca.

Una de las metas del Plan Estratégico de Gestión de Eventos como herramienta de comunicación consiste en relacionar los objetivos corporativos con los actos que utiliza, el envoltorio a través del cual se presentarán dichas metas. En este sentido, pues, resulta obvio pensar que la elección de los escenarios no debe obedecer únicamente a criterios estéticos o puramente operativos, sino que debe plantearse en función de la imagen que se configurará en la mente del Público Objetivo y que éste, automáticamente, asociará a la marca.

2.6 Etapa 6: Operativa

La operativa de los actos en sí es, sin lugar a dudas, el aspecto más visible del Plan Estratégico de Gestión de Eventos y resulta determinante en cuanto a la creación o consolidación de la imagen que el Público Objetivo tendrá de la marca ya que, tal y como hemos señalado anteriormente, un evento no es más que una acción de comunicación que intenta acercar los valores de la marca / producto al consumidor a través de experiencias vinculadas a sus expectativas.

De esta manera, la utilización de eventos como herramienta de comunicación de la marca no es más que una larga suma de elementos que, partiendo de la identidad de la empresa, se traduce en una determinada imagen de marca para el consumidor. Esta suma de objetividad y de subjetividad converge en el propio evento, que tiene como misión combinar una serie de elementos racionales y emocionales a fin de conseguir penetrar en la mente del consumidor según los intereses de la compañía.

En relación a esta combinación de elementos en el propio evento, podemos señalar la teoría que Joan Costa desarrolla alrededor de la imagen de marca gestionada a partir de lo que el autor denomina un sistema *Inter media* (Costa, 2004) y que teóricos como Erickson y Kushner han designado como “redes de interacción alrededor del evento” (1999:33: 365-386).

Para Costa (2004: 136) , el sistema *Inter media* es la organización de lugares y situaciones “donde el individuo ya no es sólo receptor-pasivo-comprador-consumidor, sino que es también emisor-activo-intérprete-actor, ya que se encuentra cara a cara con productos, objetos, decorados, servicios, mensajes y personas con las que interactúa”.

Por su parte, Erickson y Kushner (1999: 33: 370) aluden a los eventos como una “fotografía única de cómo determinados elementos son percibidos por el público como valores añadidos a la marca”. Según los autores, a través de estos actos se crean unas redes de elementos integradas por el Público Objetivo y todos los estímulos derivados de los eventos, que interaccionan recíprocamente unos con otros produciendo unos determinados efectos sobre la marca.

De esta forma, los actos incluidos en el P.E.G.E. para comunicar valores relacionados con la marca, se transforman en un sistema *Inter media* donde las características del lugar donde se ubicará el acto, la identidad visual situada en el escenario donde se llevará a cabo la acción, los espectáculos que configuran el momento central del evento o los menús seleccionados para la cena de clausura, entre otros muchos ejemplos, interactuarán con los asistentes de forma espontánea, dando lugar a una síntesis mental de los valores de la marca por parte del Público Objetivo.

En este sentido, Kathleen Joyce (2004:12) señala como imprescindible el aspecto experimental dentro de los propios eventos ya que “deben llevar a los consumidores a entrar en contacto con la marca, a jugar con ella, a testarla y, en el más idílico de los casos, a subir los escalones que van a conducirlos a identificarse plenamente con ella, a hacerla suya”. La autora alude a la necesidad del ámbito experimental a través de los eventos incluidos en el P.E.G.E. como el factor de impulso hacia la compra, pasando por la transmisión de valores de la marca, muy por encima de otras herramientas de marketing o de publicidad no convencional.

3 ¿Acto propio o acto patrocinado?: La selección de la tipología de evento en función de la imagen de marca deseada

Podemos diferenciar claramente entre dos tendencias básicas en cuanto a la tipología de los eventos que integran el P.E.G.E.: por un lado podemos señalar la organización de actos propios y, por otro, los actos patrocinados. La elección de una u otra tipología de evento

incidirá de forma diferente en la recepción de los valores de la marca por parte del Público Objetivo al cual dirigamos la acción.

Los actos propios son aquellos que organiza la compañía o institución para comunicar alguna cosa, para premiar a un determinado segmento del público o para dar a conocer nuevos productos, entre otros. Encuadradas en esta tipología encontraríamos, a *grosso modo* las juntas generales, las conferencias, los congresos, las convenciones, las muestras, las presentaciones de producto y los viajes de incentivos.

Los actos patrocinados, en cambio, se basan en la aportación de capital, tecnología o recursos humanos para la celebración de un evento ajeno a la propia compañía con el objetivo de dar a conocer una determinada marca. A cambio de ello, el organizador del acto se compromete a una contraprestación basada en la utilización publicitaria del evento; es decir, el patrocinador trata de llegar a un Público Objetivo directo situando su nombre, su marca o su logotipo sobre los espacios publicitarios que le ofrece el patrocinado. Sin embargo lo que consigue es llegar, mayoritariamente, a un Público Objetivo indirecto mediante la difusión que los *mass media* hacen del evento.

Sea como sea, lo cierto es que tanto los actos propios como los patrocinados tienen en común la clara incidencia que el éxito o el fracaso de los eventos pueden tener sobre la imagen de marca; es decir, resulta imprescindible que la imagen asociada al nombre sea, precisamente, aquella que hemos predeterminado y que será en realidad la que mejor conecte con el público a fin de que, al recordarnos, nos prefiera frente a la competencia.

Otra de las coincidencias entre unos y otros es que los lugares donde se llevan a cabo intentan huir siempre de la cotidianidad: lujosos hoteles, míticas salas de fiesta, barcos, estadios deportivos... pocas veces estos actos tienen lugar en espacios vinculados a los entornos de rutina del Público Objetivo. A éste, cabe añadir como tercer punto en común el hecho de que las dos tipologías de eventos se envuelven de elementos complementarios que, ubicados en el contexto, se convierten en transmisores de valores relacionados con la marca; como por ejemplo la identidad visual, las escenografías o los espectáculos audiovisuales, entre otros.

Como última coincidencia cabe señalar que tanto actos propios como actos patrocinados necesitan acompañarse de otras acciones de comunicación para consolidar y difundir los valores de la marca, así como para empujar a los consumidores a la compra.

Dejando a un lado estas características comunes, si profundizamos un poco más en sus características, veremos que ni los actos propios ni los patrocinados emiten directamente un mensaje publicitario, sino que lo que transmiten no son más que emociones y sensaciones que el Público Objetivo vincula a la marca; en este sentido vemos pues que no hay una

proposición única de venta, sino que el mensaje que emana de este tipo de eventos está más relacionado con lo emocional que con aquello puramente racional.

Como segunda divergencia apuntaremos que mientras los actos propios se articulan alrededor de una única marca, en los patrocinados es habitual que diferentes marcas de sectores diferenciados compartan patrocinio. En tercer lugar, mientras los actos propios limitan su difusión a un ámbito más bien interno con concesiones limitadas en cuanto a la transmisión mediática, los actos patrocinados llegan al Público Objetivo asistente al acto, pero también a todos los públicos señalados en apartados anteriores, a través de los medios de comunicación a través de los cuales se difunde el evento patrocinado, que acaba convirtiéndose en un espectáculo de masas.

Esta diferencia nos lleva a destacar que el público al cual transmitimos los valores relacionados con la marca a través de los eventos es completamente heterogéneo en el caso del patrocinio mientras que el Público Objetivo al cual llegan los mensajes corporativos derivados de los actos propios obedecen a un criterio selectivo y, por lo tanto, resulta homogéneo y medible. Estos últimos, por lo tanto, facilitan el contacto directo con el público, permitiendo a la empresa captar sus reacciones hacia la marca en el transcurso de los mismos, mientras que en el caso de los eventos patrocinados el contacto es directo con los asistentes, pero indirecto con el Público Objetivo, que recibe los actos a través de los medios de comunicación, quedando su reacción, por lo tanto, en desconocimiento de los patrocinadores.

A pesar de que, en base a estas características podemos hacernos una idea de cual será la tipología de acto adecuada para nuestros objetivos de imagen, lo cierto es que resulta difícil establecer una vinculación cerrada causa-efecto entre estos, su operativa, el Público Objetivo y los efectos conseguidos, ya que todos permiten lecturas longitudinales pero también transversales porque, a menudo, actos propios y actos patrocinados comparten objetivos, herramientas y público al que transmitir la imagen de marca.

4 Medición de la eficacia del evento en cuanto a la imagen de marca

A pesar de que la medición de la eficacia de los actos en relación a la imagen de marca resulta un punto esencial en la estrategia de comunicación, lo cierto es que son muy pocas las compañías que deciden hacer un estudio del impacto de los eventos en este sentido. A pesar del interés de las empresas, cada vez más manifiesto, en tener en cuenta una política de eventos como alternativa a la publicidad convencional, la realidad es que a menudo las

partidas presupuestarias se centran en el acto en sí, dejando a un lado la medición de la eficacia en cuanto a la imagen de marca.

De esta manera, tal y como hemos apuntado anteriormente, la planificación del P.E.G.E. debe incluir una fase que focalice sus resultados en analizar, no sólo como el público valora los actos, sino en lo que es aún más importante: cómo los eventos cumplen con los objetivos del plan en función de la imagen deseada.

Además de las habituales encuestas a los asistentes a los actos, la forma más habitual de determinar si los eventos nos han ayudado a conseguir la imagen deseada es realizar un estudio *a priori* para comprobar como ve la marca el Público Objetivo, cómo la define, qué opina de ella y cómo la valora. Una vez finalizado el P.E.G.E. se reemprendería el estudio para determinar si éste presenta variaciones en cuanto a la percepción de la marca a partir de la puesta en funcionamiento del Plan Estratégico de Gestión de Eventos..

Cabe destacar que, en este sentido, encontramos una diferencia substancial en cuanto a la posibilidad de valorar el impacto de los eventos propios y de los actos patrocinados, especialmente cuando éstos últimos son celebraciones deportivas o culturales con difusión internacional. Mientras que, tal y como hemos señalado anteriormente, los primeros se centran en un segmento de Público Objetivo habitualmente homogéneo y medible en cuanto a la imagen de marca, los segundos aspiran a llegar a un público más heterogéneo y mucho más difícil de medir. El impacto de los actos propios es cuantificable en la medida de que, al no tener que compartir protagonismo con ninguna otra marca, los asistentes asociarán la percepción del evento a la compañía, conformando así una imagen de marca que corresponderá exclusivamente a los valores que se han intentado difundir.

Acto propio o patrocinio, lo cierto es que el hecho de valorar el impacto de los actos en la imagen de marca resulta imprescindible dentro del global de acciones previstas en el P.E.G.E. ya que nos será de extrema utilidad para conocer las expectativas del Público Objetivo y para poder contrastarlas con lo que nuestra marca les ofrece. En este sentido, debemos tener en cuenta que sólo a partir de la valoración imparcial de las opiniones de nuestro público, sabremos incidir en futuros actos para alcanzar la imagen deseada, ya que las acciones post-eventos sólo tienen razón de ser si aplicamos los resultados en futuras acciones destinadas a incidir en el valor de la marca o en otros aspectos vinculados a los objetivos de la compañía.

5 Conclusiones

Primera: El Plan Estratégico de Gestión de Eventos es una herramienta autónoma de comunicación que integra elementos transmisores de valores relacionados con la marca los cuales, a través de estímulos y experiencias, inciden directamente en el terreno de las emociones y establecen un vínculo entre éstas y la marca, consiguiendo así una determinada imagen en la mente del consumidor.

Segunda: A pesar de su fuerza en cuanto a la transmisión de valores relacionados con la marca, el P.E.G.E. debe interactuar constantemente con otras herramientas integradas en el Plan de comunicación de la empresa, a fin de lograr resultados óptimos y coherentes.

Tercera: Las significativas diferencias que existen entre los actos propios y los actos patrocinados no representan un obstáculo para su interacción, ya que unos mismos objetivos vinculados a la imagen de marca pueden conseguirse a partir del uso de ambas tipologías de evento por separado o bien, combinándose entre sí.

Cuarta: Existe una necesidad manifiesta de continuidad en las acciones integrantes del P.E.G.E. la discontinuidad en el calendario de organización de eventos tendría una lectura negativa por parte del Público Objetivo hacia la imagen de marca.

Quinta: En el momento de definir el P.E.G.E. resulta imprescindible tener en cuenta una política de medición de la eficacia del evento en relación a la marca.

6 Bibliografía

- Avrich, Barry (1994). *Event & Entertainment Marketing. A must guide for corporate event sponsors and entertainment entrepreneurs*. Chicago: Probus Publishing.
- Allen, Judy (2002). *The business of event planning. Behind-the-Scenes Secrets of Successful Special Events*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Costa, Joan (2004). *La imagen de marca. Un fenómeno social*. Barcelona: Editorial Paidós. Col. Diseño.
- Dowling, Grahame (2001). *Creating Corporate Reputations. Identity, image and performance*. New York: Oxford University Press.
- Erickson S.C. Kushner R.J. (1999) *Public event networks: an application of marketing theory to sporting events*. European Journal of Marketing. Vol 33 N° 3/4. Pp 348 –364. University Press
- ESADE (2003) *Gestión de la marca en las empresas españolas*. Barcelona: Centro de la Marca.
- George P. Johnson Company – MPI Foundation (2003). GPG Event Trends Report.
- Hoyle H. Leonard (2002). *Event Marketing. How to Successfully Promote Events, Festivals, Conventions and Expositions*. New York: John Wiley and Sons, Inc.
- ICCA International Congress and Convention Association *Intelligence*. Vol 2. www.iccaworld.com [Consulta: 15/04/2004]
- IMI International Promo Track, (2004) *Are you experienced? Who likes experiencing a brand?* a Joyce, Kathleen M. Scene and Heard. Promo Magazine. (Ideas, connections, brands).
- IP MARK Eventos (2002). *El mercado de eventos en España. Perspectivas de crecimiento y profesionalización*. N° 4. pp 5 –12. Barcelona
- Joyce, Kathleen M. (2004). *Return on...What?*. Promo Magazine. (Ideas, connections, brands)

- (2004) Scene and Heard. Promo Magazine. (Ideas, connections, brands)
- Lee Myung-Soon [et al.] (1997) *Attitudinal constructs towards sponsorship: scale development using three global sporting events*. International Marketing Review Vol 14.. pp. 159-169. MBC University Press
- Maresu, Gavino (2002) *Il sistema dei congressi e degli eventi aggregativi*. Milano: Ulrico Hoepli Editore.
- Mediaedge: Cia (2003) *Connecting with the new consumer*. www.mediadedge.com [Consulta: 15/04/2004]
- Nichols J.A.F. [et al.] (1999) *Brand recall and brand preference at sponsored golf and tennis tournaments*. European Journal of Marketing Vol 33 N°3/4 pp. 365-386. MCB University Press.
- Parés Maicas M. (1991) *Mecenatge, patrocini i comunicació*. ESRP. Barcelona: PPU Col·lecció Comunicació y RRPP.
- Pecchenino, Mauro (2002) *Organizzare gli eventi. Come gestire convegni, manifestazioni, feste per la comunicazione d'impresa*. Milano: Il Sole 24 ore.
- Plat V.(1985) *Sponsoring, le parrainage publicitaire*. Ed. Delmes, París
- Roca Quim. (1987) *Sponsorship. La publicidad espectáculo*. Barcelona: Distribución Consulting S.A
- Semprini, Andrea. (1992). *El marketing de la marca. Una aproximación semiótica*. Barcelona: Ed Paidós.
- Valls, Josep-Francesc (2002). *Gestión de empresas de turismo y ocio. El arte de provocar la satisfacción*. ESADE. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Cuando la marca es noticia

Teniendo en cuenta que, como era costumbre por entonces, Chrétien siempre trabajaba bajo la tutela y manutención de un benefactor, es de suponer que hizo El Caballero de la Rosa para Edmundo Glaser, IX duque de Aubrey y coetáneo suyo, que probablemente pretendía utilizar la fábula de Chrétien para adornar su apellido con un pasado glorioso. A fin de cuentas, ése era el uso habitual de estos relatos; si las leyendas artúricas se extendieron por Europa en el siglo XII, fue fundamentalmente para dar una legitimidad mítica a la dinastía de los Plantagenet en Inglaterra, lo cuales se encontraban a la sazón en desventaja frente a los Capetos de Francia, que contaban con el mito de Carlomagno a sus espaldas.

Rosa Montero, El Corazón del Tártaro.

La marca como actor social

Hoy, las marcas juegan en el campo de la comunicación. Las empresas o sus productos y servicios, se introducen en la sociedad, como describe Capriotti (1999:9) “no sólo como sujetos económicos activos sino como sujetos sociales actuantes”.

De hecho, la constitución de la marca como hecho noticioso no se entiende sin la dimensión de comunicabilidad intrínseca que conlleva esta definición. La realidad existe sin comunicación, la realidad social, por el contrario, no existe si no se comunica. La marca debe desarrollarse como ente social y por lo tanto, debe comunicarse. Las herramientas que se utilizan a tal efecto son las diferentes formas de comunicación comercial e institucional, y el Gabinete de Medios de Comunicación es una pieza más de estas últimas.

La noticiabilidad de la marca

¿Cuándo es noticia una marca? Cuando tiene “algo” que contar sobre sí misma que interese a los demás. Gomis (1991: 109) describe cuatro tipos de rasgos noticiosos (*news values*) que suscitan interés periodístico sobre un ítem: resultados, apariciones, desplazamientos y

explosiones. Los resultados, según Gomis (1991), se refieren a las ventajas informativas de lo numérico: balances, precios, estadísticas, sondeos, etc.; las apariciones hacen referencia a presencia de personalidades, las declaraciones, la repercusión social, etc.; los desplazamientos tienen que ver con la historia, la huella, las significaciones, etc. y por último, las explosiones se relacionan con las malas noticias, los muertos, las guerras, la reacción social, los sucesos y las tragedias. Gomis define que en todo hecho noticioso se da al menos uno de estos cuatro rasgos y por ese motivo puede ser captado por los medios, puede atraer el interés del público y puede repercutir en nuevos hechos.

Cualquiera de estos cuatro rasgos es válido para crear una historia noticiable sobre una marca, aunque no suficiente. Estos criterios deben combinarse con los seis factores relativamente estables que establece Epstein (Valbuena, 1997: 215) como punto de partida en la toma de decisión por parte del periodista:

1. a quién compromete la historia, la noticia;
2. su predictibilidad, si está programada;
3. el valor de la grabación, en medios audiovisuales, que se podría extender a la destreza de la fuente –del Gabinete de Medios de la marca- en la presentación de información;
4. el equilibrio geográfico, relacionado con el ámbito que cubre el medio; y
5. las consideraciones de tiempo, que redundan en que el periodista pueda producir la “pieza informativa” en el tiempo estipulado para su difusión, y
6. la naturaleza del corresponsal – es decir, su capacidad de influencia para insertar las noticias que él capta para el medio.

A estos seis factores se le debe añadir un séptimo. Este último lo da Ramírez (1995: 51): el reconocimiento de la credibilidad de la fuente informativa, ya que éste es el valor más apreciado por un periodista al tratar con sus fuentes habituales de información.

La marca en la agenda de los medios de comunicación

Dearing y Rogers (1996:1) definen el proceso de *agenda-setting* como “*an ongoing competition among issue proponents to gain the attention of media professionals, the public and policy elites*”. En esta definición destaca la caracterización de la *agenda-setting* como proceso, como una competición entre fuentes que proponen ítems noticiables para atraer la atención de los profesionales de los medios. Es posible constatar, entonces, la necesidad del carácter persuasivo de la comunicación que procede de los Gabinetes de Medios y su definición como fuente dentro del sistema de informativo de los medios de comunicación.

Los factores que determinarán su inclusión en un medio son: la capacidad de los atributos de la marca para constituirlo como hecho noticioso, la capacidad del medio para contener la noticia, la audiencia o lectores a quienes se dirige (definidos como *target*), los mediadores organizacionales (el Gabinete de Medios de la marca) y los profesionales del medio (el periodista responsable).

Por otra parte, los mismos medios de comunicación actúan como fuente informativa de otros medios de comunicación; la televisión surte de noticias a los diarios del día siguiente y los periódicos y revistas marcan los temas de las tertulias informativas radiofónicas y de los programas de radio especializados. Esta redundancia temática juega a favor de la marca igual

que la creciente influencia de los Gabinetes de Medios en la elaboración de las noticias de los medios de comunicación. Ramírez (1995: 227) señala que la eficacia de los Gabinetes de Medios como fuentes informativas que “sirven noticias prácticamente elaboradas” a los medios de comunicación contribuye de forma decisiva a que los periodistas aumenten de forma considerable su productividad. Este hecho, por supuesto, también juega a favor de la comunicación de la marca como noticia en los medios.

Que un hecho sobre la marca contenga un número suficiente de *news values* y la maestría de presentarlos según las técnicas periodísticas, a favor de facilitar la labor profesional del receptor, el periodista; son los elementos que marcan la salida en la “carrera de obstáculos” que debe correr la marca para formar parte de la agenda mediática. Una vez lanzada por los medios de comunicación como noticia, pasa a tener una dimensión pública, a ser de interés general: como efecto directo de formar parte de los temas tratados por los medios de comunicación. Es decir, la marca, gracias a ser noticia, se constituye en realidad pública.

El papel del Gabinete de Medios de Comunicación

La expresión Gabinete de Medios sustituye a la antigua Gabinete de Prensa, ya que como contracción de Gabinete de Medios de Comunicación, ésta última incluye a los medios audiovisuales. Es más precisa y apropiada. Se denomina Gabinete de Medios de Comunicación a las fuentes activas, organizadas y habitualmente estables de información que cubren las necesidades comunicativas internas y externas, a través de los medios de comunicación, de aquellas organizaciones y/o personas (Ramírez, 1995: 27), cuyo objetivo es incidir a su favor en

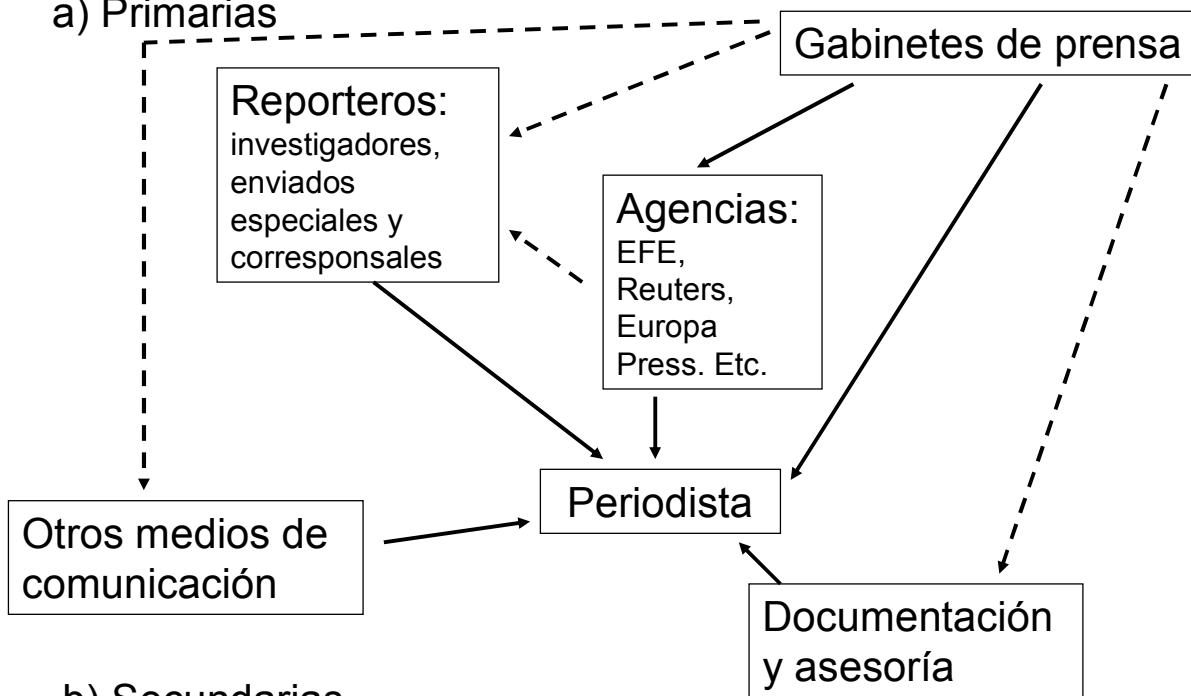
el criterio de sus públicos objetivos para obtener una mayor rentabilidad de la actividad que desarrollan.

El Gabinete de Medios de Comunicación es la herramienta de gestión de la información de la empresa y, por lo tanto, de su marca o marcas a través de los medios de comunicación. Su objetivo es la *publicity* para la marca: que la marca sea noticia. La *publicity* se refiere a las noticias que publican o emiten los medios de comunicación sobre una marca. Ahora bien, ¿qué tiene de particular este proceso de comunicación de la marca? y, esta especificidad ¿qué efectos produce en la marca?

El objeto del Gabinete de Medios de Comunicación es gestionar la dimensión informativa de la marca y transmitir la actualidad de la marca como realidad social. Su misión es vehicular hacia los periodistas pertinentes aquellas informaciones noticiables sobre la marca en cuestión y que su difusión resulte estratégicamente eficaz. Por lo tanto, la principal función que deben cumplir los Gabinetes de Medios relativos a una marca, será el aplicar rutinas periodísticas a los atributos de la marca –dotarla de los requisitos que se le exige a un acontecimiento para ser noticia- y orientarla en el sistema de circulación de información de los medios de comunicación según el plan estratégicamente diseñado. Los Gabinetes de Medios de Comunicación son hoy, de hecho, la más importante fuente informativa ya que nutren a todas las demás fuentes del sistema: desde las agencias de noticias, hasta documentalistas, expertos y prescriptores, pasando por reporteros, colaboradores y enviados especiales y periodistas en la redacción.

Fuentes de información del periodista

a) Primarias



b) Secundarias

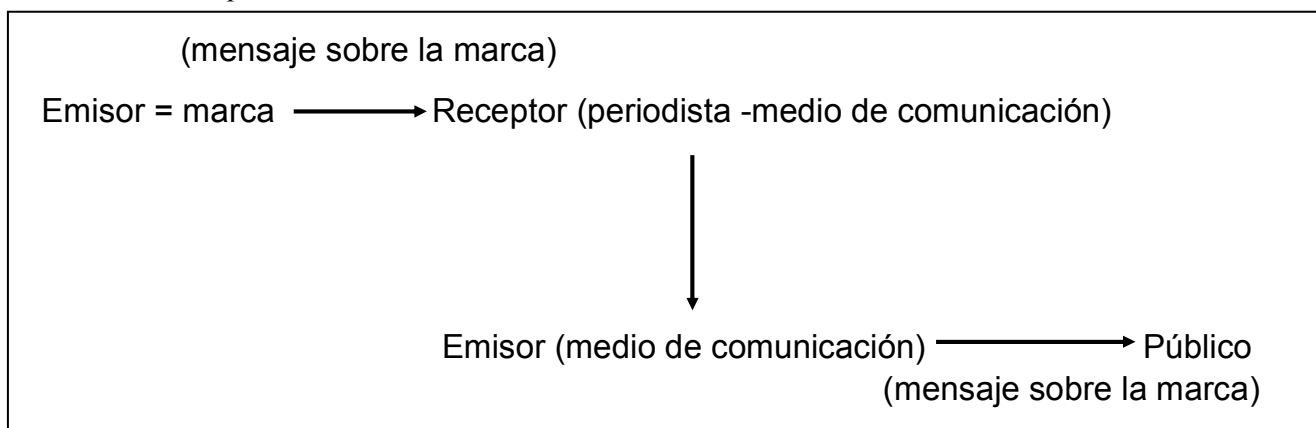
La marca, en su voluntad de constituirse en parte de la realidad social debe comunicarse. Ahora bien, sólo cuando se configura como hecho noticioso tiene la posibilidad de comunicarse a través de los medios de comunicación.

El Gabinete de Medios, pues, informa utilizando recursos periodísticos a los periodistas, valga la redundancia, que trabajan en los medios de comunicación sobre algún ítem noticioso referente a una marca. Si situamos este emisor y este receptor sobre el modelo clásico de proceso comunicativo, tendremos como elemento emisor la marca y como elemento receptor el periodista.

Emisor (marca) —————> Receptor (periodista –medio de comunicación)

Pero, el objetivo último del Gabinete de Medios, no es el periodista, sino los receptores del medio para el que éste trabaja, la opinión pública segmentada en distintos públicos. Para el Gabinete de Medios el periodista es sólo un intermediario, un paso previo necesario, para hacer llegar la información deseada al público o públicos objetivos determinados en cada caso o campaña informativa de Relaciones Públicas. Los Medios de Comunicación constituyen lo que Capriotti (1999: 49) categoriza como infraestructura de la información: aquellos públicos a partir de los cuales otros públicos obtienen información.

Así pues, según esta formulación, se produce un desdoblamiento en el proceso de comunicación inducido por las funciones que cumplen los Gabinetes de Medios para la marca. Por un lado, la marca actúa como emisora para un receptor final que es el periodista y a su vez, si este proceso de comunicación persuasivo resulta exitoso para este emisor, el periodista introducirá la noticia sobre la marca en el medio de comunicación y el medio de comunicación se convertirá en el emisor para su audiencia o para sus lectores, que serán los receptores finales del mensaje elaborado por las Relaciones Públicas a través del Gabinete de Medios.



Este aspecto concentra una de las características específicas de la comunicación de la marca a través del Gabinete de Medios de Comunicación, que la diferencia completamente de la comunicación comercial, de la Publicidad y de otros tipos de comunicación de Relaciones Públicas. La comunicación que provocan las acciones informativas del Gabinete de Medios es la única difundida a través de los medios de comunicación en la que la propia marca no actúa como emisora de su mensaje; la única en la que la marca no habla en primera persona, sino que hay un intermediario –un periodista, un medio de comunicación- con legitimación social como ente informativo –objetivo y veraz- que elabora y difunde un mensaje sobre la marca en un formato de “noticia”.

El periodista como *gatekeeper*

Como expresa Sierra (1999: 469) “los informadores mediatizan los valores, las imágenes y el marco cognitivo de la realidad social, imprimiendo un poderoso sesgo sobre las percepciones selectivas de la audiencia. En este proceso, captan la atención del público, generando una lógica de determinación del clima de opinión sutil, indirecta y a largo plazo en el origen de las formas de opinión pública”. La marca, como sujeto de la información es mediatizada, asimismo, en estos términos: sus valores, su imagen y su conocimiento. Los medios atraen la atención sobre la marca y generan un clima de opinión de forma sutil, indirectamente y a largo plazo.

Así, en la elaboración de la noticia influyen doblemente la organización del medio de comunicación (desde la cultura de empresa hasta la línea ideológica pasando por los modos de trabajar, más allá de las rutinas de producción, las relaciones entre compañeros, la política de personal, los recursos tecnológicos, etc.); y de la personalidad de cada periodista (como

individuo, sus relaciones personales, sus aspiraciones, su carácter, sus intereses particulares, etc).

Considerando el *gatekeeping*, es lógico que un Gabinete de Medios se ocupe de hacer que la marca sea noticia ofreciéndola a los profesionales adecuados, utilizando las herramientas periodísticas más idóneas y en el momento oportuno. El Gabinete de Medios como parte implicada en el *newsmaking*, además, empuja a trabajar con la marca como un hecho diferencial en sí mismo en cada una de las noticias que elabora para cada medio.

Comenta Ramírez (1995: 152) y es sabido por los profesionales de los Gabinetes de Medios, que la mejor forma de persuadir a un periodista para la publicación de una noticia sobre la marca, es ofrecerle una verdadera noticia sobre la misma y hacerlo de la forma adecuada a las rutinas productivas del medio. Un Gabinete de Medios que actúa de un modo profesional es el que se gana la credibilidad del periodista gracias a entender la dinámica productiva de los medios (Ramírez, 1995: 36) y adecuar a ella la gestión eficaz de la información sobre la marca.

Del *gatekeeping* al *newsmaking*

El paso del *gatekeeping* al *newsmaking* contribuye decisivamente a que el Gabinete de Medios pueda contribuir a la construcción de la noticia sobre la marca, con la posibilidad que le ofrece el marco de un “producto colectivo manufacturado” que permite su intervención directa debido a los condicionantes productivos de los medios, que además, cada día amplían su margen para que así sea. Como enuncia el propio Ramírez (1995: 227), el periodista ya no busca la noticia, sino que es la noticia la que busca al periodista. El concepto de *gatekeeping* deja en manos del

periodista del medio la decisión sobre lo que es o no noticia y se publica en un medio; mientras que el *newsmaking* incide en el trabajo del Gabinete de Medios a la hora de elaborar contenidos noticiosos adecuados que despierten la atención de los medios, de forma que pasan a ser un factor clave en la toma de decisión de la selección de las noticias, por su ajuste a los tiempos y modos de trabajo de los medios.

El *newsmaking*, a diferencia del *gatekeeping*, valora la mediación organizacional, es decir, la participación de los Gabinetes de Medios como actores con un gran peso específico en la comprensión del proceso informativo. Mauro Wolf- habla de la influencia del marketing “informativo” en la toma de decisiones de los periodistas.

Los Gabinetes de Medios, hoy, son fuentes informativas de “peso” para los medios de comunicación. Son éstos, los que actúan como portavoces de la marca cuando ésta debe expresarse como noticia. ¿Cuál se puede decir que es su ventaja competitiva respecto a otras fuentes? Sin duda, la estabilidad que le ofrecen al sistema informativo. Ramírez (1995: 225) y Sierra (1999: 325) están de acuerdo en esta afirmación. Las noticias que los Gabinetes de Medios derivan sobre una marca a los medios son hechos anunciados y previstos y en muchas ocasiones, cuando alcanzan la excelencia profesional, pensados y elaborados para que resulten altamente noticiables.

La credibilidad de la información sobre la marca en los medios de comunicación

Cuando la marca habla sobre sí misma, lo hace según una proposición de un valor. El mensaje se construye sobre un objetivo del yo de marca sobre sí misma. La marca se proyecta a sí misma sobre una realidad que habla de sus aspiraciones.

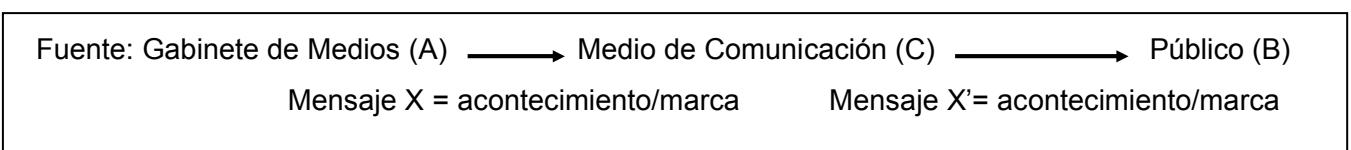
Cuando una marca se comunica a través de técnicas publicitarias o de promoción, el público sabe que es la entidad misma la emisora del mensaje, con lo cual ese mensaje es positivo “a la fuerza”. Así, el mensaje se entiende como “una propuesta o declaración de intenciones”. Aunque este mensaje sea afirmativo de forma rotunda, siempre queda un grado “alejado” del receptor por cuanto que proviene de un emisor directamente implicado en la formulación del mismo.

Realizando un somero análisis de otros elementos o herramientas utilizadas en acciones comunicativas relativas a la marca se constata este hecho: la marca se expresa en primera persona a través de la identidad gráfica visual, el *packaging*, la señalización y los uniformes del personal; la marca se expresa conjuntamente con otras marcas o se atribuye a sí misma un concepto o ideas con patrocinio, el mecenazgo y los eventos; la publicidad muestra a la marca unida a su propia proposición de valor; se puede expresar lo mismo referido a cualquiera de las antes citadas estrategias para definir la marca en su web; e igualmente si la marca se expresa a sí misma a través de comunicación comercial, promocional, *trade*, etc. La conclusión que se extrae es que la marca emite un mensaje sobre sí misma dirigido a un receptor que se concreta en cada caso como un público objetivo pertinente.

Por el contrario, cuando la marca se expresa como noticia en un medio de comunicación, lo hace como hecho consumado, como algo que es real. En los medios de comunicación la marca

se expresa mediada, en tercera persona, por un interlocutor legítimo socialmente, y textualmente como algo real ya acontecido.

El mensaje de los medios de comunicación se considera habitualmente como representación objetiva de los hechos y acontecimientos de la realidad. Lo que se publica en un medio de comunicación sobre una marca goza de credibilidad para el público lector o la audiencia, gracias al rol de *gatekeeper* que desempeñan los periodistas. El modelo de Westley y MacLean, tal como lo describe Saperas (1992: 96), “caracteriza a la fuente (A) como creador de opinión, de valoración de los acontecimientos mediante una semantización intencional de la información, y, contrariamente a ello, el elemento mediador, el medio de comunicación (C) detenta la posibilidad de adaptar el mensaje recibido de A según las necesidades de información experimentadas por el destinatario, el público receptor (B) mediante una carencia de intencionalidad y mediante su orientación hacia las gratificaciones buscadas y deseadas por B”. En este contexto se debe tomar la “carencia de intencionalidad” (de C) como la preceptiva tendencia a la objetividad de la producción de noticias y reafirmar, a través de esta descripción, que cada medio de comunicación es a su vez una marca con necesidad de comercialización que se debe a un público- comprador al que ha de agradar, convencer o seducir.



Este esquema distingue entre los intermediarios de la información y el periodista como comunicador que procesa y elimina los sesgos originarios de las fuentes de noticias (Sierra, 1999: 310). La presencia de este intermediario cuya profesionalidad le impulsa, al menos

teóricamente, a la objetividad en la exposición de los hechos noticiosos confiere credibilidad a lo publicado o emitido en los medios de comunicación social (Rodrigo Alsina, 1996: 170).

Destaca Ramírez (1995: 152) que el receptor ignora casi todo lo referente al proceso productivo de la noticia y los intereses que se mueven en torno a la misma. El receptor desconoce el camino que sigue una noticia desde que se produce hasta ser difundida por un medio de comunicación. Esta idea refuerza la definición de noticia de Martínez Albertos (1974) que sólo otorga la concepción de noticia como tal a aquello que publican o emiten los medios de comunicación. Este beneplácito se relaciona íntimamente con la construcción de la realidad social que determinan los medios de comunicación: lo que no está en los medios, no existe, o al menos no en la opinión pública. El paso del suceder al existir se da a través de ser noticia en un medio de comunicación. Se podría incluso plantear el proceso a la inversa ¿por qué un hecho noticiable que sucede no se difunde a través de los medios? Posiblemente, la respuesta a esta pregunta sería la no existencia de una fuente organizada y con recursos (un Gabinete de Comunicación) para difundir ese hecho en cuestión, más que algún tipo de “conjura” encaminada a la desinformación.

De esta manera, cuando una entidad aparece como sujeto de una noticia en un informativo, el emisor “deja de ser la entidad” (en la mente del público-receptor) para pasar a ser el medio que publica esa noticia, por lo que el grado de credibilidad se amplía considerablemente (lo que se publica o se emite en los medios “es creíble”). Por otra parte, las rutinas de producción de las noticias en los medios de comunicación hacen que los hechos sólo sean noticia cuando ya han tenido lugar o están constatados, es decir, cuando son “realidad”.

Así, por ejemplo, Aaker (2001: 223) comenta que en muchas ocasiones el coste de un patrocinio se justifica por la exposición de la marca que consigue la *publicity*. La explicación se desprende de lo tratado hasta el momento: cuando la marca expresa el patrocinio en primera persona, el mensaje no puede ser otro que “la proposición de un valor” asociado. Las afirmaciones sobre uno mismo son ineficaces si no “se hace algo” para que sean confirmadas. ¿Qué pasa cuando esta misma realidad –una marca que patrocina un acontecimiento- se expresa a través de un medio de comunicación? El mensaje pasa a ser un hecho consumado y objetivo: la marca adquiere los atributos del acontecimiento por el simple hecho de haber realizado un salto cualitativo de la primera a la tercera persona que la lleva de lo aspiracional a lo real.

Como consecuencia directa de las afirmaciones anteriores, la marca como noticia en un medio de comunicación adquiere carta de naturaleza. Lo que de ella se diga es, primero un hecho consumado, sino no podría ser noticia y, segundo, es cierto, porque el emisor ostenta la credencial de la credibilidad y la objetividad. De ambas características de los medios se desprende la conclusión de que “lo que dicen los medios es creíble”.

Por otra parte, el goce de este estatus de credibilidad debido a la intermediación profesional por parte del periodista, le exige a la marca un determinado comportamiento para constituirse como hecho noticiable. Que la marca sea noticia y aparezca en los medios de comunicación pasa porque se comunique a los periodistas según sus pautas profesionales: tanto el que se refiere a las palabras y su organización como a sus contenidos noticiables, es decir, que se presente en forma de noticia y dé respuesta o se adapte a los valores que convierten un hecho en una noticia, los *news values*.

El objetivo del Gabinete de Medios deberá ser el de controlar al máximo el mensaje que se difunde a través de los medios de comunicación para que éste sea favorable a la marca y el único método lícito y profesional a su alcance es la persuasión a través de la adecuación, es decir, el proporcionar noticias al medio que sean apropiadas a sus características, al medio como producto y como marca, que actuará como transmisora de la información. Para el público receptor, claro, este proceso será invisible y enmarcará esta comunicación en la confianza de “algo sucedido, objetivo y creíble, sobre lo que tiene opción pensar u opinar”. Esta es la concreción de una marca cuando se expresa como noticia en un medio.

Bibliografía

- Aaker, David A., Joachimsthaler, Erich; *Liderazgo de Marca*, Deusto, Bilbao, 2001
- Capriotti, Paul; *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*, Ariel, Barcelona, 1999.
- Dearing J. y Rogers E., *Agenda setting*, Thousand Oaks, Sage, 1996.
- Gomis, Lorenzo; *Teoría del Periodismo*, Paidós Ibérica, Barcelona, 1991.
- Lazarsfeld, Paul F. y Merton Robert K., *Mass Communication, popular taste and organized social action*, In L. Bryson (Ed.), New York: Harper (EEUU), 1964.
- Martínez Albertos, JL; *Redacción periodística*, ATE, Barcelona, 1974.
- Ramírez, Txema; *Gabinetes de Comunicación*, Bosch, Barcelona, 1995.
- Rodrigo Alsina, Miguel; *La construcción de la noticia*, Paidós, Barcelona, 1996.
- Saperas Enric; *La Sociología de la Comunicación de Masas en los EEUU. Una Introducción Crítica*, ESRP PPU, Barcelona, 1992.
- Sierra Caballero, Francisco; *Elementos de Teoría de la Información*, Editorial MAD, Sevilla, 1999.

I Congreso de Investigadores de Relaciones Públicas
Sevilla (noviembre de 2004)

Área Imagen, Reputación y Relaciones Públicas

Valbuena de la Fuente, Felicísimo; *Teoría General de la Información*, Noesis, Madrid, 1997.

Villafañe, Justo; *La gestión profesional de la imagen corporativa*, Pirámide, Madrid, 1999.

Wolf, Mauro; *Los emisores de noticias en la investigación sobre comunicación*, ZER, Revista de
Comunicación de la Universidad de País Vasco, número 3.

Dr. Paul Capriotti
Universidad Rovira i Virgili
Universidad de Vic
paul.capriotti@uvic.es

Imagen y Reputación: análisis de similitudes y diferencias conceptuales

1. Introducción: La confusión terminológica

Los conceptos de *Imagen y Reputación* han sido utilizados para definir gran cantidad de cosas o fenómenos y esto ha generado una amplia confusión a la hora de utilizar dichos términos. Esto puede ser debido a muchas razones, como pueden ser la polisemia del término, su novedad o a su falta de concreción conceptual (Grunig, 1993; Fombrun y Van Riel, 1997; Gotsi y Wilson, 2001). Sin embargo, a pesar de esta confusa situación, dichos conceptos se han impuesto como básicos en el ámbito de las relaciones públicas, la publicidad, el marketing, la gestión empresarial o la gestión de los intangibles.

Pero la dificultad para establecer una posición más o menos consensuada sobre lo que es cada uno de ellos ha generado una creciente inflación terminológica. Esto ha conllevado un uso indiscriminado de dichos conceptos, ya sea porque algunos investigadores y profesionales los utilizan como sinónimos, otros los consideran diferentes, y otros tratan a algunos de ellos como aspectos parciales dentro de un concepto mayor (Gotsi y Wilson, 2001). Así, las personas que los consideran como conceptos sinónimos ven en ellos la existencia de una superposición significativa, mientras que aquellos que los consideran diferentes incluso utilizan expresiones combinatorias de los mismos.

La revisión de la literatura existente señala la gran disyuntiva en las definiciones de imagen y reputación (tanto en su propia definición como en la diferenciación con los otros dos conceptos) ha residido en el hecho de definirlos de dos posibles formas: ya sea como “percepción mental en el receptor”, o bien como “percepción deseada ó herramienta gestionada por el emisor”. Es decir, la esencia del problema conceptual estaba (y tal vez, está) en situar a esos conceptos en la esfera del Emisor o del Receptor dentro del proceso general de comunicación.

Por esta razón, se hace necesaria una reflexión y clarificación, a nivel conceptual básico, de las expresiones *Imagen* y *Reputación*, no tanto en el aspecto etimológico, sino más bien en cuanto a su sentido o significación esencial, para lograr su adecuada utilización en el campo de las Relaciones Públicas.

2. Criterio de valoración

Para analizar y clarificar dichos conceptos, se tomaron diferentes definiciones de diversos autores y se valoraron en función de un criterio básico, que servirá para categorizar las definiciones y posibilitar su comparación. Este criterio es el que se ha planteado en el apartado anterior como la principal problemática a la hora de definir los conceptos: la atribución de los conceptos al ámbito de alguno de los sujetos dentro del proceso general de comunicación. En función de ello, se puede establecer dos grandes enfoques o concepciones: aquella que vincula los conceptos a la esfera del Emisor, y aquella que liga los conceptos a la esfera del Receptor.

a) Conceptos vinculados al Emisor: Imagen o Reputación como constructos de emisión.

En función de este enfoque de “emisión”, imagen o reputación serían definidas como el conjunto de características o atributos que la organización quiere que sus públicos conozcan o asocien a ella. Es decir, sería lo que la organización desea mostrar de su personalidad a sus públicos, la “percepción deseada” por la compañía. Se observa como un Constructo de Emisión, como un "producto" elaborado de la organización, ya que estaría generada por la propia organización (como Emisor), y que debe ser adecuadamente transmitido, para que los públicos lo reciban y lo adopten como suyo. Por lo tanto, serían aspectos en los que la compañía tendría mayor capacidad para su control o manipulación. Así, la clave de esta concepción es que se considera a tales conceptos como un instrumento o herramienta que puede ser gestionado por la organización dentro del conjunto de elementos dirigidos a influir en los públicos. Serían un recurso, un activo “*propiedad*” de la empresa, algo que la compañía posee internamente (como la comunicación, la identidad visual, los recursos humanos, físicos y financieros, etc). Esta idea llevaría a considerar que la imagen o la reputación de la empresa la construiría la propia compañía, y la comunica a través de su acción cotidiana y de su comunicación.

b) Conceptos vinculados al Receptor: Imagen o Reputación como constructos de recepción.

En función de este enfoque de “recepción”, imagen o reputación serían definidas como una percepción de los públicos de la organización. Esta percepción estaría organizada como una representación, estructura o esquema mental en los públicos. Se plantea, por tanto, como un Constructo de Recepción, ya que se forma en las personas receptoras, como el resultado de la interpretación que hacen los públicos de toda la información o desinformación sobre una organización. O sea, serían un "resultado o efecto" de la acción de la organización y de otros factores externos a la compañía (el entorno competitivo y general). Imagen o reputación serían una construcción que es "propiedad" de los públicos, algo que "está ubicado" en el Receptor dentro del proceso general de comunicación. Por lo tanto, serían aspectos menos controlables o manipulables directamente por la organización. Los públicos se consideran como "sujetos creadores" y no como sujetos pasivos. En este sentido, debería ser estudiada y analizada desde la perspectiva de los públicos de la organización y de su interpretación (o *consumo*) de la información, más que desde el ángulo de la empresa y de la construcción de los mensajes (o programas de comunicación) que ella realiza.

3. Análisis comparativo. Similitudes y Diferencias.

Se puede observar que los conceptos de Imagen y Reputación han sido estudiados y utilizados tanto desde una perspectiva de Emisión como de Recepción (Capriotti *et al.*, 2004). Desde el enfoque de Emisión se observan como activos “propiedad” de la organización. Son herramientas de gestión empresarial que permiten generar diferenciación, y en última instancia, valor para la compañía. Desde el Enfoque de Recepción se presentan como representaciones perceptuales de la organización en la mente de los públicos¹.

¹ Para una revisión amplia de definiciones de Imagen y Reputación, desde ambas perspectivas (emisión y recepción), véase: Capriotti *et al.* (2004) y Gotsi y Wilson (2001).

	<i>Imagen</i>	<i>Reputación</i>
Constructo de EMISIÓN	Instrumento de gestión empresarial para influir sobre los públicos	Herramienta de gestión corporativa para actuar sobre los stakeholders
Constructo de RECEPCIÓN	Representación mental en los públicos	Representación mental en los stakeholders

El primer dilema que surge es: ¿la imagen y la reputación son constructos de emisión o de recepción?. Es indudable que no podemos situar a cada uno de los conceptos tanto en la esfera del emisor como en la del receptor, puesto que los ámbitos son excluyentes. La imagen no puede ser “la percepción deseada por la compañía en la mente del público” al mismo tiempo que considerada “la percepción real que tiene el público de la compañía. La reputación no puede ser definida como una “una herramienta de gestión corporativa de la organización” y también como “una valoración global que hacen los stakeholders de la organización”. En cualquiera de los dos casos, los conceptos deberían ser considerados o bien como constructos de emisión ó bien como constructos de recepción. Los dos conceptos no pueden pertenecer cada uno de ellos a esferas diferentes dentro del proceso general de comunicación (puesto que sólo hay dos: emisor y receptor). Si los dos conceptos pertenecen a la misma esfera, entonces se plantea el segundo dilema: ¿dónde están las diferencias entre los dos conceptos?. O expresado de otra forma ¿estamos hablando de términos que son, en esencia, conceptualmente similares o distintos?

Gotsi & Wilson (2001) realizan una amplia reflexión sobre los diferentes planteamientos existentes en cuanto a diferencias y similitudes de los conceptos de Imagen y Reputación. Señalan que hay dos escuelas de pensamiento dominantes sobre el tema. Por una parte, los autores incluyen la escuela de pensamiento análogo, que ve a la reputación corporativa como un sinónimo de la imagen corporativa, y, por otra parte, se encontraría la escuela de

pensamiento diferenciado, que considera que los términos son diferentes y, de acuerdo con la mayoría de los autores, interrelacionados.

Con respecto a las similitudes, Gotsi & Wilson (2001: 25-26) señalan que hay autores que no diferencian entre imagen y reputación, definiéndolos como “the total or comprehensive impresión the stakeholders have about a company”. Esta corriente se sustenta más en el concepto de imagen que en el de reputación, como consecuencia de un uso más antiguo y usual (y también de moda) del primero de ellos entre los 60’s y 70’s. En los años 60 y 70 los estudios sobre imagen corporativa aparecieron como un área muy de moda para la investigación, mientras que el término reputación corporativa no era muy común en la literatura de marketing en esa época. Estos planteamientos se han mantenido en muchos autores hasta la actualidad. En este sentido, la similitud (planteada como conceptos sinónimos) se sustenta sobre la idea que ambos conceptos son constructos de recepción, en cuanto los públicos son quienes se forman tales percepciones en función de la información que reciben acerca de una organización. Van Riel (1997: 104-118) señala, como ejemplos dentro de los métodos de medición de imagen, las investigaciones de reputación de Fortune o Financial Times.

Por otra parte, en relación con las diferencias planteadas entre imagen y reputación, hay autores que postulan que, más que diferencias entre los ambos conceptos, lo que ha sucedido es una evolución desde la noción de imagen hacia el concepto de reputación, probablemente debido a la polisemia del término imagen como también a su significado negativo a nivel popular y en determinados círculos académicos (Grunig, 1993; Rindova, 1997). Rindova, (1997: 189) señala que “the negative associations assigned to the concept of corporate image have resulted in a transition of focus from image management, which is seen as firms taking superficial actions to make themselves look better, and toward reputation management, which is seen as firms taking substantive and responsible actions to gain the esteem of the public”. Sin embargo, esta posición no implica necesariamente una diferencia en sí entre los conceptos. Así, no estaríamos ante conceptos diferentes, sino frente a una sustitución por evolución de un concepto considerado negativo (el de imagen) hacia otro término más positivo (reputación).

Otro enfoque de diferenciación es aquel que considera a la imagen como producto de la comunicación de la compañía, y a la reputación como resultado de la conducta de la

organización (Villafañe, 2004: 24-26; 2000: 166-167; Pizzolante: 2002: 102). A partir de ello, se establecen una serie características que diferenciarían la reputación de la imagen (estructural/coyuntural; duradera/efímera; objetivable/no objetivable; respectivamente). Villafañe (2004: 27-33) parte de la consideración de imagen como resultado de la comunicación de la organización, mientras que considera que la reputación tiene una construcción más holística, basada no sólo en la comunicación, sino fundamentalmente en su conducta corporativa. Sin embargo, el propio Villafañe (1993: 23-33; 2004: 26-28) habla de que la imagen no sólo está en función de la comunicación, sino que depende del comportamiento, la cultura corporativa y la personalidad corporativa (y dentro de esta incluye a la comunicación). En función de ello, la coherencia y buen hacer de la empresa en estos tres grandes planos conseguirá la imagen de la empresa en la mente de sus públicos. Por tanto, esto lleva a reflexionar que la imagen es una percepción formada en los públicos como consecuencia de todo el hacer y decir de la compañía. Como puede apreciarse, esto no supone una diferencia sustancial respecto al concepto de reputación. De hecho, Villafañe (2004: 28) hace referencia que si la imagen es considerada de forma más global –holística- las diferencias con reputación son mínimas. En esta línea se expresa también Costa (2001: 58), quien sostiene que la imagen de empresa es un efecto de causas diversas: percepciones, inducciones, deducciones, proyecciones, experiencias, sensaciones, emociones y vivencias de los individuos, que de un modo u otro –directa o indirecta- son asociadas entre sí y con la empresa. Y también Kapferer (1992: 44) señala que la imagen se refiere a la forma en que ese público interpreta el conjunto de señales procedentes de los productos, servicios y comunicaciones emitidas por la marca.

Otra diferencia que se señala entre los conceptos es la consolidación a través del tiempo. Así, algunos autores (Fombrun, 1996: 72, 2001: 293; Villafañe, 2004: 31) hablan de cristalización a través del tiempo. Para estos autores, la reputación sería el resultado del mantenimiento de una imagen positiva en los públicos durante un período de tiempo prolongado. Sin embargo, es muy difícil poder establecer un período de tiempo o un plazo que permita separar o establecer cuándo la imagen se transforma en reputación. De hecho, conseguir una imagen positiva fuerte y consolidada lleva tanto tiempo como el desarrollo de una buena reputación. Además, algunos autores (Fombrun, 2001: 293; Gotsi & Wilson, 2001: 29) establecen que la reputación es una evaluación o consolidación global (una síntesis) de las diferentes valoraciones, juicios o imágenes que tienen los stakeholders sobre una compañía. Sin embargo, desde otra perspectiva, Varey (2002: 193) define a la reputación corporativa como

“all-encompassing term for what employees think about their employer, what customers think about their provider, what investors think about their shareholding, etc”. En este sentido, habría tantas reputaciones como públicos se identificaran en una organización. La reputación sería, pues, una valoración global que tiene cada uno de los diferentes públicos de la compañía. Y en esta línea, no habría una distinción importante con el concepto de imagen.

De esta manera, podemos observar que las diferencias planteadas por los diversos autores pueden ser cuestionadas, al menos en función de los planteamientos establecidos hasta el momento como elementos diferenciales. Sin embargo, sí que podemos establecer una clara relación en cuanto a las similitudes entre los conceptos, siempre vinculados a la idea de que constituyen constructos de recepción, como percepciones globales que tienen los públicos sobre una organización.

4. Conclusión: hacia un concepto básico común

A partir de las reflexiones realizadas en los apartados anteriores, podemos considerar que los dos conceptos pueden ser calificados como constructos de recepción, es decir, pertenecientes a la esfera de los públicos. A partir de ello, hay una idea básica común que comparten los dos conceptos, y pueden ser analizados y valorados desde esta perspectiva, como conceptos similares. Así, podemos establecer una idea básica común de Imagen o Reputación como la estructura o esquema mental que una persona o grupo de personas (un público) tienen sobre un objeto (producto, servicio, marca o compañía), integrado por un conjunto de atributos que los públicos utilizan para identificarlo y diferenciarlo de otros.

La idea central subyacente en esta definición es que esa representación, estructura o esquema mental que los públicos elaboran está formada por unas características, rasgos, emociones, creencias, valores o atributos con las cuales identifican, diferencian y valoran a la organización. Esta estructura es el resultado del proceso de adquisición de conocimiento realizado por parte de los individuos acerca de la organización. Así, este constructo no es una transmisión literal de las intenciones de la empresa, sino que es un proceso de reconstrucción y de organización particular de los conocimientos por parte de los públicos (Marion, 1989: 25). La realidad es siempre una realidad interpretada por las personas, por la cual da a cada objetivo o acontecimiento un significado específico (Spinelli, 1989: 3-9).

Esta estructura o esquema mental se configura en la mente de los públicos como una *gestalt* (Villafañe, 1993: 24-26), resultado de un proceso acumulativo de información, el cual es fragmentario (se recibe en partes) y discontinuo (se recibe en diferentes momentos temporales) (Costa, 1977: 79; Capriotti: 1992: 61). Esta información es recibida por los públicos tanto si la organización envía mensajes de forma consciente (envío activo de información) como de manera inconsciente (envío pasivo de información). También contribuyen de manera decisiva a la formación del constructo las informaciones provenientes del entorno de la organización (tanto competitivo como general). Esta última afirmación debe ser destacada, puesto que no sólo los mensajes enviados por la organización influyen o afectan a la formación de la imagen, posicionamiento o reputación, sino también todos aquellos que puedan provenir de otras fuentes y que contengan información sobre la organización o sus actividades, como también aquellos mensajes que hagan referencia a su ámbito de trabajo o acción (sector al que pertenezca), que puedan afectar indirectamente. Así, la percepción mental de la opinión pública de Shell quedó seriamente cuestionada en 1994 no sólo por su conducta en relación al desmantelamiento de su plataforma petrolífera y su comunicación sobre el hecho, sino fundamentalmente por el tratamiento mediático que tuvo tal hecho, y la implicación activa de diferentes públicos de la compañía (ecologistas, gobiernos, ONG's, etc.)

De esta manera, la imagen o reputación se establece, fundamentalmente, como una estructura cognitiva de los públicos, como resultado del proceso interno de *consumo* de la información que realizan los individuos, que dará como resultado la estructura mental de la empresa. Dicha estructura mental originará luego unas valoraciones y unos procesos conductuales determinados. Esta estructura mental que los públicos se hacen de una compañía no sería la empresa como tal, sino una *evaluación* de la misma, por la cual le otorgamos ciertos atributos con los que la definimos y diferenciamos de las demás organizaciones. Esta evaluación implica una valoración, una toma de posición con respecto a la institución y, en consecuencia, una forma de actuar en relación con ella.

5. Bibliografía

- Capriotti, P. (1992): *La Imagen de Empresa*, El Ateneo, Barcelona.
- Capriotti, P.; Losada, J.; Villagra, N. y Kruglianskas, M. (2004): "Conceptual similarities and differences between Image, Positioning and Reputation", comunicación presentada al 8th International Conference on Corporate Reputation, identity, Image & Competitiveness, Fort Lauderdale (Miami, USA), mayo 2004.
- Costa, J. (1977): *La imagen de empresa*, Ibérico Europea de Ediciones, Madrid.
- Costa, J. (2001): *Imagen Corporativa en el siglo XXI*, La Crujía, Buenos Aires.
- Fombrun, C. (1996): *Reputation. Realizing values from the corporate image*, Harvard Business School Press, USA.
- Fombrun, C. (2001): "Corporate Reputation as economic assets", en Hitt, M. et al.: *The Blackwell Handbook of Strategic Management*, Blackwell, USA.
- Fombrun, C. & Van Riel, C. (1997): "The Reputational Landscape", *Corporate Reputation Review* 1(1), pp. 5-13.
- Gotsi, M. & Wilson, A. (2001): "Corporate Reputation: seeking a definition", *Corporate Communications: An International Journal*, 6 (1), pp. 24-30.
- Grunig, J. (1993): "Image and substance: from symbolic to behavioral relationships", *Public Relations Review*, 19 (2), pp. 121-139.
- Kapferer, J. (1992): *La marca, capital de la empresa*, Deusto, Bilbao.
- Marion, G. (1989): *Les Images de l'entreprise*, Ed. d'Organization, Paris.
- Pizzolante, I. (2002): "La 'geometría' de la comunicación empresarial", *Sphera Pública*, 2, pp. 93-118.
- Rindova, V. (1997): "The image cascade and the formation of corporate reputations", *Corporate Reputation Review*, 1 (1-2), pp. 188-194.
- Spinelli, E. (1989): *The interpreted world*, Sage Publications, London.
- Van Riel, C. (1997): *Comunicación Corporativa*, Prentice-Hall, Barcelona.
- Varey, R. (2002): *Marketing communication*, Routledge, London.
- Villafañe, J. (1993): *Imagen Positiva*, Pirámide, Madrid.
- Villafañe, J. (Ed) (2000): *El Estado de la Publicidad y el Corporate en España y Latinoamérica*, Pirámide, Madrid.
- Villafañe, J. (2004): *La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas*, Pirámide, Madrid.

LAS EMPRESAS DE COMUNICACIÓN Y RELACIONES PÚBLICAS

Verónica Guardiola Corral
Facultad de Comunicación
Universidad de Sevilla

ABSTRACT

El objetivo de esta comunicación es dibujar un panorama actual del mercado de las empresas de comunicación, relaciones públicas y agencias de publicidad en Andalucía, con el propósito de definir las funciones de cada una de ellas, los rasgos comunes y los diferenciales. Asimismo, comparar su número y sus líneas de investigación. En este sentido, se hace pertinente describir el nacimiento y composición del mercado andaluz en comunicación para a continuación exponer la situación actual. Se trata de contrastar mediante información cuantitativa (porcentajes) y cualitativa (descriptivo) la escasa existencia de una cultura de relaciones públicas en el Sur. Y destacar, otro fenómeno actual como es la absorción de las actividades propias de éstas por las agencias de publicidad y marketing.

I. ALGUNAS CONSIDERACIONES PREVIAS

Los principales problemas y dificultades a los que se ha enfrentado este estudio son los siguientes:

- Falta de rigor en los documentos consultados.
- Ausencia de una terminología estándar y reconocida.
- Carencia de registros oficiales completos.
- Empresas de comunicación con nombres no apropiados. El nombre no se corresponde con las actividades que desarrollan.
- Los directorios de empresas existentes difieren en el número de empresas y el criterio de clasificación no es compartido.

Los motivos que explican estas deficiencias son:

- No hay verificación de las actividades de las empresas inscritas en el directorio.
- Sólo aparecen aquellas empresas que voluntariamente se inscriben y no todas las existentes. Lo que explica el desnivel entre registros privados y públicos u oficiales.
- Quienes elaboran los listados de los directorios no siempre son especialistas en la materia y desconocen los matices y diferencias de las distintas empresas de comunicación. Es por ello que no realizan una apropiada clasificación de las mismas.

Por tanto, la falta de unanimidad y consenso en la terminología que envuelve al campo

de las relaciones públicas es uno de los obstáculos con los que topa la labor investigadora. Los directorios y anuarios difieren en la denominación que emplean para catalogar a las empresas que desarrollan actividades de relaciones públicas. De entre las fuentes consultadas para este estudio: Guía del marketing, Anuario de Comunicación (Adc Dircom), la Guía de la comunicación visual de Andalucía (Consejería de empleo y desarrollo tecnológico. Junta de Andalucía), Guía de la comunicación (Consejería de Presidencia. Junta de Andalucía), se desprende criterios divergentes de clasificación. La primera fuente organiza a las empresas en las siguientes categorías: “relaciones públicas”, “empresas organizadoras de eventos”, “patrocinio y mecenazgo”. La segunda, utiliza las denominaciones: “empresas de comunicación y relaciones públicas”, “empresas de identidad corporativa” y “auditoras – consultoras”. La tercera, distingue entre “agencias de relaciones públicas” y “agencias organizadoras de ferias y congresos”. Y las dos últimas, sólo contemplan el término “empresas de comunicación” para englobar a todas aquellas con servicios de relaciones públicas. Una mirada analítica sobre estas clasificaciones pone de relieve que mismas empresas son encasilladas en categorías distintas según la guía o anuario en que aparezcan. Asimismo, observamos que dentro de la Guía del marketing, algunas empresas podían encontrarse en dos listados diferentes. A modo de ejemplo, MTO Gabinete aparecía tanto en las “agencias de relaciones públicas” como en las de “patrocinio y mecenazgo”. Un dato a tener en cuenta para evitar incurrir en error por duplicación en la creación de una única lista.

En adelante optaremos por el término “agencias de comunicación y relaciones públicas” para referirnos a todas aquellas empresas que desarrollen actividades de relaciones públicas.

II. ANTECEDENTES

I.1.- Antecedentes científicos (estudios o investigaciones precedentes).

Toda buena investigación se inicia con una evaluación general sobre el estado de la materia de estudio. Esta labor implica la búsqueda y análisis de todo el material existente y, muy especialmente, de investigaciones precedentes que versen sobre el objeto que se aborda. Con el propósito de cumplir tales principios esta comunicación se embarcó, en su primera fase de elaboración, en una ardua actividad de recopilación informativa sin resultado satisfactorio. Dado que los trabajos hallados toman como área de referencia el territorio nacional, el más reciente es el estudio desarrollado por AEDEC, IESE y PricewaterhouseCoopers en el 2002, lo que imposibilita la extrapolación de datos y hallazgos al escenario andaluz. En este sentido, ha de ponerse de manifiesto el escaso interés que tanto

instituciones públicas como empresariales de comunicación de Andalucía han prestado a la investigación de este sector en la comunidad andaluza.

I.2.- Antecedentes históricos (el sector: nacimiento y evolución).

Para entender el grado de desarrollo y el número de empresas de comunicación y relaciones públicas en Andalucía hemos de hacer una retrospectiva que nos remita al nacimiento y evolución de esta actividad empresarial en el contexto nacional. Dado que el progreso y devenir del sector nacional marcará e influirá determinadamente la gestación y conformación de las empresas andaluzas de comunicación y relaciones públicas. No obstante, conviene matizar que nuestro propósito no es elaborar un documento referido a la historia, sino hacer uso de ésta para comprender la situación empresarial actual en Andalucía.

Nos situamos como punto de partida en los años 60. Si bien la actividad publicitaria es predominante en aquellos momentos ya se apunta una tímida aparición de las actividades de las relaciones públicas en nuestro país -que en Europa venían aplicándose desde la Segunda Guerra Mundial. Sin embargo, no será hasta los setenta cuando comiencen a despegar de manera más significativa. Aunque todavía su nivel de desarrollo era básico y se ejercían de una manera más bien intuitiva, pues, no estaban sistematizadas, ni era reconocida su necesidad de implantación, así como los efectos importantes que producían sobre las actividades de las empresas. Su escasa utilización venía, además, de la mano de empresas extranjeras principalmente. Será, por tanto, en los noventa cuando experimenten un importante auge que trajo parejo el reconocimiento e importancia de la labor comunicativa para la vida y subsistencia de las empresas en el mercado. Así, llegaremos a la situación actual, una etapa caracterizada por el crecimiento y la revalorización de las empresas de comunicación y relaciones públicas.

Andalucía acogerá a este campo empresarial con posterioridad cuando las innovaciones iniciadas en los principales focos del país: Madrid y Barcelona comienzan a consolidarse. Y las principales empresas de esta actividad apuestan por su expansión hacia otros mercados vírgenes. Entre los motivos que les llevan a tener presencia física en el Sur se hallan, por un lado, el crecimiento del sector empresarial andaluz, la importancia cada vez más creciente de la comunicación y la consecuente demanda de servicios de comunicación por parte de empresas de tamaño grande - mediano que precisan de un conocimiento directo y cercano del territorio andaluz. No referimos a empresas con cuotas de mercado significativo que siguen las tendencias de las empresas que operan en el resto de España. Empresas tales

como las aceiteras, las cajas de ahorro o las inmobiliarias. La apertura de delegaciones o filiales de agencias foráneas llevó consigo la aparición de empresas autóctonas orientadas a un cliente de tamaño más reducido y local. Así, poco a poco, se fue configurando el sector de las empresas con servicios en comunicación en Andalucía.

El sector andaluz de la comunicación, hoy.

El mercado empresarial andaluz de servicios en comunicación está configurado por un espectro no homogéneo de empresas: agencias de publicidad, empresas de marketing, agencias de comunicación y relaciones públicas, agencias de prensa y centrales de medios. Todas ellas presentan un denominador común. Son mayoritariamente localistas, de plantilla reducida –entre dos y quince trabajadores- y especializadas en un área concreta.

Las agencias de publicidad autóctonas en todas sus variantes – agencias tradicionales y agencias especializadas en un servicio específico- son las más extendidas, asentadas y numerosas en coexistencia con un grupo de filiales de agencias foráneas, nacionales y/o multinacionales. El sector andaluz de la comunicación parece estar aún lejos de ejercer influencia en las nuevas tendencias y avances que, como es lógico, se introducen en nuestro país de la mano de las agencias multinacionales de gran volumen, sitas normalmente en Madrid o Barcelona.

EMPRESAS DE SERVICIOS EN COMUNICACIÓN EN ANDALUCÍA.

PUBLICIDAD	ANDALUCÍA
Agencias de Publicidad*	463
Publicidad Exterior	142
Publicidad Producción	7
Publicidad Promocional	170
Publicidad Soportes	14
Servicios Generales	4
EMPRESAS DE COMUNICACIÓN Y RELACIONES PÚBLICAS	
Agencias de comunicación y relaciones públicas	46
PRENSA	
Agencias de Prensa	12
MARKETING	
Marketing directo y Telemarketing	48
OTROS	
Distribuidoras y Centrales de compra de medios	19

ELABORACIÓN PROPIA¹.

¹ Guía de la Comunicación Visual en Andalucía. Consejería de Empleo y Desarrollo Tecnológico. Instituto de Fomento de Andalucía. http://www.ifá.es/es/serv_emp/gcva.htm (Disponible 15 - septiembre- 2004); Agenda de la Comunicación. Junta de Andalucía 2004. Consejería de la Presidencia <http://www.juntadeandalucia.es/agenda/a-ec.htm>residencia (Disponible 15 - septiembre- 2004); Empresas de comunicación en Andalucía. Asociación para el Progreso de la Comunicación (APC) <http://www.apcnet.org/empresas/empresas.htm> (Disponible 18 - septiembre - 2004)

En cuanto a los servicios que ofertan, hemos de subrayar la particularidad de que muchas de ellas, a pesar de estar inscritas en una actividad determinada, diversifican sus servicios en otras áreas complementarias, es decir, se introducen en el terreno propio de otras agencias especializadas.

Igualmente, hay que destacar la falta de cultura en comunicación tanto en empresarios como en trabajadores, dado que muchos de ellos se han incorporado a este mundo de la comunicación sin la formación adecuada. A ello se une la escasa colaboración y la desunión del sector, que da pie a un mayor intrusismo.

Si bien hoy día existen dos Universidades andaluzas – Sevilla y Málaga- que ofertan titulaciones específicas para esta área, todavía muchas de las empresas no exigen tales titulaciones. Es más, gran parte de sus directivos ni siquiera conocen los contenidos de los planes de estudios de estas disciplinas (Méndiz Noguero, 1999:312-313).

Las empresas andaluzas presentan como ventaja frente a las agencias nacionales el conocimiento del entorno local, aunque esto no ha sido óbice para que la mayoría de las instituciones públicas andaluzas hayan tardado en contratar sus servicios en beneficio de las foráneas. En estos momentos muchas de las agencias de comunicación tienen sus principales fuentes de trabajo en las instituciones públicas, aunque también es cierto que han conseguido abrir una brecha en otros sectores de ámbito local o regional, como Cajas de Ahorros, distribuidores de alimentación, fabricantes e inmobiliarias con importante presencia en el mercado regional.

De esta forma, el futuro de las empresas andaluzas pasa por la renovación del sector, lo que implica la contratación de jóvenes cualificados -con titulaciones específicas, apropiadas para el desempeño óptimo de las actividades de comunicación-, así como por la creación de un espíritu –mejor, asociación- común que vele por la defensa de sus intereses, combata el intrusismo y establezca relaciones con empresas de otras regiones para el intercambio de experiencias y nuevas tendencias de la profesión.

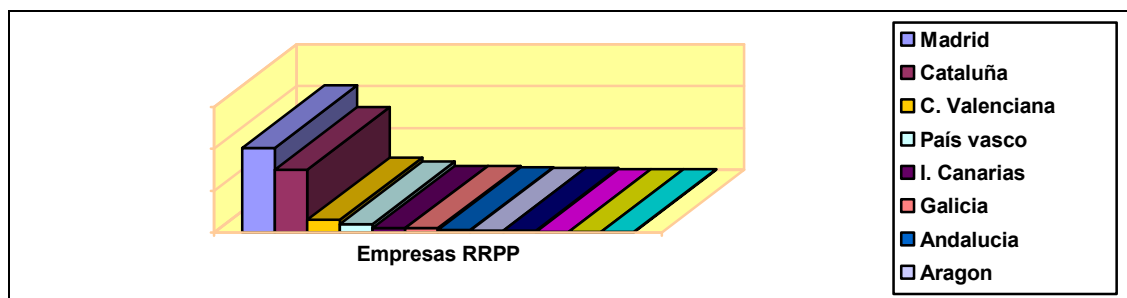
IV. LAS EMPRESAS DE COMUNICACIÓN Y RELACIONES PÚBLICAS ANDALUZAS.

* *Número de Empresas de Comunicación y Relaciones Públicas:* A partir de los datos de la Guía del marketing en España 2003 hemos elaborado una tabla que reúne a las agencias de relaciones públicas ordenadas por Comunidades Autónomas. De acuerdo con estas cifras Andalucía se ubica entre aquellas Comunidades que no presentan un número significativo de

agencias de relaciones públicas.

COMUNIDADES	AGENCIAS DE RRPP	%
ANDALUCÍA	3	1.4%
ARAGON	2	1%
CASTILLA LA MANCHA	1	0.5%
CASTILLA – LEÓN	2	1%
CATALUÑA	75	33.9%
COMUNIDAD VALENCIANA	15	6.8%
GALICIA	5	2.3%
ISLAS CANARIAS	1	0.5%
ISLAS CANARIAS	5	2.3%
MADRID	101	45.7%
MURCIA	1	0.5%
PAÍS VASCO	10	4.52%
TOTAL	221	100%

ELABORACION PROPIA. FUENTE: Guía del marketing en España 2003. IPMARK



ELABORACION PROPIA

No obstante, y de conformidad con los datos obtenidos de la Agenda de la Comunicación, Junta de Andalucía. 2004. Contrastado con los datos que ofrece la Asociación para el Progreso de la Comunicación (APC) las Empresas de comunicación y Relaciones públicas en Andalucía suman el número de 46 y se distribuyen conforme al cuadro siguiente:

Andalucía	Empresas de comunicación y relaciones públicas
Almería	3
Cádiz	5
Córdoba	1
Granada	2
Huelva	1
Jaén	0
Málaga	2
Sevilla	32
TOTAL	46

ELABORACIÓN PROPIA²

² FUENTE: Agenda de la Comunicación. Junta de Andalucía 2004. Consejería de la Presidencia <http://www.juntadeandalucia.es/agenda/a-ec.htm>residencia (Disponible 15 - septiembre- 2004);

Como podemos comprobar los datos ofrecidos por la Guía del marketing 2003 difieren considerablemente de los aportados por la Agenda de la Comunicación, Junta de Andalucía. 2004 y la Asociación para el Progreso de la Comunicación (APC). Según estos últimos las empresas de comunicación y relaciones públicas en Andalucía tendrían un peso más importante que el que les otorga la Guía del marketing.

Tomaremos como base de referencia para nuestro trabajo la Agenda de la Comunicación, Junta de Andalucía. 2004 y la Asociación para el Progreso de la Comunicación (APC) por entender que sus datos son más fiables.

Si consideramos como unidad de análisis la provincia, encontramos que Sevilla es la provincia que concentra mayor número de empresas de comunicación y relaciones públicas en contraste con el resto de provincias donde hay un número significativamente menor o inexistente como sucede en Jaén. Estos datos contrastan con los referidos a las agencias de publicidad donde la distribución es menos brusca y más repartida.

	Agencias Publicidad	Empresas de comunicación y relaciones públicas
Almería	24	3
Cádiz	72	5
Córdoba	46	1
Granada	52	2
Huelva	23	1
Jaén	33	0
Málaga	91	2
Sevilla	122	32
TOTAL	463	46

ELABORACIÓN PROPIA³

En este caso los números vienen a ratificar lo que ya Méndiz Noguero (1999:270) señalaba en su investigación sobre las agencias de publicidad andaluzas.

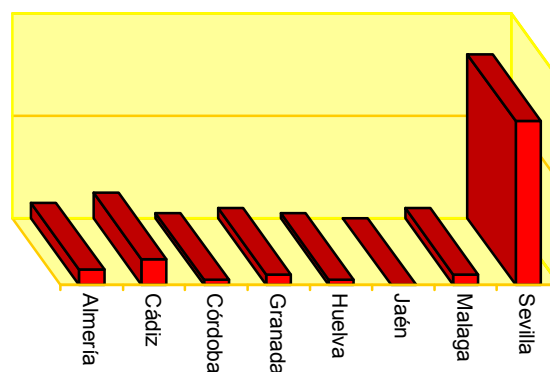
La distribución [...] de agencias de publicidad por provincia ofrece unos porcentajes, con respecto al total de la Comunidad Autónoma, que se ajustan con relativa exactitud a la población de la provincia respectiva. En esto, podemos decir, no existe ningún desequilibrio entre las provincias; no se aprecian fenómenos de concentración publicitaria en unas pocas zonas, ni tampoco disfunciones con respecto al número de empresas en el ámbito comercial o turístico.

Empresas de comunicación en Andalucía. Asociación para el Progreso de la Comunicación (APC) <http://www.apcnet.org/empresas/empresas.htm> (Disponible 18 - septiembre - 2004)

³ FUENTE: Guía de la Comunicación Visual en Andalucía. Consejería de Empleo y Desarrollo Tecnológico. Instituto de Fomento de Andalucía. http://www.ifa.es/es/serv_emp/gcva.htm. (Disponible el 23 - febrero-2004)

Una realidad que no es aplicable a las agencias de comunicación y relaciones públicas, dado que el promedio no es proporcional. Sevilla supera con creces al resto de provincias, recayendo sobre ella el peso del sector. Otras provincias como Málaga llaman la atención por el número tan precario que presentan. Cuando cabría esperar un porcentaje más cercano al de Sevilla tanto por su peso empresarial como por el alto índice de empresas foráneas más concienciadas con la importancia de las actividades de relaciones públicas.

AGENCIAS DE COMUNICACIÓN Y RELACIONES PÚBLICAS POR PROVINCIAS

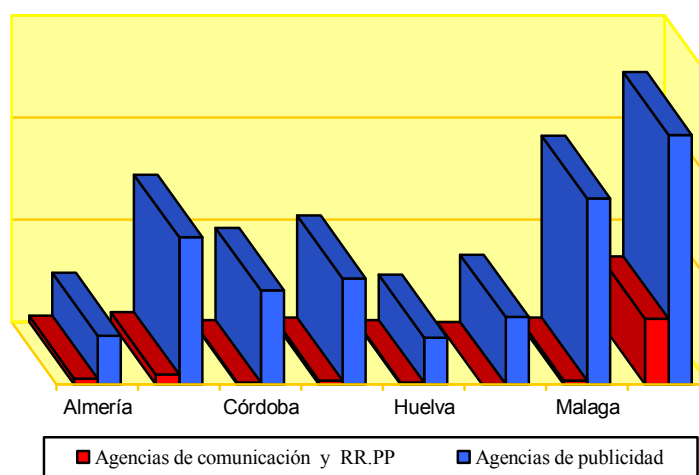


* *Tamaño:* Las empresas andaluzas cuentan con un tamaño reducido. Se caracterizan por ser localista

* *Clientes:* Concentración de beneficios en un grupo reducido de clientes (las administraciones públicas, bancos y supermercados) lo que supone un alto riesgo. Las empresas no andaluzas presentan una mayor diversidad de clientes lo que supone una facturación no dependiente de uno o dos clientes principales.

* *Empleados:* Suelen tener una media de empleados que oscila entre los dos y los 8 trabajadores frente a los 21 de las nacionales.

* *Competencia:* Según el estudio elaborado por ADECEC, IESE y Pricewaterhouse, “Estudio de la Comunicación y las Relaciones Públicas en España” la principal competencia para las empresas de comunicación y relaciones públicas son las consultoras estratégicas, las consultoras de marketing y más alejadas las agencias de publicidad. En Andalucía, las agencias de publicidad gozan de mayor protagonismo. Las agencias de publicidad han complementado sus servicios incluyendo los más demandados de las relaciones públicas.



Entre las principales tareas de comunicación que desarrollan las agencias de publicidad andaluzas destacan: imagen corporativa (77,88%), comunicación interna (79,76%), relaciones públicas y organización de eventos (59,32% y 52,76%, respectivamente) y gestión de imagen (45,46%).

ACTIVIDADES DE COMUNICACIÓN QUE DESARROLLAN LAS AGENCIAS PUBLICITARIAS ANDALUZAS

	Imagen Corporativa	RR.PP	Organización de eventos	Comunicación interna	Gabinete de Imagen
Almería	62,50%	37,50%	25,00%	75,00%	12,50%
Cádiz	80,00%	60,00%	30,00%	80,00%	80,00%
Córdoba	90,91%	72,73%	63,64%	90,91%	36,36%
Huelva	100,00%	83,33%	50,00%	83,33%	50,00%
Granada	90,00%	50,00%	70,00%	80,00%	50,00%
Jaén	71,43%	42,86%	71,43%	85,71%	57,14%
Málaga	74,19%	64,52%	48,39%	61,29%	32,26%
Sevilla	50,00%	63,64%	63,64%	81,82%	45,45%
Andalucía	77,38%	59,32%	52,76%	79,76%	45,46%
Andalucía 105	73,33%	60,95%	53,33%	76,19%	42,86%

FUENTE: MÉNDIZ NOGUERO, A.: Las agencias de publicidad en Andalucía en CASTILLO ESPARCIA, Antonio y otros (1999): La industria audiovisual y publicitaria en Andalucía. Estudios sobre el sector estratégico. Servicio de Publicaciones e Intercambio Científico de la Universidad de Málaga, p. 277.

* *Servicios*: Ante las incoherencias y lagunas que nos ofrecen las clasificaciones recogidas de las fuentes oficiales, acudimos a la técnica del sondeo de las propias empresas que ofrecen servicios de comunicación, asociadas o no a entidades profesionales. La escasa atención concedida a nuestras demandas nos obliga a girar en enfoque metodológico dirigiéndonos a las páginas web de las mismas (muestra de 35 empresas andaluzas, un 60%, aproximadamente con Web operativa) de las que entresacamos los diferentes servicios que ofertan a sus clientes.

SERVICIOS	EMPRESAS
Comunicación Corporativa	5
Comunicación Interna	4
Comunicación Ambiental	2
Comunicación Institucional	2
Comunicación Financiera	1
Comunicación en situaciones de crisis	2
Auditoria de Imagen	3
Lobby	1
Marketing Directo	4
Producción Multimedia	4
Organización de Eventos	6
Castings	1
Relaciones Públicas	2
Campañas de Promoción	2
Gabinete de Comunicación	7
Dossier de Prensa / Seguimiento de noticias	4
Diseño Gráfico	6
Diseño Editorial / Publicaciones	3
Diseño web	7
Packaging	1
Asesoramiento en Comunicación	3
Maquetación	1
Fotografía	1
Análisis de Medios	2
Comercialización de espacios publicitarios	2
Creación de Imagen de Marca	2
Campaña de medios	3
Mecenazgo y Patrocinio	1
Protocolo	1
Estrategia Creativa	1

ELABORACION PROPIA

Agrupamos los productos ofertados por epígrafes homogéneos, obtenemos los siguientes sectores de actividad en las empresas andaluzas de comunicación

Publicidad y Diseño	23,2%
Comunicación especializada	19,8%
Gabinetes de Comunicación/prensa	15,1%
Comunicación Corporativa e Institucional	12,8%
Nuevas Tecnologías/E-comunicación	12,8%
Organización de Eventos y Casting	8,1%
Marketing de la Comunicación	8,1%

donde se confirma el predominio de las labores típicamente publicitarias en casi una de cada cuatro tareas ofertadas. Esta clasificación nos permite comprobar, por otra parte, la importancia de la comunicación especializada –un 19,8%, si agrupamos las distintas especialidades- frente a otras categorías de servicios comunicativos. Sin embargo, la suma de los servicios de comunicación generalista “clásica” y de los gabinetes de prensa ocupan todavía cerca del 30% de la actividad de las empresas del sector, a la misma vez que se percibe una incipiente oferta de las actividades que se han dado en denominar como *e-comunicación* en las empresas ubicadas en nuestra Comunidad.

En cualquier caso, es necesario señalar que la diversidad o concentración de actividades y servicios ofertados por las empresas andaluzas de comunicación poco nos dice en sí misma. Para establecer una visión valorativa del estado en que se encuentra el sector hacemos posteriormente una evaluación comparativa con las empresas nacionales, mediante un nuevo sondeo de los servicios ofertados en las respectivas Webs.

Por ello, esta vez el sondeo es más intencional y se buscan empresas de envergadura, tanto nacionales como filiales de multinacionales afincadas en España. Por lo que respecta a la muestra andaluza, se trata de incluir empresas que operen en todas las provincias, para que sean un fiel espejo de las posibles especializaciones y diversidad de ofertas existentes.

Los resultados obtenidos se exponen en el cuadro de más abajo.

Valoración comparativa de servicios ofertados. Conjunto Nacional/Andalucía				
SERVICIOS OFERTADOS	Por empresas nacionales	% s/ Total	Por empresas andaluza s	% s/ Total
NUEVAS TECNOLOGÍAS y E-COMUNICACIÓN	25	13,2	14	12,1
Diseño Web	3		7	
Gestión web (dominido, actualización, buscadores, etc.)	1		2	
Producción de contenidos	1		1	
Proveedor de contenidos	1			
Gestión contenidos multimedias (CD's, Videos, etc.)	1		3	
Publicidad online	2			
Planificación de medios en Internet	2			
E-Investigación de mercados	1			
E-marketing	3		1	
Posicionamiento y evolucion de marca	1			
E-commerce (B2B/B2C)	3			
E-mailing marketing	1			
E- RRPP	3			
E- Comunicación	1			
E-Promoción	1			
IMAGEN, DISEÑO Y PUBLICACIONES	14	7,4	23	19,8
Asesores en diseño	1			
Diseño gráfico (anuncios en prensa, folletos, etc.)	5		4	
Imagen corporativa	3		6	
Señalización			1	
Diseño audiovisual	3			
Otros (Displays, Packing, etc.)				
Fotografía			2	
Publicaciones y servicios editoriales (revistas, libros, boletines, catálogos, etc.)	2		10	
MARKETING	18	9,5	3	2,6
Auditoría	2			
Plan de marketing	2			
Investigación	4			
Estrategias de contingencia	1			
Seguimiento de tendencias	1			
Lanzamiento de producto	1			
Fidelizacion cliente	1			
Marketing político e institucional			1	
Marketing social	1			
Marketing directo	2			
Marketing intelligence	2		1	
Marketing promocional			1	
Brand management	1			
PUBLICIDAD	15	7,9	25	21,6
Estudio y creación de marca	2			
Plan de comunicación (integracion publicitaria)	1		1	
Diseño de Campañas	3		8	
Creatividad	3		8	
Gestión y planificacion de medios	3		8	
Seguimiento campañas	3			
AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN	7	3,7	6	5,2
Auditoría y consultoría	7		2	
Audioría imagen			4	
GABINETES DE PRENSA/COMUNICACIÓN	17	8,9	17	14,7

Gabinete de prensa	6		10	
Organización ruedas de prensa	2		3	
Relaciones con los medios	7			
Seguimiento de apariciones en medios	2		4	
RELACIONES PÚBLICAS	24	12,6	15	12,9
Relaciones Públicas (en general, sin especificar)	1		2	
Patrocinio	5		1	
Mecenazgo	1		1	
Protocolo			2	
Organización de eventos	8		9	
Lobbying y asuntos públicos	9			
COMUNICACIÓN ESPECIALIZADA	42	22,1	7	6,0
Comunicación y gestión de crisis	10		2	
Comunicación y relaciones institucionales	5		1	
Comunicación corporativa (programa de identidad corporativa)	7		1	
Comunicación financiera	4			
Comunicación de salud	4			
Comunicaciónn nuevas tecnología	3			
Comunicación medioambiental	3		1	
Comunicación de marketing	3			
Comunicación con las ONG	1			
Comunicación social	2		1	
Comunicación política			1	
Otros	2			
COMUNICACIÓN INTERNA	18	9,5	5	4,3
Comunicación interna (sin especificar actividades)	4		3	
Publicaciones (boletines internos, revistas, manuales y otros)	6		2	
Fidelización de lo empleados (actividades, eventos, etc.)	6			
Relaciones con los accionistas	1			
Otros	1			
OTROS VARIOS	10	5,3	1	0,9
Programas de educación	1			
Filantropía corporativa y responsabilidad social (creación fundaciones, por ejemplo)	3			
Programas de formación (portavoces, directivos, etc.)	6		1	

ELABORACION PROPIA

En primer lugar, y antes de pasar a comentar los datos reflejados en la tabla anterior, es preciso señalar algunas consideraciones generales acerca de las websites consultadas. Durante la búsqueda de empresas de comunicación andaluzas con website nos hemos enfrentado a ciertas dificultades, la más significativa es la inexistencia de página Web por parte de una mayoría considerable de empresas que sólo disponían de correo de contacto; en segundo lugar la calidad de las mismas. Resulta paradójico que teniendo como actividad o servicio la comunicación, dispongan de páginas webs poco elaboradas, poco cuidadas estéticamente y con disposición no clara de los elementos que la componen, de manera que dificultan al usuario buscar de manera rápida y directa la información que requiere. En comparación con las webs nacionales resultan menos profesionales. Si bien, conviene

destacar que las empresas nacionales están asociadas con otras empresas internacionales o constituyen filiales de multinacionales en su gran mayoría y esta condición se refleja en la elaboración de la website, caracterizadas por una imagen profesional y una exposición del contenido simple, pero detallada y clara. En este sentido, las websites de empresas nacionales resultan más serias, mientras que las andaluzas reflejan una imagen más informal. Como dato que corrobora este fenómeno, puede citarse que bastantes websites andaluzas, a diferencia de las nacionales, donde aparece de forma concisa y en lugar preferente el apartado “servicios”, se presenta esta actividad bajo el título “Qué hacemos”.

Por otro lado, y partiendo de los datos aportados por la tabla, se observa en líneas generales que las agencias andaluzas de comunicación presentan un grado menor de especialización, su oferta de servicios es más reducida, menos innovadora y más tradicional. De manera, que las actividades que desarrollan son las que ya cuentan con larga tradición en el mundo empresarial de la comunicación y, por tanto, se hallan consolidadas tales como: los gabinetes de prensa y la organización de eventos.

Merecen especial atención los servicios editoriales y de publicaciones, donde la oferta andaluza tiene un 8,6% del total frente al 1% de la oferta en empresas nacionales. Una actividad que está más cercana a imprentas y compañías dedicadas a la edición y maquetación de publicaciones que a las propias empresas de comunicación. En el área de Internet se caracterizan por el diseño y mantenimiento de la Web, sin embargo, no se encuentran servicios más específicos que sí ofertan las agencias nacionales, como puedan ser el e-commerce (B2B/B2C), e-RRPP, e-comunicación, e-promoción, etc.

En cuanto al área de la comunicación externa, como se indicaba anteriormente las empresas de comunicación andaluzas cuentan con escaso grado de especialización, así no disponen de servicios en comunicación financiera, comunicación de salud o comunicación de nuevas tecnología entre otras. No obstante, otorgan importante peso a las campañas publicitarias al contrario que en las empresas de comunicación nacionales, donde parecen estar más delimitadas las funciones de ambas ofertas comunicativas, al tratarse de una actividad más propia de agencias especializadas en publicidad.

Como resumen y conclusión general puede afirmarse que, hoy día, las empresas de comunicación andaluzas ofertan un abanico de actividades menor que las nacionales. Asimismo, sus actividades de peso se circunscriben a los gabinetes de prensa y la organización de eventos junto a actividades más propias de empresas periodísticas, como los servicios editoriales y publicaciones. En nuestra opinión, esta situación es un reflejo, por una parte, de la situación de un mercado indefinido y pobre en recursos, donde la demanda se

encuentra en estadios incipientes del desarrollo comunicativo. Por otro lado,– a la inadecuación de los planes formativos de las Facultades de Comunicación, al parecer más ocupadas en hacer distinciones profesionales entre sus licenciaturas que en ofrecer unos auténticos planes de estudios integradores y modernos. Confiamos que el espacio europeo de la comunicación posibilite el diseño de planes de estudio pensados en la formación de los profesionales más que en el aumento de poder de los departamentos.

V. BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA IMPRESA

- AA.VV.1 (2000): Anuario de comunicación. ADC Dircom. Madrid
- AA.VV.2 (2000): Dirección de comunicación empresarial e institucional. Gestión 2000. Barcelona.
- ADECEC, Asociación de Empresas Consultoras en Relaciones Públicas y Comunicación (1997): El libro práctico de la Comunicación y las Relaciones Públicas, Ediciones folios, Barcelona.
- ALONSO, L.E. y CONDE, F. (1994): Historia del consumo en España: una aproximación a sus orígenes y primer desarrollo, Debate, Madrid.
- CASTILLO ESPARCIA, Antonio y otros (1999): La industria audiovisual y publicitaria en Andalucía. Estudios sobre el sector estratégico. Servicio de Publicaciones e Intercambio Científico de la Universidad de Málaga.
- EGUIZÁBAL MAZA, R. (1998): Historia de la publicidad, Editorial Eresmas & Celeste Ediciones, Madrid.
- VILLAFAÑE, J. (2000): El estado de la publicidad y el *corporate* en España. Reputación corporativa. Pirámide. Madrid.

WEBSITES

- Agenda de la Comunicación. Junta de Andalucía 2004. Consejería de la Presidencia <http://www.juntadeandalucia.es/agenda/a-ec.htm>residencia (Disponible 15 - septiembre- 2003)
- Empresas de comunicación en Andalucía. Asociación para el Progreso de la Comunicación (APC) <http://www.apcnet.org/empresas/empresas.htm> (Disponible 18 - septiembre - 2004)
- Guía de la Comunicación Visual en Andalucía. Consejería de Empleo y Desarrollo Tecnológico. Instituto de Fomento de Andalucía. http://www.ifa.es/es/serv_emp/gcva.htm (Disponible 15 - septiembre- 2004).
- “Estudio de la Comunicación y las Relaciones Públicas en España” (2002) realizado por ADECEC, IESE y Pricewaterhouse en www.adecec.com (Disponible 10 de septiembre -2004)

IMAGEN Y REPUTACIÓN DE LOS DIPUTADOS ESPAÑOLES. ANÁLISIS DE LA IMAGEN PROYECTADA EN LA PRENSA NACIONAL EN EL INICIO DE LA VIII LEGISLATURA

Autora: Maria Victoria Campos Zabala

Profesora de Opinión Pública en la Universidad San Pablo CEU

Introducción

Los medios de comunicación como agencias de socialización secundaria son cruciales en la creación y en la formación de la opinión pública. En muchos casos, el ciudadano sólo obtiene información acerca de una determinada realidad a través de éstos. Este incalculable valor de constructor de realidades sociales revalida el indiscutible poder otorgado a los medios. Como responsables de la transmisión de información sobre numerosos fenómenos y realidades sociales, nos ayudan a configurar nuevas ideas e imágenes o a reforzar las ya existentes.

Son muchas y variadas las concepciones que los investigadores barajan acerca de la imagen. Sobre qué es y cómo se transmite. Compartimos con Paul Capriotti la definición de imagen corporativa como “la idea que tienen los públicos acerca de una organización en cuanto a entidad como sujeto social, sobre sus productos, sus actividades y su conducta¹”. Partiendo de ahí entendemos que la imagen del Congreso se obtiene o se debería obtener a través del análisis de un conjunto de elementos que escapan a la pretensión de este análisis preliminar, basado tan solo en una aproximación al estudio de la imagen de los diputados españoles a través de algunos diarios españoles. Los resultados de la investigación nos pueden ayudar a comprender parte de la información que ayudará a los ciudadanos a formarse una imagen determinada sobre nuestro parlamento. Si bien no entraremos en el análisis de sus productos, si lo haremos sobre sus actividades y la manifestación de su conducta. Para ser más precisos, las actividades y la conducta que los medios resaltan a través de los textos y de las imágenes fotográficas.

¹ Capriotti, Paul: *Planificación estratégica de la imagen corporativa*, Ariel Comunicación, 1999, Barcelona, , p. 16.

No existe acuerdo en las teorías sobre el modo en que las personas percibimos. Son múltiples los elementos que contribuyen en última instancia a la formación de una imagen acerca de una determinada realidad. Las estructuras mentales cognitivas permiten al individuo la identificación y el reconocimiento del entorno. En el caso que nos ocupa la imagen del Congreso de los Diputados se formaría, siguiendo a Capriotti, “por medio de las sucesivas experiencias, directas o indirectas, de las personas con la organización. Estaría conformada por un conjunto de atributos que la identificarían como sujeto social²”. El ciudadano se ha formado una imagen sobre el Parlamento que se puede corresponder o no con la realidad. Con esta información valorará a la organización y por extensión a los miembros de la misma.

Objeto de la investigación

Esta investigación forma parte de una investigación más amplia sobre la imagen proyectada por los medios de comunicación sobre instituciones políticas españolas; concretamente sobre El Congreso y El Senado. La comunicación presentada es el resultado de un estudio de carácter preliminar y exploratorio cuya finalidad es presentar algunas de las hipótesis en las que se está trabajando.

Hipótesis

Los medios de comunicación son importantes agencias de socialización secundaria, creadores y formadores de la opinión pública, capaces en última instancia de crear una determinada imagen acerca de una institución política. Partimos del supuesto de que la opinión pública española, en general, tiene una imagen negativa de los diputados y de la actividad desarrollada por los mismos dentro del Congreso. Esta imagen negativa se ha forjado, entre otros, desde la prensa que ha contribuido en este sentido también a influir sobre la reputación de nuestros parlamentarios en general.

Metodología

Para la realización del estudio hemos recurrido al análisis descriptivo-comparativo de textos y fotos publicadas en prensa. La muestra elegida está constituida por aquellas informaciones

² Capriotti: Op. Cit. Pp.54 y 55.

que sobre los diputados y sobre el Congreso de los Diputados aparecen en los diarios de información general *ABC*, *El País* y *El Mundo* en un periodo que va desde el inicio de la VIII legislatura (2 de abril de 2004) hasta mediados de octubre de 2004.

Para el análisis fotográfico hemos recurrido al cómputo de fotos en las que aparecen los diputados españoles, valorando: el número total de fotos, el número de retratos, número de escenas, descripción y temática de las mismas.

Para el estudio de los textos se han seguido varios pasos:

1. En primer lugar hemos realizado el cómputo de páginas dedicadas a la cobertura informativa de la citada institución y a la situación que ocupa la misma en cada uno de los diarios.
2. Para la búsqueda de atributos que puedan contribuir a la proyección de la imagen del Congreso de los Diputados se ha realizado un análisis morfológico partiendo de la descripción de los sustantivos, adjetivos y verbos hallados en los textos.
3. Se han fijado una serie de atributos que entendemos fundamentales para crear la imagen de una institución de estas características, tales como: actividad; compuesto por presencia, ausencia del hemiciclo; imagen aspecto personal, compuesto por: vestimenta, pose, gestos. Cabe señalar que en este estudio preliminar no se ha llevado a cabo ningún análisis de contenido.
4. Hemos creído oportuno distinguir, dentro de los criterios periodísticos, entre textos informativos y textos de opinión. En qué términos están trabajados cada uno de ellos y si se ciñen a los requisitos exigidos para el tratamiento periodístico de los mismos. Dado que el lenguaje editorialista busca la adhesión de la opinión del lector nos parece fundamental el análisis de los textos redactados en estos términos.
5. Por último, hemos estudiado en qué modo texto y fotografía contribuyen a reforzar o no la imagen proyectada por los citados diarios.

Análisis de la imagen proyectada por la prensa en el inicio de la VIII legislatura

En general los diarios analizados dedican poco espacio a la información generada por la actividad de los diputados españoles en el Congreso. Si tenemos en cuenta que el estudio abarca 6 meses y que la actividad llevada a cabo por las comisiones de investigación del 11-M han generado una actividad superior a la mantenida en otros momentos, el espacio dedicado a una institución de la importancia de la que nos ocupa es más bien escaso.

De los tres medios analizados, *ABC* es el diario que más importancia otorga a esta institución democrática. Ello se deduce del espacio dedicado a la información del Congreso (48 páginas, frente a las 30 de *El País* y las 24 de *El Mundo*), del mayor número de fotografías 43, frente a las 20 de *El Mundo* y las 14 de *El País*. Pero no sólo importa, como es obvio la cantidad, el tratamiento cualitativo de los textos, lenguajes y los temas tanto a nivel textual como a nivel gráfico también otorgan al diario ABC la primacía frente a los otros diarios analizados.

El análisis fotográfico arroja una serie de conclusiones. La primacía de las escenas frente a los retratos es hasta cierto punto lógica como indicativo de la actividad colectiva o colegiada de los diputados. *ABC* una vez más expone 32 escenas, *El Mundo* 11 y *El País* 5. En cuanto a los retratos *ABC* 11, *El Mundo* 9 y *El País* 4. Dato para la reflexión es la importancia que el diario *El País* otorga al retrato frente a la escena. Siendo conscientes de que la buena o mala imagen en ocasiones es algo que raya lo inaprensible, hemos acudido una vez más a establecer unos criterios a la hora de dar un valor positivo o bien negativo a la fotografía objeto de análisis. De este modo y siguiendo criterios similares a los empleados para el análisis textual hemos escogido los siguientes atributos, para las escenas: Actividad: grado de ocupación del hemiciclo, actitud de los diputados. En líneas generales, la imagen del Congreso del Congreso de los diputados como institución colegiada es positiva. En 85% del total de las imágenes los diputados aparecen en actitud de trabajo; cambiando impresiones con los compañeros, tomando notas; escuchando con atención a sus interlocutores. No podemos decir lo mismo con la utilización de los retratos que por término medio presentan diputados con gesto adusto, mordiéndose las uñas, señalando con el dedo en actitud amenazante. Existe un grupo de fotografías a las que hemos calificado como de “proyección indiferente”; esto es ni positivas ni negativas, pues su significado no aporta ninguna información en la línea señalada.

Volviendo al análisis textual, en los tres diarios predomina el estilo informativo frente al estilo de opinión. Si bien es cierto que, por ejemplo, en el diario *El Mundo* encontramos muchos ejemplos de noticias donde el lenguaje adquiere un tono más editorialista que informativo. Algo que no ocurre ni en *ABC* ni en *El País*, donde se presta especial cuidado a la presentación y redacción de contenidos acogiéndose a los cánones periodísticos evitando todo tipo de valoraciones y juicios que pudieran inducir a equivocaciones.

Una conclusión definitiva, al menos para la muestra analizada, es que los textos informativos contribuyen a la proyección de una imagen positiva mientras que con los textos de opinión obtenemos una imagen radicalmente distinta. Podríamos decir que obtenemos el positivo del Congreso de los Diputados a través de la información y el negativo a través de la opinión.

Esto es válido para los tres diarios analizados; en este caso no hacemos distinción de tratamiento. Tanto los columnistas de *ABC* como los de *El Mundo* muestran ejemplos de las críticas más agudas.

La fuerza expresiva de este tipo de textos se establece desde los mismos titulares y se mantiene durante todo el texto. Titulares como *Madrid era Persépolis, España un dinosaurio constitucional, Orinar en el Niágara, La derecha rota* para *El Mundo* o *El talante de los socios, Anestesia general, La buena educación, El efecto alfombra, La sombra de Aznar es alargada, Un zapato roto en el tejado* para *ABC*, son algunos de los ejemplos más significativos.

Dentro de los textos de opinión cabe destacar la sección de *El Mundo* denominada *La Grada de los leones* firmada por el reconocido y prestigioso periodista Raúl del Pozo. La utilización profusa de sustantivos, dónde predominan las alusiones al mundo animal: león, zorro, zorra, cordero, cervatillo...son un elemento recurrente en los textos propios del lenguaje político.

El uso de expresiones como “El payés se agarró como una ladilla al reglamento” o “ministros con incontinencia verbal y bulimia despilfarradora” recuerdan la práctica del cronista parlamentario decimonónico, de crítica aguda y acerada.

Sobre la actividad del Congreso

A través de los textos analizados podemos obtener la imagen de actividad o inactividad del Congreso de los Diputados. En contra de lo esperado, la mayoría de los contenidos aluden a la actividad frente a la inactividad de la que muchas veces se ha hablado. Con algunas descripciones llamativas como la siguiente: “En el hemiciclo, algo más de medio centenar de diputados. En la tribuna, casi medio centenar de periodistas” (*El Mundo*) No solo en lo que respecta a la cuantificación de la labor legislativa, en la que no hemos entrado en esta fase de la investigación. Las fotografías apoyan esta tesis, la mayoría de las escenas presentan un hemiciclo ocupado a excepción de alguna imagen que presenta un hemiciclo desolado con tan solo un diputado en su escaño. Hemos tenido en cuenta que el inicio de esta legislatura está marcado por unas circunstancias especiales, que han hecho que el Congreso aumente de forma notable su actividad. Nos referimos, por supuesto al trabajo generado por las comisiones de investigación del atentado perpetrado el 11 de marzo.

Recogemos algunos ejemplos de la actividad “El Congreso de los Diputados ya puede empezar a trabajar con normalidad” titular de *El Mundo* (6 mayo de 2004); “La VIII

legislatura ha comenzado con gran actividad en el Congreso. En el registro de la Cámara han entrado 61 proposiciones de ley en poco más de un mes... Los diputados de Izquierda verde (IU-ICV) son los que mas han trabajado”. (*ABC* ,13 de mayo)

En este apartado también señalamos los aspectos que tienen que ver con el desarrollo del trabajo de los diputados; esto es despistes, inasistencias, torpezas. Ejemplo “Un despiste del PP estuvo a punto de hacer perder a este partido todas las vicepresidencias que había negociado con los socialistas”...” No fue el único despiste que tuvo ayer el PP en el Congreso, entre el regocijo nada disimulado de otros grupos”...”La ex ministra y diputada del PP Celia Villalobos se encargó durante toda la tarde de ir comprobando, comisión por comisión, que asistían al acto de constitución todos los populares que forman cada una de ellas” (*El Mundo* 6 de mayo)

El comportamiento de los Diputados

No se olvida, desde la prensa la alusión acerca del comportamiento de los Diputados. Hemos seleccionado algunos párrafos cuya interpretación dejamos al lector. La utilización de palabras como despiste, inasistencia, frivolidad, descoordinación se encuentra presente en los textos informativos con una frecuencia notable.

“...Manuel Marín tuvo que engrasar el farragoso trámite de las votaciones, con un preludeo de aires profesoriales (¿vaga inspiración en Tierno Galván?) y machadianos al sugerir una visita al baño (“alíviense sus señorías”) para poder ejercer el sufragio “ligeros de equipaje”. (*ABC* 17 abril 2004) También “...el presidente del Congreso de los Diputados, Manuel Marín, ha decidido tomar medidas expeditivas para acabar con las molestias que producen los teléfonos móviles en el Hemiciclo. ...son muchos los que se han apuntado a la moda de los mensajes y utilizan sus móviles para enviarse notitas de texto de banco a banco” (*El Mundo* 3 de junio)

El trabajo del presidente del Congreso se presenta de continuo como duro y esforzado en un debate un diputado apercebido no hace caso del presidente “ignorando los cada vez más desesperados gestos y advertencias de Manuel Marín” (*El Pais* 28 de abril)

Un último ejemplo, éste sobre la falta de respeto. Con el titular “Gritos de machista contra Rajoy” el diario *El Mundo* narra las vicisitudes de una jornada parlamentaria : “Fue una sesión de despropósitos, intencionados o no, dirigidos a las mujeres que ocupan cargos de

responsabilidad. Primero Rajoy, en su interpelación a Zapatero, se refirió a la Vicepresidenta del Gobierno como “esa señora que tiene al lado”...”En los bancos del PSOE se empezó a gritar “machista”, “machista”, lo que provocó un gran revuelo en el hemiciclo, que le impidió continuar” (*El Mundo* 23 de septiembre)

El Debate

El debate parlamentario es, sin duda, uno de los grandes atractivos para el ciudadano. La prensa refleja las distintas líneas discursivas que se plantean en el hemiciclo, la mayoría cargadas de continuos contrastes y matices dentro del más puro lenguaje político.

En el inicio de la VIII legislatura abundan las alusiones a la figura de mariano Rajoy como fiel exponente de la más fina de las ironías : “Rajoy optó por la ironía que es el género mas acreditado en el Parlamento...” (*El País* 12 de mayo) “Mariano Rajoy es irónico, incisivo y cáustico” (*ABC* 16 mayo)

Mientras el diario *ABC* habla de “distensión, diálogo y dispersión. El candidato a la presidencia del Gobierno el líder socialista José Luis Rodríguez Zapatero, entronizó el diálogo como divisa de su Gobierno...” (*ABC* 16 Abril) *El País* aboga por el cambio, incluso en las prácticas discursivas parlamentarias: “Esto es lo que tiene el nuevo talante: ni agresividad en las preguntas al presidente del Gobierno ni acritud en las respuestas.” (*El País* 13 de mayo) “Poca política exterior y mucho debate sobre credibilidad” Los tres diarios analizados coinciden plenamente en el reflejo del lenguaje que los políticos emplean en el hemiciclo. Los diputados no escatiman en utilizar adjetivos, frases hechas, metáforas y todo tipo de recursos discursivos dirigidos a un auditorio ávido de retóricas de antaño. Mordaz, viejo zorro de la política, rey de las transacciones, bestia negra de la oposición, paseo militar, malicia intencionada, hueso más duro, debates absolutamente favorables, labor de zapa; ataque frontal, nosotros haremos de “mosca cojonera”. Los periodistas no quedan ajenos a esta influencia y también esgrimen desde su pluma frases como “huir como la peste del debate”, “los partidos políticos huelen sangre” (cuota de poder), “paseo militar “(refiriéndose a la investidura), toda una demostración del manejo de los herramientas discursivas políticas.

Aburrimiento

Si algo destaca en la información analizada es la repetición de los conceptos aburrimiento, sopor, y similares para describir el desarrollo de las sesiones del Congreso. Algunos ejemplos: “La sesión constitutiva del Congreso se mantuvo fiel a su **tradición soporífera**, que dos diputados del PP trataron de aliviar votando a Pepa Blanco en lugar de votar en blanco.” “pero por más que Blázquez, padrino político de José María Aznar, sea un reputado médico anestesista, como bien recordó Manuel Marín, no se le puede achacar el **sopor** que reinaba en el Hemiciclo.” Continúa diciendo “Si alguna vez han pensado ustedes que sería divertido seguir una sesión de éstas olvídelo.” “Aquí no es donde el Congreso se divierte. Aquí lo que hay es una actividad tan entretenida solo comparable a pasarte un día en un aeropuerto en una jornada de huelga de controladores o verse metido en un monumental atasco de salida de las vacaciones” (ABC 3-4-2004)

En El Mundo, el 16 de junio de 2004 dicen “Todo lo que había tenido de **sosegada, monótona y conciliadora** la primera intervención de Zapatero se perdió cuando subió por segunda vez al estrado. El presidente apareció en su réplica agresivo, airado y duro. Perdió la piel de cordero y enseñó los colmillos y se creció tanto que se atrevió a echar un órdago a la grande:...”

Conclusiones

La imagen que tradicionalmente han proyectado los medios de comunicación sobre nuestro hemiciclo cuestiona en ocasiones el sentido, el valor, el significado de una institución nuclear en un sistema democrático. Esta –creemos- continua puesta en tela de juicio del trabajo de nuestro diputados perjudica seriamente su imagen.

De los resultados obtenidos podemos deducir que la imagen proyectada sobre el Congreso de los diputados es la de una institución que trabaja, en sesiones aburridas, salpicadas en ocasiones por conductas que se asimilan a la de los niños y en cuyos debates los participantes hacen gala del manejo del sarcasmo, la ironía, la demagogia, en fin, toda suerte de estilos en la mas pura línea de la tradición parlamentaria. En líneas generales la imagen del congreso como institución colegiada es positiva. La imagen de los parlamentarios en solitario no lo es tanto.

BIBLIOGRAFÍA

Asociación de periodistas parlamentarios: *Parlamento y medios de Comunicación*, Congreso de los Diputados, Madrid, 2004.

Canel, Maria José: *Comunicación política*, Barcelona, 2002.

Capriotti, Paul: *Planificación estratégica de la imagen corporativa*, Ariel Comunicación, Barcelona, 1999.

Fernández Lagunilla, Marina: *La lengua en la comunicación política I: El discurso del poder*. Arco-Libros. S.L.Madrid, 1999.

Martín Salgado, Lourdes: *Markéting Político*, Paidós Comunicación, Barcelona, 2002.

Publicaciones

Diario ABC

Diario El Mundo

Diario El País

ISSUES MANAGEMENT: LA GESTIÓN DE ASUNTOS POTENCIALMENTE CONFLICTIVOS

Alfonso González Herrero
Director de Relaciones Públicas, IBM España
Centro de Estudios Superiores Felipe II (Universidad Complutense de Madrid)

Abstract:

Hace ya tres décadas que surgió en los Estados Unidos una nueva disciplina –denominada *issues management*- cuyo objetivo era facilitar la gestión de los asuntos potencialmente conflictivos que pudieran afectar a una organización a medio y largo plazo. El axioma principal sobre el que se asentaba esta nueva disciplina era que un buen número de conflictos y problemas empresariales –y especialmente aquellos cuyo origen se encontraba en el entorno social, económico o político, y que solían cristalizar en medidas legislativas negativas- podían evitarse o minimizarse si se detectaban oportunamente y se actuaba sobre ellos durante sus primeras etapas de su desarrollo. De este modo, la resolución con éxito de dichos asuntos implicaba detectar e identificar los asuntos potencialmente conflictivos, definir una estrategia empresarial adecuada respecto a dichos asuntos, y, dependiendo de ésta, definir una estrategia de comunicación adecuada.

Durante no poco tiempo la concepción de la gestión de conflictos potenciales se ha utilizado fundamentalmente, pues, como una herramienta destinada a evitar la regulación legislativa de la actividad empresarial. No obstante, esa nos parece, que es una visión restringida del concepto. Las organizaciones empresariales pueden amoldarse, influenciar u opinar sobre muchos asuntos públicos y no sólo sobre aquellos que puedan llevar consigo una posible regulación gubernamental.

Esta Comunicación defiende, por tanto, una visión más amplia del término entendiendo que la disciplina de *issues management* (ó *gestión de conflictos potenciales*, en su acepción castellana) ha de entenderse sencillamente como: *una herramienta de gestión cuya función es vigilar e investigar el entorno de la organización, así como solucionar los posibles problemas a la detección de sus primeros indicios*. Una noción que se halla, por tanto, en estrecha relación con el concepto moderno de *gestión de crisis proactiva* y en donde la comunicación desempeña un papel fundamental.

1. Introducción

Numerosos “conflictos” y problemas empresariales podrían evitarse o minimizarse si las empresas y organizaciones afectadas por dichos “conflictos” pudieran detectarlos de modo temprano y actuaran sobre ellos durante sus primeras etapas de existencia. Básicamente, ese es el axioma sobre el que se asienta la disciplina de “*issues management*” (ó *gestión de conflictos potenciales*, en su acepción castellana), nacida en los Estados Unidos a finales de los años 70 en el mundo de la gestión política y que traspasó, poco después, las fronteras hacia el mundo de la gestión empresarial.

Tal y como Chase (1977) lo concibió inicialmente, el concepto de *issues management* servía para referirse a un proceso de gestión proactivo que tenía como finalidad identificar asuntos (*issues*) que, potencialmente, pudieran desembocar en la arena política (en forma de leyes o regulaciones), analizar dichos asuntos, establecer prioridades de actuación, desarrollar programas estratégicos de acción, implementar un programa de comunicación acorde a la estrategia adoptada y evaluar sus resultados.

Así pues, el nacimiento del término *issues management* se hallaba estrechamente ligado a la participación e intervención de la empresa en el proceso de debate público de modo que su postura quedara reflejada al igual que lo era la de sus críticos. Posteriormente, la disciplina se fue integrando progresivamente en los esfuerzos de planificación estratégica de las grandes compañías como herramienta de previsión y seguimiento de los asuntos que pudieran impactar, positiva o negativamente, sobre el futuro de la organización. No obstante -y aunque la práctica ha venido a resaltar la importancia de las tareas de vigilancia dentro del proceso de *issues management*-, la concepción de "defensa a través de la comunicación" expuesta por Chase (1977) y O'Toole (1975) sigue configurándose como fundamental.

Por esta última razón, en la actualidad, la práctica de la *gestión de conflictos potenciales* se desarrolla dentro del marco de influencia de los profesionales de la comunicación corporativa o relaciones públicas, bien mediante grupos de trabajo junto a colegas de otras disciplinas o bien mediante la creación de secciones o departamentos específicos de denominaciones varias. Lo cual no quiere decir, sin embargo, que sean los departamentos de relaciones públicas los que acometan

en exclusiva –ni mucho menos- el proceso de *issues management*. Como apunta Yancey (2003), la gestión de conflictos potenciales es el foco de atención de diversas áreas de la organización como son los departamentos de relaciones públicas, relaciones gubernamentales o lobby, public affairs [asuntos públicos], los departamentos jurídicos, de planificación estratégica y financiera, y aquellos otros encargados del análisis de tendencias y seguimiento de publicaciones y medios de comunicación.

De hecho, un rápido repaso (CPI, 2003; The Issue Barometer, 2003) a las denominaciones de los departamentos responsables en la práctica empresarial norteamericana de la disciplina de *issues management* arroja un panorama que más bien parece indicar que la gestión de conflictos potenciales se halla dispersa a lo largo de toda una variedad de áreas. Así, la encontramos dentro del área de “public affairs” (Dow Chemical; Bank of America), de “executive communications” (DaimlerChrysler), de “issue prevention and management” (Intel Corporation), de “governmental relations” (Whirlpool Corporation), de “corporate social and environmental responsibility” (HP), de “global issues management” (Nike), ó del área de “issues and crisis management” (Shell).

En cualquier caso, sí podríamos concluir que la gestión de conflictos potenciales es conceptualmente -aunque no siempre administrativamente- parte de la función de relaciones públicas, puesto que la finalidad de sus programas es establecer, cambiar, o mantener ciertas relaciones con aquellos públicos de la organización preocupados o afectados por un determinado asunto, tal y como Cutlip y Center definieron, por ejemplo, la función de relaciones públicas en 1985.

Hoy día, tal y como indican Hainsworth y Meng (1988), existen muy pocas empresas estadounidenses que carezcan de un sistema de planificación basado en esta filosofía. Un signo indicativo del desarrollo de esta práctica en los EE.UU. es la existencia desde 1982 de una asociación profesional, la *Issues Management Association*, que, tres años después de su fundación, ya contaba con más de 550 miembros. Por su parte, el *Issue Management Council*, fundado en 1988, agrupa en la actualidad a representantes de más de 200 empresas de todo el mundo (Yancey Crane, 2004).

2. Issues Management y Gestión de Crisis Proactiva

La concepción de la gestión de conflictos potenciales como una herramienta para evitar la regulación legislativa de la actividad empresarial nos parece una visión restringida del concepto. Las organizaciones empresariales pueden amoldarse, influenciar u opinar sobre muchos asuntos públicos y no sólo sobre aquellos que puedan llevar consigo una posible regulación gubernamental.

El modelo expuesto en este artículo defiende, por tanto, una visión más amplia del término. En nuestra opinión, la gestión de conflictos potenciales ha de entenderse sencillamente como: *una herramienta de gestión cuya función es vigilar e investigar el entorno de la organización, así como solucionar los posibles problemas a la detección de sus primeros indicios.*

Tal y como Meng (1987) apunta, *issues management* es una función de la organización destinada a identificar asuntos que puedan afectar a la misma y a movilizar los recursos necesarios para influenciar estratégicamente el curso de los acontecimientos. Esta definición coincide con aquella de Hainsworth (1990) en la que se define un *issue* (asunto) como: "Un punto de conflicto entre la organización y uno o más de sus públicos". (p. 33)

Un *asunto* surgiría como consecuencia de alguna acción tomada, o en vistas de ser tomada, por alguno de esos públicos. Un asunto siempre conlleva algún grado de conflicto que puede desembocar en un acuerdo privado, en un juicio, o -incluso- en acciones legislativas a través de iniciativas políticas.

Queremos dejar claro, pues, que si bien es cierto que el concepto de *issues management* nació -y en el sentido más dramático del término aun sigue- ligado a la temprana participación de la empresa en los procesos legislativos o de regulación empresarial, hoy día el concepto encuentra su sentido pleno fuera de la esfera política.

El énfasis de la gestión de conflictos potenciales se extiende ahora a la proacción de la empresa en un esfuerzo por detectar cualquier asunto (legislativo, económico, político o social, en su sentido más amplio) que pueda suponer un problema, agudo o crónico, para el futuro de la organización.

Siendo esto así, la gestión de conflictos potenciales o *issues management* es de vital importancia, puesto que los asuntos potencialmente conflictivos -y cuyo origen suele encontrarse en el entorno social, económico o político de la organización en su sentido más amplio- pueden ser controlados mediante una correcta estrategia empresarial y de comunicación.

La noción de *gestión de conflictos potenciales*, por tanto, se halla en estrecha relación con el concepto moderno de *gestión de crisis proactiva*. De hecho, ambos conceptos se hallan tan interrelacionados que, en la práctica, es común encontrar su aplicación empresarial dentro de un mismo departamento. Así, Kasser y Truax (1988) muestran cómo, en ocasiones, ambas actividades conviven en el departamento de comunicación corporativa, al tiempo que Hainsworth y Meng (1988) apuntan que muchos profesionales del área de *public affairs* o *asuntos públicos* conciben sus funciones como sinónimas de gestión de conflictos potenciales.

En esta misma línea, recientemente Jaques (2003, p. 9) ha definido un “issue” [“asunto” en su traducción literal del inglés], como “cualquier condición, normalmente en el dominio público, que de seguir evolucionando podría tener un impacto relevante sobre la función ó el interés futuro de la organización”. Y explica la evolución de dichos asuntos a lo largo de una curva de evolución. De este modo, los “asuntos”comenzarían siendo una “preocupación”, pasarían posteriormente a convertirse en “problemas”, derivarían en tercer lugar en “issues” propiamente dichos [asuntos ó conflictos] y, finalmente, terminarían siendo “crisis” si no se hace nada para evitar su evolución. Es decir, Jaques (2003) coincide con González Herrero (1994; 1998) y González-Herrero y Pratt (1995; 1996) al concluir que la función de la gestión de conflictos potenciales es fundamentalmente “evitar que los asuntos se conviertan en crisis”.

3. Objetivo

El propósito general de la gestión de conflictos potenciales es hacer posible que la organización identifique de manera temprana aquellos conflictos que pudieran tener un cierto impacto sobre la consecución de sus objetivos, de modo que se puedan solucionar los posibles problemas a la detección de sus primeros indicios.

4. Esquema

El proceso de gestión de conflictos potenciales se fundamenta en dos ideas:

- a) La identificación de un *asunto* o *conflicto potencial* lo más pronto posible, y
- b) El acotamiento y resolución de ese *asunto* antes de que alcance un punto en el que provoque consecuencias indeseables para la organización.

Ello permite a la empresa elegir entre todo un abanico de posibles caminos a tomar, abanico que se estrecha a medida que el asunto avanza en su ciclo de vida y cobra mayor relevancia pública.

El proceso de puesta en práctica de un sistema de gestión de conflictos potenciales ha sido abordado por numerosos autores (Brown, 1981; Buchholz, Evans y Wagley, 1985; Chase y Jones, 1979; Schneider, 1985; Tucker y Triumpheller, 1993; Jaques, 2003), variando sus etapas de tres a seis según el enfoque adoptado. No obstante, el modelo desarrollado por Chase y Jones (1979) es considerado como el modelo básico sobre el que se han desarrollado los posteriores.

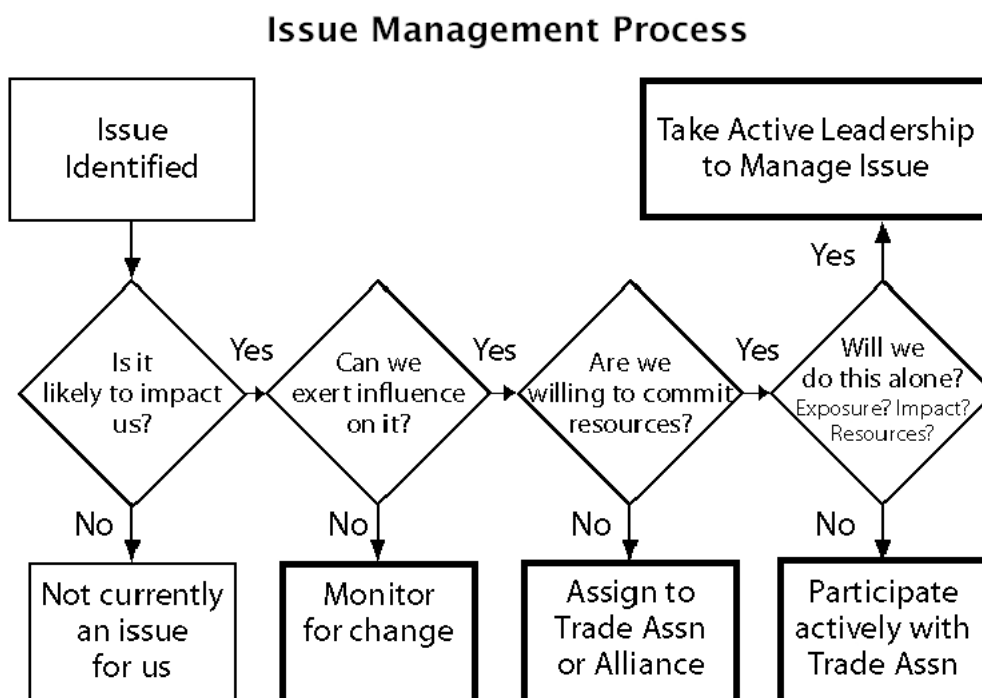
El modelo de Chase y Jones (1979) se basa en la idea de que no hay empresa que pueda gestionar simultáneamente todo asunto y que, por tanto, han de ponerse en práctica procedimientos para identificar y clasificar los distintos asuntos en función de la prioridad que estos suponen para la organización.

De este modo, son cinco los componentes fundamentales del sistema de gestión de conflictos potenciales:

- a) Identificar, mediante la vigilancia y el seguimiento de los acontecimientos del entorno, aquellos asuntos que pudieran afectar a la empresa en el futuro.
- b) Estimar las probabilidades de que dichos asuntos ocurran y analizar las consecuencias que podrían ocasionar sobre la organización.
- c) Elaborar una estrategia de actuación sobre cada asunto.

- d) Poner en práctica dichas estrategias.
- e) Evaluar los resultados obtenidos y efectuar las modificaciones oportunas en la estrategia adoptada si fuera necesario.

Gráficamente, nos parece también de gran utilidad el modelo desarrollado por Jaques (2003) para detectar, evaluar y responder a los distintos asuntos o problemas en función de su probabilidad de impacto y el nivel de sus consecuencias.



Source: Anthony Jaques, *Issue Outcomes*, 2003

5. Desarrollo

a) Identificación de posibles asuntos conflictivos

El primer factor necesario para poder poner en práctica un programa de gestión de conflictos potenciales es contar con un sistema apropiado de vigilancia del entorno. En algunas organizaciones esto se hace utilizando métodos poco complejos, realizando, por ejemplo un

análisis sistemático de las publicaciones profesionales y de ámbito general, de las conclusiones de congresos, conferencias, así como de los boletines informativos y publicaciones que suelen elaborar los diversos grupos sociales organizados en defensa de los derechos de los consumidores, del medio ambiente, etc. La experiencia demuestra que es en estos foros de discusión y análisis, así como en los medios escritos especializados y de circulación restringida en donde primero se pone de manifiesto el nacimiento de un determinado asunto y que es después, una vez que ha comenzado su evolución, cuando este suele pasar a los medios audiovisuales y a medios escritos de mayor difusión.

En otras organizaciones, también se utilizan técnicas de auditoría e investigación algo más sofisticadas, como pueden ser las reuniones en grupo o *focus groups*, entrevistas personales, o técnicas de investigación actitudinal, con el fin de identificar qué asuntos preocupan a los distintos públicos de la organización. Entre estos métodos de recogida de información también se encuentran habitualmente otras técnicas de investigación y análisis como la evaluación periódica de los comentarios o quejas de los consumidores y de los propios empleados de la organización, e, incluso, la revisión de los planes estratégicos de cada una de las unidades de negocio, en los que se suele analizar el entorno competitivo en que se mueve la empresa.

La sofisticación de las tareas investigación y vigilancia dependerá por supuesto de los recursos humanos y económicos, con los que cuente la organización. Así, en la práctica, podemos encontrar programas de seguimiento en los que trabajan más de 200 personas y se estudian más de 150 publicaciones -como es el caso del *American Council of Life Insurance*- (Ewing, 1987), aun cuando es más normal encontrar empresas con tan sólo una o dos personas dedicadas a la gestión de conflictos potenciales que siguen de cerca entre 10 y 15 publicaciones y complementan su información mediante la compra de estudios e informes sobre el entorno a empresas especializadas.

Estos servicios externos, sin embargo, nunca deben sustituir por completo al sistema de vigilancia de la propia organización. Renfro (1987) opina que tan sólo aquellos individuos que conocen de cerca las actividades de la empresa y su entorno pueden valorar adecuadamente la importancia o no de un determinado asunto. Esto no sólo significa que es imprescindible un sistema de vigilancia desde la propia empresa, sino también que la dirección de la misma debe de estar involucrada en el proceso. Para facilitar la participación de los altos ejecutivos se puede, por

ejemplo, distribuir un boletín informativo en el que se recojan periódicamente los resultados del sistema de vigilancia.

No obstante, la identificación de los asuntos potencialmente conflictivos es una tarea que, lejos de resultar sencilla, se ve complicada por el hecho de que a la hora de evaluar el riesgo de un determinado asunto no sólo hay que tener en cuenta el “asunto” propiamente dicho, sino también qué es lo que se ha comunicado por parte de la organización respecto a ese asunto y qué expectativas tienen los distintos públicos al respecto. Dicho de otro modo (Stevens, 2003), la empresa debe alinear tres aspectos:

- a) Lo que hace la organización.
- b) Lo que la organización dice que hace
- c) Lo que debería hacer.

En opinión de Stevens (2003) cuando hay una disonancia entre estos tres aspectos es cuando surge un “asunto potencialmente conflictivo”. Stevens identifica tres áreas en las que pueden existir tales disonancias.

1. Disonancias en la ejecución: cuando no se hace aquello que se dice que se va a hacer.
2. Disonancias en la comunicación: cuando se hace lo que se dice que se va a hacer, pero los públicos no lo aprecian ó no lo interpretan así.
3. Disonancias en las expectativas: cuando los públicos de la organización efectivamente ven que ésta ha hecho lo que decía que iba a hacer, pero ello resulta insuficiente para cubrir sus expectativas.

Por otro lado, dependiendo de la función que el sistema de gestión de conflictos potenciales cumpla en la organización, el sistema de vigilancia se encaminará a detectar asuntos más o menos cercanos en el tiempo. Así, por ejemplo, en aquellas organizaciones en donde dicho sistema se encuentra enclavado dentro de las tareas de planificación estratégica, los esfuerzos de vigilancia estarán dirigidos a detectar lo que Ewing (1987) denomina *asuntos estratégicos*, es decir aquellos que afectarán a la organización de 4 a 20 años en el futuro. Por el contrario, en aquellas otras organizaciones en donde la gestión de conflictos potenciales sirva de herramienta de *pre-crisis*, los esfuerzos de vigilancia habrán de dirigirse a la detección de aquellos asuntos que puedan impactar a la empresa en un corto plazo.

Finalmente, la gestión de conflictos potenciales necesita, normalmente, de la participación de áreas de la organización distintas de la de comunicación corporativa. Es por ello aconsejable involucrar a éstas en el proceso de identificación y análisis de posibles conflictos con el fin de facilitar posteriormente el planteamiento de estrategias.

b) Estimación de probabilidad de ocurrencia de los asuntos identificados y análisis de sus consecuencias.

En la etapa de seguimiento se suelen identificar más asuntos de los que ninguna empresa puede abordar. Es por tanto necesario someter dichos asuntos a un proceso de selección, agrupación y/o filtro, con el fin de poder establecer prioridades de actuación. Esto puede hacerse de manera subjetiva o mediante la utilización de alguna técnica de grupo más sofisticada como pueda ser el método Delphi. Cualquiera que sea el método utilizado, deben tenerse en cuenta dos factores (Ewing, 1987; Meng, 1992):

i) *La severidad con que el asunto puede impactar sobre la organización.*

Además de analizar las consecuencias de cada asunto de forma cuantitativa, también han de tenerse en cuenta sus efectos cualitativos. Es decir, no sólo se ha de analizar el impacto que un asunto pueda tener sobre el balance de resultados de la organización sino también los efectos que pudiera tener sobre la moral de los trabajadores, la imagen pública de la empresa, etc.

ii) *La probabilidad de que ese asunto ocurra o alcance una etapa de "madurez" en un período determinado de tiempo.*

La probabilidad de que suceda un asunto viene determinada por dos factores fundamentales:

- Las características del asunto.
- Las características del público afectado por dicho asunto.

En primer lugar, la probabilidad de que un asunto se dé o no depende en gran medida de las características del mismo. Una sociedad es más sensible a determinados temas en determinados momentos. Es por ello que Meng (1992) opina que lo primero que hay que hacer en el proceso de clasificación de los asuntos identificados es analizar sus características, lo cual sirve a la organización no sólo para estimar la probabilidad de que un asunto ocurra o no, sino también como punto de partida a la hora de establecer una estrategia de actuación al respecto.

De este modo, habrá que clasificar cada asunto respecto a su situación en el entorno. Esto puede hacerse en términos generales (clasificando los asuntos como políticos, sociales o económicos), o de manera más concreta (clasificándolos en torno a factores, demográficos, medioambientales, gubernamentales, tecnológicos, de calidad del producto o servicio, de estilos de vida, etc.), aun cuando en ocasiones estos se entrelacen entre sí.

Asimismo, todo asunto se puede encuadrar en una de cuatro categorías. Si el asunto ha sido detectado en el entorno externo, éste se puede categorizar como una *oportunidad* o una *amenaza* para la organización. Si, por el contrario, el asunto ha sido localizado en el entorno (entorno interno) de la organización, éste constituirá bien un *punto fuerte* o bien una *debilidad* de la empresa.

El segundo factor clave para estimar la probabilidad de que suceda un asunto, es evaluar las actitudes y comportamiento del público o públicos involucrados en el mismo. Las características del público afectado y la probabilidad de que un asunto determinado evolucione hasta convertirse en un problema real se encuentran directamente relacionados (Grunig y Hunt, 1984). El público es la fuerza que impulsa la evolución de cualquier asunto.

Por ello, una vez identificados los públicos que están o se verán afectados por cada asunto, se han de evaluar las posibles actitudes de los primeros respecto a dichos asuntos, analizar sus comportamientos probables y estimar el grado de influencia de tales grupos sobre las actividades de la empresa. Cada tipo de público goza de un grado de influencia sobre la organización, el cual depende en buena medida de su vínculo con la empresa y de su capacidad de conseguir el apoyo de otros.

En este sentido, habrá también que analizar qué medios pueden utilizar dichos públicos para imponer una solución a la organización. Se trataría aquí de ver si el camino más probable de evolución del asunto va a ser la presión directa sobre la organización, la sensibilización de la opinión pública, etc. Estas estimaciones se pueden basar en las actividades llevadas a cabo por ese público hasta el momento o en el estudio de la historia pasada del grupo en cuestión.

Una vez filtrados y clasificados los asuntos en función de su prioridad para la organización, el siguiente paso en la puesta en práctica de un sistema de gestión de conflictos potenciales es elaborar un informe o *brief* sobre cada uno de los asuntos o tipos de asuntos (*clusters*) identificados en la etapa anterior. Esta técnica, adoptada originalmente por el Servicio de Investigación del Congreso de los EE.UU. con el fin de mantener informados a los miembros de la Cámara, ha sido posteriormente adoptada por numerosas organizaciones empresariales.

Estos informes suelen tener las siguientes características:

- Definen y explican el asunto en cuestión.
- Analizan los diversos caminos que el asunto puede seguir.
- Evalúan la naturaleza y el grado de severidad de las consecuencias que el asunto puede causar.
- Estiman el momento en que el asunto puede afectar a la organización.
- Remiten al lector a fuentes adicionales de información (expertos o documentación).
- Tienen como principal finalidad la de informar y educar al lector.
- En función de la organización concreta, pueden analizar las distintas estrategias posibles e, incluso, recomendar aquella que parece más adecuada. Lo más habitual, no obstante, es que se ceda dicha decisión a algún órgano de la alta dirección de la compañía.

En la imagen siguiente ilustramos el sistema de seguimiento de “issues” desarrollado por el Federal Reserve Bank de San Luis, Estados Unidos (Corporate Public Issues, 2003). En este caso, la organización ha desarrollado una base de datos (“Issue Brief Template”), a disposición en la Intranet del departamento, en la que sus miembros introducen toda la información pertinente sobre el asunto en cuestión y anotan los progresos que se realizan en su seguimiento y actuación. De este modo, cualquiera de ellos tiene acceso al status de la información.

Issue Brief Template

The screenshot displays a web-based form for managing issues. At the top, there are navigation icons and the text 'issues management' and 'Public Affairs St. Louis Federal Reserve'. The form is titled 'Issue Brief' and contains several input fields: 'Issue Name', 'Issue Manager', 'Email', 'Phone', 'Issue Stage', 'Issue Status', 'Who Is Affected?', and 'Key Player Company'. Below these fields are five tabs: 'Issue Description', 'Issue Assessment', 'Issue Effects', 'Action Plan', and 'Updates'. The 'Issue Description' tab is currently selected, showing a large empty text area. At the bottom, a status bar indicates 'Record Opened 2/18/2003', 'Internal FR', and 'Date Modified 2/18/2003'.

Source: Joel James, Federal Reserve Bank of St. Louis, 2003

c) Determinación de una estrategia de actuación

Una vez se ha alcanzado el consenso sobre qué asuntos pueden llegar a producirse, cuáles son los más importantes y con qué grado de urgencia, es el momento de adoptar una estrategia para influenciar la evolución de cada uno de ellos. Es decir, la organización ha de definir su postura ante el posible conflicto, determinar cómo piensa actuar respecto al mismo y concretar cuáles son los objetivos a alcanzar y con qué prioridades de tiempo y valor.

No obstante, la falta de información suele hacer prácticamente imposible poder tomar decisiones definitivas respecto a muchas cuestiones clave. Es por ello que con frecuencia las organizaciones han de recurrir a *estrategias adaptativas* en las que las sucesivas decisiones se

toman de manera secuencial, en función de los resultados y las decisiones anteriores. Es decir, en un principio la organización tan sólo decide su eje de actuación inicial, estando sus decisiones posteriores supeditadas al resultado de las etapas anteriores. Una variante de la estrategia adaptativa es la *estrategia incremental* en la que se actúa sobre una solución existente revalorándola, para ajustar la solución anterior a la nueva situación.

En cualquier caso, se han de definir los mensajes, los objetivos finales y el presupuesto necesario o disponible para alcanzarlos.

d) Puesta en práctica de la estrategia definida

Una vez determinado el eje estratégico de actuación, se han de definir los procedimientos tácticos y operativos necesarios para alcanzar los objetivos marcados. Ha de tenerse en cuenta, por tanto, el plazo en que se esperan alcanzar dichos objetivos y no olvidar que los planes tácticos y operativos han de derivarse de la estrategia marcada.

Esta es también la etapa en que se decide el contenido específico del mensaje, los medios a través de los que se va a comunicar, se estructura formalmente el contenido del mismo y se concretan las acciones que han de llevar a cabo otros departamentos de la organización.

e) Evaluación de los resultados obtenidos y modificación de la estrategia

Como siempre que se marcan unos objetivos, el paso final del sistema de gestión de conflictos potenciales debe ser contrastar los resultados obtenidos con las metas que se marcaron en un principio. Es decir, se han de analizar los objetivos específicos recogidos en la estrategia para ver si el programa ha cumplido con las expectativas. La valoración de los resultados alcanzados puede llevarse a cabo bien al final del proceso de gestión (una vez resuelto el asunto) o bien en sus etapas intermedias (de modo que se puedan ir haciendo ajustes sobre la estrategia inicial).

Finalmente, hemos de apuntar que pese a lo que se pudiera pensar, incluso cuando un asunto potencialmente conflictivo ha sido influenciado con éxito, éste no está solucionado totalmente. Es decir, incluso en los casos en que la organización logra eliminar el riesgo de que un

asunto represente una crisis real para la misma, existe el riesgo de que éste tan sólo se encuentre aletargado a la espera de recobrar nueva vida (Meng, 1992).

BIBLIOGRAFIA

Brown, J. K. (1979). The business of issues: Coping with the company's environments. Conference Board. NY.

Buchholz, R. A. (1985). The essentials of public policy for management. Prentice Hall: Englewood Cliffs, Nueva Jersey.

Chase, W. H. (1977). Public issue management: The new science. Public Relations Journal, vol. 33, pp. 25-26.

Chase, W. H. (1984). Issue management: Origins of the future. Issue Action Publication: Stamford, Connecticut.

Chase, W. H. y Jones B. L. (1979, verano). Managing public policy issues. Public Relations Review, vol. 5, n° 2, p. 7.

Corporate Public Issues and Their Management. (Febrero, 2003). Vol. XXV, n° 2. pp. 9-16.

Ewing, R. P. (1987). Managing the new bottom line: Issues management for senior executives. Dow-Jones Irwin: Homewood, Illinois

González Herrero, A. (1994). A model in Crisis Communications Management. University Microfilms International, Ann Arbor, Michigan, EE.UU.

González Herrero, A. (1998). Marketing Preventivo: La Comunicación de Crisis en la Empresa. Bosch, Casa Editorial: Barcelona.

González-Herrero, A. y Pratt, C. B. (1995, Spring). How to manage a crisis before -or whenever- it hits. Public Relations Quarterly, Vol. 40, n. 1.

González-Herrero, A. y Pratt, C. B. (1996) An integrated symmetrical model for crisis-communication management. Journal of Public Relations Research. Vol. 8, n. 2.

Hainsworth, B. E. (1990, primavera). The distribution of advantages and disadvantages. Public Relations Review, vol. 16, n° 1, pp. 33-39.

Hainsworth, B. y Meng, M. (1988, invierno). How corporations define issue management. Public Relations Review, vol. 14, n° 4, pp. 18-29.

Jaques, A. (2003). The Case for Issue Management: Why it makes sense to make the organization 'outside-in'. Conferencia Anual del Issue Management Council. Phoenix, Arizona, 18-20 de febrero de 2003. Publicado en Corporate Public Issues and Their Management. Vol. XXV, n° 2. p. 9.

Jaques, T. (2004, mayo). Issue definition: The neglected foundation of effective issue management. Journal of Public Affairs, vol. 4, n. 2, pp. 191-200. Henry Stewart Publications.

Kasser, S. J. y Truax, G. (1988). Integrating Issues Management and Corporate Communication.

En R. L. Heath & Associates (Ed.) Strategic issues management: How organizations influence and respond to public interests and policies (pp. 155-167). Jossey Bass Publishers: San Francisco, California.

Meng, M. (1987). Issues management theory. [Tesis de *Master*; circulación limitada]. Brigham University: Brigham.

O'Toole, J. E. (1975). Advocacy advertising shows the flag. Public Relations Journal, vol. 31, n° 11, pp. 14-16.

Renfro, W. L. (1987). Issues management: The evolving corporate role. Futures, vol. 19, n° 5, pp. 545-554.

Schneider, B. L. (1985, junio). Issues Management - It Counts! United States Banker, pp. 41-42.

Stevens, A.D. (2003). The Critical Issues Audit. Conferencia Anual del Issue Management Council. Phoenix, Arizona, 18-20 de febrero de 2003. Publicado en Corporate Public Issues and Their Management. Vol. XXV, n° 2. p. 10.

The Issue Barometer. (Noviembre, 2003). Vol. 16., n° 11. pp. 49-56.

Tucker, K. y Trumpheller, B. (1993, noviembre). Building an issues management system. Public Relations Journal, pp. 36-37.

Yancey Crane, T. (2004). What is issue management?. Obtenido el 28 de julio de 2004 de http://www.issuemanagement.org/documents/im_details.html

###

TENDENCIAS ACTUALES
EN GABINETES DE COMUNICACIÓN:
la organización empresarial versus institucional
en la ciudad de Pontevedra.

Por: Juan Manuel Corbacho Valencia y Ana Belén Fernández Souto
Profesores Facultade de Ciencias Sociais e da Comunicación
(Universidade de Vigo)

RESUMEN:

Proponemos una comunicación basada en el estudio realizado por profesores y alumnos de la licenciatura de Publicidad y Relaciones Públicas de la Universidad de Vigo en el curso académico 2003/2004.

En él, se han analizado un total de 249 empresas clasificadas como PYMES (pequeñas y medianas empresas) de la ciudad de Pontevedra (Galicia-España), así como 19 instituciones públicas afincadas en esta capital de provincia.

De este análisis, se desprenden las siguientes conclusiones:

- 1) Menos del 15% de las organizaciones empresariales encuestadas disponen de un departamento específico de comunicación y RR.PP.
- 2) Tan sólo el 7% de ellas cuenta con personal específicamente formado para realizar este tipo de acciones.
- 3) El 40% de las empresas analizadas reconoce llevar a cabo acciones de relaciones públicas.
- 4) Frente a estos datos, en las organizaciones institucionales la presencia de las relaciones públicas se hace más evidente, ya que el 21% de ellas cuenta con un departamento de RRPP formado –en el 52% de los casos- por personal especializado en la materia.

INTRODUCCIÓN

En las siguientes páginas expondremos una reflexión sobre el estado actual de los gabinetes de comunicación y/o RRPP en las organizaciones afincadas en la ciudad de Pontevedra.

Para entender totalmente este fenómeno, partiremos del hecho de que Pontevedra es una capital de provincia de unos 80.000 habitantes; cuenta con un perfil eminentemente administrativo y comercial, puesto que el peso industrial de la región recae sobre la ciudad de Vigo y sus alrededores (Zona Franca/Porriño).

Las Pymes analizadas han sido seleccionadas a partir de la publicación *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), Editado por el Consorcio de la Zona Franca, D.L.Vigo.

De ellas, hemos tomado como referencia las que en el último ejercicio económico habían facturado más de 500.000 euros, lo que se ha concretado en un vacío informativo de 249 empresas de los diversos sectores productivos (léase textil, agrícola, constructoras, inmobiliarias, alimentación, automóvil...), a las que se han entrevistado personal y/o telefónicamente durante el curso académico 2003/2004.

En cuanto a las organizaciones institucionales públicas hemos acudido las más representativas, siendo las siguientes: Diputación provincial, ayuntamiento, subdelegación del Gobierno, Hospital provincial, Cámara de Comercio, Centros universitarios y Delegaciones de las correspondientes Consellerías de la Xunta de Galicia. Estas instituciones han sido entrevistadas siguiendo la misma metodología aplicada para las empresas.

Se trata, por tanto, de un estudio novedoso, por cuanto las publicaciones científicas existentes en esta materia, centran su análisis en organizaciones multinacionales dejando totalmente de lado las pequeñas y medianas empresas que configuran el organigrama empresarial de un país y que, en muchos casos, actúan como asentamiento empresarial del

mismo. De igual forma, no nos constan estudios realizados sobre las organizaciones institucionales establecidas en esta ciudad desde el punto de vista de la estructuración comunicativa y de relaciones públicas, y mucho menos la existencia de análisis comparativos entre ambos tipos de organizaciones en pequeñas ciudades del tipo de la susodicha.

CORPUS

Siguiendo la metodología anteriormente citada, entrevistamos a 249 empresas y 19 instituciones públicas a las que preguntamos –entre otros- por la existencia o no dentro de la organización de:

- Departamentos/gabinetes de comunicación o RRPP.
- Empleados específicamente formados para desarrollar estas acciones.
- Desarrollo de estrategias, tácticas y técnicas de RRPP.

Desgranados los porcentajes de estas entrevistas constatamos que:

a) RESPECTO DE LAS ORGANIZACIONES PRIVADAS

-Tan sólo 35 de las 249 empresas analizadas (el 15%) cuenta con un departamento específicamente formado para desarrollar tareas de comunicación y relaciones públicas.

A este respecto, queremos subrayar el hecho de que sean tan pocas las organizaciones que cuentan con este tipo de estructuras internas, independientemente de la denominación que se les otorgue, así como el hecho de que no resulte extraño que las funciones comunicativas dependan del departamento de marketing o de recursos humanos.

Recordaremos en este sentido la encuesta realizada por la P.R.S.A. en 1999 a una muestra de 539 grandes compañías estadounidenses para determinar la nomenclatura de los departamentos encargados de las R.R.P.P.; de ella se desprende que el 68% de ellas utilizan la denominación “Departamento de comunicación “ o “Departamento de comunicación corporativa”; el 13% “departamento de asuntos públicos”; otro 13% “departamento de relaciones públicas” y únicamente un 3% incluye las tareas de RRPP en el departamento de marketing (XIFRA, 2003, pág. 4-5).

Las empresas que afirman contar con departamentos de Comunicación / RRPP suelen enmarcarse en sectores como la alimentación o el sector automovilístico. Entre ellas destacamos las siguientes: Froiz y Lago, aves, huevos y Caza, SA, ambas del sector alimentación, con una fuerte implantación en Galicia; Recambios Pontevedra, S.L, del automovilístico; Promociones Garrido y Barros SL, José Malvar Construcciones SA, Constructora San José o Maceira Tomé Construcciones SL, de la construcción.

-Del total, sólo 18 firmas cuentan con personal formado para desarrollar este tipo de acciones, ya que sólo el 11% de las empresas afirman contar entre sus recursos humanos con licenciados en publicidad y relaciones públicas. Así pues, el resto de empresas cuentan con otro tipo de personal laboral que, esporádicamente, asumen estas tareas, siendo su formación la siguiente: gerentes (28% de las respuestas), administrativos, secretarías o licenciados en marketing (11%).

b) RESPECTO DE LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS

-Destacaremos que son varias las instituciones públicas sitas en Pontevedra como capital de provincia que resultan ser delegaciones de organismos mayores (caso de la Xunta de Galicia y sus diferentes Consellerías).

Para estos casos, debemos constatar la existencia de un gabinete de RRPP centralizado en Santiago de Compostela, encargado de planificar y ejecutar cuanta acción comunicativa se desprenda de ellos. De esta forma, el personal de la delegación situada en Pontevedra – o en cualquier otra ciudad gallega- tiene las manos atadas en cuanto a materia de comunicación se refiere. Este aspecto concreto nos lleva a pensar que parece que estas delegaciones más que una comunicación proactiva generan –cuando se da el caso- una comunicación reactiva, es decir, que responden por medio del delegado/a a cuestiones que se les suelen plantear desde los medios de comunicación. No olvidemos que por “comunicación reactiva” entenderemos aquella que se da cuando el gobierno se ve obligado a comunicar. La comunicación proactiva es aquella utilizada a la hora de implementar una política pública para resolver un problema; si un gobierno quiere usar la comunicación para gobernar y en general debe hacerlo, es mucho más importante comunicar bien el problema que la solución¹.

¹ VV.AA., *Estrategias de comunicación para gobiernos*, Buenos Aires, Edit. La Crujía Ediciones, 2002, págs. 92-93.

-Aparte de este caso especial y concreto, resaltaremos que el 73'68% de estas instituciones confiesan no poseer un departamento ni gabinete de RRPP. Las excepciones más notables a este porcentaje resultan ser:

-La Diputación de Pontevedra, cuyo departamento de RRPP está formado por cuatro personas bajo el mando de un jefe de protocolo, titulado por la Escuela Diplomática.

-El Ayuntamiento de Pontevedra, que cuenta con un departamento en el que se integran funciones de protocolo y periodismo.

-La Universidad Nacional a Distancia (UNED) y el Hospital Provincial/Montecelo, ambos con jefes de prensa y técnicos en protocolo y RRPP.

-La Facultad de Ciencias Sociales y de la Comunicación que, como no podía ser de otra manera, cuenta con un Departamento de Relaciones Públicas denominado *Canalcampus*, integrado por profesores y alumnos del centro y al servicio de toda su comunidad.

Destacamos también en este apartado la ausencia de la Subdelegación del Gobierno en la provincia de Pontevedra, que no ha querido colaborar en la elaboración de esta investigación.

-De las organizaciones públicas que cuentan con personal formado en comunicación (el 56%) manifiestan tener entre sus empleados a licenciados en periodismo, publicidad y RPPP o técnicos de protocolo.

-El 57'89% de estas instituciones son conscientes de desarrollar entre sus tareas las propias de las RRPP, entre las que sobresalen: organización de eventos (congresos, seminarios, exposiciones, entrega de distinciones, etc.), relación con medios de comunicación (notas de prensa, ruedas de prensa, entrevistas...) e imagen corporativa. A

modo de anécdota, recogeremos que el propio Ayuntamiento de Pontevedra, define como una de sus principales actividades de RRPP la organización de bodas civiles...

c) DE AMBAS ORGANIZACIONES

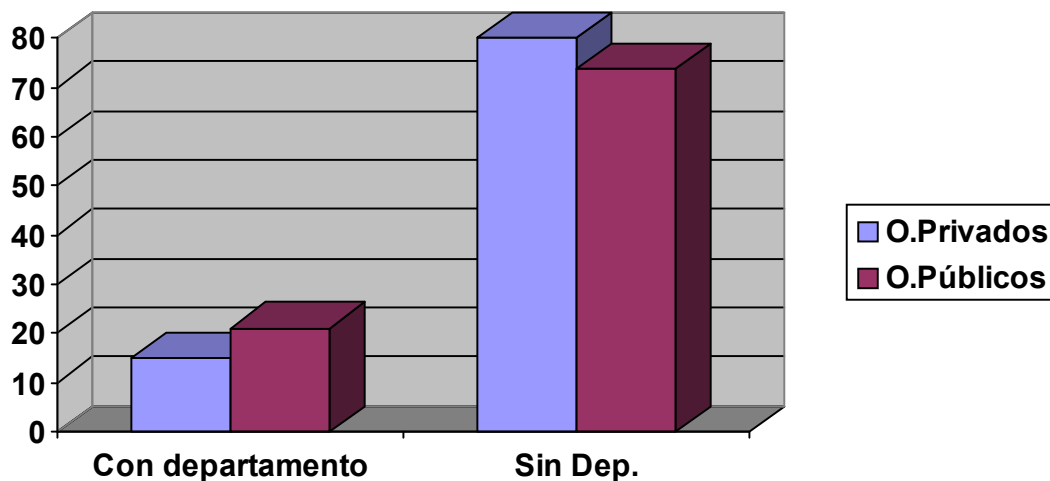
-Destacaremos en primer lugar el gran desconocimiento generalizado de las RRPP, puesto que han sido numerosas las entrevistas que se han visto dificultadas por no saber a quien dirigirse dentro del organigrama interno.

Este desconocimiento generalizado se traduce –en el mejor de los casos- en una traducción simultánea de las actividades de RRPP=relaciones con los medios de comunicación.

Este dato, pues, nos ayuda a comprender la práctica total ausencia del concepto de RRPP en las organizaciones privadas y públicas de esta ciudad, dato que se refleja en el siguiente gráfico, que nos subraya la escasez de organizaciones entrevistadas que reconocen contar con departamentos específicos de comunicación en su organigrama interno:

EXISTENCIA DE DEPARTAMENTOS DE COMUNICACIÓN /RRPP

CASO PONTEVEDRA: EMPRESAS PÚBLICAS VS. PRIVADAS

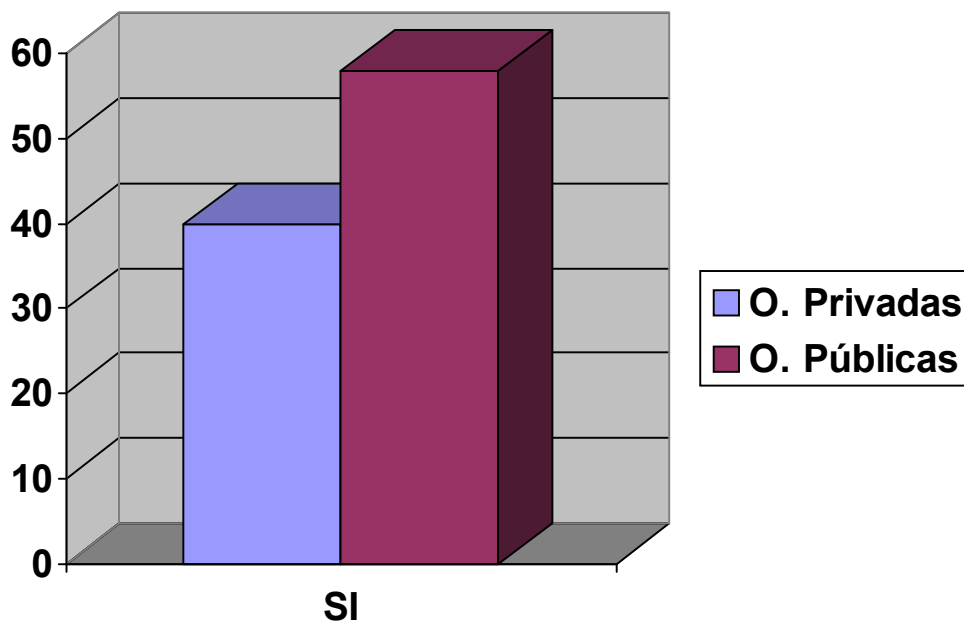


-Otro dato destacable del estudio es que la gran mayoría de estas organizaciones desarrollan acciones de relaciones públicas sin ser conscientes de ello, puesto que la práctica totalidad de ellas ejecutan comidas de empresa, reuniones, asisten a ferias, patrocinan, envían notas de prensa a los medios de comunicación u organizan eventos públicos diversos del tipo de seminarios, charlas, coloquios, exposiciones o congresos, etc. sin considerarlas actividades de relaciones públicas o comunicación.

En el siguiente gráfico se recogen datos referentes a las empresas e instituciones pontevedresas que reconocen llevar a cabo este tipo de acciones, poniéndose de manifiesto que las instituciones públicas entienden mejor el concepto de acciones de RRPP que las organizaciones privadas, sin embargo el porcentaje resulta clarificador puesto que en el caso de las instituciones públicas no alcanza el 60% y en el de las privadas, el 50%.

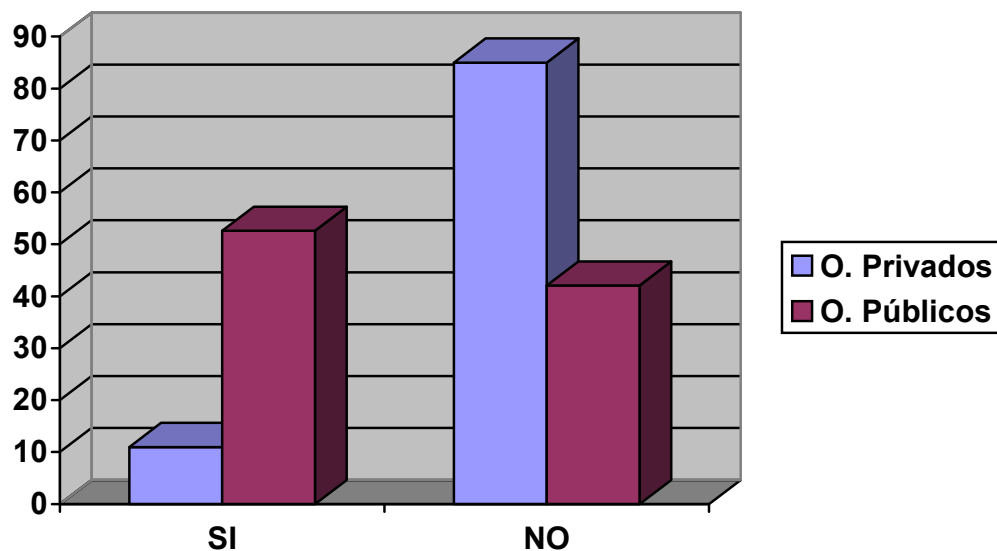
ORGANIZACIONES PONTEVEDRESAS QUE RECONOCER

LLEVAR A CABO ACCIONES DE RRPP

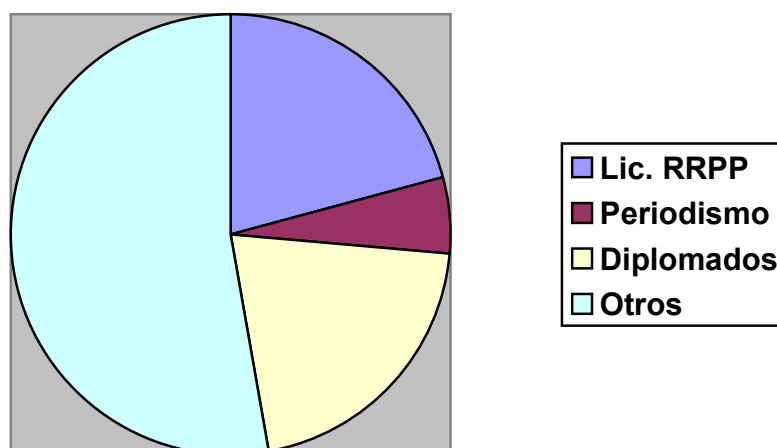


Datos similares se reflejan en los dos gráficos que mostramos a continuación. En ambos veremos que son las instituciones públicas pontevedresas las que conceden más importancia a este concepto por cuanto cuentan entre su personal interno con personal específicamente formado para desarrollar este tipo de actividades, saliendo los licenciados en publicidad y relaciones públicas, así como los periodistas, bastante bien parados respecto a casos de responsables de comunicación sin ningún tipo de formación en absoluto o casos de personal de otros departamentos que, esporádicamente y de forma muy puntual, se responsabilizan de este tipo de acciones comunicativas.

ORGANIZACIONES PONTEVEDRESAS QUE CUENTAN CON PERSONAL
ESPECÍFICAMENTE FORMADO EN COMUNICACIÓN/RRPP



FORMACIÓN DEL PERSONAL QUE DESEMPEÑA LABORES DE RRPP EN LAS
ORGANIZACIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS DE PONTEVEDRA



CONCLUSIONES

Con este análisis se ha demostrado que la práctica totalidad de las organizaciones analizadas desconocen el concepto amplio de las relaciones públicas, sin diferenciar sus objetivos, estrategias, tácticas ni técnicas ni, mucho menos, distinguir esta actividad comunicativa de otras como la publicitaria o la periodística.

Resaltamos el desfase existente entre las respuestas obtenidas por parte de las instituciones públicas de Pontevedra frente a las PYME's sitas en esta misma ciudad, así como el hecho de que en las primeras se les conceda –por norma general- mayor peso específico a las actividades desarrolladas bajo el paraguas de las RR.PP, quedando muy lejos la idea que manifiesta Pere Oriol Costa cuando afirma que “muchas de las empresas que cuentan con una buena imagen ante sus públicos han dejado de considerar la comunicación como algo posterior a la gestión para considerarla como parte de esa gestión”², puesto que nada dista más de la realidad comunicativa pontevedresa.

Pese a todo, lo que sí constatamos tras este análisis es que las Relaciones Públicas tienen mucho camino que recorrer en pequeñas ciudades similares a Pontevedra, donde cuentan con un gran mercado en el que, de momento, entran lentamente. Quizás sea el momento de retomar antiguos debates y planificar por fin una campaña de RRPP para las RRPP.

² COSTA BADÍA, P.O., “Comunicación pública en el ámbito local”, in A.A.V.V., *Dirección de comunicación empresarial e institucional*, edit. Gestión2000, Barcelona 2001. Pág. 251.

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:

-*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), Vigo, Edit. Consorcio de la Zona Franca, D.L.

- A.A.V.V., *Dirección de comunicación empresarial e institucional*, edit. Gestión2000, Barcelona 2001. Pág. 251.

-RAMÍREZ, T. (1995). *Gabinetes de comunicación: funciones, disfunciones e incidencia*, Barcelona, Edit. Bosh.

-SOTELO ENRÍQUEZ, C. (2001). *Introducción a la comunicación institucional*. Barcelona, Ed. Ariel.

- XIFRA, J. (2003). *Teoría y estructura de las relaciones públicas*, Barcelona, McGraw-Hill.

-V.V.A.A. (1998). *Información política y gabinetes de comunicación (primer seminario europeo de comunicación social)*. Pontevedra, Edit. Excma. Diputación de Pontevedra.

-V.V.A.A. (1996). *Los gabinetes de prensa, alternativa profesional: seminario celebrado del 1 al 5 de agosto de 1994, en el Monasterio de Poio, Pontevedra*). Santiago, Edit. Fundación Alfredo Brañas.

-V.V.A.A. (1997). *Vendedores de imagen: los retos de los nuevos gabinetes de comunicación*. Barcelona, Edit. Paidós.

Utilización del Control de Contenido para el seguimiento y control de la actividad comunicativa. Una aplicación.

Dr. Carlos Guerrero Serón
Universidad de Sevilla

Resumen

La investigación que soporta esta ponencia es el resultado del trabajo de preparación y puesta a punto de técnicas de análisis de contenido temático, desarrolladas con el fin de controlar y gestionar los contenidos de los soportes que afectan a la labor comunicativa de los gabinetes y empresas de comunicación, en la gestión de su labor profesional. La primera aplicación se hizo sobre los diarios informativos de televisión a finales de 1997, replicada en junio de 1998. Una vez demostrada la potencia analítica que proporciona, se ha ampliado el objeto de investigación a la prensa escrita, con el objetivo básico de conocer la eficacia de las acciones comunicativas aplicadas a distintos casos de la vida política general.

Abstract

The research that maintains this issue is the result of preparing and tuning the analysis of thematic content, developed with the goal to control and to manage the mass media content, that affects the communicative work of the communication companys in his professional work. The first application was about de television news at the end of 1997, replicated in 1998 june. Once his analytic potential were demonstrated, it extended the goals of research to the daily press – paper version- with the basic purpose to know the effectivity of the applicated issues to the main politics life.

1. Introducción y antecedentes inmediatos

El Grupo de Investigación MAECEI (Métodos, Análisis y Estructuras de la Comunicación Empresarial e Institucional) como colectivo, y algunos de sus componentes de forma individual, venimos dedicando buena parte de la actividad investigadora durante los últimos años a diseñar, implementar y poner en relación metodologías que den respuestas válidas a las necesidades de las instituciones sociales, cada día más necesitadas de estar presentes y controlar “lo que dicen los medios”. En este cometido, hemos llegado a desarrollar técnicas de integración metodológica entre fuentes de diverso origen y base epistemológica, tales como:

- Estudios de Audiencias y Medios de Andalucía.
- Estudios sobre Contenido de Información y Publicidad,

Esta integración de fuentes y técnicas nos han proporcionado la posibilidad de realizar estudios comparativos en cuya elaboración y explotación se ha buscado un complemento interdisciplinar que incluye aportaciones sociológicas, psicológicas, económicas, políticas, semiológicas, cibernéticas y las puramente estadísticas, como herramienta básica para el análisis. Los resultados, por lo tanto, están situados tanto en el campo de la investigación básica como en el

conocimiento aplicado.

Con ello, no sólo estamos poniendo a punto técnicas de análisis sinérgicas sino que, también se están proporcionando herramientas de decisión a medios, comunicadores y colectivos sociales muchos de ellos carentes -o muy escasamente nutridos- de aplicaciones metodológicas para el desarrollo de su trabajo. En este sentido, hasta el momento, los resultados de estos estudios se han utilizando para:

- Readaptar contenidos de periódicos diarios.
- Diseño de nuevas ofertas temáticas.
- Control de contenido temático en informativos de televisión.
- Control de minutaje y reparto de tiempo informativo entre partidos políticos.
- Análisis de relevancia informativa.
- Selección de soportes por parte de las audiencias.
- Control de inversión publicitaria.
- Análisis del contenido textual de los medios.

Las últimas intervenciones se han centrado en el análisis de los contenidos informativos ofrecidos por los diarios locales sobre los distintos partidos y candidatos hasta la celebración de la campaña electoral de las elecciones de mayo de 2003. El objetivo principal ha sido efectuar un seguimiento de los recursos comunicativos utilizados, profundizando en el conocimiento de los mecanismos persuasivos puestos en práctica por los partidos políticos implicados, ampliando el campo de estudio a los antecedentes y evolución de los contenidos mediáticos, como forma de conocer el proceso de formación de actitudes y opiniones, entre las que –de acuerdo con la hipótesis de *agenda-setting* (Dearing y Rogers, 1996)- tienen un importante peso la relevancia (notoriedad) y cobertura (continuidad) otorgadas a los diferentes temas durante el periodo previo y en el curso de la misma campaña electoral.

Una vez conocidos los antecedentes y el desarrollo de la campaña, esto es, los elementos que contribuyeron a la construcción de la agenda mediática (*Media agenda*) y la agenda política (*Policy agenda*), se completó el marco de análisis con el conocimiento de los efectos residuales remanentes postelectorales (*Public agenda*) (Dearing y Rogers, 1996; Windahl, Signitzer y Olson, 1992) con el objeto de comprobar la eficacia real de los medios en cuestiones como notoriedad, construcción de estereotipos, enmarques (*framing*) desarrollados, relevancia, identificación, y demás atributos y características transmitidos realmente por los medios.

2. Planteamiento del problema y especificación de hipótesis

La investigación se focaliza, por una parte, en el análisis del proceso de formación y cambio de opiniones y actitudes en el público, mediante el control de la temática informativa y, por otra, en el control, descripción y verificación de las estrategias comunicativas utilizadas por los medios de comunicación en sus informaciones referentes a la actividad política de los partidos. Para conseguirlo, se diseñó un instrumento de recogida de la información con estructura de cuestionario polivalente para ser aplicado en el control de las agendas de los medios. Todo ello bajo la premisa de que los medios de comunicación otorgan un diferente tratamiento y relevancia a las distintas temáticas mediante:

- la selección de contenidos informativos y el realce de atributos, enfatizando o minusvalorando aspectos sustantivos y afectivos sobre determinadas temáticas o grupos sociales, y
- la “construcción de la imagen o identidad” corporativa de los actores sociales (candidatos y partidos) utilizando recursos propagandísticos y selección de noticias que contribuyan al desarrollo de actitudes favorables, o desfavorables, hacia ellas.

Por ello, se plantean unos objetivos de investigación que trascienden el análisis procesual de la formación de actitudes, centrando atención en la identificación temática y selección de atributos utilizados por los periodistas y emisores. En otras palabras, nuestro problema de investigación se centra en el análisis de la cantidad y ubicación de las noticias (*priming*) y en la selección de atributos que “alimentan” el contexto (*framing*) y apoyan la imagen que pretenden transmitir sobre los partidos políticos a través de técnicas propagandísticas de selección, énfasis, exclusión y elaboración (Hester y Gibson, 2003), entre otras.

En su calidad de referentes inmediatos de la opinión pública y de los cambios acaecidos en la sociedad de/a la que informan, dado su carácter de “constructores de la realidad” o del *imaginario colectivo*, los medios de comunicación tienen un papel fundamental en el desarrollo, mantenimiento y pervivencia de opiniones y estereotipos sociales. Por ello, un análisis de las noticias publicadas en los medios de comunicación se basan en las siguientes hipótesis básicas:

- *la aceptación de que los emisores tratan de influir en el público mediante la selección y tratamiento informativo intencional de los valores/noticia; y*
- *la construcción de la “agenda informativa” es una rutina profesional sin conexión con las demandas y necesidades de las audiencias y emisores, en cuyo caso habría que pensar que la fuerte estructura organizativa de los emisores en los medios supone que a*

menudo los comunicadores no están implicados en el comunicar, y cuando lo están, no están necesariamente comunicando en primer lugar con el público en sí, sino con públicos muy específicos que pueden estar constituidos por los colegas, potenciales anunciantes o miembros de otras instituciones.” (ALDANA, 1998:77-78)¹

3. Determinación de los objetivos

En consecuencia con la hipótesis establecida, los objetivos de investigación deben formularse de manera que la información que se obtenga reúna los requisitos de objetividad y sistematización exigidos en un trabajo científico académico, pero con vistas a su explotación efectiva con criterios de exhaustividad, eficiencia y contrastabilidad. La información recogida deberá ser capaz de discriminar las relaciones entre las distintas conceptualizaciones formuladas, operativizadas en variables, tras la información frecuencial recogida en las bases de datos. En otras palabras, la técnica desarrollada debe permitir extraer la información de manera pormenorizada, de acuerdo con las necesidades de explotación en cada momento y con capacidad suficiente para establecer relaciones de tipo causal entre las variables incluidas. Para conseguirlo hemos deslindado el objetivo general en otros objetivos subordinados y complementarios, más concretos, que nos permitan categorizar los diversos grupos conceptuales de información, a saber:

Objetivos de conocimiento: Estamos ante una investigación de carácter aplicado, por cuanto lo que se demanda de ella es la aportación de explicaciones y formulación de predicciones derivadas de las técnicas utilizadas. Esto no obvia, sin embargo, la búsqueda de objetivos académicos complementarios que contribuyan a la formación de los profesores y alumnos que se ven beneficiados con su participación, en cuanto autores, colaboradores o participantes en las tareas de recopilación de datos. Por otra parte, la tarea que nos demanda el objetivo general requiere un suministro cuantioso de datos *reales*, si no queremos caer en la pura especulación. Así pues, los resultados esperados de la investigación deben situarse, de un lado, en los beneficios científico-técnicos derivados del carácter innovador de la aplicación y planteamientos metodológicos y, de otro, en el conocimiento profundo de una realidad inmediata y sin embargo poco conocida.

Con estas premisas, los *objetivos de conocimiento* tienen inicialmente un carácter exploratorio que, inmediatamente, se transforman en descriptivos y se finaliza, casi sin solución de continuidad, en una investigación de tipo causal. Concretamente, nos proponemos conocer:

¹.- ALDANA, M. (1978): *La información en TV: papel de los informativos en la lucha por la audiencia* en A.E.D.E.M.O. 83º Seminario. 14º Seminario sobre audiencia de televisión. Granada. Febrero, 1998.

- *las características generales de los contenidos informativos en la prensa sevillana referidos a los tópicos de investigación propuestos;*
- *el discurso que difunde la prensa sevillana acerca de dichos tópicos, y*
- *las principales estrategias de comunicación desarrolladas para conseguirlo.*

Objetivo instrumental: Pretendemos aplicar un *sistema de medición de la comunicación objetivo y sistemático*, basado en criterios científicos, mediante la utilización de una metodología contrastable. Esta línea de investigación cuenta en nuestro Grupo de Investigación con una tradición de varios años en los que venimos dedicando buena parte de la actividad científica a diseñar, implementar y poner a punto modelos de integración o triangulación metodológica.

Objetivo técnico: complementario del principal, pretende poner a punto una técnica de análisis de fuentes primarias que permita, por un lado, descubrir las estrategias de comunicación utilizadas por los medios y, por otro, una continuidad como herramienta comprobada para el análisis del contenido directamente aplicable al diseño de estrategias de análisis y planificación de la comunicación.

Objetivo de análisis: En consecuencia con lo anterior, los *objetivos de análisis* vienen identificados por la necesidad de descubrir los elementos y las relaciones que componen y se derivan de la estructura de los contenidos comunicativos que nos permiten interpretar los objetivos de conocimiento, esto es: las características generales de la comunicación referida a los tópicos de investigación propuestos.

El desarrollo concreto y pormenorizado de los diferentes objetivos se expone en el apartado correspondiente al diseño metodológico.

4 Marco teórico y metodológico

Nuestro planteamiento acepta inicialmente la tesis de que los medios juegan un papel crítico en la dirección de la atención sobre determinados temas, contrastada por McCombs y Shaw de 1972 (Dearing y Rogers, 1996) mediante la aplicación de estadísticos que comprobaron la alta correlación entre la atención prestada por el público, los medios y los emisores de noticias a la temática específica. Esta idea fue desarrollada más tarde por McCombs y Shaw como "la función de agenda-setting de los medios de masas". Bernard Cohen (ibid.) se inspiró en ella para introducir un nuevo perfeccionamiento en la conceptualización de agenda-setting, tras la observación de que la prensa no consigue mucha eficacia en decir a la gente "qué debe pensar", pero sí tiene más efectividad en mostrar a sus lectores "sobre qué deben pensar", dado que las situaciones se perciben

de forma diferente por cada persona, dependiendo de la representación mental que se forman a través de las noticias, comentarios y enmarques informativos (*frames*) que les transmiten los periódicos que leen.

El proyecto inicial con el que abordamos el estudio no parte de un marco teórico prefijado, aunque la misma lógica de la selección de fuentes de datos contrastables nos conduce, casi indefectiblemente, a la utilización del análisis de contenido temático para el control de la información.

Como quiera que nuestro problema de investigación se plantea, sobre todo, en términos de análisis de la selección de atributos con los que se trata de realzar, minusvalorar o ignorar la labor desarrollada por las instituciones y partidos políticos, entramos de lleno bajo el paraguas teórico del “segundo nivel” de *agenda-setting*.

Siguiendo a Dearing y Rogers (1996), la teoría de la *agenda-setting* plantea que los medios de comunicación escogen los temas sobre los que se habla y se discute, así como su importancia, su orden y la manera de transmitirlos. Los medios elaboran con antelación una agenda de trabajo sobre la información que van a difundir, determinan la importancia de los hechos y les asignan un orden y una importancia calculados con el objetivo de lograr mayor audiencia y conseguir una determinada conciencia sobre ciertos temas, a la vez que deciden cómo evitar referirse a una determinada información, etc.

El punto clave del análisis de la *agenda-setting* es el grado en que un tema es percibido como relativamente importante en la agenda. En el fondo lo que se está contrastando es el cambio que se produce en la relevancia de una temática. La tarea por lo tanto, consiste en medir de qué forma se produce el cambio de notoriedad o la evolución de la misma. Esta relevancia es la que sugiere a la audiencia "sobre qué pensar". Las numerosas investigaciones realizadas concedieron una relativa eficacia a este tipo de influencia en la formación de la agenda pública. Y como ésta es la que consideran los estrategas de los gabinetes de comunicación, suele suceder que éstos solo se concentran en los temas que alcanzan mayor relevancia.

Cuando se examina el "tono" de la cobertura más allá de la simple suma de porcentajes, entramos en lo que se ha considerado como un segundo nivel o nivel de atributos de la *agenda-setting*. El segundo nivel se ocupa de los atributos asociados o atribuidos a cada tema, mientras que al análisis tradicional sólo le preocupaba de la cantidad y ubicación de las noticias. La hipótesis principal de la propuesta inicial se refiere al grado de énfasis con que se distingue a cada uno de los asuntos, como valoración de la prioridad que se concede a estos asuntos por parte del público. El segundo nivel de *agenda-setting*, sin embargo, propone que tanto la selección de la temática como la selección de rasgos atribuidos al tema (*news*) en cuestión juegan un poderoso papel en la

construcción de la agenda.(Hester & Gibson, 2003)

La expansión del concepto de *agenda-setting* al nivel de atributos enlaza con la teoría contemporánea del "encuadre" (*frame*) sobre la que se ha generado una amplia discusión teórica. Mientras una parte de los teóricos consideran que los medios no sólo transfieren relevancia sino también afectos y cualidades, otros afirman que su base está en la accesibilidad de los públicos; a la misma vez que también hay autores que plantean la asunción de que los cambios en la “descripción de la situación” consiguen afectar a la forma como los miembros de la audiencia piensan acerca de la situación. McCombs (op.cit.) y otros miembros de su escuela, afirman que la agenda de atributos puede ser utilizada para examinar la influencia que ejerce sobre los públicos. En este sentido, las consideraciones más recientes se refieren a atributos de tipo cognitivo y afectivo. Los primeros, proporcionan información *relativa a* individuos o hechos, mientras los atributos afectivos incluyen opiniones *acerca de* estos individuos o hechos.

4.1. Factores a tener en cuenta sobre el marco teórico y metodológico

Sin duda, el tema de los efectos de las acciones de relaciones públicas en los medios no puede ni debe delimitarse a la estricta teoría de la *agenda-setting*. Hay otras consideraciones teóricas a tener en cuenta dentro del proceso de comunicación. En una breve y apretada síntesis, proponemos una serie de delimitaciones y limitaciones a tener en cuenta en el estudio de los efectos sobre las opiniones y actitudes de los votantes.

- Una de ellas es que la audiencia tiene poco interés en lo que se está comunicado; de donde se deriva que el objetivo inicial del planificador de relaciones públicas no es influir en sentimientos y actitudes personales sino en que la gente perciba y piense en ciertos temas y organizaciones para aumentar la notoriedad o concienciación sobre ellos -que sean conscientes o tengan conocimiento de que existen- y elevar el nivel de interés sobre el referido asunto. El papel que desempeñan los medios en el establecimiento de la agenda pública no es uniforme. La prensa escrita tiene una mayor capacidad de influencia en temas políticos, mientras que los medios electrónicos -cuya función principal es el entretenimiento- actúan a modo de amplificador que realzan los temas de la agenda (Guerrero, 1995).

- Existe un retraso temporal –según el tema- entre la agenda de los medios y la agenda del público. Las noticias importantes suelen tardar un promedio de entre dos y seis meses para erigirse en temas importantes para el público. En general, para entrar en la agenda pública, un tema debe tener una continuidad de presencia en los medios y, además, mantener su valor como noticia (Lang y Lang, 1983).

- La prominencia o relevancia que se concede a cada temática, proporciona una

visibilidad que facilita la atención del público hacia el hecho, y la continuidad permite la reiteración y desarrollo de aspectos particulares que ayudan a fijar los elementos esenciales de la historia en las mentes de las audiencias. Esto se consigue a través de tres efectos de la agenda de los medios:

- la **cobertura**, que puede crear concienciación;
- el **énfasis**, crea notoriedad, dependiendo del nivel de importancia de la persona o institución; y
- la **intensidad** informativa de los medios, que puede influir en las prioridades u orden que se concede a la temática particular en la agenda pública "consideramos importante lo que los medios consideran importante" (McCombs, 1977).

- En cuanto a las noticias como forma de conocimiento, según Park, depende de la profundidad de la información. Estar enterado de algo, o tener una familiaridad superficial sobre un tema es lo que consiguen las campañas en los medios. Como todo, los temas noticiosos tienen un ciclo de vida (crecimiento, madurez y declive) y el establecimiento de la agenda tiende a centrarse en la fase de crecimiento inicial del tema.

- Asumimos que los editores o periodistas determinan la agenda de noticias, pero muchas veces se trata de pseudo acontecimientos que algunos grupos sociales pretenden convertir en noticias. Según la "hipótesis del distanciamiento de conocimiento" la información se recibe de forma desigual por los diferentes estratos sociales. Las personas de nivel alto suelen estar más involucradas, disponen de una mayor riqueza en medios, leen más los medios informativos, y por lo tanto tienen un mayor conocimiento de los asuntos públicos, (si se dispone de un cierto conocimiento sobre un tema es más fácil buscar y procesar información específica sobre dicho asunto. (Grunig, 1982) Las personas con un bajo nivel sociocultural utilizan o se exponen menos a los medios informativos y más a los de entretenimiento, radio y televisión, por lo que sólo suelen "estar enterados superficialmente" de dichos temas. (Guerrero, op.cit.) Igualmente, el nivel formativo del receptor tiene una influencia directa –inversamente proporcional- en la permeabilidad y efectividad de los mensajes: a mayor nivel de formación, menor eficacia. Esto también ocurre con el sexo y la afiliación política: las mujeres son más influenciables que los hombres y la izquierda más que la derecha. Las comunidades mayores son más plurales, diversas y heterogéneas (disponen de más medios y más prensa) a la misma vez que las comunidades pequeñas son más homogéneas. En cualquier caso, el distanciamiento entre ambos extremos sociales tiene un "efecto techo" (Ettema, 1977) que se produce, a) como efecto de rebosamiento de la cantidad de información disponible o b) por la capacidad de absorción de la audiencia. Por lo tanto, se dan diferencias en la complejidad cognitiva antes y después de una campaña según sean públicos activos o inactivos (Grunig, 1983). Los primeros, aumentan la complejidad de sus esquemas mentales con la campaña

informativa mientras, los segundos, ganan información pero no modifican sus esquemas de creencias jerárquicamente ordenadas (Pavlik y Wackman, 1985). Esto hace aconsejable que se evalúe la complejidad de la audiencia y los niveles de involucración antes de comenzar una campaña, de manera que los objetivos y los mensajes serán elaborados y dirigidos a cada público específico. (Bernays, 1986)

- Para finalizar, haremos referencia al “efecto de la tercera persona”. Hay personas (por ejemplo los políticos, los gabinetes de comunicación de ciertas empresas) que, sin ser la audiencia directa de los mensajes, tienen tendencia a sobrestimar la influencia de las comunicaciones en las actitudes y comportamientos de los públicos; esto les impele a tratar de anticiparse a supuestas posibles reacciones del público objetivo, cuando es posible incluso que los factores estructurales de la comunidad invaliden cualquier actividad de comunicación (Tichenor et al., 1977).

Las consideraciones anteriores, expuestas a modo de ejemplos de limitaciones de la comunicación que tienen importancia en las delimitaciones de nuestro trabajo, realzan la necesidad de efectuar una investigación sistemática antes, durante y después de una campaña para especificar los efectos potenciales y los reales del programa de comunicación. Indudablemente, en el campo de las relaciones públicas resulta casi imposible realizar una investigación que abarque siquiera una buena parte de los elementos implicados en el proceso comunicativo, de ahí que tengamos que referirnos al ejercicio de renuncia voluntaria para acotar el campo de estudio. Una vez que hemos definido los objetivos que delimitan nuestro campo de investigación y establecido las hipótesis que limitan el marco teórico, corresponde describir la metodología concreta utilizada para obtener los resultados que constituyen el *corpus* del trabajo. En este sentido, el diseño metodológico que se expone a continuación ha procurado cubrir un espectro de conocimiento más amplio que el habitual de la *agenda-setting*, en un intento de procurar un sistema con la suficiente fiabilidad como para que pueda constituirse en una herramienta de utilidad en el futuro. Con ello somos coherentes con los planteamientos formulados en los objetivos instrumentales y técnicos estipulados en el apartado correspondiente además de procurar un nuevo avance en nuestros objetivos de integración metodológica en los que venimos empeñados desde hace casi una década.

5. Diseño metodológico

Para construir el aparato metodológico, y en el posterior tratamiento y análisis de los datos, hemos seguido los criterios emanados de los autores Bardin, Krippendorff, Navarro y Díaz y Olabuénaga e Ispizua¹, con aportaciones de criterios “ad hoc” para poder disponer de valoraciones cuantitativas y cualitativas.

Utilizamos como **unidad de investigación** los tres periódicos diarios locales, excluyendo

las ediciones locales de los rotativos nacionales (El País, El Mundo) que sólo cuentan con un cuadernillo específico sobre la ciudad, con lo que controlamos alrededor del 75% de cuota de difusión en la ciudad.

La elección de la prensa escrita como soporte de información se debe a la concurrencia de varias circunstancias. En primer lugar, con estos tres soportes se obtiene una representación bastante fiel del arco ideológico de la ciudad: ABC es tenido por representante de los valores conservadores; El Correo de Andalucía, pertenece en la actualidad al Grupo Prisa, asociado a los postulados progresistas; mientras a Diario de Sevilla se le sitúa en una posición equidistante entre ambos. En segundo lugar, nuestra experiencia en el análisis del contenido de los informativos de televisión y en la investigación de audiencias durante varios años (Guerrero, 1998; 1999) nos permite corroborar las conclusiones citadas anteriormente sobre la supremacía de la prensa escrita en la formación de opinión.

Para diseñar las **unidades de registro** y elementos de análisis desarrollados para el control del medio prensa se han tenido en cuenta los criterios y tecnología desarrollada por el *Comité de Expertos de Infoeuropa*², con el objeto de disponer de unos resultados contrastables, en sus criterios generales, al informe europeo, si se diera la oportunidad.

Definición y acotación de variables

Para la definición y acotación de variables se utilizan fichas que posteriormente son grabarán en Hoja de Cálculo y, de ahí, se pasan al paquete informático específico para el tratamiento de datos en ciencias sociales. Los resultados que ofrecen, por lo tanto, son susceptibles de modelización matemática, cuya interpretación aporta *soluciones cualitativas basadas en criterios científicos*, evitando en lo posible los elementos especulativos en la interpretación de los mensajes.

Concretamente, el conjunto de variables controladas, agrupadas por bloques de información o indicadores es³:

1. Datos de clasificación.

Aquellos que sirven para contextualizar el contenido en el tiempo: Soportes, Periodicidad, Día, Mes, Año, Día de la semana y Abstracts (breve descriptor de la noticia).

2. Definición de contenidos.

Variables que se utilizan para realizar el acotado temático:

2.1. Secciones. Ubican los contenidos en las secciones convencionales y habituales de la agenda de los soportes. *Dónde aparecen* las noticias reflejadas en el diario: Regional, nacional, internacional, sociedad...

2.2. Género informativo. El utilizado por los soportes en cada caso.

2.3. Temática. Ordena los argumentos en función de los contenidos a los que se refieren las noticias. De *qué tipo de noticia* se trata: Política, economía, temas sociales, ocio y cultura,...

2.4 Categoría temática. Ubica los contenidos en categorías amplias, sintéticas, que *resumen las principales casuísticas* y permite controlar los niveles de importancia y/o protagonismo que reciben las distintas facetas de la vida pública y cotidiana. Vgr: Relaciones institucionales, Asuntos ordinarios; Crisis institucionales o sociales; etc.

Con estas variables se controla la importancia que concede cada soporte a los distintos temas en sus respectivas agendas y, puestas en relación con otros bloques, permiten obtener valoraciones cualitativas sobre diversos aspectos.

3. Autoría y origen.

Controla la procedencia de las noticias, tanto en lo referido a las fuentes como al origen de la información.

3.1. Origen informativo. Discrimina entre las distintas provincias, otras comunidades nacionales, internacionales,...

3.2. Fuente. Se valora si las noticias proceden de la propia redacción del diario o de agencias de noticias, gabinetes de comunicación...

4. Relevancia.

Detecta la jerarquización que se hace de los sujetos y/o del hecho noticioso sobre la base del tratamiento textual e icónico y al protagonismo que se le concede dentro de la unidad informativa - periódico diario-.

4.1. Tamaño. Espacio concedido a cada noticia.

4.2. Apoyo Textual. Utilización de recursos para favorecer o disminuir el hecho o personaje: Sólo texto, más imagen que texto...

4.3. Apoyo Gráfico. Utilización de recursos visuales que complementen y documenten la noticia: Fotografía, Infografía,...

4.4. Componentes/Estructura. Se controla el tratamiento que recibe el hecho o sujeto en cuestión. Se refiere principalmente a la importancia dada desde el diario al hecho, así no es lo mismo una noticia donde solo aparece el titular y cuerpo como aquella que posee Antetítulo, Titular, Lead y Subtítulo.

Este bloque se complementa con variables clasificadas en “Otros bloques” las cuales potencian o disminuyen los valores aquí recogidos.

5. Análisis de los sujetos (tono, encuadre y atributos)

Con este conjunto de variables, se busca reconocer los distintos elementos que construyen la imagen de los sujetos a través de la agenda de atributos, así como una aproximación a las técnicas persuasivas y propagandísticas utilizadas por los emisores. De esta forma tratamos de contrastar las dos proposiciones básicas de la hipótesis nuclear: la forma como los emisores tratan de influir en el público mediante la selección y tratamiento informativo intencional de los valores/noticia y la comprobación –o rechazo- de la neutralidad informativa que se arrogan los medios respecto a los partidos o candidatos.

Se considera la posibilidad de hasta cinco sujetos distintos en cada registro/noticia, de los cuales se anotarán las correspondientes categorizaciones de las siguientes variables:

5.1. Sujeto de la noticia. Controla las *personas o instituciones a quienes se refiere* la noticia, tanto los sujetos que aparecen en ilustraciones como aquellos que sólo mencionan en el texto, con el fin de poder estudiar las relaciones entre ellos, jerarquía otorgada, rango...

5.2. Prominencia, saliencia, priming

5.2.1. Número de referencias textuales explícitas

5.2.2. Número de referencias icónicas explícitas

5.3. Atributos de cualificación y personalidad

5.3.1. Alusiones a rasgos de presencia

5.3.2. Alusiones a capacidades y personalidad

5.4. Aspectos afectivos y de encuadre (framing)

5.4.1. Apoyo gráfico

5.4.2. Valoración componentes textuales

5.4.3. Valoración componentes icónicos

5.5. Recursos comunicativos utilizados

5.5.1. Recursos propagandísticos

5.5.2. Técnicas de formación y desarrollo de actitudes

Para el informe se elaboran tabulaciones cruzadas de las variables que ha requerido el análisis, condicionando categorías y estableciendo resultados frecuenciales, hasta cumplimentar los objetivos de conocimiento establecidos.

Indicadores

Con el objeto de hacer una valoración del contenido que refleje los aspectos más representativos del hecho informativo y del tratamiento que reciben las Instituciones según los distintos medios, se diseñarán algunos indicadores que sintetizan los conceptos-clave en un guarismo o categoría al mismo tiempo que establecen valoraciones comparativas entre diferentes

sujetos e instituciones según soportes.

Estos indicadores serán del tipo:

Indicador de relevancia de los sujetos

Se define como la importancia que se les otorga a los sujetos en el conjunto de la unidad informativa. Para su elaboración se ponderan las siguientes variables:

-Tamaño de la noticia: es el control del espacio dedicado a cada hecho informativo.

-Tratamiento global: valora los recursos lingüísticos y paralingüísticos utilizados para favorecer o aminorar la importancia de cada sujeto.

-Presencia: se define como la jerarquización concedida al sujeto.

El criterio que proporciona este indicador de relevancia viene dado por la siguiente relación:

$$\text{Indice de relevancia del sujeto} = \text{Duración} + \text{Tratamiento} * 0,5 + \text{Presencia}$$

Los resultados cuantitativos obtenidos se agrupan en las categorías baja, media y alta, de acuerdo con los valores aportados por las combinaciones posibles entre las tres variables de la relación anterior. De este modo, aquellos sujetos que aparecen en noticias de mayor extensión, con un tratamiento más favorable alcanzarán un grado de relevancia alta, mientras que los que forman parte de noticias de menos duración y además reciben un tratamiento menos favorable, así como una presencia compartida, obtendrán una categoría baja.

Indicador de jerarquía informativa de los sujetos

Es el rango jerárquico otorgado a los sujetos, es decir, la preponderancia con que se trata a un sujeto frente a otro. La principal diferencia con respecto al indicador de relevancia es que en este nuevo índice se tienen en cuenta aspectos cualitativos del tratamiento mientras que, el primero, se centraba más en características cuantitativas.

Concretamente, el indicador de jerarquía lo componen tres factores: el de **Relevancia** (con las mismas variables del primer índice), el factor **Protagonismo**, y la **Valoración subjetiva**, compuesto por la suma de la valoración textual e icónica. De otro modo, la jerarquía la miden la combinación de las variables: Duración, Tratamiento global, Presencia, Intensidad informativa, Emplazamiento en bloque, Valoración del contenido textual y Valoración del contenido icónico.

Los tres factores se ponderan en función de que las variables que los componen sean más o menos definitorias de la jerarquía concedida a los sujetos informativos.

Este indicador se ha construido con los siguientes criterios operativos:

Jerarquía informativa = Índice de Protagonismo*0,6 + Índice de Relevancia*0,4 + Índice de Valoración subjetiva*0,2.

6. Experiencias aplicaciones previas.

Como se ha expuesto con anterioridad, los integrantes del grupo de investigación responsables de llevar a cabo el proyecto venimos dedicando durante los últimos años buena parte de la actividad investigadora al análisis de la efectividad comunicativa y publicitaria utilizando la integración metodológica. En lo que se refiere a los campos de estudio relacionados con el presente proyecto, nuestra producción científica y participación en proyectos directamente relacionados ha sido:

- “Contenido y audiencia de los informativos: Canal Sur y TVE en Andalucía. Una aproximación metodológica” en *Ámbitos. Revista Andaluza de Comunicación*, nº 1. Ed. Grupo de Investigación en Estructura, Historia y Contenidos de la Comunicación. Pp.199-222. Sevilla. Septiembre. 1998. I.S.S.N.:1139-1979.
- “Hábitos y características de las audiencias de los medios de comunicación andaluces” en *Documentos*, nº 1. Revista de la Asociación para el Progreso de la Comunicación. Junio,1997. Sevilla. Pp.4-5.
- “Los andaluces y los medios de Comunicación: Hábitos y características de las audiencias” en *Investigación y Marketing*, nº 51, junio 1996, pp.68-71.
- *Análisis de Contenido Temático -Cuantitativo y Cualitativo- de Programas Informativos de Televisión para RTVA (Canal Sur Televisión)*. Marzo/Junio 98.
- *Estudio para Determinación de Claves de Éxito de un Programa de Entrevistas con metodología cualitativa en base a entrevistas de grupo, para Canal Sur Televisión, R.T.V.A.* Mayo/Junio, 96.
- *Control de Informativos de Canal Sur Televisión*. Septiembre de 1998 hasta diciembre de 1999.
- *Estudio de Potencialidad de Mercado de Televisión por Cable en la Demarcación Andalucía IV (provincias de Cádiz y Huelva)* para la Compañía Andaluza de Telecomunicaciones. Abril/Mayo 1998.
- *Estudio de Potencialidad de Mercado de Televisión por Cable en Almería Capital* para la Compañía Andaluza de Telecomunicaciones. Abril/Mayo 1998.
- *Estudio de Potencialidad de Mercado de Televisión por Cable en Valencia capital* para la Compañía Andaluza de Telecomunicaciones. Septiembre/Octubre 97
- *Estudio de Potencialidad de Mercado de Televisión por Cable en Sevilla capital* para la Compañía Andaluza de Telecomunicaciones. Junio/Julio 1997.
- *Evolución y Control del Mercado de Prensa en la Ciudad de Sevilla y su Área Metropolitana*, en base a panel de puntos de venta. Desde 1997 y sigue.
- *Estudio del Mercado de Prensa en la Comunidad Andaluza: Capitales de Provincia*. 1999.

- *Estudio Tracking de Audiencias y Medios de Andalucía. Provincia de Sevilla. 1996-2002.*
- El control de los informativos de televisión. Una propuesta de metodologías integradas para el análisis de las relaciones entre contenido y audiencia. *II Foro de Investigación en Comunicación* dentro del III Ciclo de Otoño de Comunicación. Madrid. 11-15 Diciembre de 2000. Fundación General de la Universidad Complutense de Madrid.
- Contenido y audiencias. Utilización de la triangulación metodológica para el seguimiento y control de soportes. En el *I Foro de Investigación Europea en Comunicación* dentro del II Ciclo de Otoño de Comunicación. Madrid. 15-19 Noviembre de 1999. Fundación General de la Universidad Complutense de Madrid.
- Contenido y audiencias. Utilización de la triangulación metodológica para el seguimiento y control de soportes. En el *III Congreso de Investigadores Audiovisuales, los Medios del Tercer Milenio*. Madrid, 10-12 Noviembre de 1999. Facultad de Ciencias de la Información de la Universidad Complutense de Madrid.
- Contenido y audiencia de los informativos de televisión: televisión autonómica Vs. televisión nacional. En el *II Workshop de Investigadores Audiovisuales*. Salamanca. 10-13 Noviembre de 1998. Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Salamanca.
- *Investigación de la comunicación: del contenido a la audiencia*, dentro del Programa de Doctorado Comunicación Social, 2º año. Curso 1998/99.
- *Análisis de Bases de Datos*, dentro del Programa de Doctorado Comunicación y Desarrollo Social, 2º año. Curso 1996/97.
- Diario de sesiones del Congreso de los Diputados. Comisiones de Control Parlamentario de RTVE. 21 de Diciembre 1998. Cita de la investigación *Análisis de contenido temático -cuantitativo y cualitativo- de programas informativos de televisión para RTVA (Canal Sur Televisión)*.

7. Referencias bibliográficas

- AA.VV. (2003): *Las campañas electorales y sus efectos en la decisión del voto. La campaña electoral de 2000: partidos, medios y electores*. Tirano lo Blanch. Valencia.
- BERGER, A. Asa (1991): *Media analysis techniques*. Ed. Rev.. London. Sage.
- BARDIN, Laurence (1986): *Análisis de contenido*. Madrid. Akal.(Edición original en francés, 1977.Presses Universitaires)
- BARWISE, P. & EHREMBERG, A. (1992): *Television and its Audience*. London. Sage.
- CEA D'ANCONA, M^a.A. (1996): *Metodología cuantitativa. Estrategias y técnicas de investigación social*. Madrid. Síntesis-
- FAGEN, Richard R. (1967): *Política y Comunicación*. Buenos Aires. Paidós.
- DEARING, J.W y ROGERS, E.M. (1996): *Agenda-Setting*. Sage. London.
- FORNER, R.M. (1992): "David contra Goliat: el triunfo de la Prensa sobre la Televisión para determinados Grupos Objetivos, en España" en *Investigación y Marketing*, 38, marzo, pp. 99-106.
- GRABER, D. (1987): *El poder de los medios en la política*. Buenos Aires. Latinoamericana. Buenos Aires.
- GUERRERO, C. (1995): *Los andaluces y los medios de comunicación. Hábitos y características diferenciales de sus audiencias*. Sevilla. Dirección General de Comunicación. Consejería de la Presidencia. Junta de Andalucía.

- GUERRERO, C. (1998): "Contenido y audiencia de los informativos: Canal Sur y TVE en Andalucía. Una aproximación metodológica" en *Ámbitos.Revista Andaluza de Comunicación*. Nº1. Sevilla. Ed. Grupo de Investigación en Estructura, historia y contenidos de la comunicación. Pp.199-222.
- GUERRERO, C. (1999): "Sociedad y Audiencias en Andalucía. El consumo de radio y televisión por los andaluces" en AGUILERA, M.; MENDIZ, A. y CASTILLO, A., *La industria audiovisual y publicitaria en Andalucía. Estudios sobre un sector estratégico*. Estudios y ensayos, 33. Servicio de publicaciones e intercambio científico de la Universidad de Málaga. (Pp.38-95).
- GUERRERO, C.(1998): "Contenido y audiencias de los informativos de televisión: televisión autonómica vs. Televisión nacional". Ponencia presentada en el *II Workshop Europeo de Investigadores Audiovisuales* en noviembre de 1998. Universidad de Salamanca.
- GUERRERO, C.(1999): "Contenido y audiencias. Utilización de la triangulación metodológica para el seguimiento y control de soportes". Ponencia presentada en el *III Congreso de Europeo de Investigadores Audiovisuales*. Universidad Complutense de Madrid, diciembre de 1999.
- GUERRERO, C.(1998): "El control de los informativos de televisión. Una propuesta de metodologías integradas para el análisis de las relaciones entre contenido y audiencia". Ponencia presentada en el *II Foro de Investigación Europea en Comunicación*. 3º Ciclo de Otoño de Comunicación. Facultad de Ciencias de la Información. Universidad Complutense de Madrid. Madrid, noviembre de 2000.
- GUERRERO, C. (2001): "Contenido y audiencias. Utilización de la triangulación metodológica para el seguimiento y control de soportes" en Benavides, J. y Fernández, E. (Ed.) *Valores y medios de comunicación. De la comunicación mediática a la creación cultural*. Edipo. Madrid. Pp. 345-357.
- HALL, S. (1980): "Cultural studies: two paradigms" en *Media, culture and society. A critical reader*. London. Sage. Pag.33-48
- HESTER, Joe Bob and GIBSON, Rhonda (2003): "The economy and second-level agenda-Setting: A time series analysis of economic news and public opinion about the economy" en *Journalism & Mass Communication Quarterly*. Vol. 80, nº 1. Spring 2003. Pgs. 73-90.
- HORNIG PRIEST, S.(1966): *Doing media research. An introduction*. London. Sage.
- KLAPPER, J.T. (1974): *Los efectos de las comunicaciones de masas*. Madrid. Aguilar. (Edición original inglesa en 1960. Free Press.New York)
- KRIPPENDORFF, Klaus. (1990): *Metodología de análisis de contenido. Teoría y práctica*. Barcelona. (Edicción original inglesa en 1980. Sage. Newbury Park)
- McCOMBS, Maxwell (2003): "New frontiers in agenda Setting: Agendas of attributes and Frames" en <http://www.utexas.edu/coc/journalism/SOURCE/faculty/mccoset.html> el 20/10/03.
- McCOMBS, Maxwell (2002): "The Agenda-Setting role of the Mass Media in de shaping of public opinion". <http://www.utexas.edu/coc/journalism/SOURCE/facul/mccombsmain.htm>. el 20/10/03.
- McQUAIL, D. (1993): "Rethinking concepts and methods. Traditions, technologies and audiences" en M. Ferguson (ed.) *Publics communications. The news imperatives. Future Directions for Media Research*. London. Sage.
- MERTON, R.K. (1987): *Teoría y estructura sociales*. México. Fondo de Cultura Económica.
- MOORES, S. (1993): *Interpreting audiences. The ethnography of media consumption*. London. Sage.
- MUÑOZ-ALONSO, A. Y ROSPIR, J.I. (Ed.) (1999): *Democracia mediática y campañas electorales*. Ariel Comunicación. Barcelona.
- RASH, W. (1997): *Politics on de nets. Wiring the Political Process*. New York. W.H.Freeman and Compan.

- RODA, R. (1989): *Medios de comunicación de masas. Su influencia en la sociedad y en la cultura contemporáneas*. Madrid. CIS.
- ROYAL, Cindy (2002): "Comparison of computerized and traditional content analysis techniques: a case study of the texas democratic gubernatorial primary" presented at the Southwest Council for Education in Journalism and Mass Communication Symposium. Nov. 1-2. www.cindyroyal.com/ca.pdf.
- RUIZ OLABUÉNAGA, J.I.- IZPIZUA, M^a.A. (1989): *La descodificación de la Vida Cotidiana. Métodos de Investigación Cualitativa*. Bilbao. Universidad de Deusto.
- SÁDABA GARRAZA, Teresa y VARA MIGUEL, Alfonso (2003): "Elecciones 2000: Carrera de caballos y partidismo mediático" en *ZER. Revista de estudios de comunicación*. <http://www.ehu.es/zer/zer14/elecciones200014.htm> el 02/11/03.
- SCAGLIA, D. y SOUCHON, M. (1991): "Le public de la télévision: des comportements différents" en *Les media, la publicité et la propagande*. Paris. Institut de Recherches et d'Etudes Publicitaires.
- SOUCHON, M. (1993): "Defensa e ilustración de la 'audience research'" en *Area 5*, nº 2, enero-abril, pp. 34-40.
- WEBSTER, J.G. y PHALEN, P.F. (1994): "Victim, consumer or commodity?. Audience models in communication policy" en E. Whitney, *Audiencemaking: how the media create the audience*. Thousand Oaks-London. Sage.
- WINDAHL, S.; SIGNITZER, B., y OLSON, J. (1992): "*Using Communication Theory*". London. Sage.
- WOLF, M. (1987): *La investigación de la comunicación de masas*. Barcelona. Paidós.
- WRIGHT, Ch. R. (1967): *Comunicación de masas*. Buenos Aires. Paidós.
- WRIGHT, Ch.R. (1974): *Functional analysis and mass communication revisited*. Blumler-Katz (eds.).1974.
- ZARCO, Juan (xxxx): "Análisis de contenido cualitativo de prensa como soporte técnico para la asesoría política" en *Investigación y marketing*, nº 66. AEDEMO. Barcelona. Pp.50-53.

¹.-NAVARRO, Pablo-DÍAZ Capitolina (1994): "Análisis de Contenido" en DELGADO, J.M. y GUTIERREZ, J.- coordinadores- *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales*. Madrid. Síntesis Psicología. Pps.177-224.

².-Informe Anual FUNDESCO/APE. La Unión Europea en los medios de comunicación 1995. Madrid. Tabapress.

³.-Una descripción pormenorizada de las variables puede consultarse en GUERRERO, C. (1998): "Contenido y audiencia de los informativos: Canal Sur y TVE en Andalucía. Una aproximación metodológica" en *Ámbitos. Revista Andaluza de Comunicación*. Nº1. Ed. Grupo de Investigación en estructura, historia y contenidos de la comunicación. Pp.199-222. Sevilla.

ADECUACIÓN DE LOS PERFILES DE LOS ALUMNOS DE PUBLICIDAD Y RELACIONES PÚBLICAS EN EL ÁMBITO PROFESIONAL DE LA PROVINCIA DE ALICANTE

1. INTRODUCCIÓN

Debido a la coyuntura que atraviesa en la actualidad el ámbito académico ante la convergencia europea y la necesidad de aunar los planes de estudio universitarios y las competencias profesionales, se ha considerado interesante acercar la realidad académica a las exigencias del mercado, es decir, a sus necesidades profesionales. La licenciatura de Publicidad y Relaciones Públicas de la Universidad de Alicante, se encuentra adscrita, junto a las licenciaturas de ADE, Economía y Sociología, a la Facultad de Económicas. Durante el curso académico 2001-2002, la licenciatura de publicidad y relaciones públicas acogía a 721 alumnos matriculados, siguiendo un crecimiento al alza desde su implantación en el curso 1998-1999.

Al contrario que en el resto de licenciaturas de la Facultad de Económicas, es la única que goza de un crecimiento progresivo, puesto que el resto ha sufrido un descenso en su número de matrículas, detectándose por tanto, el grado de atracción que suscita publicidad y relaciones públicas entre los alumnos que deciden realizar estudios universitarios.

Así pues, analizar la demanda de las capacidades profesionales que ofrece esta titulación resulta de un interés especial, profundizando –sobre todo- en la necesidad de programas y de acciones de relaciones públicas que presentan las empresas / organizaciones, intentando acercarnos al mundo real y averiguando si la preparación académica satisface las exigencias del mercado.

2. OBJETIVOS DEL ESTUDIO

2.1 Objetivo principal

Si bien el objetivo principal del estudio era “Averiguar la demanda de Relaciones Públicas en el mercado laboral y la adecuación de los perfiles de los licenciados de publicidad

y relaciones públicas en el ámbito profesional”, hemos de decir que ha resultado imposible alcanzarlo por varios motivos que van a desarrollarse a continuación. A pesar de que la investigación ha ido tomando una vía diferente a la establecida a priori, van a plasmarse igualmente los objetivos específicos, ya que algunos sí han podido consumarse.

2.2 Objetivos generales

1. Conocer la existencia de departamentos afines a la comunicación dentro del organigrama de la empresa/institución/agencia.
2. Percibir la importancia que otorgan a las relaciones públicas en el seno de la organización
3. Averiguar el nivel de necesidad de las acciones de relaciones públicas para relacionarse satisfactoriamente con sus públicos.
4. Determinar cómo contribuye la aplicación de las relaciones públicas a los objetivos globales de la organización.
5. Saber el grado de preparación de los alumnos de publicidad y relaciones públicas para incorporarse a las exigencias del mercado laboral actual.
6. Lograr un acercamiento a la realidad empresarial a través de las posibles aportaciones y/o sugerencias que los profesionales hacen al mundo académico.

2.3 Objetivos específicos para las agencias

7. Advertir la dedicación temporal de las diferentes actividades de comunicación que se desarrollan en la organización.
8. Saber en qué sectores de actividad se concentran los clientes de las agencias.
9. Advertir el peso de la demanda de publicidad y peso de la demanda de relaciones públicas en el mercado.

2.4 Objetivos específicos para las empresas o instituciones

10. Observar el grado de conocimiento de la disciplina y profesión de las relaciones públicas.
11. Conocer los públicos con los que interactúan a través de su actividad.

12. Averiguar las técnicas, instrumentos o herramientas de relaciones públicas, que las organizaciones en cuestión, utilizan para mantener en armonía las relaciones que mantienen con sus diferentes públicos.

3. METODOLOGÍA

3.1 Elección de la muestra de estudio

El Vicedecanato de prácticas en empresas de la Facultad de Económicas de la Universidad de Alicante mantiene, en la actualidad, convenio en vigor con empresas, con instituciones y con organismos dentro de la propia Universidad para las cuatro licenciaturas adscritas a ella: Administración y Dirección de Empresas, Economía, Sociología y Publicidad y Relaciones Públicas.

El estudio se centra en las 63 organizaciones con convenio que demandan alumnos de la licenciatura de Publicidad y Relaciones Públicas. De estas, aunque desde el Vicedecanato se distingue entre empresas privadas, instituciones y entes en la propia Universidad, se considera pertinente para la presente investigación, realizar una distinción entre las empresas/instituciones y las agencias. Es decir, por un lado se tienen en cuenta tanto empresas públicas como privadas que poseen un departamento afín al perfil y cualidades profesionales de los alumnos y por otra parte, las agencias de publicidad y/o relaciones públicas.

De esta forma, la muestra queda configurada por 37 empresas/instituciones y 26 agencias, distribuidas entre la capital y la provincia de Alicante.

3.2 Instrumento metodológico

La encuesta es la herramienta o el método metodológico empleado para lograr los objetivos del estudio. Debido a la distinción, anteriormente mencionada, entre organizaciones, se decide confeccionar dos cuestionarios diferentes: uno, para empresas privadas y organismos y otro, para las agencias. Teniendo presente que la actividad de cada grupo de empresas es de diferente naturaleza, se intenta averiguar la aplicación y la situación de las Relaciones Públicas, a través de las acciones que las empresas/instituciones desarrollan en las relaciones con sus públicos y a través de las demandas de los clientes de las agencias. Por tanto, la encuesta va dirigida al responsable de comunicación de estas organizaciones.

3.2.1 Encuesta dirigida a los responsables de las agencias

P1. ¿Dispone su agencia de los siguientes departamentos? Señale con una cruz.

1.	Departamento de Comunicación	
2.	Departamento de Relaciones Públicas	
3.	Departamento de Publicidad	
4.	Departamento de Marketing	

En caso de tener un departamento que englobe a más de uno, indique por favor el nombre _____

P2. Indique, de las siguientes actividades, el porcentaje de dedicación que su agencia concede a cada una con respecto del total.

1.	Creatividad	
2.	Programas de Relaciones Públicas	
3.	Diseño gráfico	
4.	Organización de eventos	
5.	Publicidad	
6.	Planificación de medios	
7.	Relaciones con los medios	
8.	Comunicación corporativa	
9.	Otros	
	Total	100%

P.3. ¿Qué porcentaje de sus clientes/empresas pertenece a cada sector de actividad?

1.	Agroalimentario	
2.	Construcción	
3.	Servicios	
4.	Industria	
	Total	100%

P.4. En la actualidad, en cuanto a lo que solicita o lo que necesita más el cliente, Publicidad o Relaciones Públicas, ¿podría indicar el peso de cada una de ellas?

1.	Publicidad	
2.	Relaciones Públicas	
	Total	100%

P.5. ¿Qué importancia le otorga su agencia a las Relaciones Públicas? Ponga una cruz donde considere oportuno dentro de la siguiente escala.

Muy importante	Importante	Regular	Poco importante	Nada importante
----------------	------------	---------	-----------------	-----------------

P.6. ¿Qué grado de necesidad considera que tienen las Relaciones Públicas para que cualquier empresa se relacione satisfactoriamente con sus públicos? Ponga una cruz donde considere oportuno dentro de la siguiente escala.

Muy necesarias	Necesarias	Regular	Poco necesarias	Nada necesarias
----------------	------------	---------	-----------------	-----------------

P.7. ¿Considera que la utilización y aplicación de las Relaciones Públicas contribuye a la consecución de los objetivos globales de cualquier empresa?

1.	Sí, creo que contribuyen mucho a la consecución de sus objetivos	
2.	Sí, en gran medida contribuyen	
3.	A veces, no siempre	
4.	No, nunca	

P.8. ¿Cree que los alumnos de la licenciatura de Publicidad y Relaciones Públicas están suficientemente preparados para trabajar en publicidad y relaciones públicas?

En Publicidad

Muy preparados	Preparados	Regular	Poco preparados	Nada preparados
----------------	------------	---------	-----------------	-----------------

En Relaciones Públicas

Muy preparados	Preparados	Regular	Poco preparados	Nada preparados
----------------	------------	---------	-----------------	-----------------

P.9. Escriba las sugerencias a la formación académica de la licenciatura de Publicidad y Relaciones Públicas, en relación a aquéllos déficit de formación que encuentra en los alumnos cuando trabajan en su agencia y los motivos.

Gracias por su colaboración

3.2.2 Encuesta dirigida a los responsables de empresas o instituciones

P1. ¿Dispone su empresa de los siguientes departamentos? *Señale con una cruz.*

1.	Departamento de Comunicación	
2.	Departamento de Relaciones Públicas	
3.	Departamento de Publicidad	
4.	Departamento de Marketing	

En caso de tener un departamento que englobe a más de uno indique por favor el nombre _____

P2. ¿Sabe qué son las Relaciones Públicas? *Señale con una cruz.*

1.	Sí	
2.	No	

P.3. ¿Cuáles son los públicos con los que su empresa se relaciona, bien por su actividad empresarial o bien por cualquier otro tipo de actividad? *Señale con una cruz*

1.	Empleados y/o accionistas	
2.	Clientes reales	
3.	Clientes potenciales	
4.	Organismos o autoridades gubernamentales	
5.	Medios de comunicación	
6.	Entorno geográfico (empresas, organizaciones ubicadas cerca de su sede)	
7.	Empresas del sector	
8.	Líderes de opinión	
9.	Otros. <i>Señale cuál</i>	

P.4. ¿Utiliza su empresa técnicas o acciones de Relaciones Públicas como las siguientes, para relacionarse con sus diferentes públicos? *Señale con una cruz las que utilizan*

1.	Revistas internas o boletines informativos internos	
2.	Memorias anuales	
3.	Manual del empleado	
4.	Ferías	
5.	Congresos	
6.	Jornada de puertas abiertas	
7.	Ruedas de prensa	
8.	Revistas externas	
9.	Buzón de sugerencias	
10.	Tablón de anuncios	
11.	Reuniones, seminarios, conferencias...	
12.	Patrocinio y mecenazgo	
13.	Otros. <i>Señale cuál</i>	

P.5. ¿Qué importancia le otorga a las Relaciones Públicas dentro de su empresa? *Ponga una cruz donde considere oportuno dentro de la siguiente escala.*

Muy importante	Importante	Regular	Poco importante	Nada importante
----------------	------------	---------	-----------------	-----------------

P.6. ¿Qué necesidad real, cree que tienen las técnicas anteriormente mencionadas para relacionarse satisfactoriamente con sus públicos? *Ponga una cruz donde considere oportuno dentro de la siguiente escala.*

Muy necesarias	Necesarias	Regular	Poco necesarias	Nada necesarias
----------------	------------	---------	-----------------	-----------------

P.7. ¿Considera que la utilización y aplicación de las Relaciones Públicas contribuye a la consecución de los objetivos globales de su empresa?

1.	Sí, creo que contribuyen mucho a la consecución de nuestros objetivos	
2.	Sí, en gran medida contribuyen	
3.	A veces, no siempre	
4.	No, nunca	

P.8. ¿Cree que los alumnos de la licenciatura de Publicidad y Relaciones Públicas están suficientemente preparados para trabajar en publicidad y relaciones públicas?

En Publicidad

Muy preparados	Preparados	Regular	Poco preparados	Nada preparados
----------------	------------	---------	-----------------	-----------------

En Relaciones Públicas

Muy preparados	Preparados	Regular	Poco preparados	Nada preparados
----------------	------------	---------	-----------------	-----------------

P.9. Escriba las sugerencias a la formación académica de la licenciatura de Publicidad y Relaciones Públicas, en relación a aquéllos déficit de formación que encuentra en los alumnos cuando trabajan en su empresa y los motivos.

Gracias por su colaboración

4. RESULTADOS

Las expectativas de la investigación se ven en cierta medida mermadas. En primer lugar, a pesar de que el índice de respuestas obtenido es significativo por parte de las empresas o instituciones, el de las agencias ha sido mínimo. En segundo lugar, porque se descubre que es muy complicado que de los alumnos en prácticas se logre conocer si el grado de preparación para su incorporación al mercado laboral es el adecuado y en tercer lugar, la propia muestra del estudio, aun tratándose de organizaciones especializadas por pertenecer al sector o de empresas que incorporan en sus organigramas un departamento afín a la publicidad y a las relaciones públicas, se pone de manifiesto por las respuestas obtenidas, una todavía inmadurez del sector y un gran desconocimiento sobre las funciones y capacidades que ofrecen los estudios de publicidad y de relaciones públicas.

De las 63 organizaciones de la muestra, son 21 las que cumplimentan el cuestionario enviado, lo que supone un índice de respuesta del 33.33%. En lo que respecta a la tipología de organizaciones que colaboran, 4 son agencias y 17 son empresas o instituciones, lo que revela que la participación en el estudio es de un 45.95% por parte de las empresas, frente a un porcentaje reducido de las agencias, ya que tan solo es del 15.38%.

4.1 Resultados de las agencias

En lo que respecta a las agencias, se percibe una clara especialización en las actividades de creatividad y de diseño gráfico, mientras que la dedicación y el presupuesto asignados a las relaciones públicas quedan simplificados, bien en la organización de eventos, bien en las relaciones con los medios.

En cuanto a los departamentos en los que quedan configuradas las agencias en el ámbito de la comunicación, los datos obtenidos son los siguientes: El 100% afirma disponer de un departamento de comunicación y el 75% goza con los departamentos de Relaciones Públicas, de Publicidad y de Marketing.

Aunque el total de la muestra realiza las diferentes actividades de comunicación expuestas, un 25% no responde al porcentaje de tiempo que destina a cada una de ellas.

Por lo que respecta a la creatividad, el 66.7% de las agencias invierten un 20% de su tiempo en desarrollar dicha actividad, frente a un 33.3% que dedica un 15%.

Los programas de relaciones públicas y las relaciones con los medios son actividades que reciben la misma proporción de tiempo, es decir, el 33.3% de las agencias afirma destinar un 5%, otro 33.3% les dedica un 10% y el mismo porcentaje les designa un 20%

Un tercio de las agencias afirma destinar un 10% a la actividad de diseño gráfico, un 33.3% dice invertir en esta actividad un 15% e idéntico índice se obtiene en las que le designan un 20% de su tiempo total.

La actividad que coincide, en el 100% de los casos, en su dedicación temporal, es la organización de eventos en la que todas las agencias invierten un 5% del tiempo.

La publicidad consigue unos índices de: un 33.3% las que destinan un 10% de su tiempo y un 66.7% las que gastan el 20% de su tiempo en esta actividad.

Un 33.3% de las agencias afirma consumir un 5% del tiempo en la actividad de planificación de medios, frente a otro 33.3% que lo hace en un 10% y con la misma representación, se dan agencias que le destinan un 20% del tiempo.

La comunicación corporativa consume en el 66.7% de los casos, un 10% del tiempo, frente a un 33.3% que le dedica el doble.

A partir de los datos, se establece una tipología de los clientes de las agencias en cuanto al sector donde se encuentran inmersos por su actividad empresarial. La clasificación elegida -agroalimentario, construcción, servicios e industria- se basa en la que realiza la Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Alicante, en diversos estudios sobre la provincia (gráfico 2)

Gráfico 1: Tiempo de dedicación a las actividades de comunicación.

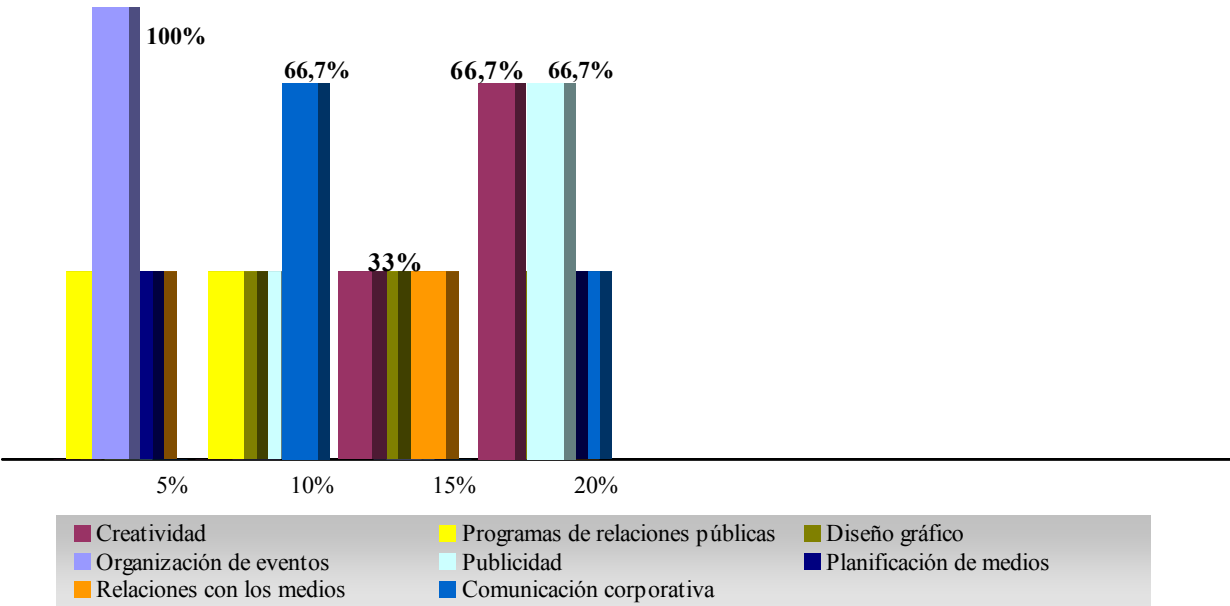
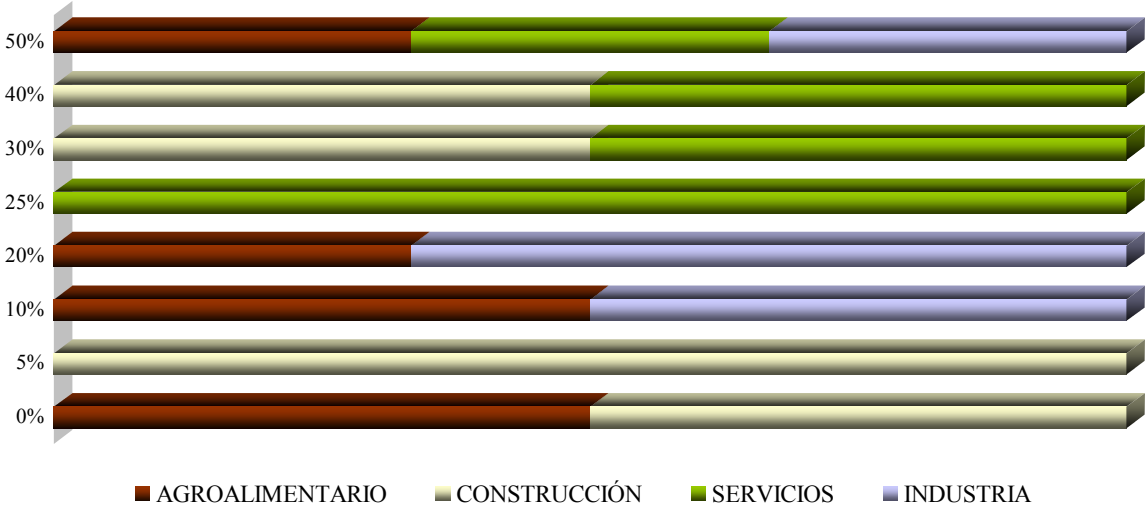


Gráfico 2: Distribución de los clientes por sectores de actividad



El sector servicios es el que consigue mayor representatividad, según las agencias, como la tipología de clientes más común. A éste le sigue el sector de la industria, quedando el agroalimentario y el de la construcción en tercer y cuarto lugar, respectivamente. Esto se debe

a que un 25% de la muestra no recibe clientes de ninguno de estos sectores de actividad. A partir de estos resultados se concluye que:

La proporción de clientes concernientes al sector agroalimentario, en el 25% de las agencias, se eleva a un 10%, frente al mismo porcentaje de agencias que afirma disponer de un 20% y de un 50% de clientes en este sector de actividad. Asimismo, el sector de la construcción tiene presencia en una cuarta parte de las agencias con un índice del 40%, otro 25% afirma tener un 30%, mientras que en el resto la presencia de clientes que se ubican en este sector se reduce a un 5%.

Por otra parte, en el 25% de los casos se obtiene que el sector servicios queda representado en las agencias en un 25%, en un 30%, en un 40% y en un 50%, respectivamente.

De la misma forma, el sector de la industria aflora en el 50% de las agencias con una representación del 20%, frente a una presencia del 10%, en un 25% de los casos y a un 50% en también la misma proporción de la muestra.

En lo que respecta al peso que obtiene la publicidad con respecto a las relaciones públicas, atendiendo a las demandas de estos clientes, teniendo en cuenta que la pregunta se formula con esta misma terminología, se obtiene que la demanda de publicidad es significativamente superior a la de relaciones públicas.

El 25% afirma que la publicidad obtiene el 100% de la demanda por parte de sus clientes. Las tres cuartas partes restantes afirman que la demanda de publicidad asciende a un 50%, un 70% y un 80% respectivamente.

Igualmente, un 25% de las agencias dispone de clientes cuya demanda de relaciones públicas es nula en beneficio de la publicidad, frente al 75% restante cuyos clientes distribuyen equitativamente el peso de las relaciones públicas, entre un 20%, un 30% y un 50%.

Cruzando los datos obtenidos en la demanda habitual de los clientes a las agencias en cuanto a publicidad y a relaciones públicas, por un lado, con la importancia y la necesidad que

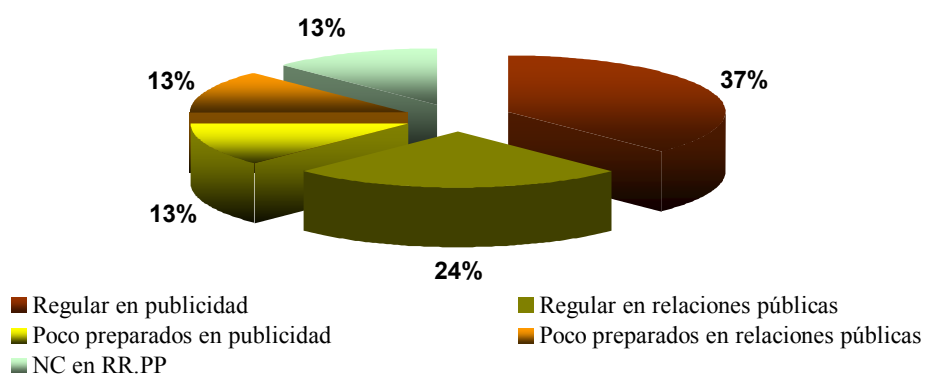
éstas atribuyen a las relaciones públicas y por otro lado, con la contribución de las relaciones públicas a los objetivos globales de cualquier empresa, se obtienen datos bastante paradójicos.

El 75% de las agencias consideran importantes a los programas de relaciones públicas, mientras que se da un 25% de abstenciones en esta cuestión.

El mismo índice se concentra, por un lado, en que las relaciones públicas son necesarias para mantener en armonía las relaciones que una organización puede mantener con sus diferentes públicos y por otra parte, en que las relaciones públicas contribuyen en gran medida a la consecución de los objetivos de las empresas.

Aunque del análisis también se desprende que para las agencias la preparación de los alumnos de la licenciatura de publicidad y relaciones públicas no resulta tan positiva, tal y como se observa en el siguiente gráfico, es importante señalar que del mismo modo se solicitan las sugerencias que avalan o que justifican dichas conclusiones en cuanto a su preparación. Estas sugerencias se centran en que los alumnos no dominan correctamente los programas de diseño gráfico, si bien es cierto el objetivo de las prácticas estriba entre otras cuestiones en adquirir una experiencia real que la Universidad les facilita a través de este convenio. Lo cual pone de manifiesto la todavía falta de cultura con respecto a la finalidad de las prácticas en las agencias.

Gráfico 3: Preparación de los alumnos para el mundo profesional



Por tanto, se considera que de la información perseguida *a priori* de las agencias, no puede lograrse el objetivo principal del estudio, ya que se percibe un sector muy joven al que quizá le falte, por una parte, asentar tanto la cultura como la finalidad del sistema de prácticas y por otro lado, profundizar en las capacidades y funciones que los estrategias de publicidad y relaciones públicas son capaces de ofrecer con sus conocimientos a la experiencia del sector.

4.2 Resultados de las empresas o instituciones

Las empresas confieren diferentes nomenclaturas a sus departamentos de comunicación. El 29.4% dice gozar de un departamento que engloba las funciones de comunicación, publicidad, relaciones públicas y marketing. Por tanto, la diversidad de departamentos encontrada se muestra en la tabla siguiente.

Tabla 1: Presencia de los departamentos en las empresas

DEPARTAMENTOS	Presencia
Departamento de Comunicación	41.2%
Departamento de Relaciones Públicas	23.5%
Departamento de Publicidad	17.6%
Departamento de Marketing	23.5%
Departamento que engloba los anteriores	29.4%
Departamento de comunicación e imagen	5.9%
NC	17.6%

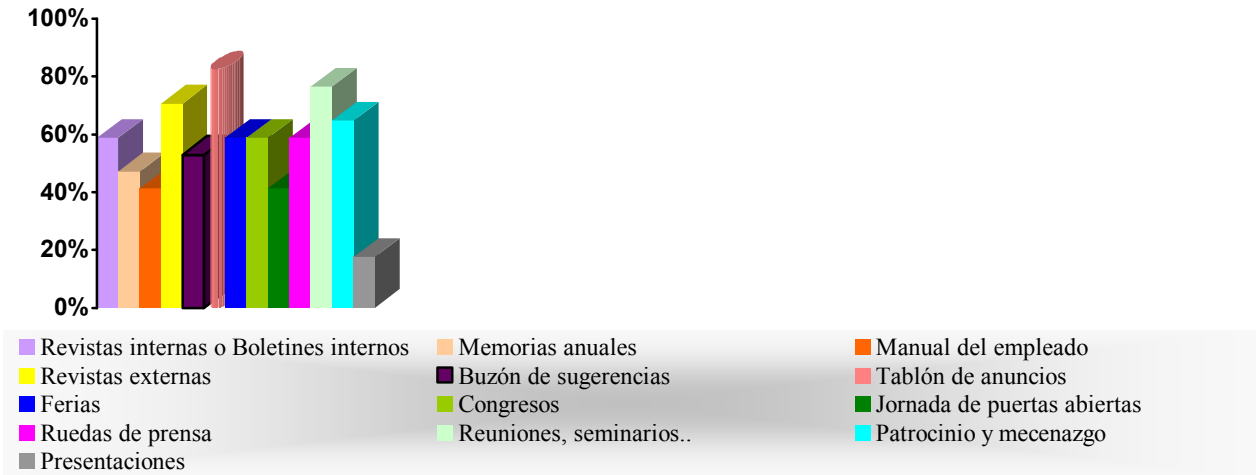
Como se vislumbra, en las empresas predominan los departamentos de Relaciones Públicas sobre los de Publicidad. De hecho, el 100% dice conocer qué son las Relaciones Públicas, el 23.5% dispone de un departamento de Relaciones Públicas, además de existir en algunas de ellas, un departamento que engloba todas las acciones, incluidas las de relaciones públicas.

Los públicos de las empresas o instituciones suelen coincidir en la mayoría de los casos. El 88.2% mantiene relaciones con las autoridades u organismos gubernamentales mientras que un 82.4% de los casos afirma tener como públicos, a empleados/accionistas y a los clientes tanto reales como potenciales. Por otra parte, los medios de comunicación son un público para el 100% de las empresas y el 76.5% afirma que la comunidad o el entorno geográfico es otro de sus públicos. Igualmente, las empresas del sector y los líderes de

opinión quedan representados como públicos de las organizaciones de la muestra, en el 64.7% y en el 58.8%, respectivamente. Con una representación menor (5.9%), aparecen tanto proveedores como organismos internacionales.

Además, las técnicas, herramientas o medios que las propias organizaciones crean para comunicarse eficazmente con estos públicos presentan un índice de utilización bastante elevado, tal y como revela el siguiente gráfico.

Gráfico 4: Medios o herramientas de Relaciones Públicas utilizados por las empresas/instituciones



Asimismo, la importancia que las empresas otorgan a las relaciones públicas en su seno, la necesidad de la aplicación de la actividad para conseguir y mantener relaciones eficaces con sus diferentes públicos y su contribución a los objetivos globales de la empresa, reflejan la situación de la profesión en el mundo profesional. Véase gráficos siguientes.

Gráfico 5: Importancia de las Relaciones Públicas en el seno organizacional

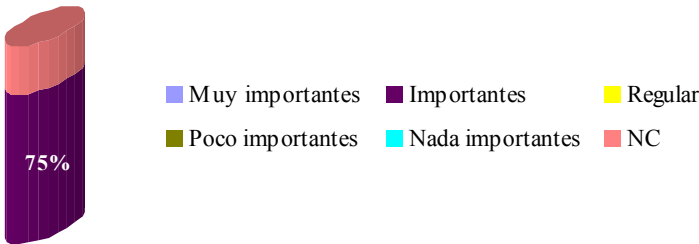


Gráfico 6: Necesidad de las Relaciones Públicas para las relaciones eficaces

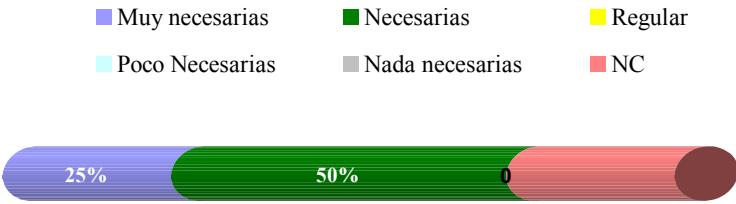
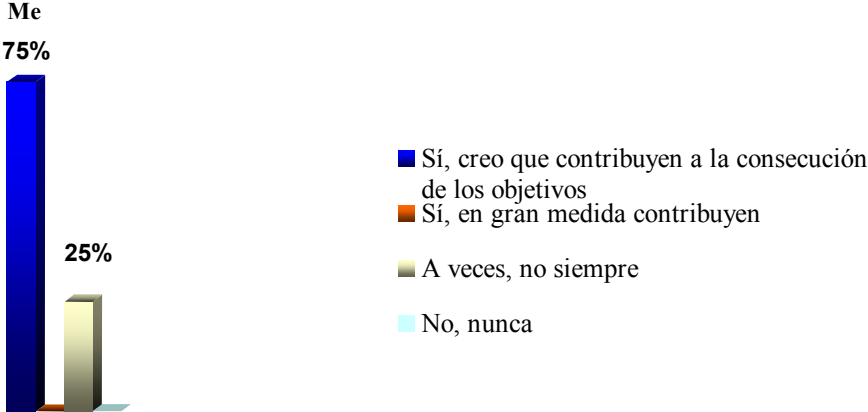


Gráfico 7: Contribución de las Relaciones Públicas a la consecución de los objetivos de la empresa



La mediana, es decir, el 50% de los casos se concentra en el primer valor. Las empresas coinciden en que la aplicación de las Relaciones Públicas contribuye al logro de los objetivos generales de cualquier empresa.

Por lo que respecta a la preparación de los alumnos para su incorporación al mercado laboral, el 76.5% opina que en aspectos de publicidad están suficientemente preparados, aunque un 11.8% piensa que su preparación es regular y un 5.9% dice que están poco preparados. En materia de Relaciones Públicas y a pesar de que el 47.1% opina que los alumnos están preparados, se obtiene que un 41.2% cree que su preparación es regular y un 5.9% piensa que están poco preparados en este ámbito.

Como puede observarse, los resultados en la cuestión de la preparación de los alumnos varían significativamente del de las agencias. Además de percibir que las empresas e instituciones dan mayor cabida a la actividad de las relaciones públicas, consideran que la preparación es adecuada para cubrir las exigencias del mercado. Por tanto, puede decirse que la actividad de relaciones públicas está más asentada en las empresas y que su grado de aplicación supera al de las agencias.

La diferencia encontrada entre la preparación de los alumnos por una parte, en publicidad y por otra parte, en relaciones públicas, evidencia la necesidad de aumentar el peso de esta última disciplina en los planes de estudios.

5. CONCLUSIONES

A pesar de que como se comenta al comienzo del estudio no se alcanza el objetivo principal, se obtiene a través de los objetivos específicos una información que refleja la situación más del sector que de los alumnos. Una información que creemos puede resultar de mayor interés e incluso necesaria para comprender la no consecución de dicho objetivo.

En lo que concierne a la aplicación de la actividad y a la profesión de las Relaciones Públicas, las entidades otorgan a estos programas una importancia considerable, piensan que son muy importantes para conseguir y mantener buenas relaciones con los públicos con los que, por su actividad, interaccionan día tras día. Asimismo, responden que las acciones de Relaciones Públicas que plantean, desarrollan y ejecutan contribuyen en gran medida a que la organización consiga satisfactoriamente los objetivos planeados en su Plan Estratégico Global.

La percepción de las agencias frente a la que las empresas o instituciones tienen con respecto a la preparación de los alumnos, difiere en gran medida por motivos como la inmadurez del sector y quizá la falta de profesionalización en publicidad y sobre todo, en relaciones públicas, poniendo de manifiesto que todavía se desconoce el concepto de la disciplina, el rol del profesional de las relaciones públicas y por tanto, un desconocimiento de sus funciones y capacidades.

Asimismo, la licenciatura en Alicante tiene una edad temprana y creemos que la incorporación de licenciados en publicidad y relaciones públicas al tejido empresarial alicantino conseguirá paliar las carencias encontradas y lógicas por otra parte, por ser un mercado joven e inmaduro. Hay que dar tiempo a que los profesionales vayan introduciendo sus conocimientos en el mercado laboral, bien como algunos que han montado su propia empresa, bien contratando a estos estrategias de acuerdo a sus capacidades.

Cabe destacar que cuatro de las actividades que desarrollan las agencias pueden englobarse dentro de la actividad de las Relaciones Públicas. Estas son: los programas, la organización de eventos, las relaciones con los medios y la comunicación corporativa. Por tanto, aunque normalmente estas agencias adquieren denominaciones de publicidad, parece que se aplican más relaciones públicas que actividades de publicidad, argumento que se pone más de manifiesto cuando afirman que las consideran muy importantes o importantes, que son necesarias y que además, son un sólido factor en la consecución de los objetivos de las organizaciones. Esta aplicación de las Relaciones Públicas se debe a que los clientes solicitan y demandan este tipo de acciones, sobre todo, los inmersos en el sector servicios y en el sector de la industria.

Paradójicamente y quizá debido a la propia formulación de la pregunta, las agencias constatan que los clientes demandan más publicidad que relaciones públicas. Por tanto, esto puede significar dos cosas: bien que los clientes *a priori* desconocen las diferencias entre ambas actividades, que por otro lado son complementarias, o bien, que las mismas agencias son las que venden determinadas acciones de Relaciones Públicas como Publicidad.

Las entidades, tanto públicas como privadas, coinciden en el conocimiento de los públicos internos y externos con los que se relacionan por su actividad empresarial, siendo los más significativos por su presencia, las autoridades gubernamentales, los empleados/accionistas y los clientes. La comunidad geográfica o de intereses comunes también está representada por la mayoría de las entidades. Las empresas del sector y los líderes de opinión, con menos representación en el mapa de públicos de las organizaciones, también resultan aparecer con una frecuencia bastante significativa. Esto, unido a la utilización y a la puesta en práctica de medios, instrumentos y acciones de Relaciones Públicas, evidencia el conocimiento que tienen de la actividad.

Por todos los datos expuestos, se concluye que tanto las empresas o instituciones, como las agencias, aplican programas, acciones y técnicas de Relaciones Públicas, demostrando que existe demanda de este perfil profesional. De una parte, de su opinión se desprende que se debe profundizar académicamente en este ámbito, es decir, es necesario que los alumnos reciban más formación y preparación en Relaciones Públicas y de otra, que al sector le falta una cierta madurez que permita acoger a profesionales y estrategias de ambas disciplinas, máxime de relaciones públicas.

BIBLIOGRAFÍA

- CUTLIP, S. & CENTER, A. (2001): *Relaciones Públicas Eficaces*. Barcelona. Gestión 2000.
- GONZÁLEZ, MJ. (1997): *Metodología de la investigación social. Técnicas de recolección de datos*. Alicante, Aguaclara.
- GRUNIG, J & HUNT, T. (2000): *Dirección de Relaciones Públicas*. Barcelona. Gestión 2000.
- *Informe de Autoevaluación de la Facultad de Económicas*. Curso académico 2002/2003.
- *Informe socio económico territorial de la provincia de Alicante*. Cámara oficial de Comercio, Industria y Navegación de Alicante. 1997.
- Listado de empresas con convenio de prácticas para la licenciatura de Publicidad y Relaciones Públicas. Vicedecanato de Prácticas en Empresas de la Facultad de Económicas de la Universidad de Alicante.
- SEITEL, F. (2002): *Teoría y Práctica de las Relaciones Públicas*. Madrid. Prentice Hall.
- WILCOX, D. & co. (2000): *Relaciones Públicas. Estrategias y Tácticas*. Madrid. Addison Wesley (6ª ED)

LA FUTURE SEARCH CONFERENCE

Dra. Clara de Uribe-Salazar

Profesora de la Universidad de Vic

Consultora senior asociada de Gabinete Uribe

La Future Search Conference

El nombre de la *Future Search Conference*, se traduce literalmente como Conferencias de Búsqueda de Futuro, la palabra “*conference*” puede inducir a confusiones si se traduce como conferencia en el contexto español. En inglés “*conference*” tiene diversas acepciones, según el Webster’s Universal College Dictionary, pero las dos primeras, son las que mejor explican su significado:

- “*A meeting for consultation or discussion*” (Reunión de consulta o de debate).
- “*The act of conferring or consulting together especially on an important or serious matter*”. (El hecho de comparar ideas o opiniones o consultar juntos especialmente sobre un problema importante o serio).

Estas dos acepciones de la palabra *conference* son muy similares, quizás la segunda se ciñe mejor al significado en el contexto de búsqueda de futuro, sobretodo en referencia a la incorporación de la idea de consultar juntos sobre un problema.

En la *Future Search* se comparten ideas, participando todos juntos en una única sala. El tema, eje de la conferencia, es siempre importante o serio. De esta forma utilizamos esta acepción para entender la palabra *conference*, aunque la traducimos por conferencia.

La *Future Search Conference* es una metodología de acción estructurada, sobre el futuro de una organización: ayuntamiento, empresa, ong.

Para entender mejor el significado de la *future search*, especificamos que es una metodología o, lo que es lo mismo, un sistema de métodos. El autor J.M. Tous (1993) define el método como un medio que sirve para conseguir un objetivo en la mayor brevedad y concreción.

Definición

Decimos que es una metodología de acción, porque los participantes no son pasivos sino activos, durante las 16 horas de celebración de la *Future Search* se desarrollan diversos ejercicios que necesitan de su actuación para ser ejecutados. Estructurada, porque los tiempos y las actividades que se han de ir realizando, están estipuladas al minuto.

Este proceso reúne entre 40 y 70 personas, que tienen como objetivo principal la planificación, la búsqueda de una base común para poder actuar en organizaciones, comunidades y empresas. Permitiendo tener “todo el sistema” (objeto de estudio) representado por los participantes, en una sala trabajando en una agenda determinada. Los participantes comparten su pasado, presente y futuro, para buscar los valores que tienen en común y desarrollan planes de acción basados en el consenso de todos los participantes. Todos participan y comparten sus conocimientos y experiencias durante las actividades que han de ir realizando durante la conferencia, que se desarrolla en tres días y ofrece a los participantes un modelo de gestión para organizar sus percepciones.

La metodología de la *Future Search* se divide en cinco fases fundamentales:

- Revisión del pasado.
- Exploración del Presente.
- Creación del Futuro Ideal.
- Identificación de los Intereses Comunes.
- Creación de Planes de Acción de Futuro.

Estas etapas del proceso se desarrollan en las 16 horas que configuran la *Future Search*.

Definición

La organización pública o privada juntamente con el Gabinete de Comunicación y de Relaciones Públicas, eligen a las personas que formaran parte del Grupo Promotor. La selección de participantes se realiza a raíz de este Grupo Promotor que se compone de unas 12 personas aproximadamente, líderes de opinión del tema que se tratará en la conferencia. Estas personas son las que propondrán los participantes, que crean relevantes invitar a la conferencia, inducidos por criterios como buscar personas con ideas, creatividad y autoridad para actuar, entre otras.

Entre un 25% y un 40% se seleccionan participantes externos a la organización para la que realizan la *Future Search*, como por ejemplo: proveedores, administraciones públicas, clientes, etc.

El eje central del trabajo del grupo se centra en la percepción de intereses comunes, buscar las ideas, opiniones y experiencias que tienen en común. Se desestiman las ideas contrapuestas o divergentes, ya que sería muy difícil llegar a un acuerdo entre todo el grupo, y conseguir un consenso de las propuestas que creemos necesarias para construir el futuro que deseamos obtener para todos.

Metodología

Resumiendo los principios metodológicos:

Análisis del pasado, presente, futuro.

Todo el sistema representando.

Interés común sin resolver los conflictos.

La Agenda Metodológica:

1ª sesión de trabajo

Revisión del pasado

Las personas se situaran en unas líneas que dividen los tiempos, en los acontecimientos más relevantes, mundiales, personales y sobre la historia del tema central de la *Future Search*.

Metodología

Exploración del presente

Los participantes realizan un “Mind Map” mapa mental de las tendencias que les están afectado ahora.

2ª sesión de trabajo

Los “stakeholders” describen lo que están haciendo en relación con el tema objeto de estudio.

Explorando el presente

Los stakeholder groups hacen un balance de lo que han hecho o dejado de hacer respecto el tema eje de la conferencia.

Creación de Planes de Acción de Futuro

Escenarios de futuro. Identificación de los intereses comunes.

3ª sesión de trabajo

Confirmación de los intereses comunes. Planificación de las acciones que han obtenido el consenso de todo el grupo.

Objetivos

- Promover cambios en las organizaciones y sociales, activando la participación del sistema (ciudadanos, empleados...) y reforzando su motivación.

Decimos que promueve cambios en las organizaciones porque a partir del análisis exhaustivo del tema objeto de estudio y de la planificación de las actuaciones a realizar, acontecerán cambios y mejoras en las organizaciones en las que se aplica la *Future Search*. Necesita de la participación de los representantes de un sistema, las personas se sienten motivadas por su participación en la planificación del futuro de la organización.

- Identificar las estrategias del Futuro consensuado.

Uno de los objetivos principales, es el de identificar lo que queremos para nuestra comunidad o organización en un futuro y que se llegue a un consenso entre todos los participantes con el fin de diseñar las actuaciones o estrategias de futuro.

- Creación de Planes de Acción concretos que puedan ser aplicados tanto a corto, medio y largo plazo.

Durante la conferencia se trabaja en las propuestas de acción futuras. Se exponen por grupos las propuestas y en plenario se van consensuando una a una, la idea que es compartida por todos se inscribe en otra lista de ideas o propuestas no consensuadas. Con las propuestas en las que todo el grupo está de acuerdo, se concretan en planes de acción, a realizar a corto, medio y largo plazo.

Objetivos

- Reforzar la motivación y actuación de las personas.

Por medio de la participación se obtiene la motivación de las personas, las cuales se ven envueltas en un diálogo reposado generador de una energía que los empuja a la acción para cambiar, para construir un futuro adaptado a sus necesidades y deseos.

El reto es el de comprometer todo el sistema en la creación de los planes de acción.

La *Future Search* es una herramienta de participación. Se puede aplicar a una organización o comunidad. En el campo empresarial, se ha utilizado alrededor del mundo por compañías todos los tamaños. Crea entendimiento y da prioridad a los aspectos más relevantes, favoreciendo los cambios rápidos y la innovación. Se promueven las actividades y trabajos transversales.

Es una herramienta óptima para permitir el funcionamiento de un grupo de personas como un equipo, como una unidad o sistema, en base a las contribuciones individuales que ayudan a construir la totalidad.

De la Crisis Management a la Crisis Communication

La *Future Search* se puede utilizar para la resolución de situaciones de crisis. Partiendo de la base de que no hay dos crisis que desarrollen un proceso idéntico, si se pueden extraer unas líneas básicas de actuación frente al desarrollo de una crisis.

El procedimiento a seguir para conseguir una buena gestión de crisis se compone de diversos pasos o etapas:

- 1- Analizar con detenimiento el problema
- 2- Centralizar o concentrar las comunicaciones
- 3- Diseñar un plan de actuación
- 4- Responder rápidamente.

A través de la *Future Search Conference* intentaremos dar respuesta a estas etapas de gestión de crisis.

Primero, el análisis del problema:

el problema o objeto de estudio eje de la conferencia es analizado en toda su extensión, es decir, su pasado y presente para prever su futuro. Este estudio se desarrolla durante toda la conferencia con la finalidad de analizar el problema.

Segundo, concentrar las comunicaciones:

se produce una concentración de las comunicaciones y de informaciones derivadas de los participantes. Los cuales intercambian experiencias, conocimientos, y informaciones sobre el problema o tema de estudio, intentando obtener su máxima representación.

De la *Crisis Management* a la *Crisis Communication*

Tercero, diseñar un plan de actuación:

El diseño de un plan de actuación, es uno de los principales objetivos de la *Future Search*, una vez analizado el problema en profundidad y intercambiado informaciones, se llega a la última fase de planificación de las actuaciones a realizar en un futuro.

Cuarto, responder rápidamente:

Dar una respuesta en 16 horas, a corto, medio y largo plazo, mediante los planes de actuación diseñados y consensuados por los participantes de la conferencia.

Hemos podido comprobar como las etapas generales de una *crisis management* o gestión de crisis se corresponden con las de la *Future Search*, por lo tanto, reafirmaría su utilización como herramienta de gestión de crisis.

La utilidad empírica del método

En los casos en que una organización realiza una *Future Search* son: para crear una visión de lo que queremos conseguir como organización, para hacer efectivos los objetivos de una organización después de haber sufrido cambios de reestructuración, al finalizar una crisis, para mejorar el desarrollo de la organización en conjunto, para apoyar la calidad, productividad o iniciativas de seguridad, para crear nuevos socios o alianzas, entre otras.

Se reúnen todas las personas representativas de la empresa o organización, para que todos puedan compartir sus conocimientos. Lo más positivo de esta experiencia es que les permite trabajar juntos, sin importar los cargos, o funciones que desarrollan cada uno dentro de la empresa. Los participantes llevan un identificador donde sólo consta su nombre propio, no se especifica ni los apellidos ni la empresa, ni el cargo. Así pues muy frecuentemente no saben la procedencia ni identidad de sus compañeros de grupo, ya que los grupos son mixtos.

No hay líderes, todos son iguales, y el rol de los facilitadores no es el de liderar la conferencia ni tan siquiera han de ser expertos en el tema de la *Future Search*, solamente en la aplicación del método.

Aplicación

En un artículo publicado en la revista *Catalunya Empresarial*, una entrevista paneuropea realizada por la consultora A.T. Kearney, señala que únicamente el 20% de los proyectos de gestión de cambio finaliza con éxito. También nos muestra que un 63% de los programas de cambio reflejaron una mejora durante la aplicación del programa, pero sin consolidarse. Frente al 17% que no consiguió ninguna mejora.

De la misma entrevista se extrae que las empresas tienen como principal objetivo el programa de cambio, el 33% piensa que es el factor más importante, y el 57% dice que es un factor importante.

De este artículo se deriva la complejidad a la hora de generar cambios. La voluntad y el reconocimiento de la importancia de poder aplicar programas de cambio y los malos resultados obtenidos.

En el caso de una comunidad, asociación, ciudad etc. se busca una visión común, no en resolver los problemas sino en trabajar sobretodo en lo que se está de acuerdo, planificándolo a corto y largo plazo. Permite abrir caminos a las personas para trabajar unidas, sin diferencias de ningún tipo.

“Nadie sabe tanto como todos juntos”

(Rainer E. Kirsten y Joachim Müller-Schwarz :1998, 16).

Estos autores nos explican a través de diversos tests y prácticas de dinámicas de grupos, que la solidaridad en un grupo incrementa la satisfacción personal y como resultado se obtiene un mejor rendimiento, así como, de la solución del problema planteado.

Aplicación

Un punto muy relevante referente a la actuación de las personas a la hora de participar en un proceso metodológico como la *Future Search* es que las personas se sienten más convencidas, más implicadas y motivadas del acierto de las decisiones que han tomado a lo largo de la conferencia, porque se les ha dado la oportunidad de participar en todo el proceso.

Muchas organizaciones han experimentado que el “cambio” no es un mito sino una realidad compartida. *Future Search* es utilizado alrededor del mundo y adaptado a muchas culturas diferentes. Su conceptualización es neutral, conceptos referidos al pasado, presente y futuro, los aspectos en común y las acciones.

Las personas ponen en común sus experiencias y conocimientos, que proyectan su capacidad de actuación y de compromisos significativos para ellos. Al elaborar los resultados de la conferencia, ejercicio tras ejercicio, legitiman sus conclusiones y facilitan su implementación.

En organizaciones se utiliza la *Future Search* para:

- Crear una visión y dirección estratégica que contará con el consenso de todos los participantes y facilitará su implementación.
- Construir uniones después de una fusión o reestructuración de empresa.
- Actuar de forma conjunta.
- Apoyar la calidad, productividad y planes de seguridad.
- Establecer de alianzas y amistades claves.
- Definir las líneas comunes.
- Acelerar planes existentes y estrategias.

La utilidad empírica del método

Se ha demostrado que se obtienen un 80% de acuerdos y un 20% de desacuerdos (Weisbord: 1998). Permite identificar las diferencias como información no como acciones, esto permite que se concentren en las ideas en las que están de acuerdo, este consenso se alcanza en la última fase de la conferencia previa a la planificación de las actuaciones a desarrollar en un futuro.

Caso práctico: Sabadell hacia el tercer milenio

La Conferencia de futuro “Sabadell hacia el tercer milenio” organizada por la Oficina de Dinamización del Centro de Sabadell y dirigida y coordinada por Gabinete Uribe, consultores en comunicación y relaciones públicas, inició sus trabajos de preparación el mes de enero de 1999 y se celebró el 17, 18 y 19 de abril del mismo año.

La Oficina de Dinamización del Centro de Sabadell está formada por unas 40 entidades miembros de la asociación entre numerarios y colaboradores. La junta directiva está formada por un amplio espectro cultural, social, comercial y económico como son: Entidades Culturales, Federación de Comerciantes del Centro de Sabadell, Empresas patrocinadoras de la Oficina del Centro, el Ayuntamiento de Sabadell, Banco de Sabadell, Caja de Sabadell, etc. Entidades asociadas a la oficina: asociaciones de comerciantes y de vecinos.

Gabinete Uribe propuso a la Oficina de Dinamización del Centro de Sabadell, dentro del plan de comunicación, la realización de la *Future Search Conference* aplicada a la ciudad de Sabadell con el objetivo de trazar los ejes de futuro estratégicos para la ciudad y las posibles acciones a emprender para hacer los primeros pasos en los caminos escogidos. Este método de reflexión estructurada sobre el futuro de una ciudad es la primera vez que se aplica en España, pero cuenta ya con una importante experiencia en ciudades de Alemania, Gran Bretaña, Estados Unidos, etc.

Caso práctico: Sabadell hacia el tercer milenio

Los resultados fueron los siguientes:

- 40 temas consensuados.
- La presentación a todos los representantes del tejido social de la ciudad.
- Amplia repercusión en los medios de comunicación.
- Adopción de acciones consensuadas por parte de los partidos políticos en sus campañas municipales que se celebraron en el mes de junio.

Uno de los valores a destacar de esta metodología de participación es su diseño basado en las capacidades de modos democráticos de convivencia y trabajo que aseguran el progreso y el rendimiento del grupo.

Bibliografía

- Agustine, Norman et al (2001): *Gestión de la crisis*. Harvard Business Review. Editorial Deusto. Bilbao.
- Kirsten, Rainer E.; and Müller-Schwarz, Joachin (1998): *Entrenamiento de grupos*. Ediciones Mensajero, Bilbao.
- Noguero, Antonio (1995): *La función social de las Relaciones Públicas*. EUB, Barcelona.
- Revista Catalunya empresarial*. (abril 2001).
- Tous i Ral, Josep M. (1993): *Comportamiento Social y Dinámica de Grupos*. Promociones y Publicaciones Universitarias, Barcelona.
- Uribe-Salazar, Agustín de et al (2003): *Gestão de Crise. Uma perspectiva europeia*. Hugin Editores. Lisboa.
- Vander Zanden, James W. (1990): *Manual de psicología social*. Paidós. Barcelona.
- von Bertalanffy, Ludwig (1976): *Teoría General de los Sistemas* Fondo de Cultura Económica, México.
- Webster's Universal College Dictionary (1997). Random House Inc.
- Weil, Pascale (1992): *La comunicación global: comunicación institucional y de gestión*. Paidós. Barcelona.
- Weisbord, Marvin and Janoff, Sandra R. (1998): *Future Search* Berrett-Koehler, San Francisco.
- Weisbord, Marvin R. (1992): *Productive Workplaces: Organizing and Managing for Dignity, Meaning and Community*. Jossey-Bass, San Francisco

**LAS RELACIONES PÚBLICAS EN PROCESOS DE CRISIS. ESTRATEGIA Y
APLICACIÓN. EL CASO DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL
EN LA CATÁSTROFE DEL PRESTIGE.**

Por: Emma Torres Romay

Introducción. Objeto de estudio.

El hundimiento del petrolero *Prestige* en las costas gallegas y la posterior marea negra provocada por esta catástrofe se ha convertido en un hito histórico para Galicia. Por un lado una historia negra de accidentes de petroleros con consecuencias para el medio ambiente, el del *Prestige* era el séptimo accidente que se registraba en la misma costa en 30 años añadiendo 30.000 toneladas más de crudo a las 270.000 que los sucesos anteriores habían dejado en las aguas gallegas (BLANCO, 2002), por otro lado también pasará a la historia de las movilizaciones sociales en Galicia. El alto nivel de implicación de la opinión pública con el desastre puede comprobarse no sólo en fenómeno de los miles de voluntarios que durante meses se encargaron de recoger el chapapote en las playas, sino también en las numerosas manifestaciones que tuvieron lugar dentro y fuera de Galicia¹ y, por supuesto, el novedoso fenómeno de “Nunca Más” que puso sobre la mesa una nueva forma de asociacionismo y de organización de la sociedad civil.

Todos estos aspectos han sido ya abordados en una amplia bibliografía sobre el tema. Pero, sin duda, el aspecto de las crisis que desata una mayor controversia es la gestión que los Gobiernos central y autonómico realizaron del desastre. Las voces críticas son mayoritarias, sobre todo desde el punto de vista técnico, incidiendo en lo desafortunado de la decisión de alejar el barco de la costa.

Sin embargo, sería muy útil analizar todo el proceso de gestión de la catástrofe desde el punto de vista comunicativo. ¿Cómo gestionaron las autoridades correspondientes la comunicación en este desastre?. La respuesta a esta cuestión está siendo buscada por el equipo de investigación CA1 de la Facultad de Ciencias Sociales y la Comunicación de la Universidad de Vigo mediante una investigación financiada por la Cátedra Filgueira Valverde y que lleva por título “La Comunicación Público-Institucional en el caso del Prestige”. Esta investigación está aportando datos interesantes en el campo de la gestión de la comunicación de crisis. Para la presente comunicación realizaremos un breve análisis de los aspectos que se consideran fundamentales para la gestión comunicativa adecuada de una crisis, desde el punto de vista de las relaciones públicas (RR.PP.), exponiendo así las líneas que se están siguiendo en la investigación antes mencionada.

Como paso previo, aportaremos algunos datos sobre la importancia de la comunicación de crisis y la comunicación institucional.

¹ La manifestación de Santiago de Compostela el 1 de diciembre de 2002 batió todos los récords en cuanto al número de personas movilizadas. Era la manifestación más grande que había visto en Galicia desde que en el año 1995 Vigo acogía la concentración de protesta por la “guerra del fletán”.

1. LA COMUNICACIÓN DE CRISIS Y LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

Como señala FITA “*la definición de una crisis tiene, por lógica, un sinfín de explicaciones acepciones y matices, donde se exponen claros razonamientos de por qué suceden, se producen, o simplemente ocurren*” (1999:121) En cualquier caso las crisis se producen por una serie de circunstancias que concurren en un determinado momento y suponen un cambio de situación que pone en peligro la imagen y el equilibrio natural de una organización (PIÑUEL, 1997: 21)

A todo esto, debemos añadir que la crisis implica una pérdida de confianza en la organización que ha provocado la crisis y su contorno; que se van a producir investigaciones exhaustivas por parte de los medios de comunicación²; va a existir una incertidumbre de los clientes de la empresa, lo que generalmente se traduce en pérdidas de contratos o alteración de la cotidianeidad comercial; se produce una popularidad inmediata de las víctimas y, por último, se va a dar una intervención de los poderes públicos a través de inspecciones, controles, etc.. En resumen, la organización se convierte en un objeto mediático y todas sus actuaciones sufren un importante efecto de amplificación, la compañía parece opuesta a la sociedad, incluso enfrentada a ella y los dirigentes son puestos en entredicho.

En este contexto la presencia de la gestión de la comunicación de crisis (CDC) ha ido evolucionado poco a poco y podemos hablar de su creciente importancia en el ámbito empresarial especialmente desde los 80, aunque no cuenta todavía con un *background* lo suficientemente amplio.

Es fundamental el hecho de que tradicionalmente la CDC se relaciona con las RR.PP. así, aunque se hable de comunicación en procesos de crisis deberíamos hablar de RR.PP. en procesos de crisis. Además, en procesos de este tipo, las RR.PP. se sirven de procesos o fórmulas de comunicación que, en principio, tendrían entidad propia y no estarían subordinadas a esta disciplina como puede ser el caso de la publicidad, estableciendo un nuevo planteamiento de las tipologías comunicativas.

Si tenemos en cuenta que las funciones de las RR.PP. son la de identificar y valorar las tendencias y la importancia de la opinión pública, aconsejar a los órganos directivos de las organizaciones sobre cómo tratar a la opinión pública y emplear los medios de comunicación para influir en la opinión pública, la CDC puede ser definida como un área de las RR.PP. que provee a las organizaciones de las herramientas para afrontar, desde el punto de vista de la comunicación, una crisis. Resumiendo las RR.PP. son una disciplina que se encarga de la comunicación institucional y empresarial en las que debe incluirse, entre otras, la comunicación para posibles periodos de crisis.

La CDC, en teoría, se ha convertido en un elemento fundamental de los planes de comunicación de empresas e instituciones. Pero la realidad es que la CDC no está todavía asentada como materia fundamental dentro de los programas de comunicación de empresas e instituciones³,

² Para los medios de comunicación la variable “conflicto” es el tercer factor de selección del *newsmaking*.

³ Se realizó un pequeño análisis de las 25 principales empresas de Galicia para el proyecto de fin de carrera “Comunicación de crisis” (Facultad de Ciencias Sociales y de la Comunicación. Universidad de Vigo, 2000) del cual se concluyó que tan sólo 11 de esas 25 contaban con un departamento de comunicación propio, de las cuales tan sólo 3 (Citröen, Zeneca Farma y ASTANO) contaban con un plan de CDC.

(algo que coincide con la falta de asentamiento de las RR.PP. en las empresas españolas). Debemos hablar de una falta de cultura empresarial y la falta de previsión ante las crisis que le puedan afectar a la imagen de empresa. Partimos de la hipótesis de que las grandes empresas suelen estar mejor preparadas para solventar un problema desde el punto de vista técnico que desde la comunicación.

Pero ¿qué ocurre con la comunicación institucional?. Todo lo anteriormente expuesto hacía referencia básicamente a la comunicación empresarial pero las cosas han cambiando mucho en los últimos años. En la actualidad la mayor parte de las instituciones públicas cuentan con un gabinete de comunicación, Algo que hasta hace una década era casi exclusivo de las grandes empresas. Los gabinetes de comunicación pueden ser definidos como fuentes activas, organizadas y habitualmente estables de información, que cubren las necesidades comunicativas tanto internas como externas de aquellas organizaciones o personas de relieve que desean transmitir una imagen positiva de si mismas, influyendo de esta forma en la opinión pública (FERNÁNDEZ AREAL, 1998: 20) . Los gabinetes se encargan de la política de las RR.PP., de la publicidad, de las relaciones con las instituciones, de las relaciones con la comunidad, con los miembros del organismo, de los programas de promoción, de las relaciones con los empleados y otras muchas actividades, sin olvidar, por supuesto, la CDC.

A principios de la década de los noventa desembarcaron en España los llamados “Sistemas de Crisis” para las organizaciones empresariales y poco a poco fueron teniendo presencia en todo tipo de instituciones. Hay que indicar que los elementos constitutivos de los Sistemas de Crisis gubernamentales o privados son exactamente iguales: sensores de información; subsistemas de indicadores de crisis; centro de situación de crisis; gabinete de crisis, subsistemas de telecomunicaciones, planes de contingencia, etc (VIDAL DELGADO, 2004: 1)

2. LAS DISTINTAS PERSPECTIVAS DE ANÁLISIS DE LA CRISIS DEL PRESTIGE

Para el análisis del caso que nos ocupa podemos seguir el modelo de VILLAFANE (1993:87) que habla de 3 perspectivas posibles para el análisis y gestión de la crisis: una perspectiva fenoménica que se refiere a analizar como se vive y se percibe; una perspectiva taxonómica, que se refiere a los criterios de clasificación que para determinar de qué tipo de crisis se trata y perspectiva secuencial, sobre la evolución en el tiempo del conflicto. A estos tres puntos de vista proponemos añadir una cuarta que denominaríamos perspectiva funcional, en la que se determina qué medios o canales de comunicación se utilizan en la crisis.

2.1 PERSPECTIVA FENOMÉNICA

El primer paso para afrontar una crisis es saber todo lo posible sobre ella, cómo se vive, cómo se percibe a qué está afectando... Se trata de luchar contra ella conociendo todas sus características y los factores determinantes de la misma. La identificación de la crisis es una fase clave en la adopción de la estrategia comunicativa y parece que este fue el **PRIMER ERROR** en el que incurrieron los gestores

de crisis de ambos gobiernos. Los responsables autonómicos y centrales no supieron valorar adecuadamente el problema que tenían entre manos.

La Consellería de Pesca es consciente de la magnitud del problema cuando a las 4.30 horas de la madrugada del día 14 de noviembre, es decir, 13 horas después de recibido el aviso de socorro desde el *Prestige*, el petrolero se encuentra a siete millas de la costa. Entonces, los servicios de salvamento de la Xunta alertan al Conselleiro y al Presidente de la Xunta. A partir de todo esto se puede establecer una doble lectura sobre el hecho de que Fraga estuviera de cacería los días que el *Prestige* se encontraba a la deriva en las costas gallegas. Por un lado podría ser la aplicación de una de las máximas fundamentales de CDC **intentar dar la impresión de que todo está bajo control**: *“La imagen del presidente de la Xunta de caza el primer fin de semana con el Prestige ya en nuestras vidas, junto con sus conselleiros responsables de Medio Ambiente y de Puertos (hoy ninguno de los dos en el Gobierno), se corresponden con una idea de “normalidad” más aún cuando el máximo responsable de la administración central para el caso, el ministro de Fomento, Francisco Álvarez-Cascos, pasa los mismos días en la misma actividad cinegética por los Pirineos y el Ministro de Medio Ambiente, Jaime Matas, descansa en Doñana”*. (LÓPEZ RICO, 2003: 16)

Desde otro punto de vista estaríamos hablando de una falta de eficacia de los equipos de Gobierno: *“Lejos de responder a un estereotipo de político irresponsable, que huye de un problema en lugar de afrontarlo, las cacerías de Fraga y de Álvarez Cascos desvelan un problema mucho más grave y de mucho más calado político y social, al poner de manifiesto que, tres días después de producirse el incidente inicial, aun carecían de una descripción exacta de los hechos, de una evaluación razonable de los riesgos, y de un relatorio detallado de las intervenciones de la propia Administración”* (BARREIRO RIVAS, 2003: 33)

En cuanto a la gestión de esta crisis y las soluciones implementadas por la Administración central vemos que reflejan una concepción del problema como “accidente”: *“Las autoridades españolas no pensaron inicialmente en un naufragio inevitable, y por eso actuaron como si este nunca fuera a producirse, o como si no tuvieran otro objetivo que “deshacerse” del problema, sin cargar con costes no resarcibles ni pagar el precio de decisiones impopulares”* (BARREIRO RIVAS, 2003: 33) Por lo que se repetiría el error de la Administración Autonómica, no supieron evaluar la gravedad del hecho.

En cualquier caso, si el primer paso (evaluar la gravedad de la crisis) hubiera sido bien dado, a continuación debería procederse a establecer los límites de la crisis, las responsabilidades propias y las de terceros, evaluar los daños y el número de afectados, determinar el grado de visibilidad mediática de la crisis y, sobre todo, reunir urgentemente los componentes de la célula o gabinete de crisis para poder definir un “discurso de espera” que permita ganar tiempo, tomar medidas y discernir entre la información que conviene preservar y la que puede influirse inmediatamente. A este último punto es al que tenemos que hacer especial referencia: ¿Existía un plan de crisis? ¿y un gabinete de crisis? ¿quién lo componía? ¿quién fue el portavoz que se encargó de emitir los primeros mensajes?.

a) El Gabinete de crisis

El Comité o Gabinete de Crisis es el equipo humano que tiene la responsabilidad de atajar la crisis y conseguir que sus efectos sean lo menos perjudiciales posible para la organización. El Comité de crisis debe encargarse de elaborar el plan de crisis si no existe o uno o de aplicarlo si ya estaba configurado. Lo recomendable es que el comité de crisis esté ya configurado previamente y no se tenga que improvisar durante la crisis. La función principal de este órgano es aislar la crisis, dirigir la respuesta y prever las contingencias siendo una de las tareas primordiales de este comité la de mantener la comunicación con los medios.

El *may day* del Prestige llegó en la tarde del 13 de noviembre, enseguida se movilizan dos helicópteros para proceder a su rescate activando los procedimientos de emergencia para el rescate de personas y la valoración de la situación. Sin embargo, la primera reunión de responsables políticos e institucionales tiene lugar el 14 de noviembre a las cinco de la madrugada. Llegan a Coruña José Luis López-Sors, director general de Marina Mercante, acompañado del delegado del Gobierno, Arsenio Fernández de Mesa; el subdelegado, José Manuel Pérez; su jefe de gabinete, Antonio Blanco; el capitán marítimo de Coruña, Ángel del Real, y la secretaria y notaria de las reuniones, Nieves Méndez.

La Xunta de Galicia realiza la correspondiente reunión de urgencia también el día 14 de noviembre, pero a las siete de la mañana, con la asistencia del Presidente de la Xunta y los titulares de Pesca, Justicia y Medio Ambiente, que deciden poner en alerta a los reducidos medios humanos marítimos y terrestres disponibles. También ese mismo día, el Delegado del Gobierno, Arsenio Fernández de Mesa fue el responsable de activar el gabinete de crisis en el Centro de Cooperación Operativa (CECOP) de la Delegación del Gobierno en A Coruña, para coordinar todas las autoridades y administraciones públicas con competencias en relación con el siniestro. Así constituían este Gabinete la Xunta de Galicia, el Ministerio de Medio Ambiente, de Fomento y de Pesca además de Salvamento Marítimo y Protección Civil, las Fuerzas Armadas y los Servicios de Vigilancia aduanera y la Guardia Civil. En las diferentes reuniones de este organismos se estableció un dispositivo de evolución sobre los recursos pesqueros y marisqueros integrados por 35 expertos de la propia Consellería y se evaluaron los mecanismos presupuestarios para afrontar las consecuencias del, por entonces todavía “posible”, vertido.

En cuanto a las tareas de seguimiento del buque siniestrado, así como las de control y lucha contra la contaminación marina, éstas estuvieron también desde un principio, coordinados desde la Delegación del Gobierno en Galicia, dónde se constituyó otro Gabinete. En este Gabinete de crisis según la Xunta, estuvieron representadas todas las instituciones y organismos ministeriales y de la administración gallega, que colaboraron, desde sus respectivas competencias, en la solución del problema originado por el vertido de combustible. Además, cooperaron también las cofradías de pescadores, los ayuntamientos afectados, el ejército y los centros de investigación y empresas especializadas, tanto nacionales como extranjeras. De este Gabinete de crisis salió una comisión

encargada del control y limpieza de la costa que fue gestionada por la Xunta de Galicia quien dispuso de la empresa pública TRAGSA como unidad operativa.

Vemos, por lo tanto, que se configuran diversas cédulas de crisis, la mayoría de ellas con unas funciones específicas, casi siempre relacionadas con aspectos técnicos. Pero en ninguna de ellas se contó con la presencia de profesionales de comunicación ni ninguna de ellas contemplaba entre sus funciones las relaciones con los medios o las políticas de información a la ciudadanía. Podemos apreciar la posible existencia de un **SEGUNDO ERROR** que, como iremos comprobando, va a dar lugar a problemas de organización y es que otra de las máximas de la comunicación de crisis es que ***debemos tener una coordinación única*** cosa que en este caso no se cumplió.

b) El Plan de crisis

El plan de crisis es el elemento fundamental de todo proceso de gestión de un conflicto tanto en empresas como en instituciones. Su importancia radica en que es en este documento donde se articulan los elementos fundamentales, desde la configuración del Gabinete de crisis hasta la elección del portavoz además de plantear diferentes soluciones para los distintos tipos de crisis que se pueden plantear. En el plan de crisis se articula la interacción sobre los tres sistemas que conviven en toda institución (pública o privada) el técnico, el humano y el organizacional o cultural.

En el caso que nos ocupa y a ambos niveles (nacional y autonómico) podemos hablar claramente de la inexistencia de planes de crisis específicos para este tipo de situaciones. Sin embargo, no podemos pasar por alto el hecho de que el Gobierno dispone de varios elementos de coordinación: el Departamento de infraestructura y seguimiento para situaciones de crisis (integrado con rango de Dirección General en la Secretaría General de la Presidencia del Gobierno); el Comité Nacional de planes civiles de emergencia y la Comisión delegada del Gobierno para situaciones de crisis. Cuando se creó esta última se planteó la necesidad de contar con planes de actuación para afrontar con éxito una situación de crisis, consiguiendo una utilización coordinada, rápida y eficaz de todos los recursos disponibles. Pero al igual que el caso de los gabinetes de crisis todo se preveía desde un punto de vista técnico y no comunicativo.

Por lo tanto, ni el Gobierno ni la Xunta cumplieron con la máxima de que ***hay que contar con un plan de crisis*** incurriendo así en un **TERCER ERROR** al no tener disponible ningún mecanismo de toma de decisiones comunicacionales .

c) El portavoz

Dentro del Comité de Crisis, y según las directrices recogidas en el plan que se elabore, debe ser nombrado un portavoz que será el que de la cara ante los medios de comunicación y la opinión pública. Dependiendo de la naturaleza o el grado de la crisis se determinará si el portavoz es de mayor o menor nivel. Para su elección deben valorarse factores como su capacidad para afrontar sucesivas comparecencias delante de los medios de comunicación, su disponibilidad permanentemente, el conocimiento que tenga sobre las claves de la comunicación institucional y, sobre todo que tenga asimilado el contexto y la repercusión mediática de la crisis.

Podemos por lo tanto señalar el **CUARTO ERROR** de la gestión de la crisis por los gobiernos, la mala elección del portavoz. En un primer momento fue el Delegado del Gobierno Arsenio Fernández de Mesa el encargado de gestionar la información hasta que, conscientes ya de la dimensión del problema es sustituido por el vicepresidente del Gobierno, el gallego Mariano Rajoy.

Evidentemente la intervención de Mariano Rajoy consiguió una mayor presencia del Gobierno en los medios de comunicación. Del informe “*Comunicación y medio ambiente: cobertura de cuestiones ambientales en la prensa gallega*” realizado en el Consello da Cultura Galega podemos obtener datos como que en Mariano Rajoy aparecía en 177 ocasiones en las noticias publicadas en la prensa autonómica frente a las 79 del Conselleiro de Pesca, las 74 del Presidente Fraga o las 58 del Delegado del Gobierno en Galicia. Pero el gesto no parecía ser suficiente.

El papel de Rajoy como portavoz del Gobierno en el caso del *Prestige* estaba suponiendo un enorme desgaste para su figura política (sobre todo por las continuas acusaciones de ocultamiento y desinformación). Se nombró entonces a Rodolfo Martín Villa como “Comisionado para las actuaciones derivadas de la catástrofe del *Prestige*”.

En cualquier caso, muchas de las críticas de la opinión pública a la gestión del incidente están en el hecho de que no fuera el propio presidente del Gobierno, José María Aznar, quien informar directamente y “diera la cara” en los medios de comunicación. El presidente defendió su postura señalando que su trabajo era principalmente de despacho. Según Aznar su función era la de coordinar o nombrar al coordinador (Rajoy) y poner en marcha las acciones necesarias además de proporcionar las herramientas adecuadas para paliar en lo posible los efectos de la marea negra. Aquí encontramos el **QUINTO ERROR** que estuvo claramente en el descuido del plano emocional de la catástrofe. La gestión de la crisis es importante, pero también lo son los gestos y la foto que Aznar quería evitar a pie de playa hubiera sido fundamental desde el punto de vista de las RR.PP. para conseguir mejorar la imagen que el Gobierno estaba dando en esta crisis.

2.1. PERSPECTIVA TAXONÓMICA

Como ya mencionamos, las crisis pueden derivarse de un sinnúmero de situaciones. A finales del siglo pasado surgió con fuerza un nuevo tipo de crisis que está incluida en todas las clasificaciones: las creadas o influidas por el hombre y es en estas donde la CDC tiene su mayor campo de trabajo.

En todo momento estamos hablando de catástrofe, término que le es aplicado insistentemente al accidente y hundimiento del *Prestige*. Podemos entender “catástrofe” como aquella situación en la que un fenómeno infausto e imprevisto le afecta a una colectividad de un modo global, incluido sus sistemas de respuestas institucionales. En la catástrofe los individuos afectados no podrán contar con la ayuda institucional, por lo menos en los primeros momentos, y tendrán que hacer frente a las consecuencias de los fenómenos con sus propias fuerzas (GARCÍA ÁLVAREZ, 2003: 93) Definición que se ajusta bastante a lo ocurrido en los primeros momentos.

Por lo tanto estamos hablando de una catástrofe provocada por el hombre de carácter medioambiental. Se trata de un tipo de crisis muy común, la historia nos da cientos de ejemplos de casos como este en los que fue necesaria una intervención, desde el punto de vista comunicativo, no sólo cara al exterior, sino hacia otros muchos otros públicos y no sólo buscando salvarle la vida a las personas sino salvar la imagen de la empresa/ institución. Muchos de estos casos pudieron servir como ejemplos en cuanto la gestión de la CDC, tanto en sentido positivo (para tomar referencias de lo que se debe hacer) como en sentido negativo (para evitar cometer los mismos errores).

En este punto sería adecuado realizar una comparación con otros accidentes de iguales características tanto fuera de nuestras fronteras (*Exxon Valdez, Erika*) como en las mismas costas gallegas (sobre todo el más cercano, el *Mar Egeo*, en 1992). Incluso podríamos hacer referencia a otras catástrofes medioambientales que sufrió España y que también se han convertido en ejemplos (negativos) de CDC como el del vertido de la minas de Aznalcollar en Doñana.

Durante el conflicto los medios de comunicación llamaban la atención sobre el hecho de que el Gobierno estaba repitiendo un modelo de gestión que en su momento había sido un error. Se trataba de lo ocurrido con el buque chipriota *Castor* a principios de 2001. El *Castor* navegaba con 26.000 tns. de productos altamente inflamables y sufrió una gran brecha cuando navegaba frente a Almería. Se le negó la posibilidad de ir a puerto refugio y se procedió al salvamento de la tripulación a 30 millas de la costa para posteriormente remolcarlo por el Mediterráneo hasta que fue acogido por Malta y pudo descargar el cargamento sin mayores problemas. El encargado de esta gestión fue el Director de la Marina Mercante, López-Sors (quien también tuvo un papel importante en el caso del *Prestige*) que calificó la operación de “acierto” a pesar de las protestas de la Organización Marítima Internacional.

Cabe plantearse si en el caso del *Prestige* no se intentó seguir el mismo modelo, algo que, sin duda, guardaría relación con la inexistencia de un política comunicativa pues esta no sería necesaria ya que el problema le correspondía a terceros países. De ser así, encontraríamos un **SEXTO ERROR** en la CDC ya que se pueden tomar como referencia aspectos puntuales de crisis semejantes, pero no debemos olvidar la máxima de que *el problema tiene siempre un carácter excepcional* que hace que nunca dos crisis sigan el mismo esquema por lo que la comunicación debe adecuarse a ellas.

2.2. PERSPECTIVA SECUENCIAL

Sin tener en cuenta la tipología de crisis, podemos establecer cinco fases básicas en su evolución: detección de señales, preparación y prevención, contención de daños, recuperación y aprendizaje. Esta perspectiva nos interesa desde el punto de vista de que estas fases van a estar condicionadas por las decisiones que los implicados tomen en cada una de ellas. Simplificando el esquema podemos analizar como fue la previsión del problema, cual la reacción (comunicativa) y cual fue la solución aportada.

a) Previsión

Prever una crisis e la única forma de adoptar, llegado el momento, las decisiones adecuadas. Teniendo esto en cuenta parece claro el hecho de que la organización siempre debe prepararse para las crisis, aunque es imposible prepararse para todos los tipos de crisis si debe hacerlo para aquellas más fácilmente le pueden afectar.

Unos 6.000 petroleros surcan cada día los mares, la mayoría bajo banderas de conveniencia, y muchos de ellos en pésimas condiciones de navegación, estando el corredor marítimo luso-gallego entre las principales rutas mundiales para el transporte de crudo. Ante esta situación los Gobiernos cometieron un **SÉPTIMO ERROR** al pasar por alto la máxima de que *lo posible es siempre probable* en dos sentidos: en que era posible que alguno de los barcos que pasan por el corredor de Fisterra sufriera un accidente y que, una vez que el *Prestige* sufriera la vía era probable que se hundiera y que provocase una marea negra. No se trataba de alarmar a la población innecesariamente pero si de colocarse en el “escenario peor” y preparar a la ciudadanía para un posible desastre.

b) Reacción

“Estaba claro que el Prestige tendría consecuencias ecológicas, socioeconómicas y políticas, pero, desde el primer día se observa que la primera preocupación fue minimizar las últimas. Este fue el hilo conductor, poco novedoso y poco eficaz (...) Apartar era la palabra, apartar el buque de la costa y a la ciudadanía de la información (...) El Delegado del Gobierno lo confirmaba: la prioridad de las autoridades españolas era apartar el buque lo máximo posible de la costa gallega. Y la realidad confirmaba también la intención ocultista desde el principio, pues, mientras los responsables de la administración afirmaban que el buque se mantenía lejos de la costa, los ciudadanos de Muxía lo veían desde sus ventanas” (LÓPEZ RICO, 2003: 15)

La reacción ante la catástrofe no fue adecuada. Durante el mes de febrero de 2003 el periódico *El País* publicó un diario de las 24 horas críticas del *Prestige* en el cual se mostraba lo apresurado de la decisión Gobierno español de alejar el barco de la costa. Si desde el punto de vista de la gestión los errores tienen como raíz esas 24 horas iniciales, desde el punto de vista de la comunicación las primeras 72 horas supusieron la entrada del Gobierno en una dinámica de desinformación que supondría el **OCTAVO ERROR** y, sin duda, el más grave.

“En las 72 horas que siguen al accidente, el delegado del Gobierno en Galicia, Arsenio Fernández de Mesa y el Conselleiro de Pesca de la Xunta, Enrique López Veiga, se turnan en la transmisión de informaciones manifiestamente falsas y/o perversas cuyo único objetivo es ocultar las gravísimas deficiencias en las dotaciones materiales de Salvamento Marítimo y los riesgos de una eventual rotura y hundimiento” (BESCANSÁ, 2002: 2)

Una vez que los Gobiernos entraron en esa dinámica de ocultamiento, desinformación y negación de la evidencia la marcha atrás se hizo imposible. Esto enlaza con el hecho de que se pasaran por alto varias máximas de la comunicación de crisis. La primera de ellas la de que *es necesario asumir responsabilidades*. Y asumir las responsabilidades incluye asumir la profundidad o gravedad

del problema. Sin embargo, el gobierno se caracterizó por un afán “minimizador” a través de la política informativa. Se hizo precisamente lo que después señalaban los especialistas que no se podía hacer “No se puede minimizar una situación agachando información y mintiéndole al pueblo. En una situación de emergencia siempre es mucho mejor errar del lado de la seguridad, considerando el problema mayor de lo que es y movilizar los mayores medios posibles” (LÓPEZ RICO, 2003: 18)

Tampoco se cumplió con la máxima de *nunca plantear hipótesis* ya que, tanto Fernández de Mesa como Rajoy basaban sus intervenciones públicas en suposiciones (el barco no se hundiría, el fuel se solidificaría, el petróleo no llegaría a las Rías Baixas...). Incluso, en los primeros días, tampoco se aplicaron la idea de que *el silencio no es rentable*. La primera información que emitió la Xunta data del 23 de noviembre y el Gobierno Central difundió comunicados sobre la evolución del buque pero no informó sobre las medidas que estaba poniendo en marcha hasta varios días después.

c) Solución

Segundo DE URZAIZ las RR.PP. tienen que resolver problemas que se sitúan a un doble nivel: por un lado un nivel moral (hacer bien) y, por otro, un nivel de información (hacerlo saber). Por lo tanto, una vez ocurrido lo inevitable debían buscarse soluciones, desde el punto de vista de la gestión que mejoraran las condiciones de la costa y resolvieran los problemas de los afectados y, desde el punto de vista de la comunicación, que mejoraran la imagen que estaba transmitiendo el Gobierno. La solución planteada para ambas cuestiones fue el denominado “Plan Galicia”.

El Plan Galicia fue aprobado en el Consejo de Ministros celebrado en la Coruña, con el objetivo no sólo de paliar los daños ecológicos y socioeconómicos producidos, sino de provocar la aceleración económica de la Comunidad. Aunque a nivel comunicacional la iniciativa se conoce genéricamente como “Plan Galicia”, conviene señalar que en realidad se trata de dos planes de distinta autoría. El Plan Galicia se aprueba por el Gobierno Central en el Consejo de Ministros celebrado en A Coruña el día 24 de enero, mientras que el Consello de Goberno de la Xunta de Galicia había aprobado el día anterior, el 23 de enero, el Plan de Dinamización Económica de Galicia (FAIÑA, 2003: 174). Pero la publicidad de los planes ha sido conjunta y la campaña de comunicación se ha caracterizado por la ambigüedad, ya que la percepción general es que se trata de un único paquete de medidas y se ha potenciado el protagonismo del Gobierno central quedando la Xunta en un lugar secundario. Puede que esta estrategia de comunicación se entienda por lo dañada que resultó la imagen de la Xunta en los primeros meses del desastre. No hay que olvidar, además, que en el momento de aprobación del Plan nos encontrábamos en la precampaña de elecciones municipales, por lo que podía convenir dejar a la Xunta al margen de acusaciones de oportunismo electoral. En cualquier caso, la relevancia mediática en estos primeros momentos correspondió al Gobierno central que intentaba contrarrestar las críticas y la percepción social de la falta de interés y de decisiones erróneas.

Si repasamos en contenido y las líneas de actuación de ambos planes, el parecido entre los dos resulta extraordinario. Ambos son dotaciones adicionales de presupuesto que sobre todo completan, y de forma circunstancial añaden, nuevas líneas de actuación pero que apenas tiene que ver con la

regeneración medioambiental, y se asemejan mucho más a un presupuesto típico de actuación en infraestructuras. De hecho, en ambos planes las dos terceras partes de la inversión comprometida se dedican a infraestructuras de comunicación. Las actuaciones y los fondos procedentes del Estado estaban directamente orientados a la reactivación de la economía gallega en general, lejos de incluir al sector más afectado por el vertido: el sector pesquero (LOSADA, 2003: 137)

Por otro lado, tanto en uno como en otro plan, apenas encontramos referencias a la catástrofe – que en cualquier caso aparece siempre nombrada por elipsis o como accidente – ni a las consecuencias reales del vertido de fuel en la costa. Las referencias al *Prestige* son escasas, indirectas y cuando aparecen lo hacen en términos de afectación puramente económica. El Plan Galicia, publicitado como uno de los mayores esfuerzos inversores del Gobierno en nuestra comunidad.

2.3. PERSPECTIVA FUNCIONAL

Debemos recordar que, para realizar su función las RR.PP. pueden valerse de los instrumentos comunes de comunicación (anuncios, spots, cuñas, anuncios impresos.. merchandising) pero también cuenta con una serie de instrumentos “exclusivos”: a nivel externo, como pueden ser dossiers de prensa, conferencias de prensa, comunicados, congresos, encuentros, entrevistas o regalos de empresa., y a nivel interno: notas internas, reuniones, tableros de anuncios, seminarios o cursos, memorandun, Intranet, auditorias, teléfono, etc.⁴. De todos estos los principales instrumentos para la CDC está: el dossier de información, el teléfono, entrevistas, ruedas de prensa, comunicados o notas de prensa, visitas de prensa, y publicidad convencional.

En el caso que nos ocupa tuvo una especial preponderancia las notas de prensa tanto en el Gobierno Central como el autonómico. Las ruedas de prensa no fueron tan frecuentes y, de hecho a muchas de las acciones realizadas por los políticos eran convocados los medios gráficos pero no los periodistas propiamente dichos, hecho este que insistía en crear un ambiente de desinformación.

Los Gobiernos debían tener en cuenta la máxima de que *hay que entender la postura de los medios de comunicación*. Estaba claro que la catástrofe del *Prestige* iba a tener una importante presencia en los medios de comunicación⁵. En este sentido se cometió un **NOVENO ERROR** al no saber aprovechar las oportunidades respecto a los medios de comunicación. Por una parte, los medios de comunicación suelen preferir fuentes institucionales antes que las de los movimientos sociales, ya que las fuentes oficiales proporcionan un flujo constante de información que, además, goza de autoridad y credibilidad de suyo (SANPEDRO, 2000). Por lo que haber establecido un canal de comunicación fluido con los distintos medios de comunicación hubiese garantizado por lo menos que

⁴ Revista “El Publicista” nº11 (1-15 de outubro de 1999)

⁵ En cuanto a los medios masivos de comunicación en general, se puede hablar de una importante presencia del tema de la catástrofe ecológica del *Prestige* durante los meses de febrero y marzo de 2003, durante este período, el tema central en cuanto a información fue el del *Prestige*: se mostraban imágenes de las costas afectados; de los trabajos que estaban realizando; se cubrían manifestaciones sobre todo la antes mencionada del 23 de febrero de 2003, que por su envergadura (mas de 200000 participantes) acaparó la atención de todos los medios de comunicación y seguía la contienda política que en

las informaciones publicadas contemplaran la versión oficial y la no oficial sobre lo ocurrido, algo que en muchas ocasiones no ocurrió. En segundo lugar, era especialmente delicado el tema del tratamiento que se le diera a este conflicto en los medios de titularidad pública. La parcialidad de la información emitida provocó un efecto rechazo en la audiencia por lo que estos medios sufrieron una gran pérdida de credibilidad⁶ y los Gobiernos “inutilizaron” una vía de información que hubiera sido más efectiva si se suavizara esa parcialidad y se hubiera empleado como medio de difusión de “información útil”.

Podríamos hablar de otros recursos para la CDC como la filtración casual o interesada o las cortinas de humo, pero estos requerirían un análisis más exhaustivo del contexto mediático de la catástrofe. Aunque algunos autores señalan que otra de las líneas de actuaciones de los Gobiernos se centró en el sistema mediático, para diluir la noticia del *Prestige* en una maraña informativa compuesta por la crisis de Irak, el Plan Galicia, las reformas del Código penal y cualquier otra noticia o polémica que pudiera evitar que la marea negra estuviera presente en la prensa, es discutible hablar de una cortina de humo. Podríamos señalar simplemente una pérdida de importancia “mediática”.

3. STAKEHOLDERS Y MOVILIZACIÓN SOCIAL

Para que las RR.PP. funcionen adecuadamente lo primero que la empresa o institución deben hacer es situarse en el flujo de comunicación que existe con su entorno. Se debe escuchar y asimilar todo lo que llegue del exterior, la información que se recoja servirá para saber cual es la imagen que en entorno tiene sobre la institución y que actitudes debe tomar ante ese público. La relación con el ambiente es el campo fundamental en donde se mueven las RR.PP. buscando conseguir consenso y entendimiento, además de prestigio para las instituciones que representa, la aceptación social y fomentar la colaboración con cualquiera ente que pueda tener interés para la institución.

Siempre nos referimos al público como un conjunto de personas capaces de tomar decisiones que le interesan a la empresa o institución (DE URZAIZ, 1971: 119) aunque, cuando se habla de CDC es adecuado emplear el concepto *stakeholders* (MITROFF 1999:27) entendiendo estos como los individuos o grupos de interés que afectan o son afectados por una organización específica. Representan la diversidad de puntos de vista que una organización debe tener en cuenta al formular su política de gestión de CDC

3.1. La opinión pública sobre la actuación del Gobierno

torno al tema se suscitaba, ya que en ese momento el eje de la disputa entre el gobierno y la oposición era la “crisis del Prestige” y la manera que había actuado el gobierno respecto a ella.

⁶ Numerosos estudios vinieron a corroborar la notable pérdida de credibilidad en todos los medios de información (LÉON, 2003). En España, según la Encuesta General de la Comunicación, publicidad en el 2003, la televisión se sitúa a la zaga de los demás medios en cuanto a credibilidad. Concretamente, la Televisión privada, en su consigue 4,4 puntos sobre 10, ligeramente por encima de las autonómicas y de la pública estatal. Cierra la lista la televisión local, que logra sólo un 3,9 (Encuesta General de la Comunicación)

¿Considera que el hundimiento del <i>Prestige</i> es uno de los problemas más importantes de Galicia?		
EDAD	SI	NO
18-29	77,7%	22,3%
30-49	67,6%	32,4%
50-64	52,0%	48,0%
65 y más	48,2%	51,8%
TOTAL	61,7%	38,3%

Fuente: Barómetro Sociopolítico Galego, marzal 2003. Universidade de Santiago de Compostela

Lo primero que los Gobiernos debían haber hecho para poder tomar decisiones comunicativas era evaluar cómo estaba la opinión pública en general. En principio, y una vez transcurrido el tiempo, los estudios existentes nos hablan de una opinión pública en total desacuerdo con las actuaciones llevadas a cabo por el Gobierno y muy preocupada por la situación provocada por el accidente del *Prestige*.

Según un estudio de la Universidad de Santiago de Compostela, el 61,7% de los gallegos consideraba el hundimiento del *Prestige* como un de los problemas más importantes de la comunidad frente al 38,3% que pensaba que no. Pero quizá el hecho más llamativo esté en que fueran los más jóvenes los que mostraran una mayor preocupación.

Otro estudio, en este caso de SONDAJE nos habla de que el 64% de los gallegos consideraba un error el

Opinión sobre la medida adoptada por las autoridades de alejar el buque		
EDAD	ACIERTO	ERROR
18-24	25,5%	68,6%
25-34	10,3%	77,6%
35-44	19,7%	69,0%
45-54	19,1%	64,7%
55-64	28,3%	55,0%
65 y más	18,9%	51,4%
TOTAL	20%	64%

Fuente: Encuesta "Hundimiento del *Prestige* y sus consecuencias". Instituto Sondaxe. Noviembre, 02

alejamiento del buque de la costa, frente a un 20% que lo consideraba un acierto. Podríamos enumerar muchos otros datos de muchos otros estudios pero lo que en esencia queda claro era que el Gobierno se estaba enfrentando a una opinión pública desfavorable. De hecho, en el barómetro del CIS de enero de 2003 (dos meses después de haberse desencadenado la catástrofe y un mes después de haber liberado de la cárcel, bajo fianza, al capitán del buque) de cada cuatro personas encuestadas una tuvo la sensación de que los principales responsable de la catástrofe fueron el capitán, la

armadora y la empresa fletadora; otra llegó a pensar que al Gobierno español se le debía de adjudicar toda la responsabilidad: la tercera persona cree que la culpabilidad la tuvieron las actuales leyes de navegación marítima; en tanto que la última persona se repartió entre no saber a quién adjudicar la responsabilidad, otorgársela a otros factores dispersos o culpar directamente a la Unión Europea (LOZANO, 2003) pero esta aparente confusión parecía aclararse cuando se producían protestas y manifestaciones.

Además de tener a la opinión pública en contra existían varios grupos o asociaciones claramente contrarios a la gestión de los gobiernos. Los fundamentales son la plataforma "Nunca Más" y las asociaciones ecologistas que ejercieron de auténticos "lobbys" ante ambas instituciones y fueron claves en la movilización social.

3.2. La movilización social

Como comentamos al comienzo de este texto, la movilización de la sociedad se produjo básicamente en dos frentes: uno de acción, tomando la iniciativa en la limpieza de las playas, y otro de reacción, protestando por la ineficacia de los gobiernos en la gestión del incidente.

En el primer aspecto es destacable el hecho de que a medida que iban pasando los días quedaba patente que la respuesta de los marineros y voluntarios e las tareas de limpieza era muy eficaz, se actuaba con pleno conocimiento del medio y se concentraban los esfuerzos en las áreas estratégicas.

La propia dinámica de trabajo no dejó dudas de que el modelo organizativo de las tareas de limpieza organizado por las cofradías de las Rías Baixas era fundamental para comprender las formas de gestión de la catástrofe adoptada por los afectados. De esta forma, la efectividad del modelo ensombreció todavía más la actuación de las instituciones públicas. Ni los operarios de TRAGSA ni el ejército conseguían el nivel de eficacia que desarrollaban los voluntarios. De esta forma poco a poco, la iniciativa de los marineros que recogían fuel con todo tipo de artilugios inventados o adaptados para la ocasión, se convirtieron en una imagen positiva de la catástrofe, el Gobierno ya no pudo impedir que las imágenes de televisión mostraran como “auténticos héroes” a aquellos hombres y mujeres “abandonados a su suerte” por las autoridades. Además, la pronta movilización de la sociedad civil puso de manifiesto la carencia de medios técnicos y la falta de decisión de las instituciones para conseguirlos. Lo que tanto le costó a la administración: actuar al nivel que la situación requería, fue en seguida captado por la ciudadanía.

En el segundo nivel, el de las protestas y manifestaciones, ya se ha señalado la importancia de las mismas incidiendo especialmente en el hecho de que fueron las que tuvieron una mayor presencia mediática contando además con la implicación directa de los medios.

3.3. Los otros públicos de la crisis

Pero además del análisis genérico de la opinión pública como el global de los ciudadanos, es fundamental establecer un mapa de públicos que segmente los distintos grupos de interés a los que las instituciones implicadas tenían que dirigirse, pudiendo así realizar una política de comunicación específica para cada uno de los grupos establecidos. De esta forma podemos realizar una división entre públicos **internos** y públicos **externos**.

A nivel interno, la opinión pública española podía dividirse en dos vectores básicos: los directamente afectados y los no afectados pero implicados. Los primeros serían fundamentalmente los pescadores y mariscadores que tuvieron que dejar momentáneamente su trabajo con el consiguiente perjuicio económico. El sector pesquero gallego es fácilmente identificable si bien su complejidad organizativa complica mucho el acercamiento al mismo. *“Este sector arrastra, desde siempre, con excepción parcial de la pesca de altura, una debilidad casi endémica en lo que se refiere a su capacidad de organización y movilización, más allá de episodios aislados casi siempre distorsionados por una fuerte carga emocional motivada por situaciones límite, como el apresamiento de barcos y personas por terceros, expulsión de caladeros internacionales, naufragios...”* (LOSADA, 2003: 132) Sin embargo y sobre todo la Administración gallega, conoce esos episodios aislados en los que las reivindicaciones del sector pesquero que atacan al Gobierno central de forma especialmente virulenta (tanto en sentido real como figurado)

Entre los “no implicados directamente” llama especialmente la atención la participación activa de los estudiantes que no sólo se manifestaron contra la gestión del Gobierno en los distintos centros universitarios de todo el país, formaron parte de innumerables grupos de investigación sobre el tema,

sino que, sobre todo, participaron de forma directa a través de los viajes que organizaban las distintas facultades y centros para poder ir a Galicia a colaborar voluntariamente con la limpieza del chapapote.

A nivel externo, la tipología de crisis a la que nos estamos encontrando supuso una clara implicación de los públicos internacionales, no sólo de los países directamente afectados sino también de los organismos internacionales que tenían algún tipo de competencia en este tipo de sucesos.

Las polémicas entre los diferentes países relacionados con la crisis no se hicieron esperar. Se generó una batalla diplomática con el Gobierno británico al negar estas afirmaciones del Gobierno español que había señalado que el petrolero tenía como ruta regular Letonia- Gibraltar lo cual suponía que la colonia británica no controlaba la seguridad de los buques que entraban a su puerto. A finales del mes de diciembre los restos del crudo comenzaron a llegar a las costas francesas y el gobierno de aquel país abrió una investigación criminal para establecer responsabilidades por el hundimiento. Portugal también criticó la gestión española y demandó compensación por los daños y pérdidas. La Comisión Europea instó a los países miembros de la Unión Europea a que instrumenten las medidas de seguridad acordadas después del hundimiento del *Erika* y que no habían sido puestas en marcha.

CONCLUSIONES

Las conclusiones sobre el análisis de este caso de CDC ya las hemos ido desgranando al hablar de los nueve errores fundamentales cometidos por los Gobiernos. Debemos hacer especial hincapié en el hecho de que no se tuvieron en cuenta una serie de máximas que son consideradas como básicas en la gestión de la CDC y, sobre todo, en la falta de análisis de los *stakeholders* implicados. Los Gobiernos se encontraron con una crisis que ponía en su contra a la opinión pública, a otros países e incluso a los medios de comunicación.

Como dato positivo debemos incidir en la rápida reacción en el plano económico ya que el pago de ayudas silenció, sin duda, muchas críticas hacia la gestión de los gobiernos. Por otra parte el “Plan Galicia” puede estar bien planteado como solución a la crisis de imagen de ambas instituciones, pero quizá no es suficiente en lo que a contenidos se refiere. Además, en el análisis de este plan inciden toda una serie de factores de carácter psicológico y político que harán necesario un estudio mucho más profundo y exhaustivo de este caso.

Todos estos parámetros están siendo analizados dentro de la investigación “La Comunicación Público-Institucional en el caso del Prestige” de la Cátedra Filgueira Valverde y permitirán aportar un modelo de actuación basado en un análisis crítico constructivo de cada una de las decisiones tomadas en la gestión comunicativa de este incidente. Como adelanto, se puede hablar sin duda de una falta clara de previsión y coordinación entre las Administraciones implicadas además de una dinámica informativa inadecuada basada en la desinformación que no tuvo presente factores como la beligerancia de los medios de comunicación o la capacidad de actuación de los movimientos cívicos. Problemas todos ellos que radican de una inadecuada política de RR.PP. en comunicación de crisis.

BIBLIOGRAFÍA

- BARQUERO CABRERO, D. (C.) (1994). *Manual de RR.PP. empresariales*. Barcelona: Gestión 2000.
- BLACK, Sam (1993) *Abc de las RR.PP.* . Barcelona: Gestión 2000.
- BLANCO, Manuel (2002) “Galicia ignora su pasado” en *La Voz de Galicia*. Especial Prestige “Ola Negra”.
- DE URZAIZ, Jaime (1971) *Teoría y Técnica de las RR.PP.* . Madrid: Ediciones San Martín.
- FAIÑA, J.A. (2003) “El Plan Galicia, un plan estratégico” en LABARTA, Uxío; ARIAS, Pedro e LAMELA, Carmen. *La huella del fuel. Ensayos sobre el Prestige*. A Coruña: Fundación Santiago Rey Fernández-Latorre.
- FERNÁNDEZ AREAL, Manuel. (1998) *Información política y gabinetes de comunicación*. Pontevedra: Deputación Provincial de Pontevedra.
- FITA, Jaume (1999) *Comunicación en programa de crisis*. Barcelona: Gestión 2000.
- GARCÍA ÁLVAREZ, Miguel Anxo (2003) “Riscos psicosociais do accidente do *Prestige*” en BARREIRO RIVAS [et al] (2003) *Prestige: a catástrofe que despertou Galiza?*. Coruña: Candeia Editora.
- LÓPEZ RICO, Juan (2003) “*Prestige*, a crónica inmediata” en BARREIRO RIVAS [et al] (2003) *Prestige: a catástrofe que despertou Galiza?*. Coruña: Candeia Editora.
- LOSADA, Antón; BALLESTEROS, Marta e MAHOU, Xosé (2003) “O *Prestige* como problema público: Actores, consecuencias e solucións” en CABRERA VARELA, Julio e GARCÍA ALLUT, Antonio (Coords.) *¿Qué foi do Prestige?* Coruña: Sotelo Blanco.
- MITROFF, Ian e PEARSON, Christine M. (1999) *Cómo gestionar una crisis*. Barcelona: Gestión 2000.
- PIÑUEL RAIGADA, J. L. (1997) *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. Madrid: Síntesis.
- SAMPEDRO BLANCO, V. (2000) *Opinión pública y democracia deliberativa. Medios, sondeos y urnas*. Madrid: Istmo.
- SOLANO FLETA, Luís (1995) *Fundamentos de las RR.PP.* . Madrid: Síntesis.
- VILLAFANE, Justo (1993) *La imagen positiva*. Madrid: Pirámide.

RECURSOS HEMOROGRÁFICOS

- “Bajo el síndrome del *Castor*” en *La Voz de Galicia*. 12 de diciembre de 2002. Sección Marítima. Página 54.
- BESCANS HERNÁNDEZ, Carolina (2002) “La catástrofe del *Prestige*” en *Le Monde Diplomatique*. Diciembre. Pág 2.

RECURSOS ELECTRÓNICOS

- “Encuesta General de la Comunicación”, enero 2003 en http://www.infoamerica.org/complementos/encuesta2002/encuesta2002_uno1.htm Documento activo: 24/10/04
- AGRASO, M. F.; EIREXAS SANTAMARÍA, F. I. e JIMÉNEZ ALEIXANDRE, M. P. (2004) “El *Prestige* en la prensa gallega en el 2002: un análisis preliminar” en *Quark* número 28-29. abril-septiembre 2003. versión electrónica <http://www.imin.es/quark/nun28-29/028044.htm> Documento activo 27/10/04
- ARABIA, Claudia (2003) “El rol de las responsabilidades públicas en la responsabilidad social empresaria”. En http://www.iarse.org/site/downloads/cursos_rse/El_rol_de_las_Relaciones_Publicas_en_la_RSE-Claudia_Arabia.pdf Documento activo 24/10/04
- GARCÍA MATILLA, Agustín. (2003) “Superar la desmemoria y combatir la desinformación como condiciones inexcusables de una sociedad democrática”. Ponencia Cielo de Otoño de Comunicación. UCM. Versión electrónica en <http://www.uned.es/ntedu/espanol/master/segundo/modulos/comunicación%20audiovisual/matilla.pdf>. Activo 29/09/04.
- LEÓN, Bienvenido “La credibilidad de la televisión, por los suelos” en *Noticias de Comunicación*, n°42, 3 de febrero de 2003. en <http://www.fundacioncoso.org/3/archivo/articulos042.htm#5> documento activo 24/10/04.
- LOZANO ASCENCIO, Carlos (2003) “Comunicación social y catástrofe del *Prestige*. Reflexiones en torno a la imagen de un petrolero partido en dos”. Comunicación del V Congreso Nacional de Periodismo Ambiental. Madrid, 26 y 27 de Noviembre de 2003. Versión electrónica en <http://www.ucm.es/info/mdcs/Prestige.pdf> Documento activo el 28/09/04
- VIDAL DELGADO, Rafael (2004) “Comunicación pública y situación de crisis” en Belt Ibérica http://www.belt.es/articulos/articulo_print.asp?id=1771. Documento activo o 24/10/04.

CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN Y RELACIONES

PÚBLICAS. 17-18 NOVIEMBRE 2004.

FACULTAD DE COMUNICACIÓN. UNIVERSIDAD DE SEVILLA.

COMUNICACIÓN: LA INVESTIGACIÓN SOBRE GESTIÓN Y COMUNICACIÓN DE CRISIS EN ESTADOS UNIDOS Y EN ESPAÑA.

Autora: Dra. Pilar Saura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad Pontificia Comillas, Madrid. E-mail: saura@upco.es.

Palabras clave: investigación en comunicación de crisis, gestión de crisis en España y Estados Unidos, relaciones públicas en crisis , crisis en el sector de alimentación y bebidas.

ABSTRACT

En este trabajo se analizan las investigaciones realizadas en los últimos años en torno a la gestión y la comunicación de crisis, tanto en Estados Unidos como en España. Entre las investigaciones sectoriales destaca la realizada por la autora sobre el sector de alimentación y bebidas. En la revisión de tesis doctorales e investigaciones de carácter científico sobre la materia se pone de manifiesto la utilización de una diversidad de métodos de investigación, y en ocasiones de varios métodos a la vez. Al mismo tiempo, entre los sistemas de investigación aplicados hay metodologías tanto cualitativas como cuantitativas. Dentro de las metodologías cualitativas, utilizan el método del caso los investigadores Ulmer en 1998, Marra en 1992, Massey en 1997, y Rodríguez García en 1998. También, dentro de los métodos cualitativos realizan en 1992 entrevistas a expertos tanto Marra como Pauchant y Mitroff. Por su parte, Pérez de Tudela centra su investigación de tesis (publicada en 1994), basada en una amplia revisión bibliográfica y análisis de casos, en la información en las catástrofes, donde cubre cuestiones relacionadas con la comunicación de crisis en las situaciones extremas. Entre los ejemplos de metodologías cuantitativas destaca realización de cuestionarios por Pauchant y Mitroff en 1992 y por González-Herrero en 1996, que centra su investigación en el sector turístico (EE. UU. y España). Para la investigación sobre la gestión de la comunicación de crisis en el sector de alimentación y bebidas (2003) la autora aplica una triangulación metodológica, que abarca métodos cualitativos (entrevistas a expertos y análisis de casos de crisis) y cuantitativos (encuestas por correo a empresas y asociaciones del sector). Dada la sensibilidad y complejidad derivada del estudio de las crisis, la autora recomienda la utilización de varias metodologías, cuantitativas y cualitativas, en las investigaciones en la materia, como forma de conseguir una mejor aproximación a la situación en los diversos sectores.

**CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN Y
RELACIONES PÚBLICAS. 17-18 NOVIEMBRE 2004.
FACULTAD DE COMUNICACIÓN. UNIVERSIDAD DE SEVILLA.**

**COMUNICACIÓN: LA INVESTIGACIÓN SOBRE GESTIÓN Y COMUNICACIÓN DE
CRISIS EN ESTADOS UNIDOS Y EN ESPAÑA.**

Dra. Pilar Saura. Universidad Pontificia Comillas, Madrid.

**Autora: Dra. Pilar Saura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.
Universidad Pontificia Comillas, Madrid. E-mail: saura@upco.es.**

Dra. en Ciencias de la Información, Universidad Complutense de Madrid. Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales (ICADE, Universidad Pontificia Comillas) y Licenciada en Ciencias de la Información (Periodismo, Universidad Complutense de Madrid). Experiencia profesional de 12 años en Procter & Gamble España en Recursos Humanos y Relaciones Externas/Relaciones Públicas. Ha sido Profesora Asociada de “Fundamentos de Relaciones Públicas” en la Facultad de Ciencias de la Información (UCM). Actualmente es Profesora Colaboradora Asociada por Horas del Departamento de Marketing, Facultad de CC. EE. y EE. (Universidad Pontificia Comillas, Madrid), donde imparte “Fundamentos de Marketing” y “Estructuras de la Comunicación Comercial”. También es Periodista-Colaboradora de la revista de Management Nueva Empresa en temas de Comunicación y Marketing.

Introducción

La gestión y la comunicación de crisis son materias delicadas dentro de la función de Comunicación en la empresa. Entre las actividades de los departamentos de comunicación en España¹, realizan la tarea de “comunicación de crisis” el 67,5%, según el estudio de la Asociación de Directivos de Comunicación del año 2000. La experiencia en crisis está ligada a situaciones de trabajo bajo presión y estrés, que en general no resultan una tarea grata, aunque supongan un reto dentro de la función comunicadora. Investigar sobre gestión y comunicación de crisis resulta complejo porque el tema de las crisis es una cuestión muchas veces de carácter confidencial y sobre el que las empresas no desean hablar.

Los investigadores en la materia han utilizado diversas metodologías, tanto cualitativas como cuantitativas, tanto en Estados Unidos, como en España. En la mayoría de los casos, en el resultado final se aprecia una visión aproximada del problema, donde no se ha podido acceder a muchas fuentes de información privilegiadas o confidenciales, o donde la respuesta obtenida ha sido reducida o menor de la deseada. La autora realiza un análisis comparativo de algunas investigaciones clave sobre gestión y comunicación de crisis, para determinar cómo sería el enfoque ideal de investigación en este campo.

Objeto del estudio

En el presente estudio se analizan las metodologías de 9 investigaciones, en su mayoría tesis doctorales sobre gestión y/o comunicación de crisis, y se profundiza en 6 de ellas. Se trata de investigaciones llevadas a cabo desde Estados Unidos y España en los últimos 20 años.

Metodología seleccionada

Para esta investigación se ha realizado un análisis crítico y comparativo sobre los estudios llevados a cabo sobre gestión y/o comunicación de crisis, sus metodologías y problemática. Las investigaciones sobre gestión y comunicación de crisis que son una referencia obligada para los estudiosos en la materia son las de los siguientes 6 autores: Pauchant y Mitroff (1992), Marra (1992), Hurd (1992), Ulmer (1998), González-Herrero (1996), y Saura (2003).

¹ ADC DirCom (2000, septiembre). *El Estado de la Comunicación en España: I. Empresas y II. Organismos Públicos e Instituciones*. Madrid: ADC DirCom, p. 71.

No se profundiza en otras investigaciones especializadas, como la investigación de Pérez de Tudela (1994) que se centra más en las catástrofes, la de Massey (1997) que estudia la industria aérea americana, y la de Rodríguez García (1998) que se centra en dos casos de crisis del ámbito financiero-jurídico.

Métodos utilizados en investigaciones sobre gestión y/o comunicación de crisis

En la revisión de algunas tesis doctorales e investigaciones de carácter científico sobre la materia realizadas en España y en Estados Unidos, se pone de manifiesto la utilización de una diversidad de métodos de investigación, y en ocasiones de varios métodos a la vez. Entre los sistemas de investigación, hay metodologías tanto cualitativas como cuantitativas. Todos los autores llevan a cabo una revisión bibliográfica, considerada dentro de las metodologías cualitativas de investigación.

Algunos ejemplos de otras metodologías cualitativas utilizadas son: el método del caso, seleccionado por Ulmer (1998), por Marra (1992), Massey (1997), y por Rodríguez García (1998). Dentro de la metodología cualitativa, realizaron entrevistas a expertos: Marra (1992), y Pauchant y Mitroff (1992) y Saura (2003).

Entre los ejemplos de metodologías cuantitativas destaca realización de encuestas por correo, elegidas por Pauchant y Mitroff (1992), por González Herrero (1996) y por Saura (2003). La investigación de esta autora sigue la pauta de investigación de Pauchant y Mitroff, en cuanto a la utilización de una combinación de metodología cuantitativa y cualitativa, pero añadiendo un análisis de los casos de crisis más graves del sector de alimentación en la última década.

En la siguiente Tabla 1. se resume el conjunto de las investigaciones por orden cronológico y las metodologías utilizadas.

Autor/es (fecha)	Universidad (Documento)	Objeto/Sector	METODOLOGÍA	
			Cuantitativa	Cualitativa (*)
Pauchant y Mitroff (1992)	Southern California (Libro)	Crisis en general/ Empresas Fortune 1000. Definen estado cuestión finales de los 80	Cuestionario en 1986 (Periodo 1984-86) Respuesta: 114 cuestionarios (11,4%)	Entrevistas a ejecutivos (Periodo 1987-1991) 11 preguntas con subapartados Entrevistas: EEUU (410), Canadá (60) y Francia (30)
Marra (1992)	University of Maryland (Tesis)			Análisis de dos casos de crisis (AT&T y University of Maryland) Información y entrevistas personales
Hurd (1992)	Texas Tech University (Tesis)			14 entrevistas personales (promedio 2 horas) a expertos en crisis (usa pocas preguntas abiertas)
Pérez de Tudela (1994)	CC. II. Complutense Madrid (Tesis/Libro)			Análisis de diversos casos de crisis (catástrofes; propia experiencia en Protección Civil) y revisión bibliográfica
González-Herrero (1996)	CC. II. Complutense de Madrid (Tesis/Libro)	Sector Turístico EE.UU. y España	Cuestionario EE. UU. (1995) Respuesta: 88 (39,8%). Cuestionario (91 variables) España (1996). Respuesta: 70 (40,9%)	Revisión y análisis bibliográfico, referencia a ejemplos y situaciones de crisis.
Massey (1997)	University of Arizona (Tesis)	Industria aérea americana		Análisis del caso
Ulmer (1998)	Wayne State University (Tesis)			Análisis de tres casos de crisis: explosión en Malden Mills, Respuesta de GM a programa de NBC y brote de salmonella Schwan's (1994). Documentación/archivos y entrevistas personales
Rodríguez García (1998)	CC. II. Complutense Madrid (Tesis)			Análisis de dos casos de crisis: fusión de empresas y opa hostil
Saura (2003)	CC.II. Universidad Complutense de Madrid (Tesis)	Sector de Alimentación y Bebidas España y EE. UU.	Periodo 1990-2000 Cuestionario España (231 variables) Empresas. Respuesta: 58 (17,7%) Asociaciones. Respuesta: 17 (45,9%) EE.UU. Analisis causas de 326 retiradas de carne Periodo (1994-2000)	Entrevistas a 14 expertos del sector. 3 preguntas básicas con subapartados Análisis de casos de 20 casos de crisis alimentarias más graves últimos 20 años

Tabla 1. Resumen de metodologías utilizadas en investigación sobre gestión y/o comunicación de crisis por orden cronológico.

(*) Aunque no consta en la tabla, todos los autores llevan a cabo la necesaria revisión y análisis bibliográfico, encuadrado como metodología cualitativa.

Fuente: Elaboración propia.

A continuación figura un análisis crítico de los aspectos clave de las investigaciones seleccionadas.

Thierry C. Pauchant e Ian I. Mitroff (1992)

Una de las investigaciones más serias sobre la gestión de crisis es la realizada por Pauchant y Mitroff² en 1992. De hecho, la práctica totalidad de las investigaciones a partir de esa fecha incluyen importantes referencias a su obra. Estos autores realizan entrevistas personales y encuestas por correo a empresas americanas. Su metodología es mixta cualitativa-cuantitativa. Realizaron una encuesta en 1986 (referida al periodo 1984-1986) a 1000 empresas americanas de Fortune con una lista de 21 posibles tipos de crisis y para conocer las actitudes ante las crisis y las medidas adoptadas. Recibieron 114 cuestionarios³ de vuelta (el 11.4%).

Por otro lado, realizaron entrevistas con ejecutivos de Estados Unidos (410), de Canadá (60) y de Francia (30). Utilizaron un cuestionario con once preguntas básicas sobre experiencias en situaciones de crisis. Por las entrevistas realizadas a expertos, Pauchant y Mitroff (1992, 195-200) detectan que la mayoría de las empresas más poderosas y grandes de EEUU no tiene (en la fecha de su estudio: 1987-1991) planes mínimos de gestión de crisis.

Estos autores mencionan también que la situación era idéntica en otras naciones industrializadas como Canadá o Francia. Continuando con sus investigaciones sobre gestión de crisis, Ian I. Mitroff escribe un libro con Christine M. Pearson en 1995 titulado *Crisis Management*, traducida⁴ al castellano y publicada por Ediciones Gestión 2000 en 1997.

² Pauchant, T. C. y Mitroff, I. I. (1992). *Transforming the Crisis-Prone Organization: Preventing individual, organizational, and environmental tragedies*. San Francisco: Jossey-Bass.

³ Los autores consideraron aceptable la respuesta del 11,4%, debido la sensibilidad del tema. Comparativamente, en la investigación de Saura (2003) se consiguió un 17,7% de índice de respuestas de las encuestas realizadas a empresas (superior en 6 puntos a la respuesta obtenida por dichos autores). No podían asegurar la representatividad de la muestra, entre otras razones, por pertenecer todas las empresas a la misma asociación (la Asociación Nacional de Industrias (National Association of Manufacturers-NAM), y por enviar el cuestionario sólo a los directores de Asuntos Públicos (Public Affairs).

⁴ Mitroff, I. I. y Pearson, C. M. (1997). *Cómo Gestionar una Crisis: Guía para mejorar la preparación frente a una crisis*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Francis J. Marra (1992)

Entre los autores que utilizan el método del caso destaca Marra⁵ que realizó su tesis doctoral con el título (traducción de la autora): “*Relaciones Públicas de Crisis: Un modelo teórico*”. Marra analizó las crisis sufridas por dos organizaciones (AT&T y la Universidad de Maryland), reuniendo información y realizando también entrevistas personales.

Dicho autor puntualiza (1992, 70) que puede producirse una falta de precisión al estudiar los casos, no sólo al reunir los datos sobre los mismos, sino también al analizarlos. Destaca la utilización de metodologías cualitativas en tesis doctorales como una opción válida. Lo mismo ocurre con la tesis de Massey, centrada en la industria aérea americana y los accidentes aéreos, y la del español Rodríguez García (1998) centrada en el análisis de dos casos de crisis sobre la fusión de empresas y una opa hostil.

Joanne Hurd (1992)

Entre los autores que utilizan el método de la entrevista personal para su investigación en comunicación de crisis se encuentra Hurd⁶. En su tesis titulada (traducción de la autora): “*Herramientas de respuesta a las crisis: Un modelo a capas de soporte en comunicación*” examina las herramientas de respuesta a las crisis y defiende la inversión en sistemas de información de crisis.

De sus catorce entrevistas (grabando diez de las catorce entrevistas válidas) con expertos en la materia, Hurd (1992, 35) concluye que es necesario mejorar el proceso de comunicación durante las crisis. El proceso para concertar y realizar las entrevistas⁷ consistía en realizar un primer contacto por teléfono y facilitar anticipadamente una descripción del estudio por carta. Los textos parecían inicialmente no relacionados, pero los fue relacionando e integrando, hasta obtener conclusiones. Utilizó pseudónimos para respetar el anonimato solicitado por bastantes participantes.

⁵ Marra, F. J. (1992). *Crisis public relations: A theoretical model*. [Tesis doctoral]. Maryland: University of Maryland College Park.

⁶ Hurd, Joanne E. (1992). *Crisis response tools: A layered model of communication support*. [Tesis doctoral]. Texas: Texas Tech University.

⁷ Realizó pocas preguntas abiertas, y las entrevistas duraban de una a cinco horas, con un promedio de dos horas.

Alfonso González Herrero (1996)

La tesis doctoral de González Herrero⁸ se refiere al sector turístico, que analiza con la realización de encuestas, tanto en España como en Estados Unidos. El autor propone un modelo de gestión de comunicación de crisis denominado de “*Crisis Evitables y No Evitables*”. González Herrero (1997) considera que las crisis empresariales ocurren de manera frecuente en el sector turístico, recibiendo inevitablemente la atención de los medios de comunicación. Dicho autor envió cuestionarios (con 91 variables) a empresas del sector turístico en la temática de comunicación de crisis.

Distribuyó el cuestionario a 221 empresas en EEUU (con un índice de respuesta del 39,8%) en 1995. El mismo cuestionario fue enviado a 171 empresas en España en 1996 (el índice de respuesta fue del 40,9%). La investigación de González Herrero sobre la gestión de la comunicación de crisis en el sector turístico en España y en Estados Unidos permite hacer mínimas comparaciones en variables comunes generales con respecto a la investigación de Saura (2003) centrada en el sector de alimentación y bebidas. El autor publicó (González Herrero, 1998) posteriormente un libro basado en su Tesis doctoral.

Robert R. Ulmer (1998)

En la tesis doctoral de Ulmer⁹ titulada (traducción de la autora): “*Respuestas éticas a las crisis organizacionales: Lecciones de tres casos exitosos*” analiza tres crisis: 1) La explosión en la planta de Malden Mills, 2) El brote de salmonella de Schwan’s y 3) La respuesta de General Motors a NBC. El método del caso que utiliza este investigador resulta útil a la hora de analizar casos concretos de crisis.

El objetivo de la investigación de Ulmer era determinar los tipos de estrategias de comunicación que utilizan las organizaciones éticas en su respuesta posterior a la crisis. Ulmer (1998, 82) utilizó tres tipos de evidencias para analizar cada caso: 1) Documentación sobre la crisis (recortes de prensa, informes, comunicados de prensa), 2) Archivos sobre la crisis de la empresa, de más difícil acceso y 3) Entrevistas con personas clave de la empresa afectada por la crisis.

⁸ González Herrero, Alfonso (1996). *La gestión de la comunicación en previsión de una crisis empresarial: Un modelo proactivo y simétrico en defensa del sector turístico*. [Tesis doctoral]. Madrid: Facultad de Ciencias de la Información-Universidad Complutense.

⁹ Ulmer, R. R. (1998). *Ethical responses to organizational crisis: Lessons from three successful cases*. [Tesis doctoral]. Detroit, MI: Wayne State University.

El caso de crisis del sector de alimentación que analiza Ulmer (1998, 88) es el brote de Salmonella de la empresa americana de helados Schwan's. La compañía, en una respuesta - que según el autor fue responsable y ética- retiró el producto del mercado, se hizo cargo de los gastos de las personas intoxicadas, compensó a las víctimas, construyó una nueva planta y mejoró el sellado de sus camiones de distribución, que sólo transportarían sus productos a partir de ese momento. Según Ulmer (1998, 179) la empresa tenía relaciones establecidas con su grupos de interés antes de producirse la crisis, lo que le resultó muy útil después, durante la crisis.

En 1998 también se producen publicaciones de gran interés, como el libro de Heath¹⁰ sobre gestión de crisis, donde se refiere a abundantes casos y ejemplos de crisis ocurridas en todos los sectores.

Pilar Saura (2003)

En la investigación de Saura¹¹ (2003) se analizó la gestión de comunicación de crisis en el sector de alimentación y bebidas español en la última década del Siglo XX y principios de este Siglo. También, se estudiaron los antecedentes de crisis alimentarias, tanto en España como en otros países. La metodología seleccionada sigue el modelo planteado por Pauchant y Mitroff, con una combinación cuantitativa y cualitativa, a la que añade el estudio de los casos de crisis más graves del sector.

La triangulación metodológica utilizada abarca, además del preceptivo análisis bibliográfico: 1) encuestas sobre la materia realizadas a las empresas (respuesta de 58 cuestionarios, índice 17,7%) y asociaciones (17 cuestionarios, índice de respuesta del 45,9%), 2) entrevistas a 14 expertos del sector referidas al periodo 1990-2000 y 3) análisis de los casos de crisis más graves ocurridos en el sector.

¹⁰ Heath, Robert (1998). *Crisis Management for managers and executives: Business crises-the definitive handbook to reduction, readiness, response and recovery*. Londres:Financial Times Professional Limited.

¹¹ 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]. Facultad de CC.II., Universidad Complutense de Madrid.

El cuestionario utilizado en las encuestas a las empresas y asociaciones del sector presentaba cierta complejidad¹², para poder analizar numerosos aspectos de la gestión de comunicación de crisis en el sector español de alimentación y bebidas. Para tabular las respuestas y comparar los resultados en empresas y asociaciones se utilizó el paquete estadístico SPSS.

En España se produjo en 1981 la mayor crisis alimentaria por el Síndrome del Aceite Tóxico, mencionado anteriormente, que generó numerosos estudios¹³ de carácter médico sobre la enfermedad. Por otro lado, en 1993 se produjo en Estados Unidos la intoxicación más grave por el onsumo de hamburguesas contaminadas en establecimientos de la cadena de restaurantes *Jack in the Box* (más de 700 personas intoxicadas y 4 niños murieron). Respecto a EE.UU, la autora analiza las causas de 326 retiradas de carne en el periodo 1994-2000.

La autora culmina su investigación con la propuesta de un Modelo preventivo de gestión de comunicación de crisis para el sector, basado en: la Calidad, la Investigación, el Control, la Legislación y la Ética (corresponde a las siglas C.I.C.L.E.).

Recomendaciones sobre metodología de investigación en la materia

La investigación permite conocer cómo ha sido la gestión de la comunicación de crisis en el sector o país escogido. La investigación secundaria consiste en revisar las investigaciones en la materia de otros autores y establecer un estado de la cuestión, junto a un análisis crítico. Según López Yepes (1995) es el punto de partida de toda investigación.

La investigación primaria según Cea D'Ancona (1998, 220) consiste en “*Cualquier tipo de indagación en la que el investigador analiza la información que él mismo obtiene, mediante la aplicación de una o varias técnicas de obtención de datos (cuestionario, guión de entrevista, observación)*”. La pluralidad metodológica facilita alcanzar una visión más amplia de la cuestión objeto de estudio.

¹² El cuestionario de González Herrero constaba de 91 variables frente a las 231 del cuestionario utilizado por Saura. El menor índice de respuesta obtenido en el cuestionario de empresas del 17,7% (frente al 40% de los cuestionarios de González Herrero) se puede deber a la mayor complejidad del cuestionario. Sin embargo, el índice de respuesta es superior al obtenido por Pauchant y Mitroff (del 11,4%) en su cuestionario de investigación en Estados Unidos en 1992.

¹³ Dentro de la página Web del Ministerio de Sanidad y Consumo (www.msc.es) existe un área dedicada al Síndrome de Aceite Tóxico con la relación de las investigaciones más importantes en la materia.

Algunas técnicas de investigación cuantitativa: la encuesta

En el terreno cuantitativo, la modalidad de encuesta más utilizada, cuando existe una dispersión geográfica de las personas/entidades, es por correo tradicional, aunque está aumentando la realización de encuestas por correo electrónico. Para aumentar el porcentaje de respuesta se recomienda un buen diseño del cuestionario (no muy extenso, atractivo y fácil de rellenar), y la inclusión de una carta de presentación y/o de apoyo, destacando la importancia de la cooperación del destinatario y la garantía del anonimato. Por último, conviene incluir un sobre con el sello correspondiente para facilitar la remisión del cuestionario y realizar un seguimiento con recordatorios para aumentar la respuesta.

En los cuestionarios figuran al principio las variables independientes (el sector, tipo de empresa, el volumen de negocio, número de empleados). La mayoría de variables suelen ser dependientes y en ocasiones se utilizan variables de intervalo y las escalas de valoración *Likert* donde lo normal es que existan cinco categorías para cada cuestión.

Algunas técnicas de investigación cualitativa: la entrevista y el estudio de casos

En general conviene seguir las recomendaciones de diversos manuales sobre investigación cualitativa (Delgado y Gutiérrez, Jensen y Jankowski) para la realización de entrevistas personales a expertos. La formación y experiencia en el sector objeto de estudio por parte de los expertos seleccionados convierten en más valiosa la información obtenida. Para las entrevistas personales se pueden preparar cuestionarios con preguntas cerradas, abiertas, o la combinación de ambos tipos.

Mientras que las cerradas son más sencillas de analizar, las abiertas ofrecen una mayor riqueza de contenidos para el investigador, aunque su análisis resulte más complejo. La grabación de las entrevistas, no siempre posible, facilita su transcripción, y el análisis posterior. La dificultad añadida a la consecución y realización de las entrevistas personales a expertos se presenta al integrar posteriormente la información obtenida y extraer conclusiones.

Para el análisis de casos de crisis es necesario reunir la mayor información posible a través de los expertos, la documentación aportada por diversas entidades (ministerios, asociaciones de consumidores y de medio ambiente, etcétera) y los numerosos recortes de prensa sobre las

crisis localizados. Tuchman (1993) analiza en su obra los métodos cualitativos adecuados para el estudio de las noticias.

Otras técnicas como el Método Delphi (Landeta, 1999), como previsión para la incertidumbre, pueden resultar útil en investigaciones sobre crisis. Este método, además de otras cuestiones, requiere la repetición de una batería de preguntas en diferentes momentos, con lo que el periodo de investigación se puede prolongar bastante en el tiempo.

Requisitos de una investigación con validez

En las investigaciones hay que cuidar cuatro tipos de validez: la interna, la externa, la de constructo y la de conclusión. A continuación se describen brevemente estos conceptos.

La validez interna hace referencia a la posibilidad de establecer relaciones de causalidad entre variables (dependientes e independientes), al haber eliminado otras explicaciones alternativas. Un ejemplo puede ser comprobar la posible relación entre el tamaño (volumen/empleados) de la empresa y su preparación en gestión de comunicación de crisis. Es decir, comprobar si a mayor tamaño hay mejor preparación. Si la respuesta obtenida es pequeña, resulta imposible establecer esas relaciones de causalidad.

Según describen Wimmer y Dominick (1996, 39) la validez externa se refiere a la posibilidad de que los resultados de un estudio se puedan generalizar por encima de poblaciones, lugares o épocas. Por ese motivo, destacan que hay que seleccionar una muestra que sea representativa del grupo al que se pretende extrapolar los resultados.

La validez de constructo hace referencia al grado de adecuación conseguida en la medición de los conceptos centrales de la investigación. Por último, la validez de conclusión estadística se halla relacionada con el poder, adecuación y fiabilidad de la técnica de análisis de datos aplicada. El uso de paquetes estadísticos, como SPSS, como técnica analítica concreta, facilita el análisis de los datos y la fiabilidad de los resultados.

Conclusiones

- 1) *En las investigaciones realizadas en la materia en los últimos años se han utilizado tanto metodologías cualitativas, como cuantitativa, o ambas. Aunque en menos medida, sólo en tres de las nueve investigaciones estudiadas, se ha utilizado la metodología cuantitativa, con la realización de encuestas por correo.*
- 2) *Es recomendable la aplicación de una triangulación metodológica. Esta triangulación entre métodos, que consiste en la combinación de métodos de investigación (no similares) en la medición de una misma unidad de análisis, resulta más necesaria debido a la complejidad que representa la investigación en la materia, por la sensibilidad del tema de las crisis y su carácter muchas veces restringido o confidencial.*
- 3) *Para conseguir la mayor validez posible de las investigaciones sobre gestión de comunicación de crisis conviene el cumplimiento de los cuatro elementos: la validez interna, la validez externa, la validez de constructo y la validez de conclusión.*

Bibliografía

ADC DirCom (2000, septiembre). *El Estado de la Comunicación en España: I. Empresas y II. Organismos Públicos e Instituciones*. Madrid: ADC DirCom.

Cea D'Ancona, M^a Angeles (1998). *Metodología cuantitativa: Estrategias y técnicas de investigación social*. Madrid: Editorial Síntesis, S.A.

Delgado, Juan M. y Gutiérrez, Juan (1998). *Métodos y Técnicas cualitativas de investigación en Ciencias Sociales* (Eds.). Madrid: Editorial Síntesis, S. A.

González Herrero, Alfonso (1996). *La gestión de la comunicación en previsión de una crisis empresarial: Un modelo proactivo y simétrico en defensa del sector turístico*. [Tesis doctoral]. Madrid: Facultad de Ciencias de la Información-Universidad Complutense de Madrid.

González Herrero, Alfonso (1998). *Marketing Preventivo: La comunicación de crisis en la empresa*. Barcelona: Bosch Casa Editorial, S.A.

Heath, Robert (1998). *Crisis Management for managers and executives: Business crises – the definitive handbook to reduction, readiness, response and recovery*. Londres: Financial Times Professional Limited.

Hurd, Joanne E. (1992). *Crisis response tools: A layered model of communication support*. [Tesis doctoral]. Texas: Texas Tech University

Jensen, K. B. y Jankowski, N. W. (1993). *Metodologías cualitativas de investigación en comunicación de masas* (Eds.). Traducido por Joan Soler. Barcelona: Bosch Casa Editorial, S.A. Primera publicación en Inglés *Qualitative methodologies for mass communication research*, publicado en 1993 por Routledge en Londres.

Landeta, Jon (1999). *El Método Delphi: Una técnica de previsión para la incertidumbre*. Barcelona: Editorial Ariel, S. A.

López Yepes, José (1995). *La aventura de la investigación científica: Guía del investigador y del director de investigación*. Madrid: Editorial Síntesis, S. A.

Marra, Francis J. (1992). *Crisis public relations: A theoretical model*. [Tesis doctoral]. Maryland: University of Maryland College Park.

Massey, Joseph E. (1997). *Maintaining legitimacy through public organizational discourse: Crisis and communication in the U.S. airline industry*. [Tesis doctoral]. Arizona: The University of Arizona.

Mitroff, Ian. I. y Pearson, Christine M. (1997). *Cómo Gestionar una Crisis: Guía para mejorar la preparación frente a una crisis*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A. Primera publicación en Inglés *Crisis Management*, publicado en 1995 por Jossey-Bass Inc., San Francisco.

Pauchant, Thierry C. y Mitroff, Ian I. (1992). *Transforming the Crisis-Prone Organization: Preventing individual, organizational, and environmental tragedies*. San Francisco: Jossey-Bass.

Pérez de Tudela, César (1994). *La información en las catástrofes*. Madrid: Editorial Mapfre.

Rodríguez García, José Luis (1998). *Comunicación empresarial de crisis: Dos casos de ruptura radical del mercado*. [Tesis doctoral]. Madrid: Facultad de Ciencias de la Información, Universidad Complutense de Madrid.

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]. Facultad de CC.II., Universidad Complutense de Madrid.

Tuchman, Gaye (1993). *Métodos cualitativos en el estudio de las noticias*. En K. B. Jensen y N.W. Jankowski (Eds.), *Metodologías cualitativas de investigación en comunicación de masas* (pp. 99-115). Barcelona: Bosch Casa Editorial, S.A.

Ulmer, Robert R. (1998). *Ethical responses to organizational crisis: Lessons from three successful cases*. [Tesis doctoral]. Detroit, MI: Wayne State University.

Wimmer, Roger D. y Dominick, Joseph R. (1996). *La investigación científica de los medios de comunicación: Una introducción a sus métodos*. Traducido por J. Luis Dader. Barcelona: Bosch Casa Editorial, S. A. Publicación en Inglés *Mass Media Research: An introduction* por Editorial Wadsworth.

© Pilar Saura

Sevilla, 17 de noviembre de 2004

Congreso Internacional de Investigación y Relaciones Públicas.

**Las futuras reinas consortes europeas: estudio
y análisis comparativo de las actuales esposas
de los príncipes herederos en las monarquías
europeas.**

Benedicto de Miguel Rodríguez
Jaime Rodríguez Sosa
Carmen Silva Robles
Universidad de Sevilla

RESUMEN

Las recientes bodas de los príncipes herederos europeos con jóvenes no pertenecientes a familias aristocráticas han abierto un debate generalizado sobre el papel de las monarquías, su futuro y su “estado de salud”. Desde este estudio no pretendemos hacer una disertación política sobre las coronas actuales, sino analizar las figuras de estas jóvenes como próximas reinas.

El enlace de los Príncipes de Asturias ha dado lugar a multitud de comentarios en los que se hablaba de las funciones de una reina y de cómo deben desempeñar su labor. En la mente de todos están las imágenes llenas de glamour de las recepciones y visitas de estado. Pero la agenda de una monarca está llena de compromisos que exigen un sacrificio más allá de lucir vestidos elegantes y joyas caras.

Estas nuevas princesas se van a enfrentar a un reto personal para el que no han sido enseñadas, porque el oficio de reina no se aprende en unos meses.

Aunque se ha hablado mucho de ellas este año, no son los primeros casos de princesas no profesionales que llegan a las monarquías europeas pues existen precedentes del siglo XX.

Las reinas, y en este caso las princesas, son el espejo en el que las mujeres de sus países se miran y el modelo que quieren imitar. Son abnegadas madres, excelentes esposas, ejemplos de discreción y emplean la mayor parte de su tiempo, cuando no acompañan a sus esposos, en actividades solidarias y culturales.

Creemos necesario por ello establecer una panorámica de estas mujeres como futuras representantes de estado que pueda esclarecer un poco más cuál es el estado de las monarquías del siglo XXI.

El término plebeyo o plebeya proviene del término latino Plebeiu. La definición ofrecida por los diccionarios¹ de este adjetivo es: “propio de la plebe o relativo a ella. 2 [pers.] Que no es noble ni hidalgo”.

El concepto proviene del orden social de la antigua Roma. La plebe estaba formada por aquellos que eran patricios, principalmente pobres y personas que no poseían tierras. El origen de la plebe no está claro. Algunos autores consideran que eran personas de origen inferior que llegaban a la ciudad para trabajar a la orden de las familias patricias. El número de plebeyos aumentó conforme Roma iba sometiendo ciudades. Otros eruditos sostienen que la plebe llegó desde Liguria y que estaban entre los colonos más antiguos de Roma, más tarde conquistados por los sabinos.

Durante la República romana (siglo VI a.C.-segunda mitad del siglo I a.C.) la plebe fue adquiriendo derechos progresivamente y tras siglos de lucha con los patricios lograron poder acceder a los cargos civiles y religiosos; aunque se les ponían muchas trabas.

Con el transcurso del tiempo y la llegada de la Edad Media y la sociedad estamental la plebe pasó a ser el tercer estamento: los que no eran ni nobles ni religiosos. Así, el pueblo estaba constituido principalmente por campesinos y los comerciantes que iban adquiriendo riquezas y se alejaban cada vez más del concepto de plebeyo llamémoslos “pobres” con un estilo de vida parecido al de la nobleza solamente que carecían de un apellido ilustre asociado a una tierra y a una corte; que quería acercarse a ésta y dejar su posición de plebe. La decadencia de algunas familias nobles y la pérdida de capital posibilitaron incipientes alianzas matrimoniales entre la nobleza y estos plebeyos

Encontramos, pues, una nueva aristocracia de nobles ya en el Renacimiento, y que continuará, basada en la riqueza y el cargo, compuesta por patricios y plebeyos. Comienza entonces a usarse el término plebe para referirse a la muchedumbre, en oposición a los senadores y los caballeros.

El concepto plebeyo no se ha desprendido de sus connotaciones negativas. A pesar de los cambios sociales, la aristocracia ha seguido manteniendo sus características y su “orgullo”

¹ Enciclopedia Universal Sopena. Vol. 7 Editorial Ramón Sopena S. A. Barcelona 1963

de nobleza. En muchos aspectos continúa sintiéndose diferente y perteneciente a unos linajes familiares que no deben perderse, ni mezclarse.

Cercana siempre, desde los principios, a la corona, la nobleza, como antónimo de plebe; ha formado parte de la corte y ha sido fuente inagotable de princesas. Las leyes endogámicas de las casas reales han procurado establecer matrimonios con mujeres pertenecientes a este estamento. La corona sigue manteniendo muchas tradiciones de sus años de esplendor y una de ellas es ésta. Esto ha mantenido el poder lejos de los plebeyos.

El tiempo y las democracias han acabado con muchas de las leyes que regían las monarquías y han ido quitándoles privilegios que se han dado a los ciudadanos, a los plebeyos. Esto ha sido posible gracias a las sociedades industriales que han posibilitado la transición de la estructura social por estamentos a la sociedad de clases, donde no sirven, teóricamente, títulos y apellidos, sino poder adquisitivo.

Una de las costumbres que más ha tardado en romperse dentro de las casas reales ha sido el matrimonio con personas pertenecientes a la plebe, entendiéndose ya el término en un sentido moderno como “no noble”.

Las mujeres pertenecientes a la aristocracia, son educadas desde pequeñas para ostentar el cargo de princesa y posteriormente de reinas; es decir se les enseña estas funciones como un oficio a desempeñar en el futuro. Aunque en la actualidad el número de monarquías reinantes es menor y pocas son las jóvenes que en el futuro podrán ejercer tal cargo, a las hijas de familias nobles, por costumbre se les sigue dando este tipo de educación.

Las esposas de príncipes que no se han criado en este ambiente no han sido formadas desde sus primeros años para ser princesas y no tienen la disciplina que requiere ese, denominémoslo trabajo, que implica por ejemplo: saber estar, conocimientos protocolarios y una visión ajustada del papel de reina.

Esta afirmación no niega la posibilidad de enseñar a una señora y que ésta pueda aprender a ser princesa desde su designación; simplemente afirmamos que las jóvenes nobiliarias son profesionales porque desde su educación así está planteada.

Ahora, las mujeres no necesitan casarse para obtener estatus, ni escalar socialmente. El término plebeya para designar a las futuras reinas consortes que nadan en el panorama monárquico europeo queda trasnochado y fuera de lugar.

Es más correcto usar el término no profesional, por los motivos explicados con anterioridad y porque refleja mejor el debate abierto sobre la idoneidad de que estas mujeres suban o no a un trono y el cuestionamiento sobre la capacidad que tendrán para realizar las funciones que se le exigirá.

Una vez aclarada la terminología básica, pasamos a analizar a las actuales esposas de los príncipes herederos en las monarquías europeas. Para ello analizamos también a sus antecesoras al trono.

1 Cuadro resumen de las princesas-reinas no profesionales antecesoras

	Enlace	Entorno prematrimonial	Reinado
GRACE KELLY	19 abril 1956	De la alta sociedad de Filadelfia Padre multimillonario del sector inmobiliario Actriz favorita de Hitchcock	Intensa vida social Trabajó en obras benéficas Creadora de eventos: Baile de la Rosa y Gala de la Cruz Roja
FABIOLA DE MORA Y ARAGÓN	15 diciembre de 1962	Española Hija de los marqueses de Casa Riera	Ejemplo de discreción Sin herederos Una de las parejas reales más enamoradas
WALLIS SIMPSON	1967	Norteamericana Bailarina y divorciada	No ha reinado
SONIA HARALDSEN	29 agosto 1968	Hija de un rico empresario textil de Oslo El príncipe amenazó con abandonar el trono si impedían la boda	Nada destacable
SILVIA SOMMERLATH	12 marzo 1976	Alemana e hija de un empresario En Munich: estudió en la Escuela de Intérpretes, trabajó en el consulado de Argentina y preparó a las azafatas de los Juegos Olímpicos En Innsbruck fue jefa asistente de Protocolo en los Juegos Olímpicos Tuvo que esperar a la muerte del abuelo y padre de Carlos Gustavo para casarse con él.	El matrimonio disgustó a los suecos Gran preparación anterior a la boda Estudios que la han ayudado Su profesionalidad ha sorprendido
MARÍA TERESA MESTRE	14 febrero 1981	Nació en La Habana Abandonó Cuba tras la revolución castrista Estudió en New York en el colegio Marymount y en el Liceo francés. Se licenció en Ginebra	Aún no ha reinado Aunque lleva 23 años casada con el Gran Duque, la princesa belga Josefina Carlota sigue sin aceptarla

2 Cuadro resumen de las princesas-reinas no profesionales antecesoras

	GRACE KELLY	FABIOLA DE MORA Y ARAGÓN	WALLIS SIMPSON	SONIA HARALDSEN	SILVIA SOMMERLATH	MARÍA TERESA MESTRE
Contó con la aprobación de los Reyes	Sí	Sí	No	No	No	No
Motivo	Los reyes ya habían fallecido	Pertenecía a la nobleza menor	Era divorciada	Los padres querían una nuera de sangre real	Temían la desintegración de una monarquía tan joven	No proceder de una familia noble
Profesión	Actriz	No conocida	Bailarina	Costurera	Azafata	Licenciada en Ciencias Políticas
¿Qué ha aportado?	Lanzó la imagen elegante de Mónaco, convirtiéndola en foco de interés y turismo	Eliminó los tradicionales enfrentamientos entre flamencos y españoles	Cambió la historia de la corona inglesa heredando el trono Isabel	Abrió las puertas y allanó el camino para la llegada de su nuera: Mette Marit	Se ha convertido en el ejemplo que miran las futuras reinas no profesionales.	Ha fomentado el deporte, la música clásica y la literatura en el país

La procedencia de la muestra a analizar es variada, no se puede hablar de un perfil parecido, como si se da entre las actuales princesas consortes, cuyas trayectorias parecen más homogéneas. El 50% de la muestra son hijas ricos empresarios de diferentes sectores (Grace Kelly, Sonia Haraldsen y Silvia Sommerlath).

Sólo el 16,6% de ellas, procedía de un entorno aristocrático, Fabiola de Mora y Aragón, pero el marquesado de su familia era de segunda categoría, con lo cual tampoco entraba a formar parte de los circuitos matrimoniales que se daban entre casas reales.

El 16,66% de los príncipes herederos renunciaron al trono para poder casarse con la mujer que deseaba (caso de Wallis simpson). El mismo porcentaje amenazó con hacerlo (Sonia Haraldsen). El 33,33% de ellas contrajeron matrimonio y pasaron a ser directamente reinas pues se casaron con reyes, no con príncipes. Son los casos de Grace Kelly y Silvia Sommerlath.

Las primeras princesas no profesionales tuvieron más dificultades para contraer matrimonio con los herederos que las recién casadas. De los seis casos analizados, el 66,66% de ellas tuvieron problemas para concretar el enlace (Wallis Simpson, Sonia Haraldsen, Silvia Sommerlath y María Teresa Mestre), sólo el 33,33% de la muestra tuvo el camino libre (Grace Kelly y Fabiola de Mora y Argaón). De ese 66,66%, la mitad de ellas encontraron resistencia debido a su procedencia no noble.

En el caso de Wallis Simpson, haber estado casada con anterioridad fue suficiente para denegarle el acceso al trono británico. En Suecia se temió que la llegada de una no profesional desintegrara la monarquía más joven de Europa, pues aún no estaba totalmente cimentada.

Si bien el 75% de las últimas incorporaciones a las casas reales tienen estudios universitarios superiores y llevaban brillantes carreras profesionales; de entre las pioneras sólo hay un 16,66% que estudiaron en la universidad, María Teresa Mestre, licenciada en Ciencias Políticas.

En cuanto al ejercicio de la función de reina lo han ejercido el 66,66% de las primitivas princesas. De éstas, el 50% de ellas han sido discretas en su labor (Fabiola de Mora y Aragón y Sonia Haraldsen), a este grupo se suma María Teresa Mestre, que en su papel aún de princesa sigue la línea de las anteriores.

Sorprendentes ha resultado los reinados de Grace Kelly y Silvia Sommerlath. La primera se reveló como gran artífice en la creación de eventos, como el Baile de la Rosa y la Gala de la Cruz Roja. Se dedicó a llevar una intensa vida social y a trabajar en obras benéficas. La segunda ha sorprendido por la gran profesionalidad con la que ejerce sus labores, más al estilo de las reinas procedentes de casas reales.

El 100% de ellas han aportado algo a las casas reales en las que han ingresado. Grace Kelly lanzó la imagen elegante de Mónaco y la convirtió en foco de interés y turismo.

Fabiola de Mora y Aragón minimizó las disputas entre flamencos y españoles que históricamente se daban en Bélgica.

Wallis Simpson cambió la línea sucesoria desviándola a la reina Isabel.

Sonia Haraldsen instauró la línea de modernidad en la corona noruega y allanó el camino para la llegada de Mette Marit, el caso más polémico.

Silvia Sommerlath ha conseguido convertirse en el ejemplo de la perfecta reina no profesional. Las actuales reinas desean que sus nueras no profesionales desempeñen en el futuro sus labores como ella.

María Teresa Mestre, la más discreta, ha fomentado el deporte, la música clásica y la literatura, sus aficiones, entre los luxemburgueses.

Cuadro comparativo de las princesas-reinas consortes europeas

	GRACE KELLY	FABIOLA DE MORA Y ARAGÓN	WALLIS SIMPSON	SONIA HARALDSEN	SILVIA SOMMERLATH	MARÍA TERESA MESTRE
Estudios Superiores	No	No	No	No	No	Sí
Casada anteriormente	No	No	Sí	No	No	No
Hijos	No	No	No	No	No	No
Extranjera	Sí	Si	Si	No	Si	Si

Analizando este cuadro, podemos comprobar los siguientes datos:

Sólo el 16,6% de las princesas-reinas consortes tiene estudios superiores, por lo que el 83,4% de la muestra no posee título universitario.

El 83,4% de las princesas-reinas consortes no ha estado casada anteriormente.

Ninguna señora de la muestra ha tenido hijos anteriormente al matrimonio con los herederos de la corona.

Sólo el 16,6% de la muestra representada en el cuadro anterior, procede del mismo país que su marido, por lo que el 83,4% de las princesas-reinas son extranjeras.

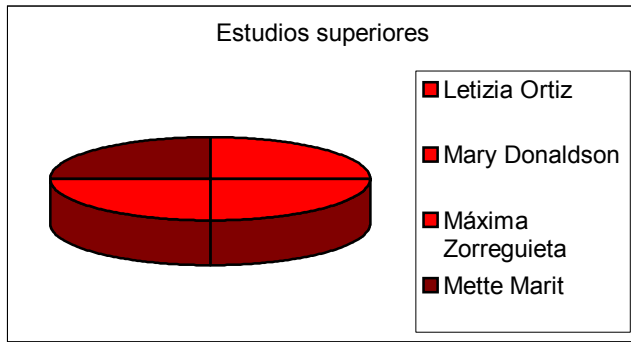
Cuadro comparativo de las cuatro princesas europeas actuales

	LETICIA ORTIZ	MARY DONALDSON	MÁXIMA ZORREGUIETA	METTE MARIT
Estudios Superiores	Sí	Sí	Sí	No
Casada anteriormente	Sí	No	No	No
Hijos	No	No	No	Sí
Extranjera	No	Sí	Sí	No

Este cuadro nos sirve para analizar el perfil de las futuras reinas europeas.

Está compuesto de cuatro variables muy valoradas por la sociedad y que competen a su vida anterior a ostentar el título de princesas. Podríamos añadir muchas más variables dependiendo de la investigación que queramos desarrollar. En nuestro caso estas son las cuatro variables más significativas y mas valoradas o mal valoradas por el pueblo.

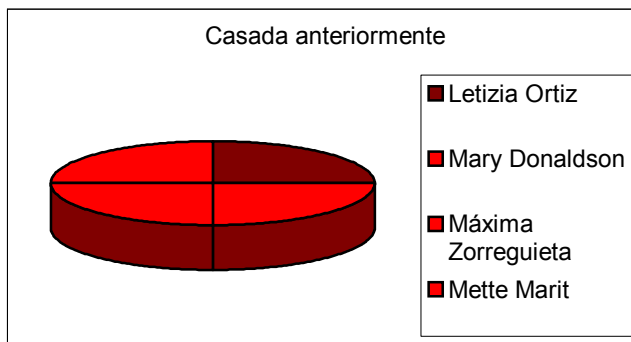
La primera variable que hemos analizado es el grado de formación académica de estas futuras reinas.



La nica princesa que no tiene formaci3n universitaria es Mette Marit, que comenz3 a estudiar Ingeniería, Antropología Social y Periodismo, pero no termin3 ninguna de estas carreras. Por lo tanto el 75% de nuestra muestra si tiene titulaci3n

universitaria, frente a el 25% que no la tiene.

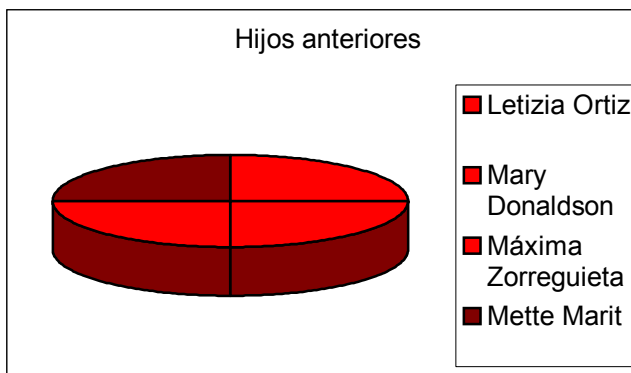
La segunda variable, casada anteriormente, se refiere a si la actual princesa estuvo casada antes del matrimonio con el heredero de la corona. Por casada entendemos legalmente casada, es decir con “contrato firmado” ante el juez o la iglesia.



Las cifras aquí manifiestan un 75% de solteras antes de su matrimonio con el heredero a la corona, frente a un 25% de casadas, de nuestra muestra. Estas cifras llaman la atenci3n por ser Doña Letizia Ortiz la única casada y divorciada de la

muestra, ya que Mette Marit no estuvo casada, aunque tuviera un hijo de una relaci3n anterior.

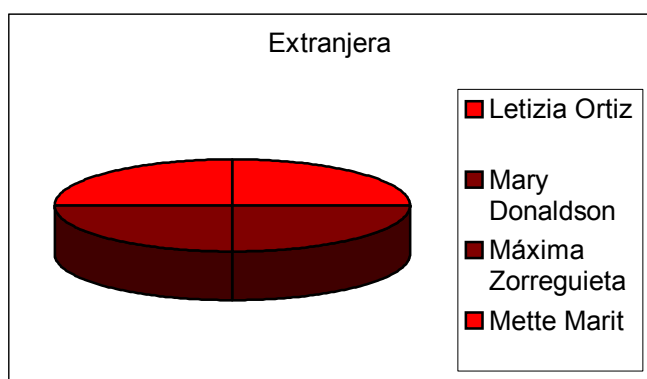
La cuarta variable a estudiar es hijos, referida a si las nuevas princesas tenían hijos previos al matrimonio con el heredero de la corona.



Las cifras vuelven a manifestar un 75% de mujeres sin hijos, frente a un 25% de mujeres con hijos. Esto se debe a que aunque Doña Letizia Ortiz estuvo casada anteriormente,

no tuvo hijos en esa relación. La única que era madre antes de su matrimonio real es Mette Marit.

La última de las variables analizadas es si la futura reina nació en el país que reinará en un futuro o por el contrario es extranjera.



En este punto, el porcentaje está igualado, ya que un 50% de las futuras reinas son extranjeras, y otro 50% de las princesas son del mismo país que en un futuro reinarán.

CONCLUSIONES

El 100% de las reinas europeas no procedentes de la nobleza han aportado algo beneficioso para el país que han reinado, ya sea en cuestiones de imagen o fomentando algún tipo de actividad o turismo.

En relación a las futuras reinas, ahora princesas, la aportación del servicio a la comunidad queda igualmente patente, dada la procedencia profesional de cada una y recordando que el 75% de las futuras reinas tienen estudios superiores.

Se deduce que la función de las futuras reinas puede adquirir un carácter multidisciplinar, ya que además de su papel de madre para seguir la línea de sucesión van a tener un papel importante en la sociedad, en la cultura, en el deporte, en la economía, en la moda, etc.

Si hacemos una comparación de las actuales reinas consortes con las futuras, lo más destacable es el nivel de estudios. Las actuales princesas, tienen un nivel académico superior a sus antecesoras. En el primer caso sólo el 16% de las reinas consortes tiene estudios superiores, frente al 75% de las futuras reinas. Como podemos comprobar, la cifra se ha invertido con el paso de los años, por lo que nos hace pensar que en un futuro no muy lejano, el 100% de las futuras princesas que reinarán en Europa, tendrán una formación académica superior.

Otra de las grandes diferencias que podemos encontrar si comparamos ambas generaciones, son las relaciones prematrimoniales de las actuales princesas, ya que el 50% de las futuras reinas o han estado casadas, o han tenido hijos antes de su matrimonio con el futuro heredero de la corona. En las actuales reinas consortes estas cifras se ven muy rebajadas, ya que ninguna mujer había sido madre antes de formar parte de la familia real, y sólo el 16% había contraído matrimonio anteriormente.

En relación a la nacionalidad de procedencia de las futuras reinas consortes y las actuales, podemos observar que hay una tendencia en los herederos a casarse con mujeres de su propio país. Así podemos comprobar un porcentaje de extranjería superior en las actuales reinas consortes que en las futuras reinas consortes, entre las que se iguala el porcentaje de extranjería y de la nacionalidad reinante. Los porcentajes serían un 50% de las actuales

princesas, frente a un 84% de las actuales reinas consortes, por lo que se corrobora la tendencia a casarse con mujeres de su propio país.

Finalmente, podemos predecir, en relación a los casos analizados a lo largo del siglo XX y XXI, que la tendencia del perfil de las nuevas princesas y futuras reinas, es el de una mujer actual, preparada académicamente con un nivel de estudios superiores, con un bagaje profesional y personal cada vez más extenso y con una capacidad de adaptación a las nuevas situaciones altamente desarrollado.

La pertenencia o no, a la nobleza o monarquía de las futuras reinas, queda relegado a un plano mucho más alejado que el que tenía antaño, por lo que se puede observar, una pequeña modernización de la monarquía.

BIBLIOGRAFÍA.

BARQUERO CABRERO, José Daniel y FERNÁNDEZ, Fernando. (2004): *El libro azul del protocolo y las relaciones públicas*, Mc Graw-Hill. Madrid.

DE APEZARENA, José. (2004): *Boda Real*, Plaza & Janés editores SA. Barcelona.

DE FUENTE LAFUENTE, Carlos. (2004): *Protocolo de la boda real; todos los aspectos organizativos del enlace de los Príncipes de Asturias*, Ediciones Protocolo. Madrid.

DE URBINA, J.A. (2001): *El gran libro del protocolo*. Ediciones temas de hoy. Madrid.

EL PEQUEÑO LAROUSSE, diccionario enciclopédico, (1999). Larousse Editorial S.A. Barcelona.

ENCICLOPEDIA PRÁCTICA DE LAS BUENAS MANERAS Y EL PROTOCOLO. *El arte del saber estar*. Tomo VI. Ediciones Nobel. Oviedo.

ENCICLOPEDIA UNIVERSAL SOPENA. (1963) Vol. 7 Editorial Ramón Sopena S. A. Barcelona.

LÓPEZ NIETO, Francisco. (2003): *Manual de Protocolo*, Editorial Ariel SA. Barcelona.

OTERO ALVARADO, Maria Teresa. (2000): *Teoría y estructura del ceremonial y el protocolo*, Megablum edición y comunicación. Sevilla.

PORTERO, Ángela y GARCÍA-PELAYO, Paloma. (2003): *Tu serás mi reina: operación Letizia. Letizia Ortiz, una periodista camino al trono*, Espejo de tinta. Madrid.

RADIC, Miguel Ángel. (2002): *La teoría pura del ceremonial*. Revista Internacional de Investigación en Relaciones Públicas Ceremonial y Protocolo. Laurea Hispalis. Sevilla.

RODRÍGUEZ ENNES, Luis. (2002): *Apuntes históricos en torno a la evolución del protocolo desde la roma imperial hasta finales del antiguo régimen*. Revista Internacional de Investigación en Relaciones Públicas Ceremonial y Protocolo. Laurea Hispalis. Sevilla.

ROYO-VILLANOVA, Carla. (1999): *La sencillez del saber estar*. Ediciones Martínez Roca. Barcelona.

SOLÉ, Montse. (2003): *Saber ser. Saber estar. El manual de las buenas maneras y el protocolo*. Editorial Planeta. Barcelona.

URBANO, Pilar. (2003): *La reina*, Plaza & Janés editores SA. Barcelona.

WEBGRAFÍA

www.casareal.es

www.hola.com

www.terra.com

www.koninklijkhuis.nl/UK

www.royal.gov.uk

www.kongehuset.dk

www.royalcourt.se

EL PROTOCOLO EN LAS ORGANIZACIONES INTERNACIONALES: LA OTAN

I.- INTRODUCCION

Para abordar esta investigación sobre el Protocolo en las Organizaciones Internacionales y más específicamente, el Protocolo en la Organización del Tratado del Atlántico Norte¹ vamos a hacerlo desde una perspectiva multidisciplinar pues no podemos negar que el Protocolo como Ciencia nace ligado a la Diplomacia, a la Historia de las Relaciones Internacionales, más concretamente a las relaciones entre soberanos y príncipes europeos y, por supuesto, al Derecho Internacional Público. Tal y como señala el embajador Tomás Chavarri, el Protocolo “se utilizó en sus inicios para identificar la forma tomada por la correspondencia oficial del Ministerio de Asuntos Exteriores o por un acuerdo internacional”². Sin embargo, este concepto evoluciona a la vez que las Relaciones Internacionales.

Desde la antigüedad hasta el siglo XV podemos hablar de una representación ambulante³, es decir, es una diplomacia que se desarrolla con representantes extraordinarios nombrados de forma excepcional para llevar a cabo, por ejemplo, la firma de un Tratado de paz o un acuerdo comercial. En esta época, las relaciones diplomáticas carecían de protocolo, de normas básicas que organizaran el funcionamiento de las misiones, es más, la falta de medios de transporte y comunicación rápidos, las diferencias lingüísticas o religiosas hacían imposible o dificultaban el establecimiento de misiones diplomáticas estables.

Desde el siglo XV la concurrencia de nuevos factores como la emergencia de los Estados europeos modernos, la consolidación de las relaciones comerciales y económicas o la expansión ultramarina provocó la instauración de una diplomacia más estable y duradera a través de la cual se institucionaliza la acción exterior de los monarcas⁴.

¹ La Organización del Tratado del Atlántico Norte es una alianza defensiva que fue creada tras firmarse en Washington en abril de 1949 el Tratado del Atlántico Norte. Fueron países fundadores: Bélgica, Canadá, Dinamarca, Estados Unidos, Francia, Islandia, Italia, Luxemburgo, Noruega, Países Bajos, Portugal y Reino Unido. En 1952, se incorporaron Grecia y Turquía. En 1955, Alemania. En 1982, España y en 1999, República Checa, Polonia y Hungría. En noviembre de 2002, siete nuevos países se adhirieron., Lituania, Estonia Letonia, Eslovaquia, Rumania y Bulgaria..

² CHAVARRI DEL RIVERO, Tomás.- Protocolo Internacional. Tratado de ceremonial diplomático.- Ediciones Protocolo, Madrid, 2004, p. 32.

³ CALDUCH CERVERA, Rafael.- Dinámica de la Sociedad Internacional.- Madrid, Editorial Centro de Estudios Ramón Areces S.L., 1993, p. 371.

⁴ Como primeras misiones diplomáticas permanentes podemos señalar las que “instauraron, entre 1425 y 1432, el Ducado de Milán y Segismundo, rey de Hungría. También se puede mencionar la embajada desempeñada por Nicodemo da Pontremoli que en 1446 representaba al Duque de Milán, Francesco Sforza, ante la ciudad de Florencia. Por su parte España contó con embajadores permanentes desde la época de los Reyes Católicos, quienes nombraron a D. Alfonso de Silva, embajador en París, en el año 1464, y a D. Rodrigo González de Puebla, embajador en Londres, tres años más tarde” citado por CALDUCH CERVERA, Rafael.- Op.cit., p. 374.

Fue precisamente en la paz de Westfalia de 1648⁵ –“base del equilibrio político y código diplomático de Europa durante más de una centuria”⁶ y donde nace el Estado moderno-, la que consagró la naturaleza de este nuevo tipo de relación. Desde esa fecha crucial, la Diplomacia se convierte en el instrumento normal de las relaciones internacionales, y su ceremonial en clave para el buen entendimiento entre las naciones.

Según Calduch estos son los rasgos definidores de la Diplomacia imperante en esta época⁷:

1. Pocas normas de derecho diplomático, especialmente en lo que se refiere a las inmunidades de los representantes diplomáticos y en la precedencia y rangos.
2. El agente diplomático actúa como representante personal del monarca y/o de la dinastía correspondiente, no como representante del Estado.
3. Los embajadores y diplomáticos son elegidos por el propio monarca entre la nobleza, respondiendo directamente ante él, no pudiéndose hablar aún de un cuerpo diplomático formado para esa profesión.
4. Los embajadores no se limitan a la negociación e información a su monarca. Casi siempre intervienen en la vida interior del país ante el que están acreditados, apoyando a las facciones o grupos que mejor salvaguardan los intereses del monarca al que representan, y
5. La costumbre empieza a imponer una jerarquía diplomática y unas normas protocolarias o de cortesía internacional.

Entre el Congreso de Viena y el final de la Primera Guerra Mundial podemos señalar que lo más significativo fue la implantación del derecho diplomático en el que se basan las normas del ceremonial y protocolo y que son normas de obligado cumplimiento para todos los Estados y que se habían ido consolidando con la costumbre. Los embajadores como representantes de la persona del monarca fueron sustituyéndose por otros agentes que representaban al Estado. Desde el punto de vista del Protocolo su normas dejaron de ser tan encorsetadas para agilizar las relaciones y hacerlas menos gravosas. Si nos basamos en una idea más universal, el empleo de estas normas sirvió para describir el código de comportamiento que presidía “las relaciones sociales en la vida pública, las formas que los diferentes monarcas y soberanos aplicaron a la organización de los actos solemnes”⁸,

⁵ Son los Tratados de Osnabruck y Munster de 6 de agosto y 8 de septiembre de 1648, respectivamente, los que se conocen como la paz de Westfalia o el Tratado de Westfalia. Los firmantes fueron del primero, Francia y el Emperador, y del segundo, el Emperador y Suecia.

⁶ URQUIZA, Adolfo de.- Ceremonial Público.- Madrid, Taller Grafico Herrera, 1932, p. 16.

⁷ CALDUCH CERVERA, Rafael.- Op.cit. pp. 374-75.

⁸ CHAVARRI DEL RIVERO, Tomás.- Protocolo Internacional. Tratado de ceremonial diplomático.- Ediciones Protocolo, Madrid, 2004, p. 32.

concediendo a los representantes oficiales de los Estados una consideración especial que se ha ido convirtiendo en una institución jurídica. Por lo tanto, podemos afirmar que el respeto a las normas de protocolo es clave en las relaciones entre actores internacionales, ya sean Estados u organizaciones, ya que de su cumplimiento depende que las relaciones se desarrollen de forma pacífica, y “con el debido respeto a la soberanía, al honor y a la dignidad política de cada Estado”⁹.

Las relaciones entre los actores internacionales deben basarse en dos principios fundamentales, el de la igualdad jurídica y el de la reciprocidad en el trato. No es posible que el orden de precedencia se establezca por el poderío militar, por la extensión superficial, por mayor riqueza económica o por el progreso material. Cambón escribía: “no se ha resaltado bastante que el protocolo no conoce ni pueblos victoriosos, ni pueblos vencidos, y que impone a naciones, incluso enemigos, tratamientos recíprocos, sin tener en cuenta la relación de fuerzas”¹⁰.

La derrota austriaca a manos de Napoleón y por consiguiente la extinción del Sacro Imperio Romano Germánico en 1806, –formado por 350 Estados- permite que en el Congreso de Viena de 1815 se adopte el principio de igualdad entre los soberanos¹¹, hasta esa fecha dificultado por la aceptación general de la precedencia del emperador de Alemania, al que se le había otorgado ese privilegio por considerarle el protector del Papa. En el reglamento sobre el rango de los agentes diplomáticos se aprobó también la jerarquía y la precedencia de las distintas categorías de los agentes, los privilegios y las inmunidades de ellos y de las sedes, el procedimiento y los requisitos de acreditación. En el artículo VII del reglamento se dice que entre las potencias que habían aceptado el alternado, la suerte decidiría el orden en que los representantes diplomáticos firmarían los diversos documentos y tratados. Esta decisión resulta cuanto menos curiosa si tenemos en cuenta que en la ratificación del Acta Final del Congreso no se pudo utilizar este sistema por algunas desavenencias y se utilizara un sistema menos suspicaz como el orden alfabético¹². Desde entonces, el protocolo, tomado en su sentido más amplio, se ha ido consolidado hasta convertirse en mucho más que un mero instrumento de la diplomacia y las relaciones internacionales.

⁹ MARIN CALAHORRO, Francisco.- Fundamentos del Protocolo en la comunicación institucional.- Guía Práctica.- Editorial Síntesis, Madrid, 1997, p. 120.

¹⁰ Cambon, Jules.- Le Diplomate.- Hachette, París, 1926, p. 84.

¹¹ Reglamento sobre el rango de los agentes diplomáticos (Viena, 19 de marzo de 1815) en PEREIRA CASTAÑARES, Juan Carlos y MARTINEZ-LILLO, Pedro A.- Documentos básicos sobre historia de las relaciones internacionales 1815-1991.- Editorial Complutense, Madrid, 1995, p. 9. Esta Convención de Viena de 1815 fue modificada para adaptarla a las nuevas circunstancias por la Convención de Viena de 18 de abril de 1961 sobre relaciones diplomáticas y por otra de 24 de abril de 1963 sobre relaciones consulares.

¹² URQUIZA, Adolfo de.- Ibídem, p. 26.

Desde el fin de la primera guerra mundial y hasta nuestros días podemos decir que ha habido una involución hacia tiempos pasado. Del representante diplomático permanente se ha pasado de nuevo a la diplomacia ambulante para asuntos concretos cuya labor desempeñan los jefes de estado, jefes de gobierno o el propio ministro de asuntos exteriores –diplomacia en la cumbre- y que se ha visto favorecida por las nuevas tecnologías de la información y de los transportes. A pesar de esta nueva situación, puntual, la diplomacia permanente sigue ocupando un papel primordial. Por eso, cada vez más podemos observar como los principales cargos de las legaciones diplomáticas están ocupados por técnicos o especialistas en asuntos militares, económicos o en comunicación, baste como ejemplo demostrativo la frase de George Kennan donde asegura sobre la diplomacia estadounidense del siglo XX que “sólo alrededor del 30 por ciento de los funcionarios estadounidenses en el extranjero pertenece hoy al cuerpo diplomático, el 70 por ciento restante procede de otros departamentos o agencias”¹³. A pesar de esta nueva situación, que también podemos contemplar en mayor o menor medida en los demás ministerios de asuntos exteriores, el protocolo no ha perdido vigencia, todo lo contrario, la organización de cualquier acto internacional siempre está acompañado de las reglas más estrictas fijadas por el protocolo internacional.

II.- PROTOCOLO Y MEDIOS DE COMUNICACION

El creciente interés de la opinión pública por conocer más detalles de su entorno social ha convertido todo acto internacional de cierta relevancia política en portada informativa. Estos actos se reglamentan para ayudar a la comunicación institucional, corporativa o de las organizaciones a difundir una imagen pública positiva. Por ello, el protocolo, en su concepto amplio, “ocupa un lugar relevante en el marco de la comunicación global. Todo lo que puede añadir aspectos positivos a la imagen pública de una institución u organización es significativo para ésta”¹⁴ y se hace imprescindible en la esfera pública.

Las organizaciones internacionales, como ejemplo de actor internacional, han comprendido que a través del protocolo y con la ayuda de los medios de comunicación, especialmente de la televisión, pueden proyectar su imagen o identidad corporativa. El protocolo, tal y como señala MARIN CALAHORRO no sólo es un instrumento que permite ordenar una relación social, sino que además genera las condiciones necesarias para proyectar su imagen al

¹³ KENNAN, George.- Diplomacy Without Diplomats?.- Foreign Affairs, September/October, 1997, p. 206, citado en SAHAGUN, Felipe.- De Gutenberg a Internet.- Estudios Internacionales de la Complutense, Madrid, 1998, p. 33.

¹⁴ MARIN CALAHORRO, Francisco.- Protocolo y comunicación. Los medios en los actos públicos.- Editorial Bayer Hermanos S.A., Barcelona, 2000, p. 32.

exterior. El protocolo en esta función rectora define la proyección externa de los actos y condiciona su proyección pública a través de los medios de comunicación social mediante un proceso comunicativo que permite la interacción entre la organización y su público¹⁵. Sobre esto, hay que puntualizar que "en el seno de una institución, los roles encarnan posiciones y funciones de los individuos. Una posición alude a un individuo en relación a representación social, en una institución se ceremonializa, y los individuos que encarnan los roles saben lo que deben y lo que no deben hacer en relación a los demás"¹⁶.

En este sentido, cabe señalar que es imprescindible respetar el régimen jerárquico (entre las personas) que viene establecido por las funciones que se desempeñan dentro de la institución. Resulta tan importante la labor del responsable de prensa como la del responsable de protocolo. Es más, es conveniente que ambos se sitúen lo más cerca posible para que éste último pueda resolver las dudas que se presenten a los periodistas, bien sobre el propio acto oficial bien sobre las autoridades, nombres, cargos, o precedencias. Los medios de comunicación difunden la imagen de la organización, imagen de la que dependerá el grado de aceptación por parte del público y el prestigio de la organización. Por esta razón las técnicas y reglas de protocolo no pueden olvidar la importante labor de los medios de comunicación para la difusión de la imagen que se quiere dar. El papel relevante que ocupan los medios de comunicación obliga al servicio de protocolo a tener en cuenta los acontecimientos que son de gran magnitud o de mayor interés para ubicar a los periodistas en lugares adecuados para facilitarles sus trabajo, ya que al fin y al cabo de ello depende la imagen que se transmita del evento y también el éxito organizativo. En el caso que nos ocupa, la OTAN, hay diversos momentos importantes que los periodistas no deben pasar por alto. En primer lugar, la llegada de las autoridades y personalidades al país anfitrión y el recibimiento en el aeropuerto. En segundo lugar, el encuentro de todos los representantes, el inicio de la conferencia o cumbre y las conclusiones o acuerdos alcanzados. Y en tercer lugar, aunque no tiene por qué ser el último, la foto oficial.

En todos y en cada uno de ellos y los que pudieran organizarse *ad hoc*, necesitan una previsión que debe recogerse en una guía para facilitar la labor de los periodistas. En ella deberá constar, las personalidades que asistirán, la hora, el lugar, cómo acceder al evento..., en definitiva cualquier dato para el exhaustivo conocimiento del hecho del que se debe informar. Dado que son cada vez más numerosos los periodistas acreditados es imposible que todos estén físicamente cubriendo todos y cada uno de los acontecimientos reseñables. Por

¹⁵ MARIN CALAHORRO, Francisco.- Protocolo...- Op. Cit., p. 37.

¹⁶ PIÑUEL, J.L. y GAITAN, J.A.- Metodología General. Editorial Síntesis, Madrid, 1995, p. 37.

ello, hay que recurrir con bastante asiduidad a lo que se conoce como "pool de prensa" que consiste "en constituir grupos reducidos y distribuirlos entre las diferentes actividades. A los periodistas que no pueden asistir a alguna de ellas, al no ser incluido en el pool, suelen recibir información (gráfica, audiovisual o escrita) sobre lo allí tratado"¹⁷. De esta forma, todos cuentan con la información necesaria y pueden desarrollar su trabajo en las mejores condiciones, dando preferencia según convenga a los fotógrafos, medios audiovisuales o a los de prensa escrita.

Como vamos comprobando, protocolo, relaciones internacionales y periodismo son tres ciencias que en su práctica están íntimamente ligadas.

III. EL PROTOCOLO EN LA OTAN

Según la tipificación realizada por Chavarri, el protocolo puede dividirse en protocolo-ceremonial y protocolo-organización. El primero, más antiguo, tiene mucho que ver con las tradiciones y las costumbres, mientras que el segundo, más moderno, ha tratado de ir adaptándose a las circunstancias del Estado moderno y a las necesidades de una gestión menos plástica en su presentación pero más práctica, eficaz y económica¹⁸. Un ejemplo claro de esta nueva situación protocolaria la podemos observar en Bélgica, y más concretamente en su capital Bruselas, sede oficial de la OTAN, de la Unión Europea y de la Unión Europea Occidental. Esta ciudad europea por excelencia soporta más de 170 embajadas bilaterales acreditadas ante el Rey de los belgas, además de las legaciones acreditadas por cada país miembro de las organizaciones arriba mencionadas. Más de 70.000 personas con distinto rango forman la comunidad diplomática instalada en esta ciudad, sin contar por supuesto a todas aquellas otras que sin tener rango diplomático trabajan en Bruselas prestando sus servicios a la UE, a la OTAN o a la UEO. Esta razón ha conducido a que el Servicio de Protocolo del Ministerio de Asuntos Exteriores belga introduzca algunas medidas que sirvan para facilitar y ordenar la vida diplomática de la ciudad sin que ello suponga atentar contra las normas de cortesía tradicionales pero que tampoco hipoteque la actividad del rey de los Belgas y de las autoridades competentes que de otra forma ocuparían todo su tiempo en cuestiones ceremoniosas. Por ejemplo, en la presentación de las Cartas Credenciales ya no asiste el Rey, hecho que no se considera una descortesía y que sí lo sería en cualquier otra corte; cuando los embajadores llegan al aeropuerto belga no son ya recibidos por las

¹⁷ MARIN CALAHORRO, Francisco.- Protocolo...- Op.cit., p. 209.

¹⁸ Véase, CHAVARRI DEL RIVERO, Tomás.- Tratado de ceremonial diplomático.- Ediciones Protocolo, Madrid, 2004, p. 36.

autoridades locales correspondientes, sino que al día siguiente un funcionario de Protocolo se acerca a la embajada, saluda al embajador y concierta la visita con el Jefe de Protocolo¹⁹. Como vemos, la simplificación de los actos protocolarios redundará en un mejor funcionamiento de la actividad diplomática en esa ciudad, se ha sacrificado costumbre y ceremonial en beneficio de la funcionalidad.

Como hemos dicho anteriormente, en esta ciudad concurren dos organizaciones internacionales importantes y sin duda en numerosos actos coinciden las autoridades de una y de otra razón por la que el gobierno belga, cuando organiza un acto en el que deben estar presentes las autoridades de la Unión Europea y de la OTAN un año sitúa en primer lugar al presidente de la Comisión Europea y otro al Secretario General de la OTAN, con esta alternancia queda resuelto el conflicto que pudiera surgir en la precedencia de ambos dignatarios, eliminándose así cualquier suspicacia.

Antes de adentrarnos en el protocolo de la OTAN, propiamente dicho, hay que decir que la característica principal de esta organización es el estar formada por dos estructuras, una civil y otra militar que no son iguales jerárquicamente. La estructura militar está supeditada a la estructura civil y esto queda reflejado en el orden de precedencias.

III.1.- ORGANOS DIRECTIVOS DE SU ESTRUCTURA CIVIL

Dentro de su estructura civil podemos señalar el Consejo del Atlántico Norte (CAN), el Consejo de planes de Defensa (DPC) o el Grupo de Planes Nucleares (GPN), de ellos dependen los comités subordinados, en total 39, el Secretario General y, como ya se ha dicho, el Comité militar (CM)²⁰. De todos ellos vamos a destacar los órganos más sobresalientes:

El Consejo del Atlántico Norte. De esta institución está dotado de autoridad política y capacidad de decisión. Está integrado por los Representantes Permanentes de todos los países miembros, que tienen rango de embajadores. El Consejo se convoca también a niveles superiores, de ministros de Asuntos Exteriores, de Ministros de Defensa o de Jefes de Estado y de Gobierno.

Las reuniones del Consejo están presididas por el Secretario General de la OTAN, y si éste se ausenta por el Vicesecretario General. El puesto de Decano del Consejo lo asume el embajador permanente más antiguo en el cargo. En este último caso, sólo tienen un papel relevante en las reuniones convocadas para la elección de un nuevo Secretario General.

¹⁹ *Ibíd.*- pp. 54-56.

²⁰ Véase, Manual de la OTAN. Edición conmemorativa del 50 aniversario. Oficina de Información y Prensa de la OTAN, Bruselas, 1998, pp. 35-59.

Cuando se reúne el Consejo de Ministros de Asuntos Exteriores, la presidencia de honor la asume por rotación durante un año uno de los ministros, siguiendo el orden del alfabeto inglés, aunque sólo preside como tal las sesiones de apertura y clausura del Consejo, el resto están presididas por el Secretario General. En la mesa de las reuniones del Consejo, sea del nivel que sea, los representantes se sientan por nacionalidades según el alfabeto inglés y siempre partiendo del país que ostente la presidencia de honor.

En las cumbres en las que se reúnen los jefes de Estado y de Gobierno se sigue el mismo procedimiento que en el Consejo de Ministros.

La Secretaria General. Está encabezada por el Secretario General que es la máxima autoridad de la Organización. Su rango es semejante al del Secretario General de Naciones Unidas y en las visitas oficiales a los países miembros de la OTAN recibe honores particulares y es tratado como un Primer Ministro. Sólo tienen precedencia sobre él los jefes de Estado y de Gobierno.

III.2. ORGANOS DIRECTIVOS DE SU ESTRUCTURA MILITAR.

El Comité Militar. Es la máxima autoridad militar de la Alianza. Está formado por los Representantes militares de cada Estado miembro, Jefes del Estado Mayor, salvo en los casos de Francia, que está representada por el Jefe de la Misión Militar, pues Francia no pertenece a su estructura militar y de Islandia que no tiene ejército. Este Comité está presidido por un Almirante o un General elegido por los Representantes miembros. Este Comité, al igual que el Consejo del Atlántico Norte se reúne cada semana en sesión permanente y cuatro veces al año con los Ministros de Defensa nacionales. Los criterios para fijar las precedencias son los siguientes²¹:

- a) Las autoridades que desempeñan una función nacional tienen precedencia sobre las que ejercen una función internacional.
- b) A igualdad de nivel, función y estructura, la precedencia está basada en la antigüedad de la acreditación.

En cualquier actividad de la Organización los ministros y demás representantes se ordenarán en orden alfabético de los países en el idioma inglés, partiendo del país que ostente la presidencia, salvo en las Cumbres de Jefes de Estado o de Gobierno en cuyo caso la colocación se basará en la antigüedad -bien subida al trono, bien inicio del mandato presidencial. El orden establecido por el protocolo del Cuartel General del Mando Supremo Aliado en Europa es el siguiente²²:

²¹ *Ibíd.*- pp.257-8.

²² MARÍN CALAHORRO, Francisco.- *Fundamentos del Protocolo....*- Op. cit., p. 131.

- Presidente de Honor del Consejo Atlántico
- Secretario General
- Primeros Ministros, en orden según el alfabeto inglés, comenzando por el que ostente la presidencia
- Ministros de Asuntos Exteriores, en el mismo orden
- Otros Ministros (Defensa, Economía...), en el mismo orden
- Representantes Permanentes con rango de Embajador, mismo orden
- Secretario General Adjunto
- Presidente del Comité Militar en la sesión de Jefes de Estados Mayores
- Jefes de Estado Mayor de Defensa de los países miembros, en el mismo orden
- SACEUR (Comandante Supremo Aliado para Europa) y SACLANT (Comandante Supremo Aliado para el Atlántico) por orden de antigüedad de nombramiento.
- Representantes Militares en el Comité Militar, en el mismo orden.
- Almirantes y Generales de cuatro estrellas, por orden de antigüedad
- Presidente Adjunto del Comité Militar
- Secretarios Generales Adjuntos de la OTAN por orden de antigüedad en el cargo
- Director del Estado Mayor Internacional
- Representantes Permanentes Adjuntos
- Representantes del SACLANT y SACEUR, por orden de antigüedad en el nombramiento
- Almirantes y Generales de tres estrellas
- Director General de la NACISA (Agencia de Sistemas de Comunicación e Información de la OTAN)
- Directores Adjuntos del IMS (Personal Militar de Estado Mayor Internacional)

Como podemos observar, el Protocolo de una Organización como la OTAN es imprescindible para el buen funcionamiento de todos sus órganos y para el establecimiento de la jerarquía que facilitará el buen entendimiento entre las naciones miembro.

El concepto de identidad corporativa, que sin entrar en profundidades podemos afirmar que comprende la identidad visual y la identidad conceptual, entendida esta última como "los elementos intangibles, fruto de la inteligencia y la personalidad de los miembros de la institución"²³, han motivado la utilización de símbolos en todas las organizaciones internacionales y como no podía ser de otro modo también en la Alianza Atlántica. La organización del Tratado del Atlántico Norte tiene un emblema que desempeña un papel

²³ SOTELO ENRIQUEZ, Carlos.- Introducción a la comunicación institucional.- Editorial Ariel, Barcelona, 2001, pp. 168-69.

importante en el protocolo. El emblema fue adoptado como símbolo de la Alianza Atlántica por el Consejo del Atlántico Norte en octubre de 1953 y consiste en un círculo que representa la unidad y cooperación y una rosa de los vientos que indica la dirección común de los, por aquel entonces, países miembros para conseguir la paz. La bandera que preside todos los actos en los que la Organización forma parte es rectangular con el fondo azul. En el centro aparece el símbolo de la OTAN, la rosa de los vientos de cuatro puntas, enmarcada en un círculo blanco. Esta bandera ondea en todos los edificios de la OTAN - sedes, oficinas, cuarteles generales y otros establecimientos militares -. En cuanto al protocolo de las banderas, es importante saber que todas se disponen en orden alfabético de los nombres en inglés, empezando por Bélgica (Belgium), país sede, y terminando por los Estados Unidos de América (United States).

Para concluir, diremos que a lo largo de estas páginas hemos ido viendo la importancia que tiene el protocolo internacional y la influencia que ha ejercido sobre esta ciencia la historia de las relaciones internacionales, pero no debemos olvidar el papel que juegan los medios de comunicación. El tratamiento de la información es esencial para un buen conocimiento de esta organización internacional y no podemos pasar por alto que en esta misión los departamentos de protocolo y de prensa tienen una gran responsabilidad a la hora de satisfacer todas las necesidades informativas de los medios.

IV. BIBLIOGRAFIA

CALDUCH CERVERA, Rafael.- Dinámica de la Sociedad Internacional.- Madrid, Editorial Centro de Estudios Ramón Areces S.L., 1993.

CAMBON, Jules.- Le Diplomat.- Hachette, París, 1926.

CHAVARRI DEL RIVERO, Tomás.- Protocolo Internacional. Tratado de ceremonial diplomático.- Ediciones Protocolo, Madrid, 2004.

MANUAL DE LA OTAN. Edición Conmemorativa del 50 aniversario. Oficina de Información y Prensa de la OTAN. Bruselas, Bélgica, 1998.

MARIN CALAHORRO, Francisco.- Fundamentos del Protocolo en la comunicación institucional.- Guía Práctica.- Editorial Síntesis, Madrid, 1997.

MARIN CALAHORRO, Francisco.- Protocolo y comunicación. Los medios en los actos públicos.- Editorial Bayer Hermanos S.A., Barcelona, 2000.

PEREIRA CASTAÑARES, Juan Carlos y MARTINEZ-LILLO, Pedro A.- Documentos básicos sobre historia de las relaciones internacionales 1815-1991.- Editorial Complutense, Madrid, 1995.

PIÑUEL, J.L. y GAITAN, J.A..- Metodología General. Editorial Síntesis, Madrid, 1995.

SAHAGUN, Felipe.- De Gutenberg a Internet.- Estudios Internacionales de la Complutense, Madrid, 1998.

SOTELO ENRIQUEZ, Carlos.- Introducción a la comunicación institucional.- Editorial Ariel, Barcelona, 2001.

URQUIZA, Adolfo de.- Ceremonial Público.- Madrid, Taller Gráfico Herrera, 1932.

Autora: Concepción Anguita Olmedo
Profesora de Relaciones Internacionales
Subdirectora del Master de Relaciones Internacionales y Comunicación. UCM.

Protocolo universitario en los actos cotidianos

Autonomía

Es la Constitución Española la que proclama la autonomía universitaria como derecho fundamental. Para el Tribunal Constitucional, la autonomía de la Universidad “*es la dimensión institucional de la libertad académica*”¹. Asigna a la autonomía, unida a la libertad de cátedra, la condición de ser un “*espacio de libertad intelectual*” necesario para “*la creación, desarrollo, transmisión y crítica de la ciencia, de la técnica y de la cultura, como última razón de ser de la Universidad*”. Para el Tribunal Constitucional esta dimensión de la libertad académica explica que, tanto la libertad de cátedra (art. 20.1.c Constitución Española, CE²), como la autonomía de las universidades (art. 27.10 CE³) aparezcan en la Sección que la Constitución consagra a los derechos fundamentales y libertades públicas. “*Hay pues –reza la sentencia del TC– un ‘contenido esencial’ de la autonomía universitaria que está formado por todos los elementos necesarios para el aseguramiento de la libertad académica*”.

Esta sentencia del Tribunal Constitucional proclama que la autonomía universitaria ha sido configurada por la Constitución Española como derecho fundamental. Por tanto, la Universidad no sólo se apoya en la tradición, sino también en el derecho fundamental de la autonomía universitaria que se contempla en el art. 27.10 CE.

Aunque la autonomía es suficiente argumento para fundamentar la posibilidad del establecimiento de unas normas que regulen la prelación de las autoridades que acuden a los actos de carácter universitario por parte de una Universidad, puede recordarse el art. 1 del Real Decreto de 10 de enero de 1931, que permite, a cada Universidad, determinar el protocolo de las respectivas solemnidades universitarias. En este sentido, el Tribunal Constitucional recuerda expresamente que “*la capacidad de la Universidad (...) para adoptar su escudo, sello o símbolo de identidad y representación en modo alguno desborda las facultades legales asignadas a la institución*”.

¹ Sentencia Tribunal Constitucional 26/1987 de 27 de febrero.

² Art. 20.1.c de la Constitución Española “Se reconocen y protegen los derechos:... A libertad de cátedra”.

³ Art. 27.10 CE “Se reconoce la autonomía de las Universidades en los términos que la ley establezca”.

universitaria, sino que se comprende con evidencia y naturalidad en el contenido normal de la potestad de autonormación en la que también se concreta su autonomía”⁴.

Disposiciones dictadas a lo largo del siglo XIX y primera mitad del siglo XX relativas a los símbolos, protocolo y ceremonial universitario han tenido especial importancia para establecer la referencia y la capacidad normativa de las universidades. Sirvan como ejemplo los Reales Decretos de 6 de marzo y 2 de octubre de 1850, sobre el traje y las insignias académicas; el Real Decreto de 22 de mayo de 1959, por el que se aprobó el Reglamento de las Universidades, y el Real Decreto de 10 de enero de 1931, relativo a solemnidades de las universidades y actos de estilo. Estas disposiciones relativas al ceremonial de los actos académicos solemnes son el referente y la base normativa del uso y costumbre de los actos universitarios. Disposiciones que elevaron a rango normativo las tradiciones universitarias que hoy conservamos. Es cada Universidad la que, siguiendo la tradición y con la capacidad de conjugar ésta con la modernidad, puede adaptar los actos académicos a la realidad actual. En este sentido Ramos Fernández indica, en referencia a la Universidad, que *“a través de sus actos públicos, se expresa y presenta ante los ciudadanos como un cuerpo vivo, vigoroso y moderno que se alimenta de la tradición, pero que tiende a la modernidad y el progreso”⁵.*

Pero para la elaboración de cualquier propuesta la Universidad no sólo debe acogerse a estas disposiciones, sino también y, como referente fundamental para las instituciones públicas, debe basar su actuación en la normativa vigente en materia de precedencias, honores y ceremonial recogida en el Real Decreto 2099/1983 de 4 de agosto por el que se aprueba el Reglamento General de Precedencias del Estado. Sin embargo, la regulación contenida en este Real Decreto, es del todo insuficiente para hacer frente a las peculiaridades de una institución académica. La diversidad de actos que una Universidad desarrolla anualmente, unida a la inexistencia de muchas de las autoridades públicas que acuden a nuestros actos en ese Real Decreto, exigen, por parte de la Universidad, la necesidad de establecer una prelación acorde con el Real Decreto

⁴ Sentencia Tribunal Constitucional 130/1991 de 6 de junio.

⁵ RAMOS FERNÁNDEZ, Fernando. “Color y tradición en la ropa Universitaria” en Revista Internacional de Protocolo, nº 21, 4º trimestre de 2001. Págs. 66-69.

2099/1983 de 4 de agosto, en la que se contemplen otro tipo de autoridades, de menor rango, pero no por ello no necesitados de ser ordenados.

La Universidad, hoy más que nunca, está enraizada en la sociedad. Se erige como motor cultural, científico, social y económico de su entorno y, por ello, no puede ignorar la realidad pública y social en la que se desenvuelve.

La arbitrariedad nunca es buena para la administración. Sus acciones deben fundamentarse en criterios y normas establecidas. De ahí la necesidad de establecer parámetros que contribuyan a mantener el principio de autonomía universitaria y, por otro lado, que nos ayuden a ordenar autoridades tales como alcaldes de pequeñas localidades, concejales, delegados provinciales o diputados provinciales. El orden no puede ser casual y debe responder a criterios previamente establecidos. Vivimos en una sociedad en la que cada representante público, incluso a veces los procedentes de entidades y organismos de carácter privado, quieren, e incluso exigen, ser tratados con la debida cortesía, entendiéndolo por ésta, no sólo la educación y el respeto, sino el posicionamiento en la escenificación de cualquier acto académico.

La Universidad no se puede por tanto permitir el lujo de velar únicamente por el correcto funcionamiento de los actos más solemnes (apertura de curso, u *Honoris Causa*) debe mantener y velar por el orden y la dignidad de los actos que organiza tanto la institución como cualquiera de sus miembros.

La vida en la Universidad está llena de celebración de jornadas, congresos, cursos, exposiciones o presentaciones de libros que se realizan -no podemos olvidarlo-, gracias a la colaboración o al patrocinio de entidades o instituciones de lo más variado. La escasez de recursos económicos de la institución universitaria para hacer frente a la ingente cantidad de actuaciones que en ella se desarrollan, unido al interés o, por qué no, a la rentabilidad política de “trabajar” con la Universidad nos debe llevar a tener claras unas normas de conducta y a velar por ellas. Las Universidades no deben dejar al arbitrio de cualquiera de sus miembros la ordenación de sus invitados, sino quiere que poco a poco le sea arrebatada la autonomía de la que goza. Debe por tanto asesorar y ordenar los actos académicos que celebren cualquiera de sus miembros, y lo debe hacer

además con la fuerza que la ley da a los organismos autónomos, capacitados legalmente para establecer criterios de ordenación o prelación.

La Universidad deber hacer ver el respeto institucional que se le debe, un respeto que se pone de manifiesto también en la organización de los actos de los miembros que la componente. La Universidad no puede dejarse avasallar por intereses partidistas, incluido los de sus propios miembros.

Los actos universitarios se encuadran dentro de lo contemplado en el art. 3.b del R.D. 2099/1983. Son actos de carácter especial *“los organizados por determinadas instituciones, organismos o autoridades, con ocasión de conmemoraciones o acontecimientos propios del ámbito específico de sus respectivos servicios, funciones y actividades”*.

Otero Alvarado indica, al hablar de precedencia en actos oficiales de carácter especial, que *“han de regularse en primer lugar por su normativa específica, después por sus tradiciones o costumbres y, por último, según los criterios del R.D: 2099/1983”*⁶. Sostiene seguidamente que *“cualquier acto no estatal NO ha de regirse por el Real Decreto 2099/1983”*⁷, si bien, no deja de ser referente para el ordenamiento de los actos universitarios.

Pero quizá el debate debe fijarse previamente en qué tipo de actos pueden organizar u organiza una Universidad de manera habitual. En este sentido López-Nieto acude a la clasificación de Alicia de la Iglesia que establece *“tres tipos de actos académicos: los de carácter social, o aquellos en que, por su trayectoria externa, la sociedad participa con su presencia (apertura de curso); los oficiales, es decir, los que se celebran, por ejemplo, con motivo de los patrocinios festivos; y los académicos stricto sensu, o aquellos que, por su naturaleza, se desarrollan en la Universidad y dentro de su ámbito interno, sin proyección exterior particular (concesión de grados tras la defensa de una tesis)”*⁸. Por su parte, Ramos Fernández hace una clasificación diferente englobando los actos en *“especialmente solemnes, actos relevantes y otros*

⁶ OTERO ALVARADO, María Teresa. “Teoría y Estructura del Ceremonial y el Protocolo”. Edi. Mergablum 2000. Pág. 106.

⁷ Idem 2.

⁸ LÓPEZ-NIETO, Francisco. “Manuel de Protocolo” Edi. Ariel S.A. 4ª edición. Septiembre 2003.

actos de interés”⁹. En el primer bloque engloba actos tales como la apertura de curso, *Honoris Causa*, graduaciones, imposición de condecoraciones, visitas de estado... Entre los actos relevantes hace una enumeración en la que engloba actos como las firmas de convenios, organización de congresos, jornadas, inauguraciones, presentación de publicaciones o tomas de posesión de profesores. Finalmente, entre lo que denomina “*otros actos de interés*” engloba los actos culturales y sociales, los eventos deportivos o las conferencias de prensa.

Considero que todo acto promovido y organizado de manera oficial por cualquier órgano de una Universidad debe ser considerado como un acto académico. Y, que con independencia de su carácter, debe regirse por un principio común de actuación, por unas normas previamente establecidas. Es necesario que las Universidades cuenten con unas normas específicas amparadas en el derecho que la Constitución Española concede para tal fin, por el principio de autonomía del que gozan. En ellas se han de recoger las tradiciones y costumbres de una institución casi milenaria, al tiempo que los principios normativos del Real Decreto 2099/1983. Junto a estos dos ejes, las disposiciones de las universidades han de contemplar con mayor amplitud la precedencia entre los asistentes, regulando así el orden entre autoridades no contempladas en el Real Decreto 2099/1983 de 4 de agosto y, que sin embargo, participan activamente y con cierta asiduidad en la vida diaria de la Universidad.

El establecimiento vía normativa de estos criterios será, sin lugar a dudas, el mejor argumento para ordenar a quienes no se les contempla en ningún orden de precedencia pero que sí representan a una parte de la vida pública y privada del entorno de cualquier Universidad.

Evitar arbitrariedades e incluso posibles abusos de poder por quien lo ostente en cada momento, será también otra buena razón para establecer unas reglas necesarias que afecten tanto a la precedencia de cargos académicos, cómo a la de aquellos que no lo sean.

⁹ RAMOS FERNÁNDEZ, Fernando. “La ordenación del protocolo universitario”. Cap de “Curso Superior de Comunicación y Protocolo”. Universidad de Vigo, 2003. Págs. 254-255

Pero la autonomía debe defenderse con criterios sólidos y con autoridad. Mucha ha sido la proliferación de Universidades en los últimos años y muchos los intentos de ingerencia política en la vida, todavía incipiente, de universidades jóvenes. Las universidades centenarias gozan de un respeto ganado con el paso del tiempo y fruto también de la supervivencia de distintos regímenes políticos. Las nuevas, aún partiendo de la falta de arraigo en su entorno social y político, beben de la misma fuente y gozan de los mismos derechos, deberes y obligaciones que cualquier otra.

La falta en ocasiones de profesionales del protocolo en las universidades más jóvenes, o la escasa importancia que algunos rectorados dan al cuidado de estos actos no hacen sino obstaculizar uno de los principios básicos de toda Universidad: su autonomía. Ésta se debe visualizar en la organización de los actos académicos por poca repercusión que puedan tener o por muy privados que sean. Dejar la organización y la ceremonia, por sencilla que sea, en manos de los académicos, supone dejar al páiro de vaivenes políticos o intereses particulares la escenificación de los actos. Podemos así encontrarnos alcaldes, delegados provinciales o consejeros presidiendo la inauguración de congresos en la Universidad, por cesiones gratuitas de profesores que desconocen que son banales sus actuaciones o, lo que es peor, que aún conociéndolas, anteponen sus intereses particulares o relaciones personales a los intereses y al bien de la institución para la que trabajan.

La Universidad, y menos hoy en día, no puede permitirse el lujo de no valorar la autonomía de la que goza. Debe ejercitarla con profesionalidad y con contundencia. Para ello es necesario que los equipos directivos crean en ella y en las repercusiones que sus actos provocan.

La Universidad no puede entrar al juego de otras instituciones políticas, de las que a veces depende económicamente para “negociar” cesiones de presidencia. Una cesión no se negocia, se concede o no se concede pero no puede ser moneda de cambio. En la intervención que Fuentes Lafuente hizo en el V Congreso Internacional de Protocolo celebrado en Madrid en 2004, manifestó su preocupación al observar los cambios de criterio que se adoptaban en función de la afinidad política. Apuntó que *“la cesión es el bello ejercicio de cortesía que enaltece a quien la practica”* si bien resaltó

la idea de que la cesión es una concesión y que lo contrario supondría una *“falta de respeto a la autonomía del anfitrión”*.

Quien habla de cesión habla también de ubicación. Fuertes convicciones deben tener la institución para mantenerse firme ante los continuas presiones a las que puede verse sometida. En ocasiones la defensa de un criterio propio puede suponer la suspensión de un acto y, por supuesto el enrarecimiento de las relaciones entre instituciones, algo de consecuencias insospechadas e incalculables. Es gráfica la reflexión que hace Otero Alvarado a este respecto *“Los jefes de protocolo tienen la misión de añadir a ese acuerdo normativo un consenso en la realización de cada ceremonia que asegure “a cada uno lo suyo”, de modo que no prime la mencionada ley del más fuerte o del más veterano en conocimientos, y de forma que desterremos de nuestro país la prepotencia de los organismos oficiales monopolizando visibilidad y presidencias a costa de anfitriones, patrocinadores y otras fuerzas sociales implicadas. El pacto y la bidireccionalidad de la comunicación deben ser las principales herramientas de negociación de estos nuevos jefes de protocolo”*¹⁰. En este sentido, José Antonio Urbina en *“El Gran libro del Protocolo”* dedica 30 páginas a hablar sobre lo que denomina *“el arte de negociar”* y es que en el ceremonial hay mucho de imaginación, de innovación, de escenificación y, por consiguiente, de negociación. Un mismo acto puede organizarse de muchas formas diferentes pero no por ello debe ignorar los principios básicos de la escasa normativa, cuyo manejo no resulta fácil, hasta el punto de convertirla en ocasiones en un arte de persuasión. Urbina desarrolla la idea del punto de encuentro en una negociación como aquel en el que *“la parte más fuerte obtiene el máximo posible, condicionado por el respeto a la identidad, la dignidad y los intereses, de la parte más débil”*¹¹.

Esta es también la tragedia de la organización de un acto en la Universidad. Algún ejemplo que otro conocido y muchos desconocidos, quizá por menor repercusión mediática, se han sucedido a lo largo de los últimos años. Ejemplos en los que la autonomía universitaria se ha visto violentada, forzada o manipulada por instituciones externas con la fuerza del poder más que con la razón. En este sentido no quisiera dejar

¹⁰ OTERO ALVARADO, María Teresa. “La especificidad del protocolo en las comunidades autónomas”, cap. De “Curso Superior de Comunicación y Protocolo”. Universidad de Vigo, 2003. Pág.141.

¹¹ URBINA Y DE LA QUINTANA, José Antonio. “El gran libro del Protocolo”. Edi. Temas de Hoy, 6ª Edición, octubre 2003. Pág. 191.

de mencionar la esclarecedora sentencia del Tribunal Superior de Justicia de Canarias de junio de 2000 por la que se resolvía el recurso presentado en 1997 por la Universidad de La Laguna cuando el Gobierno de la Comunidad Autónoma aprobó un reglamento de precedencias en el que se confería al presidente de la comunidad la presidencia de los actos académicos. Según la Universidad de La Laguna, la sentencia del Tribunal Superior de Justicia de Canarias recoge que *“la comunidad autónoma, cuando tenga asumidas competencias en materia de enseñanza, puede mediante ley crear las universidades que estime necesarias para atender el servicio público de enseñanza superior, pero ello no supone que las universidades se integren centro de la Administración pública canaria, sino que son instituciones a las que la Constitución reconoce autonomía con la finalidad principal de asegurar la libertad académica, y que no son dependientes de ninguna otra Administración”*¹². La sentencia argumenta además que este hecho no significa que la comunidad autónoma no pueda incidir en aspectos de la organización de las universidades, pero *“en lo que se refiere a la organización del servicio público de enseñanza superior no está habilitada para regular la materia relativa al orden de precedencia”*¹³.

Por todos estos motivos y, con el fin de ordenar, regular y, sobre todo, tratar a las personas en base a su condición se hace necesario contar con un instrumento normativo que establezca las normas necesarias para organizar con dignidad y con la mayor objetividad posible los actos académicos. La realidad actual la describe Ramos Fernández *“... cabe trazar el siguiente cuadro de la situación del protocolo en la universidad española:*

- a) *Universidades que siguen las diversas normas y decretos de protocolo y la tradición históricas. Suelen ser las universidades de mayor antigüedad y abolengo del reino.*
- b) *Universidades de reciente creación que han asumido las normas y tradiciones anteriormente citadas.*
- c) *Universidades que, adoptando el protocolo tradicional, lo han aligerado, reducido y limitado en el uso a muy contadas y solemnes*

¹² Reproducción de parte de la Sentencia del Tribunal Superior de Justicia de Canaria difundida por el Gabinete de Prensa de la Universidad de La Laguna el 24 de junio de 2000.

¹³ Idem.

ocasiones (prácticamente, la apertura de curso y el nombramiento de doctores Honoris Causa).

- d) *Universidades que han prescindido de todo protocolo tradicional y reducen sus actos a celebraciones de carácter meramente civil, sin ninguno de los elementos de ritual, vestimenta o ceremonial tradicionales. Es el caso de alguna prestigiosa universidad catalana”¹⁴.*

Propuesta

Con independencia de la conveniencia de la regulación de los símbolos, emblemas, distinciones, etc., que no son objeto de estas reflexiones; entre las disposiciones que, en materia de precedencias debe tener una Universidad creo que debe contemplar al menos un principio básico, el que todo acto académico debe ser presidido por la autoridad académica de mayor rango, o en la que ella delegue. El Rector asumirá pues la presidencia de todo acto académico en los que asista ya se organice dentro o fuera de la Universidad. Igualmente, cuando en su representación acuda un vicerrector, será éste quien presida el acto. Para la cesión de la presidencia, siempre por causa justificada, deberán concurrir circunstancias acreedoras de este honor. El ordenamiento de precedencias y la concesión, en su caso, de la cesión deberá ser adoptada por el órgano en quién recaiga velar por el cumplimiento de la normativa, normalmente las secretarías generales de las universidades o los gabinetes de protocolo que no dejan de ser ejecutores de la política universitaria.

Sostengo igualmente que, salvo excepción, por regla general las mesas de presidencia de los actos académicos deberán conformarse por un número impar, situando al resto de ocupantes a derecha e izquierda en función de su condición. Igualmente, podría contemplarse el establecimiento de una precedencia académica y otra extraacadémica que franqueara ambos lados de quien ostente la presidencia de la mesa.

¹⁴ RAMOS FERNANDEZ, Fernando. “La ordenación del protocolo universitario” Cap. De “Curso Superior de Comunicación y Protocolo”. Universidad de Vigo, 2003, Págs. 243-244.

Para la ordenación de las autoridades que asistan a los actos académicos y no pertenezcan a la comunidad universitaria se propone una prelación entre autoridades y personalidades que participen en los actos organizados por una Universidad. La relación propuesta podría ser de aplicación para las universidades asentadas en la comunidad autónoma andaluza, si bien, podría ser fácilmente adaptable a los cargos que, con diferente denominación encontramos en otras comunidades autónomas:

- 1.- Rey o Reina.
- 2.- Reina consorte o Consorte de la Reina.
- 3.- Príncipe o Princesa de Asturias.
- 4.- Infantes de España.
- 5.- Presidente del Gobierno.
- 6.- Presidente del Congreso de los Diputados.
- 7.- Presidente del Senado.
- 8.- Presidente del Tribunal Constitucional.
- 9.- Presidente del Consejo General del Poder Judicial.
- 10.- Presidente de la Junta de Andalucía.
- 11.- Vicepresidente del Gobierno, según su orden.
- 12.- Ministros del Gobierno, según su orden.
- 13.- Decano del Cuerpo Diplomático y Embajadores extranjeros acreditados en España.
- 14.- Ex Presidente del Gobierno.
- 15.- Presidentes de los Consejos de Gobierno de otras Comunidades Autónomas.
- 16.- Presidente del Parlamento de Andalucía.
- 17.- Delegado del Gobierno de la Comunidad Autónoma de Andalucía.
- 18.- Alcalde del municipio del lugar.
- 19.- Jefe de la Casa de Su Majestad el Rey.
- 20.- Presidente del Consejo de Estado.
- 21.- Presidente del Tribunal de Cuentas.
- 22.- Fiscal general del Estado.
- 23.- Defensor del Pueblo.

24.- Secretario de Estado, según su orden, y Presidente de la Junta de Jefes de Estado Mayor y Jefes de Estado Mayor de los Ejércitos de Tierra, Mar y Aire.

25.- Vicepresidentes de la mesa del Congreso de los Diputados y del Senado, según su orden.

26.- Presidente del Consejo Supremo de Justicia Militar.

27.- Capitán General de la Región Militar, Capitán General y Comandante General de la Zona Marítima, Jefe de la Región o Zona Aérea y Comandante General de la Flota, según su orden.

28.- Jefe del Cuarto Militar y Secretario General de la Casa de Su Majestad el Rey.

29.- Miembros del Consejo de Gobierno de la Comunidad Autónoma, según su orden.

30.- Miembros de la Mesa del Parlamento de andaluz.

31.- Portavoces de los Grupos Parlamentarios.

32.- Presidente del Consejo Consultivo de Andalucía.

33.- Presidente de la Cámara de Cuentas de Andalucía.

34.- Defensor del Pueblo Andaluz.

35.- Presidente y Fiscal del Tribunal Superior de Justicia de Andalucía.

36.- Subsecretarios (de ministerios de la Administración del Estado) y asimilados, según su orden.

37.- Secretarios de las Mesas del Congreso de los Diputados y del Senado, según su orden.

38.- Encargados de Negocios Extranjeros acreditados en España.

39.- Presidente del Instituto de España.

40.- Jefe de Protocolo del Estado.

41.- Presidente de la Diputación Provincial o Mancomunidad.

42.- Subdelegado del Gobierno en la ciudad.

43.- Delegado del Gobierno de la Junta de Andalucía en la ciudad.

44.- Directores generales de la Administración del Estado y asimilados, según su orden.

45.- Diputados y Senadores por la Provincia.

46.- Viceconsejero de la Junta de Andalucía y asimilados, según su orden.

- 47.- Directores generales de la Junta de Andalucía y asimilados, según su orden.
- 48.- Presidente de la Audiencia Provincial.
- 49.- Gobernador militar y Jefes de los Sectores Naval y Aéreo.
- 50.- Tenientes de Alcalde del Ayuntamiento del lugar.
- 51.- Comandante militar de la plaza, Comandante o Ayudante militar de Marina y Autoridad aérea local.
- 52.- Representantes consulares extranjeros.
- 53.- Medallas de la Universidad que no pertenezcan a la comunidad universitaria.
- 54.- Miembros del Consejo Social.
- 55.- Director o Presidente de las Academias oficiales.
- 56.- Consejero Mayor de la Cámara de Cuentas de Andalucía.
- 57.- Diputados del Parlamento de andaluz.
- 58.- Delegados de Consejerías de la Junta de Andalucía en la ciudad.
- 59.- Directores provinciales de ministerios en la ciudad.
- 60.- Vicepresidentes de la Diputación Provincial.
- 61.- Miembros de las academias oficiales.
- 62.- Alcaldes de la provincia.
- 63.- Portavoces de los grupos políticos con representación en el Ayuntamiento.
- 64.- Concejales de la corporación municipal que no sean tenientes de alcalde ni portavoces.
- 65.- Portavoces de los grupos políticos con representación en la Diputación Provincial.
- 66.- Diputados de la Diputación Provincial que no sean vicepresidentes ni portavoces.
- 67.- Miembros de corporaciones municipales que no sean del lugar de celebración del acto.
- 68.- Representantes de partidos políticos.
- 69.- Representantes de la patronal.
- 70.- Representantes de sindicatos.

Es esta una propuesta no exenta de objeciones, pero con la que se pretende dar una respuesta de ubicación a aquellas personalidades que, sin ser de gran relevancia pública, sí frecuentan los actos académicos. La relación no es casual y en ella se “prima” de alguna manera a determinados colectivos sin peso fuera del ámbito académico. Es el caso de los miembros del consejo social o del presidente y miembros de academias oficiales. Igualmente se ofrece una solución para poder atender debidamente a delegados provinciales, diputados, concejales y alcaldes de la provincia, entre otros. En el criterio prima igualmente la elección pública y representatividad electoral que la representación de otro tipo de sectores tales como los secretarios o presidentes de los partidos políticos, o bien los representantes de la patronal y de los sindicatos. Tan justificable puede ser un orden como otro, simplemente he querido ofrecer una propuesta que puede servir de referencia para poder ordenar esas otras autoridades con las que en muchas ocasiones no sabemos muy bien qué hacer. Siempre cabe la posibilidad de una zona destinada a autoridades sin orden ni concierto pero entiendo que eso no beneficia a nadie y, además, incomoda a nuestros invitados. Un criterio parecido se ha establecido hace unos años en la Universidad de Huelva con un resultado muy positivo. A modo de ejemplo se puede indicar que, entre otras cosas, formar parte del Consejo Social de la Universidad, tiene también una recompensa -si es que se puede hablar en esos términos-, en los actos de la Universidad, al igual que formar parte de las Academias oficiales. Y es que, si la Universidad no cuida, aunque sea con un gesto a estos colectivos, quién lo hace. Junto a esta relación se contempla un artículo al objeto de resolver la ubicación adecuada de otras autoridades o personalidades significativas: “*La asistencia oficial a los actos académicos de autoridades no contempladas en las prelacións que regula este Reglamento será atendida por la Secretaría General, reservando al asistente un lugar acorde con su rango y dignidad*”¹⁵.

No dejan de ser “*criterios de aproximación sectorial a la temática del acto*” como así define la profesora Otero Alvarado ante la concurrencia de determinadas personas más o menos públicas, pero con una relevancia manifiesta desde el punto de vista social.

¹⁵ Art. 11.1 del Reglamento de Símbolos, Honores y Protocolo de la Universidad de Huelva de 19 de julio de 2001.

Innovación

La Universidad está poco a poco innovando en la organización de sus actos. Gampos García de Quevedo sostiene que “*el protocolo demanda diseño creativo*” al tiempo que aboga por una necesidad de “*eliminación de barreras que aporten cercanía*”¹⁶. Entre sus conclusiones aseveraba que “*la falta de dinamismo va contra el hastío del público*”. Sin duda, la necesidad de dinamismo es uno de los grandes retos que deben plantearse los actos académicos, saturados a veces de intervenciones pensadas más para un público especializado que para el gran público. El planteamiento de Campos García de Quevedo no deja de ser un paso más del que recoge Otero Alvarado en relación a Pumar Vázquez del que indica que fue el primero que vinculó los términos “*protocolo, imagen, orden y prestigio*”¹⁷.

Recientemente, Salvador Hernández puso de manifiesto las diferencias existentes entre las universidades españolas en algo tan concreto como la cesión de la presidencia al presidente de la comunidad autónoma. El estudio que realizó y que dio a conocer a principios de año, arrojó como resultado que el 18% de las universidades no cedía al presidencia al presidente de su comunidad autónoma, mientras que sí lo hacía el 82% restante¹⁸. Seguramente esta misma encuesta ofrecerá un resultado diferente si la hiciéramos hoy en día, no sólo porque hemos vivido este año unas elecciones generales, sino porque los criterios y las relaciones, desgraciadamente cambia, y dependen, en esto sí, de la decisión de quien ostenta el poder en una Universidad: del rector. Esta es, y no otra, la realidad que se vive en la Universidad española. Actualmente esa autonomía, también en materia de protocolo, se gestiona y administra de forma diferente en cada Universidad. Lo que en una Universidad es algo normal y forma parte del funcionamiento diario de la institución, en otra puede resultar llamativo, extraño o incluso improcedente, llegando incluso a provocar el malestar de sus miembros.

¹⁶ CAMPOS GARCÍA DE QUEVEDO, Gloria. “Los nuevos escenarios y sus necesidades”. Intervención en el V Congreso Internacional de Protocolo. Madrid febrero de 2004

¹⁷ OTERO ALVARADO, María Teresa. “Teoría y estructura del ceremonial y el protocolo” Edi. Mergablum, 2000. Pág. 191.

Bibliografía

LÓPEZ NIETO, Francisco. (2003). “Manual de Protocolo”. 4ª edición. Ariel.

OTERO ALVARADO, María Teresa. (2000). “Teoría y estructura del ceremonial y el Protocolo”. Mergablum.

OTERO ALVARADO, María Teresa (2003). “La especificidad del protocolo en las comunidades autónomas”. Cap. De “Curso Superior de Comunicación y Protocolo”. Universidad de Vigo.

RAMOS FERNÁNDEZ, Fernando. (2003). “La ordenación del protocolo universitario”. Cap. De “Curso Superior de Comunicación y Protocolo”. Universidad de Vigo.

RAMOS FERNÁNDEZ, Fernando. (2001). “Color y tradición en la ropa universitaria” en Revista Internacional de Protocolo, nº 21.

SOTO DÍEZ, Carmen. (2004). “Las buenas maneras. Usos y costumbres sociales en protocolo”. 4ª Edición. Palabra.

URBINA Y DE LA QUINTANA, José Antonio. (2003). “EL gran libro del Protocolo”. 6ª Edición. Temas de Hoy.

Documentación

Constitución Española de 1978.

Gabinete de Comunicación de la Universidad de La Laguna.

Real Decreto de 10 de enero de 1931.

Real Decreto de 6 de marzo y 2 de octubre de 1985.

Real Decreto de 22 de mayo de 1959.

Real Decreto 2099/1983 de 4 de agosto. Reglamento de Ordenación General de Precedencias del Estado.

Decreto 77/2002 de 26 de febrero por el que se regula el régimen de precedencias y tratamientos en el ámbito de la Junta de Andalucía.

Reglamento de Símbolo, Honores y Protocolo de la Universidad de Huelva de 19 de julio de 2001.

¹⁸ SALVADOR HERNANDEZ, “La existencia de los departamentos de protocolo en las universidades españolas”. Ponencia del V Congreso Internacional de Protocolo, Madrid febrero 2004.

Tribunal Constitucional. Sentencias 26/1987 de 27 de febrero y 130/1991 de 6 de junio.

ASENSI SABATER, José y ESQUEMBRE VALDÉS, María del Mar. (1998). “Derecho de la Información”. Tirant lo blanch. Textos legales.

CAMPOS GARCÍA DE QUEVEDO, Gloria. (2004). “Los nuevos escenarios y sus necesidades”. Intervención en el V Congreso Internacional de Protocolo.

HERNÁNDEZ, Salvador. (2004). “La existencia de los departamentos de protocolo en las universidades españolas”. Ponencia del V Congreso Internacional de Protocolo.

RAMÍREZ DE LA PISCINA MARTÍNEZ, Txema. (1995). “Gabinetes de Comunicación. Funciones, disfunciones e incidencia. Bosch Comunicación.

REVISTISTA LAUREA, (2001). “Relaciones Públicas y Protocolo. Cinco años de reflexiones (1996-2001). Monografía nº 1. Universidad de Sevilla.

REVISTA LAUREA HISPALIS, (2002). “Revista internacional de investigación en relaciones públicas ceremonial y protocolo”. Universidad de Sevilla.

REVISTA INTERNACIONAL DE PROTOCOLO. Nº 17-30. Ediciones Protocolo.

UNIVERSIDAD DE SEVILLA
FACULTAD DE COMUNICACIÓN
I CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN Y RELACIONES
PÚBLICAS

“LA COMUNICACIÓN Y EL PROTOCOLO COMO INSTRUMENTO DE LA
SOCIEDAD: LAS RELACIONES PÚBLICAS Y EL PROTOCOLO DEL
MINISTERIO DE DEFENSA”

Leopoldo Seijas Candelas

Universidad San Pablo-CEU (Madrid)

Facultad de Humanidades y Ciencias de la Comunicación.

seijas.fhm@ceu.es

Introducción.

En los últimos años los que nos dedicamos a la investigación social y de mercados hemos venido asistiendo a la introducción de las disciplinas de la comunicación y al auge de su “filosofía” en las estrategias de líderes, empresas e instituciones. Se habla de comunicación de los productos, de comunicación de la empresa, de comunicación en las instituciones, se habla de imagen de productos e imágenes corporativas e institucionales; se intenta adecuar la oferta de necesidades y opiniones del público y de los consumidores. Se dice que el marketing es comunicación y que el mundo de las relaciones públicas, concepto distorsionado por el mal uso dado en ciertos ambiente laborales, es una herramienta eficaz para conseguir los objetivos que nos proponemos¹.

Sabemos que, cada vez más, empresas e instituciones se plantean comunicaciones específicas y aun una oferta de comunicación global, de la que quieren medir sus efectos y consecuencias con un propósito de retroalimentación. Esa comunicación obedece tanto a una estrategia planeada como a la que deviene “naturalmente” de su presencia y de sus acciones y productos, de la que obedece a actos de comunicación y de la que se deriva de acciones concretas de publicidad y por supuesto de las relaciones públicas. Las empresas e instituciones quieren conocer cómo se está produciendo la comprensión de su *oferta de*

¹ Coincido con Fernández Barquero en que el nombre de “Relaciones Públicas”, debería ser sustituido por el de “Relaciones con los Públicos” porque este último identifica plenamente el trabajo y los fines que persiguen los profesionales que se dedican a esta rama de la comunicación.

comunicación, esto es: *cuántos* la han comprendido y *cómo* la han comprendido, *cómo* han percibido.

Las relaciones públicas y el protocolo parte de la imagen empresarial.

Las relaciones públicas la podemos definir como *los esfuerzos que desarrolla la empresa para tratar de crear un clima de simpatía y de buenas relaciones con sus clientes objetivos*. En este sentido, las relaciones públicas ayudan a evaluar las actitudes del público respecto a una empresa o institución, para después emprender una acción positiva que trate eliminar todo lo que pueda provocar actitudes desfavorables hacia ellos.

Tanto las relaciones públicas como cualquier forma de comunicación tratan de contribuir a la búsqueda del beneficio empresarial. La función profesional de las relaciones públicas es promover armonía y comprensión mutua entre la empresa y sus clientes, y en este camino también juega un papel muy importante el protocolo empresarial.

Para poder entender el fin último de las relaciones públicas hay que saber cuales son sus soportes donde trabaja, que a nuestro juicio y sin perjuicio de los medios de comunicación, como ya hemos apuntado, podemos destacar todos los asuntos públicos, las relaciones con los distintos estamentos gubernamentales, las actividades financieras, las de investigación, etc.

Hay que recordar que la finalidad que persiguen las relaciones públicas es la de llevarse bien con los diferentes públicos objetivos a los que vamos, a dirigir nuestra oferta. Sin perjuicio de que el objetivo más importante de una empresa es su crecimiento económico, ésta no puede perder de vista las herramientas comunicacionales que están a su disposición para conseguir sus objetivos. Precisamente las relaciones públicas cumplen un papel fundamental, aunque muchas veces mal interpretado por los distintos actores que alrededor de ella se mueven, y así en no pocas ocasiones se piensa que las relaciones públicas es una herramienta para acciones ocultas promovidas desde la alta dirección. e idea se encuentra extendida tanto dentro como fuera de las empresas. Por lo tanto la utilización de las relaciones públicas, si es que queremos influir de una forma positiva, debemos llegar a la sociedad de una forma racional, clara con un mensaje consistente en una demostración de buena voluntad para poder conseguir la aceptación y el reconocimiento de su entorno. Creo que la mejor evaluación que podemos hacer para saber si hemos realizado un buen ejercicio de relaciones públicas es precisamente cuando evaluemos el grado de aceptación que percibimos de la sociedad. Con ello conseguiremos la confianza, y si esta es real podemos decir que estamos en condiciones de influir en la opinión que la sociedad tiene de nosotros.

Y para ello toda la actividad debe basarse en tres ejes vertebrales que a nuestro juicio es vital para ejercer unas buenas relaciones públicas:

1. Informar a la opinión pública en general y a los públicos en particular.
2. Emplear estrategias de persuasión dirigidas a los públicos objetivos para tratar de modificar actitudes, ideas, acciones con la finalidad de hacer coincidir los intereses de los receptores con los nuestros.
3. Concentrar esfuerzos para hacer coincidir el interés público, el de la sociedad, con el privado empresarial de forma que todos se beneficien.

Esta trilogía, recoge la esencia fundamental de lo que son las relaciones públicas, o al menos de lo que deben ser porque teniendo presente que nos encontramos ante una parte de las ciencias sociales, y como toda ciencia social tiene una base en la persuasión, lo que le hace que no sea exacta, y que tiene que adaptarse al cambio social, y a las costumbres del momento en que se vive.

Las Relaciones Públicas, sus profesionales, tienen en sus manos que la opinión pública se decante positiva o negativamente en torno a decisiones y apoyos que puedan dispensar en un momento determinado.

Es muy importante el saber cómo, cuándo, dónde y por qué, así como en qué momento oportuno podrá persuadir a los públicos con información adecuada y a tiempo, difundiéndola estratégicamente a través de los medios adecuados a los individuos, sociedad y opinión pública en particular, y de un modo amplio y suficiente en pro de sus destinatarios.

No hay que olvidar que nos encontramos ante lo se viene denominando la industria de la persuasión. La información obtenida es de gran interés e imprescindible ya que de nuestro trabajo extraemos las características de todos y cada uno de los públicos a los que no dirigimos.

La comunicación estratégica que desarrollan las Relaciones Públicas ha de empezar en una atmósfera de credibilidad, y ésta depende de la fuente informativa, que habrá de manifestar el firme propósito de ser útil al receptor y estar francamente estudiada y contrastada.

Por su parte, el receptor ha de tener confianza en el comunicador, considerándolo como persona especializada en el tema; no siempre necesariamente ha de ser la propia empresa, puede ser un tercero que no tenga que ver con la misma pero ser una autoridad en la materia.

Un profesional de la Relaciones Públicas debe estudiar el entorno local donde ha de adaptar su programa, porque con ello se conseguirá que exista participación y diálogo entre la organización y sus públicos.

Pero si el entorno es importante el contenido del mensaje adquiere una naturaleza especial porque una parte importante del éxito se encuentra en él.

Por ello todas las actividades que se realizan bajo su denominación como puede ser el patrocinio o mecenazgo, las ferias, salones y exposiciones, así como todos los actos sociales, de formación, revistas y memorias, etc son unos buenos canales que aunque no son exclusivos de las relaciones públicas deben ser utilizados por estos para conseguir sus objetivos.

El protocolo en la empresa e instituciones.

No cabe la menor duda que las relaciones de las empresas e instituciones cada vez se hacen más difíciles tanto en su ámbito interno como externo. Las nuevas formas económicas que nos ha tocado vivir, exige una participación reglada desde todos los ámbitos donde se impliquen todos los miembros de la organización con el fin de realizar el diseño, ejecución y seguimiento de los objetivos que se quieren alcanzar. Y partiendo de la premisa que el elemento humano es indispensable para esta actividad, se hace necesario que toda empresa que se aprecie en conseguir unos objetivos debe pensar en establecer un manual de protocolo o en su caso, dependiendo de la magnitud de la empresa de un departamento de protocolo.

No decimos nada nuevo si afirmamos que la competencia entre los mercados es cada día más grande. Cada vez se hace más difícil el captar y afianzar compradores y por lo tanto se hace imprescindible poner en marcha todas las herramientas que el marketing pone a nuestra disposición, y una de las herramientas es el protocolo, para poder conseguir los objetivos previstos.

La comunicación externa, y por lo tanto sus responsables, deben estar íntimamente ligados con las personas responsables del protocolo de la empresa, así como de los encargados de las relaciones públicas, pues este trío de competencias llevan el peso principal de la imagen de la empresa. El protocolo propiamente dicho tiene una particular importancia para la entidad o empresa y también para los propios empleados, porque todos deben adecuarse en sus comportamientos a las exigencias de la vida pública y social.

Está muy extendida la idea de que el protocolo, o mejor dicho las normas de protocolo son exclusivas de grandes organizaciones y de instituciones oficiales. Hoy en día es muy difícil poder operar en cualquier sector al margen de la cultura empresarial. Muchas veces se olvidan cosas que nos parecen elementales y esos errores se pagan después en las relaciones con los clientes o con otros organismos.

El protocolo, como tal no es un conjunto de normas que se rigen por las leyes matemáticas, es decir, necesitan, cierta flexibilidad para adecuarse a las situación de la empresa. Otra cosa son las normas de protocolo dictadas para organismos oficiales que por su idiosincrasia deben guardar unas formas preestablecidas.

El protocolo empresarial está íntimamente ligado a la estrategia de ésta. Para ello hay que establecer la misión o fines que queremos alcanzar, fijar el sistema de objetivos.

Por ello, entiendo, que el lugar donde convergen protocolo y relaciones públicas es sin duda alguna en los distintos eventos que las empresas o instituciones realizan a lo largo de su vida.

Dar a conocer los planes de futuro de una empresa, motivar el impulso de las ventas o a los mismos empleados, son algunos de los objetivos que persiguen los profesionales de las relaciones públicas.

La organización de eventos aunque es una parte importante de la estrategia de marketing y de comunicación de la empresa, no deja de tener un fuerte componente dentro del mundo de las relaciones públicas y por ende del protocolo porque es a mi juicio el “habitat” natural donde se mueven los dos conceptos y donde se puede evaluar de alguna manera si la gestión de la misma se hace de la forma adecuada. Por ello, su papel, el de las relaciones públicas, es cada día más importante, puesto que contribuye a hacer tangible el posicionamiento de una empresa y supone, como ya hemos indicado anteriormente, una verdadera puesta en escena de lo que se quiere comunicar a un grupo de objetivo concreto, ya sean directivos, empleados o consumidores directos. La importancia de los eventos viene contemplada por el incremento de presupuestos dedicados a su puesta en marcha con el fin de captar más clientes.

La comunicación en directo ofrece un valor indudable desde el punto de vista relacional, y, en un contexto de mercados maduros, desarrollar experiencias con *targets* es una herramienta fundamental de diferenciación que permite hacer tangibles posicionamientos de comunicación. Al mismo tiempo los eventos permiten respaldar la imagen de la propia empresa ante sus clientes o ante sus trabajadores, utilizando al mismo tiempo las relaciones públicas para conocer y acercarse de manera directa al grupo objetivo para el cual organiza este tipo de actos.

Un evento, ya sea éste de carácter externo o interno, tiene casi siempre un objetivo de comunicación hacia un público muy segmentado. Es la forma más clara y efectiva de comunicar para una empresa, al poder establecer un contacto directo con su *target* al tiempo que se promueve una experiencia completa al asistente.

La organización de un evento por parte de una compañía puede deberse a distintos motivos. En unas ocasiones responderá a cuestiones tácticas, debido a necesidades puntuales; en otras,

el evento formará parte del engranaje de comunicación de la propia empresa, de ahí la necesidad de tener en cuenta a quién se pretende llegar, de qué manera y con qué medios.

Si la empresa actúa en un entorno *business to business*, en el que el círculo de clientes es más bien pequeño y reducido, a nuestro juicio se hace necesario utilizar técnicas de marketing. La mejor manera de establecer una relación con un cliente potencial con quien nunca se ha tenido contacto es invitándole a un evento social, ya sea una fiesta, un viaje o una excursión, o a un evento de carácter educativo, como por ejemplo una feria, un seminario o una conferencia.

En el caso de tratarse de una empresa centrada en el consumidor y cuya base de clientes sea mucho más amplia, el evento surge como una de las maneras más fuertes de comunicar emociones. De esta forma, las empresas pueden interactuar directamente con el cliente dentro de un evento, estimular sus sentidos y crear emociones.

Hasta hace dos o tres décadas la organización de eventos como herramienta de marketing era bastante inusual. En la actualidad, sin embargo, las empresas han tomado conciencia de la importancia que tiene este tipo de actos, ya que, en términos generales se puede decir que cualquier compañía o institución siente necesidad de comunicar interna o externamente sus novedades o resultados. De ahí que todas realicen, de una u otra forma, eventos, utilizando una tipología diferente, reuniendo a su equipo o a su público objetivo. Pero todas, de una forma u otra hacen eventos.

Bien es verdad que la dimensión o la riqueza del acto en sí viene determinado la mayor parte de las ocasiones por el tamaño de la empresa o institución, que indudablemente, condicionará el acto y sus contenidos. Aunque también dependerá del área sectorial en que se mueva la empresa o institución. No hay que olvidar, y la experiencia así nos lo indica, que el evento ha sido tradicionalmente territorio frecuentado fundamentalmente por grandes empresas o instituciones oficiales. Esto se justifica porque las grandes empresas o las instituciones del Estado, Autonómicas, y algunas Municipales representan el paradigma de paladines de este tipo de acciones de comunicación, lo mismo que ocurre en ciertos sectores de la empresa privada como puede ser el del automóvil, la informática o la cosmética. Por el contrario, las empresas de tamaño medio apuestan por este tipo de acciones de manera más esporádica y con carácter especial.

No obstante, hay actos que han hecho de determinados eventos una cita obligada para muchas compañías con sus fuerzas de ventas o sus empleados. Se trata de las convenciones, un tipo de evento que se encuentran muy introducido sobre todo en aquellas organizaciones con una clara vocación y orientación hacia el marketing, pero que necesitan una fuerte carga de

relaciones públicas para darse a conocer por un lado y como antesala del evento en cuestión, sin olvidar que el momento trascendental está desde el inicio hasta el final del mismo.

Una de las cuestiones básicas que toda compañía debe plantearse antes de llevar a cabo un evento es para qué y en qué ocasión es recomendable hacerlo. A nuestro juicio estimamos que ello depende del objetivo que quiera alcanzar la empresa o institución, sin perder de vista un elemento primordial y es que la organización cuente con un respaldo por parte de los convocados al evento, ya que se trata de una buena oportunidad no solo para tener un contacto directo con el público objetivo sino también para fortalecer las relaciones con éste. Creemos que los postulados que se deben dar para elegir el momento óptimo del evento deben estar muy claros y estructurados como puede ser un lanzamiento, una inauguración, un aniversario o a lo largo de una efemérides. Si no hay una razón concreta siempre se puede encontrar alguna que justifique, siempre con cierta coherencia, la celebración de un evento. De cualquier forma, partimos de la base de que la organización de un evento está perfectamente justificada siempre y cuando se busque el desarrollo de una experiencia relevante de contacto. Todo evento supone una puesta en escena de las marcas y aportan su pleno valor dando vida a los posicionamientos.

Todo esto no quiere decir que la ocasión para organizar un evento deba dejarse al puro azar. Como ya hemos dicho, tiene que estar encuadrado perfectamente en la estrategia de marketing de la empresa y responder a las expectativas iniciales. Precisamente, y dentro de esa estrategia de marketing las relaciones públicas tienen un papel importante de gestión en la elaboración del evento, porque los encargados de las relaciones públicas tienen la obligación de “empaparse” del producto que vamos a “vender”. En una palabra, las relaciones públicas aportan una ayuda inestimable a la creatividad.

Cuando se trata de grandes organizaciones de carácter multinacional suelen tener bastante claro los conceptos a la hora de llevar a cabo un evento. Son compañías que incluso cuentan con departamentos internos en esta materia que dan respuestas concretas a cada una de sus necesidades, haciendo de cada acto algo diferente. Es aquí donde las personas encargadas de las relaciones públicas tienen un papel primordial: cada proyecto hay que enfocarlo desde un punto de vista que permita ofrecer frescura en la experiencia de contacto con el público, que no es más que aproximarse a la comunicación en directo con modelos preconcebidos es el camino más rápido para ofrecer soluciones recurrentes sin valor añadido.

Partiendo de la base de que es muy difícil establecer modelos homogéneos responde más bien a que cada evento contiene unas características particulares, no sólo en lo que a filosofía de

empresa se refiere sino también porque los públicos objetivos y de comunicación suelen ser distintos en cada caso.

El éxito de un buen evento no depende solamente de realizar algo grandioso y espectacular. Lo fundamental de un evento es que responda a las necesidades de la empresa y a sus planteamientos. Los eventos son “dardos” muy selectivos donde existe un contacto directo con el cliente, con los empleados o con los medios de comunicación.

Es muy importante analizar cuál es la meta del evento qué queremos comunicar, a quién y por qué. De nada sirve que un evento esté muy bien realizado si no cumple su objetivo fundamental: llegar al público objetivo. Los destinatarios necesitan interactuar para que puedan sentir y así tomar parte del evento. De ahí la importancia de que estos actos sean capaces de estimular todos los sentidos, desde el tacto a la vista, pasando por el gusto y el oído, creando a su vez emociones. Si se logra interactuar con el cliente será fácil que este se involucre, obteniendo como resultado una relación más fuerte con la empresa, que finalmente es lo que se trata.

A la hora de hablar de comunicación e impacto hay una materia prima que resulta imprescindible, y a la que ya hemos hecho referencia. Nos estamos refiriendo a la creatividad. Una palabra mágica donde las haya. Aunque no todo se resuelve con la creatividad. Ésta es una parte esencial del evento que forma parte de un engranaje mucho más complicado. La creatividad es un elemento destacable en todo lo que concierne a la comunicación y al marketing, pero se encuentra supeditada a otros factores como son la logística, las relaciones públicas, y por tanto a la planificación del propio evento.

El éxito o fracaso dependerá en buena medida de cómo se resuelvan los problemas logísticos y de planificación que conllevan todo evento. La mejor manera de evitar imprevistos es trabajando codo con codo con los profesionales especializados en cada uno de los sectores que conlleva todo evento. Para ello se hace necesario articular un canal de decisión ágil a la tomar decisiones en el proceso de diseño y producción permitirá minimizar los posibles factores de riesgo. Pero aún así siempre existirán, cualquier acción en directo está afectada por contingencias. Por este motivo, la capacidad de previsión es un aspecto de gran valor añadido, ya que en la mayoría de los casos no hay oportunidad para jugar a prueba-error, por lo que hay que ser muy conscientes de las soluciones ofrecidas.

Las empresas que recurren a los eventos como medio de interrelación con sus clientes, empleados o consumidores buscan este tipo de actos una solución a la medida de sus necesidades. Ante todo se demanda algo distinto, diferente y que sorprenda al público objetivo: soluciones creativas pero organizadas con una alta dosis de originalidad. Dentro de

las soluciones que demandan los clientes hay dos conceptos que suelen repetirse de manera permanente: creatividad y eficacia. Algo que es perfectamente comprensible, ya que para lograr impacto siempre hay que ir buscando el triple o cuádruple “salto mortal”. Además de buscar originalidad y eficacia, las empresas o instituciones que contratan a una agencia especializada para la realización de un evento suele buscar un equipo dotado de las competencias necesarias para delegar una actividad con la que no siempre están familiarizadas. Lo habitual es que las agencias especializadas se conviertan en el único interlocutor de la compañía que desea organizar un evento, de manera que supervise y ofrezca una solución integral al proyecto. La mejor manera, por tanto, de llevar a buen término un evento es dejarlo todo en manos de profesionales.

Un aspecto que no podemos olvidar a la hora de un evento es el capítulo de costes económicos, que aunque es difícil establecer un baremo, debemos movernos por unos parámetros aproximados teniendo en cuenta que dependemos de múltiples factores, tales como el lugar donde se vaya a celebrar, el número de asistentes, si hay o no alojamiento, catering, desplazamientos o actuaciones, sin perder de vista de que el coste económico lo suele fijar el cliente, por lo que siempre debemos presentar los proyectos de acuerdo al presupuesto disponible. No hay que olvidar que los costes de un evento varían también dependiendo de las responsabilidades que asuma la agencia especializada. A veces sale más barato para una compañía o una institución oficial que quiere organizar un evento encargarse de partidas externas al propio acto como son la búsqueda del alojamiento y la contratación de los viajes. Aunque no siempre es así, y este es un factor que hay que tener en cuenta, ya que las agencias especializadas en la materia tienen mayor conocimiento del sector y son capaces de obtener mejores condiciones económicas con los proveedores.

Medir el resultado y la repercusión de un evento constituye una tarea complicada, puesto que no existen herramientas ni parámetros únicos que permitan medir científicamente la eficacia. No obstante, sí hay fórmulas que hacen posible evaluar el éxito y la rentabilidad de un evento llevado a cabo por una empresa.

La evaluación no será la misma si se trata de una convención, una junta de accionistas, un congreso, una entrega de premios un viaje o un acto institucional. Para medir su eficacia podemos utilizar varios soportes como por ejemplo estudiando el éxito o no del evento y su repercusión en los medios de comunicación. Como término medio podemos considerar tres aspectos a la hora de evaluar: cobertura mediática, impactos directos, contribución a resultados comerciales.

Como en toda evaluación, se puede hacer tanto cualitativamente, como cuantitativamente, estudiando por un lado el grado de aceptación por parte del público objetivo, el grado de entusiasmo o el índice de asistencia. Para ello necesitamos una muestra tomada mediante encuestas.

Las Relaciones Públicas como soporte del Protocolo: Las Relaciones Públicas en el Ministerio de Defensa.

Las ciencias de la información se ha convertido en una herramienta fundamental en el mundo de la Relaciones Públicas, porque transmite una serie de mensajes que son indispensables para que la opinión pública sea consciente de lo que es y cuales son los fines que toda institución persigue.

Hay que tener presente, que estas corrientes informativas suelen alterar la actitud de los receptores en cuanto al conocimiento y credibilidad del mismo. Por lo tanto es importante resaltar el papel de persuasión que ejerce en eventos. Precisamente el éxito del mismo reside en que los mensajes emitidos sean captados por los públicos a los que se dirijan con el fin de poder repetir dichas actuaciones, y lo más importante a nuestro juicio es que se transmita la idea de que todo lo que se realiza, se hace en nombre del interés público y social, por lo que la credibilidad, como ya hemos anunciado, es de suma importancia, porque su conjunto no dará la cota de confianza con la que contamos.

Las personas que trabajan en el sector de las Relaciones Públicas ya sean en empresas como en instituciones públicas, los medios de comunicación y sobre todo los especializados en el sector que nos afecte, son objetivos prioritarios que hay que ponderar por la importancia que tienen a la hora de persuadir a la opinión a favor del fin que perseguimos.

Es prioritario mantener informados a los distintos medios de comunicación de todas las noticias que acontezcan a la empresa o la institución y que estimemos que son de interés público.

No solamente tenemos que dar la sensación de que estamos bien informados, sino también que tratamos de colaborar de una forma eficaz y desinteresada con los medios de comunicación con el fin de aumentar su confianza y si es posible su amistad.

Debemos de ser cautos en las intervenciones que hagamos ante los medios. No se debe exponer expectativas de futuro, ni asumirse compromisos que condicionen la marcha o evolución de la institución. Resultaría muy negativo haber asegurado unos acontecimientos a celebrar que son imposibles de cumplir.

Para que esto no ocurra podemos resumir en tres los aspectos que todo Relaciones Públicas debe cuidar a la hora de enfrentarse con un evento:

1. Dar información adecuada a su debido tiempo.
2. Facilitar información de forma pertinente y constante.
3. Información verosímil y de utilidad práctica.

Centrándonos en el caso concreto del Ejército de Tierra, se hace necesario hacer una reflexión para justificar cual es la situación en que se encuentra desde el punto de vista de las relaciones públicas y el protocolo.

No es fácil, en los momentos que vivimos el dar una respuesta satisfactoria por parte de los medios de comunicación de qué se puede transmitir a la sociedad para que se pueda inculcar unas formas, o si se quiere valores que aclaren el concepto de lo que se conoce como “cultura de defensa”.

No podemos ignorar que la sociedad en general y la juventud en particular, se encuentra sometida a un proceso general de cambios de valores.

En este mundo global, en el que se encuentra esta sociedad cambiante, existen diferentes grupos sociales que manifiestan aptitudes y comportamientos, exteriorizando los valores que les caracterizan. Que duda cabe, que entre todos los sectores que componen la sociedad, resaltan los jóvenes a la hora de modificar valores.

En España, no se ha sabido “racionalizar” primero en el niño y después en el joven una cultura sobre la defensa. También hay que reconocer, que los momentos y las circunstancias no han sido muy propicias, pero ese abandono que ha presidido esta actitud está pasando factura.

En definitiva, hoy, nos encontramos con un muro que nos impide llegar a la juventud con la facilidad que sería deseable, con el fin de transmitir y hacer partícipes a todos de la importancia de una cultura de defensa y lo que es más importante de una identidad de defensa. Efectivamente, el mundo de la defensa, las fuerzas armadas en general, no pasan por su mejor momento. Si a esto le añadimos el proceso de alejamiento que se ha producido con ocasión de la profesionalización total de las fuerzas armadas, se puede afirmar que el cordón umbilical que unía a la sociedad civil con el Ejército se rompe definitivamente.

Para ello, el Ministerio de Defensa configura su Departamento de Comunicación ostentando en estos momentos categoría de dirección general, con el fin de potenciar lo que se viene denominando la “conciencia de la comunicación”, como nuevo estilo de mando con la misión

de mantener una comunicación veraz y oportuna en todos los ámbitos, compatible con la seguridad.

El Ministerio de Defensa se ajusta a sí a la realidad de nuestros tiempos y considera que el departamento de comunicación como algo esencial dentro para poder desempeñar sus funciones como en cualquiera gran empresa. Y apuesta por ello porque entiende de la importancia que la imagen de la institución tiene para lograra los objetivos que tiene planteados. Y para ello impulsa, dirige y mantiene relaciones con los medios de comunicación social y se preocupa de unificar, coordinar y difundir información general relacionada con el Ministerio de Defensa y sus Cuarteles Generales de los Ejércitos de Tierra, Mar y Aire, y para los asuntos que les compite con la Dirección General de la Guardia Civil.

Para ello la Dirección General de Comunicación del Ministerio de Defensa, a través de las subdirecciones en que se estructura (prensa, protocolo y relaciones públicas) configura un plan de comunicación con una serie de objetivos a corto y medio plazo, que quedan contemplados dentro de los que se denomina “Plan Permanente de Actuación” y dentro de éste se encuadra el denominado “Plan Permanente de Acción Institucional”.

Este Plan recoge unos objetivos generales que podemos resumir en los siguientes puntos:

1. Fomentar todas aquellas acciones que aumenten el prestigio de las fuerzas armadas.
2. Fomentar las medidas que favorezcan la consecución de una conciencia de defensa.
3. Fomentar el buen entendimiento y consolidar las relaciones con los medios de comunicación.
4. Impulsar la comunicación interna.
5. Colaborar e impulsar los programas de captación de tropa profesional.

Para ello y ante los cambios de estructuras en el organigrama de la cadena de mando como por ejemplo la supresión de las Capitanías Generales y al mismo tiempo, la creación de nuevas unidades para dar respuesta a las necesidades y obligaciones que España tiene como organizaciones internacionales, la Dirección General de Comunicación como instrumento del Ministro y en relación directa con los departamentos de comunicación de los distintos Cuarteles Generales antes mencionados y en el marco de sus competencias desarrollan sus actividades en tres direcciones:

- Externo: mantener canales abiertos con los medios de comunicación, para tenerlos informados todas aquellas noticias que son de su competencia y que pueden ser difundidas.
- Interno: difundir a las fuerzas armadas por distintos canales decisiones del mando, así

como recoger el sentir y preocupaciones de tipo funcional de las distintas escalas.

- Protocolo y Relaciones Públicas: El Ministerio de Defensa se rige por un protocolo que tiene su origen, (en parte) en las Reales Ordenanzas, con un posterior desarrollo en el Reglamento de Honores Militares, aprobado por Real Decreto 834/1984, que a su vez regula desarrolla las disposiciones que cada Ejército dispone para los mismos.

En este último apartado es fácil observar que el Ministerio de Defensa aúna las competencias de protocolo y relaciones públicas, porque muchos de los fines que desempeñan se encuadran en el mismo acto. Es verdad, que aquí, las relaciones públicas comienzan su trabajo mucho antes que el protocolo. Cualquier acto militar, ya sea en espacios abiertos como en recintos castrenses necesitan de una intervención previa al acto en el que los dos departamentos deben coincidir en sus apreciaciones.

Pero el mundo de las relaciones públicas tiene otros cometidos específicos casi siempre ignorados como es el “Servicio de Atención a Familiares”. Este Servicio tiene como fin el de servir como enlace con los familiares de aquellos militares que se encuentran destacados en misiones especiales fuera de nuestras fronteras. También atienden a familiares de militares que se encuentran en situación de retirados o han fallecido.

Desde hace algún tiempo el Ministerio de Defensa ha potenciado los eventos culturales, como son los “Premios Defensa” en sus distintas facetas. Desde el lugar de la celebración, hasta las invitaciones y su expedición son cometidos que desarrolla el Departamento de Protocolo y Relaciones Públicas del Ministerio de Defensa. En perfecta coordinación con los responsables de protocolo recibirán y colocarán a cada una de las autoridades e invitados en el lugar designado.

Un papel importante que desarrollan entre sus cometidos es la gestión de las relaciones del Ministro de Defensa con las distintas personalidades o representantes extranjeros en visita oficial. En este caso deben demandar los servicios del Patrimonio Nacional en lo relativo a banderas, si se trata de recibir a otro Ministro de Defensa. En el caso de S.M. El Rey deben conectar con la Secretaría General de la Casa del Rey, quién dispondrá todo lo relativo con la visita, programa, etc. Por supuesto, el trabajo con los Servicios de Protocolo de la Casa del Rey debe ser muy estrecha, pues son los que marcan las pautas en cada evento.

No podemos olvidar, y al principio ya hemos hecho mención, a las actividades que fomenten la imagen institucional. A nuestro juicio, entendemos que esta actividad es la columna vertebral de los componentes del Departamento de Relaciones Públicas. El Ministerio de Defensa está haciendo un esfuerzo importante por llegar al ciudadano, como de otra forma no

podría ser. Todo acercamiento es poco para enseñar y entender a las Fuerzas Armadas. Somos el país de Europa que menos interés tiene en conocer los aspectos de la defensa de su país. Esta es una labor que hay que empezarla desde el colegio. Es verdad que en la universidad se organizan bastantes eventos para conectar al joven con el mundo de la defensa, pero considero que no es suficiente. A este respecto, las Facultades de Ciencias de la Información son con cierta frecuencia escenarios para organizar seminarios, mesas redondas, etc con el fin de impulsar ese conocimiento.

La presencia de las fuerzas armadas con stands en ferias, congresos, etc, creo que son buenos escenarios para ampliar ese conocimiento. No estoy tan seguro, si los contenidos con que acuden son los adecuados para “convencer” a los destinatarios. Por ello, sigo pensando que falla un buen marketing que sirva de motor para poner en marcha todo lo demás.

BIBLIOGRAFÍA

- Arceo Vacas, José Luis: *Fundamentos para la teoría y técnica de las Relaciones Públicas*, ESRP-PPU, Barcelona, 1988.
- Ambrecht, W., y Zabel, U.: *Normative aspekte der public relations*, Opladen, 1994.
- Barquero, J.D. : *Relaciones Públicas: de las técnicas comunicativas a la aplicación de las ciencias sociales*, Grinver, Barcelona, 1991.
- Barranco, Francisco Javier.: *Técnicas de marketing político*, Pirámide, Madrid, 1982.
- Bonilla, Carlos.: *La comunicación como función básica de las Relaciones Públicas*. Editorial Trillas, segunda edición, México 2001.
- Corredor, Julio.: *La Planificación Estratégica*, Vadell Hermanos, Caracas, 2001.
- Costa, Joan.: *RP Internacional de Relaciones Públicas*, Madrid,
- Fernández, Fernando: *El arte del Protocolo. Manual práctico*. Editorial Oberón (Anaya)
- González Herrero, Alfonso.: *Marketing preventivo: la comunicación crisis en la empresa*, Bosch Casa Editorial, Barcelona, 1998.
- H. Shirley.: *Public Relations: An Introduction*, Thomson Learning, 2000.
- Marston, John E.: *Relaciones públicas modernas* Mc Graw- Hill, México, 1981.
- Pérez Senac, Román.: *Las Relaciones Públicas en el Ejército*, Editado Comando Gral. Ejército, Montevideo, Uruguay, 1987.
- Solano Fleta, Luis.: *Fundamentos de las relaciones públicas.*, Síntesis, Madrid, 1995.

Comunicación para el área de protocolo.

Título: Diferencias en materia de ceremonial y protocolo entre universidades públicas, privadas y de la Iglesia.

Abstract

En los actos universitarios solemnes se producen en ocasiones discrepancias, e incluso conflictos, con las autoridades de las Administraciones Públicas que acuden a éstos y pretenden imponer unos criterios aplicables en los actos públicos oficiales, pero no en el ámbito universitario.

Estas discrepancias pueden ser incluso mayores si tenemos en cuenta las singularidades que diferencian el ceremonial entre las universidades públicas, las de la Iglesia y las privadas. En esta comunicación se describen en detalle las similitudes y diferencias entre los tres grupos de instituciones de enseñanza superior en nuestro país. Comenzaremos analizando el marco jurídico que determina esas diferencias, para continuar describiendo las características distintivas en materia de ceremonial y protocolo en cada una de ellas.

Aspectos como los diferentes órganos de gestión, que dan lugar a la presencia de nuevas autoridades universitarias, como el Presidente de la Fundación, en centros privados, o la figura del Gran Canciller en las universidades de la Iglesia, dan lugar a importantes diferencias en cuestiones fundamentales del ceremonial y la organización de los actos como el establecimiento de las precedencias o la formación de presidencias.

Comunicación:

El ceremonial y protocolo en las universidades españolas está muy influenciado por la Iglesia católica, institución que creó los centros de enseñanza superior en nuestro país en el siglo XIII. Sería motivo de un artículo muy extenso la influencia del ceremonial religioso católico en el universitario, reflejado en infinidad de detalles, que van desde el traje académico, con su casulla similar a la del hábito de los frailes, que por cierto era

utilizada para portar los pergaminos; hasta la condición de “hermano” del claustro académico que recibe el doctor recién investido, tras el abrazo de fraternidad del padrino y del Rector.

No es éste el tema que desarrollaremos en esta comunicación, y del que se ha investigado mucho y muy bien, aunque resulta pertinente este recordatorio inicial, ya que al abordar las diferencias de protocolo de las Universidades conocidas como “de la Iglesia” desarrollaremos las particularidades del ceremonial de éstas últimas, que nos trae en ocasiones reminiscencias del pasado. Es el caso, por ejemplo de la figura del Gran Canciller actual, heredada de antiguo cancelario de las universidades pontificias mediavales, eclesiástico que gobernaba la universidad, en una época en la que el Rector era un alumno elegido entre sus compañeros.

Es cierto que se puede hablar de un protocolo y ceremonial universitario español, dado que existen normas y tradiciones casi “de obligado cumplimiento” en todas las universidades de nuestro país, y que describen muy bien autores como Francisco Galino, en su obra sobre el ceremonial de la Complutense (Madrid, 2000). Estas tradiciones y normas regulan desde la vestimenta, hasta la estructura y desarrollo en general de los actos académicos más tradicionales, como son la investidura de doctores o la apertura de curso académico. Sin embargo, existen singularidades propias en esta materia que diferencian unas universidades de otras y que están amparadas por la ley, incluso en las épocas de mayor centralismo y restricción de libertades.

La Ley de 29 de julio de 1943 sobre la ordenación de la Universidad española, que todavía sigue vigente en algunos de sus ordenanzas ya que no ha sido derogada expresamente y que intentaba imponer unos criterios fijos y de obligado cumplimiento por todas las universidades españolas, reconocía expresamente en su artículo octavo la independencia en materia de ceremonial a la que tienen derecho todas ellas, “cada Universidad tendrá un ceremonial propio, que se ajustará a sus tradiciones peculiares...”.

Hoy en día volvemos a la concepción diferencial de las universidades, como ya sucedía en el siglo XIX, antes de los cambios normativos y políticos que restringían los usos propios de cada universidad y daban paso a la uniformidad absoluta en todas las del Reino y la simplificación protocolaria propiciada por las reformas de los ilustrados. De

hecho, en la actualidad La Ley de Reforma Universitaria de 1983 reconoce y estimula el carácter diferencial de cada una de ellas en su preámbulo: “el sistema de Universidades que resulta se caracterizará por una diversificación entre las Universidades...”, invitando incluso a cada una a utilizar sus propios usos y costumbres, ya sean los clásicos, ya los que se desprendan de sus Estatutos o los heredados o adquiridos de Universidades hermanas o matrices.

Por tanto, las diferencias en los usos y costumbres protocolarios que señalaremos en esta comunicación tienen la validez y refuerzo que les otorga la ley.

Vamos por tanto a desarrollar esas diferencias y, especialmente las existentes entre universidades privadas y de la Iglesia Católica. Empezaremos por precisar a qué universidades nos referimos.

Comenzaremos por definir qué universidades en nuestro país podemos considerar como “de la Iglesia”.

Universidades privadas y universidades de la Iglesia.

Para abordar este objetivo, lo primero que convendría aclarar es dónde radican las diferencias entre las universidades privadas y las de la Iglesia.

Si acudimos al directorio que el ministerio de Educación y Ciencia presenta en su página web, lo tendremos un poco difícil, ya que al enumerar todas las universidades españolas, sólo establece la distinción entre universidades públicas y privadas.

En esta segunda categoría encontraríamos veintidós centros, ¿cuáles de ellos se podrían calificar como universidades de la Iglesia? A priori puede no ser una respuesta sencilla. ¿Debemos atender a la defensa y promoción de los valores cristianos entre los objetivos de la institución, para denominarla de esta manera? En este sentido, hay universidades como la Francisco de Vitoria, que reconoce en su página web su marcada inspiración católica, y leo textualmente: “*inspiramos nuestro modelo formativo en los valores del humanismo cristiano*”, sin embargo, no podemos simplemente por esto incluirla en esta categoría.

Otro criterio que podríamos tener en cuenta es el del nombre de la institución, que siendo de la Iglesia debería hacer referencia a un santo. En tercer lugar, otro factor importante para diferenciarlas es que su máxima autoridad fuera el Gran Canciller, figura a la que hemos hecho ya referencia. En este sentido, encontramos las universidades del CEU, que no sólo cuentan con un Gran Canciller en la cúspide de su organigrama, sino que también tienen nombres de santos. De hecho tenemos la San Pablo en Madrid, la Abat Oliba en Cataluña y la Cardenal Herrera en Valencia.

Pues tampoco es este el criterio definitivo para denominarlas de la Iglesia. ¿Será entonces que todas las universidades de la Iglesia pertenecen a ésta o a una congregación religiosa católica?. No necesariamente, la Universidad Católica San Antonio de Murcia, a la que incluiríamos en esta categoría, es gestionada y administrada por una fundación privada laica.

No estaría bien prolongar más esta interrogante que se resuelve reconociendo que la característica diferenciadora que nos permite calificar a una universidad española como “de la Iglesia” tenemos que buscarla, no sólo en su denominación y en la defensa de los principios y valores cristianos, sino en el origen de la institución, atendiendo a la forma en la que surgieron, a iniciativa de qué órgano o institución y, de forma importante, al amparo de qué legislación y normas.

Teniendo en cuenta estos criterios, podemos catalogar como universidades denominadas “de la Iglesia”, aunque este término no es muy exacto como veremos más adelante, a las siguientes: Católica Santa Teresa de Ávila, Católica de Valencia San Vicente Mártir, Católica San Antonio (en Murcia), Deusto, Navarra, Pontificia de Comillas y Pontificia de Salamanca. En todas ellas, aunque no con la misma capacidad de gobierno, existen autoridades religiosas en las primeras posiciones de sus organigramas. Además, como se refleja en sus estatutos, atienden no sólo a normas del Estado español, sino también a otras emitidas por la Santa Sede. Asimismo, surgen al amparo de los acuerdos entre la Santa Sede y el Estado Español.

Antes de entrar a detallar las singularidades en materia de ceremonial y protocolo en estas universidades, dedicaremos sólo unas líneas a analizar si, desde el punto de vista

jurídico/ normativo se puede hablar de diferencias entre las universidades consideradas de La Iglesia y las privadas.

Marco jurídico de las universidades de la Iglesia

Las normas más importantes en las que encontraríamos las referencias que buscamos son las siguientes:

* *Convenio sobre reconocimiento a efectos civiles de estudios de ciencias no eclesiásticas realizadas en España en Universidades de la Iglesia, de 5 de abril de 1962.*

* *Acuerdos entre el Estado Español y la Santa Sede sobre Enseñanza y asuntos culturales del 3 de enero de 1979;*

* *Dictamen del Consejo de Estado de 16 de octubre de 1997.*

* *Ley Orgánica de Universidades 6/2001 de 21 de Diciembre,*

* *Constitución apostólica Ex corde ecclesiae de 15-8-90;*

* *Sexta edición del Código de derecho canónico promulgado por S. S. Juan Pablo II el 25 de enero de 1983.*

* *Decreto General de la Conferencia Episcopal para aplicar en España la Constitución apostólica Ex corde ecclesiae sobre universidades católicas de 11-02-1995*

De los convenios y acuerdos entre la Santa Sede y el Estado Español citados en primer lugar debemos reseñar que es gracias al primero de ellos como se consigue el reconocimiento civil a los estudios no exclusivamente eclesiásticos en las universidades de la Iglesia, lo que va a suponer un importante impulso y desarrollo para las universidades de Deusto, Navarra y las dos Pontificias de Salamanca y Comillas. El segundo de ellos, el acuerdo de 1979 posibilitará la creación posterior de las universidades católicas de Ávila, Murcia y Valencia, al reconocer la facultad de la Iglesia para, de forma autónoma, crear Universidades, Facultades y otros centros de enseñanza superior. Otra cosa será la convalidación de sus estudios y el reconocimiento de sus títulos, para lo que tendrán que ceñirse a la normativa general oficial que rige en el resto de universidades.

Para no extendernos demasiado en este apartado, del siguiente texto, el *Dictamen del Consejo de Estado de 16 de octubre de 1997*, destacaremos un apartado en especial (p.8) que reconoce la singularidad legal de las universidades “de la Iglesia” frente a las privadas y las públicas: “se considera, por lo demás, que las Universidades creadas por la Iglesia Católica constituyen una tercera categoría distinta de las Universidades Públicas y de las Privadas”, y continúa afirmando que si bien se podrán ver afectadas en determinadas exigencias que la ley establece para las universidades públicas y privadas, se respeta la libertad de la Iglesia para su creación, organización, y la facultad de elegir las titulaciones que vayan a impartir.”

Por otra parte, la *Ley Orgánica de Universidades 6/2001 de 21 de Diciembre*, afirma: “las universidades establecidas o que se establezcan en España por la Iglesia Católica (...), quedarán sometidas a lo previsto por esta Ley para las Universidades privadas, a excepción de la necesidad de Ley de reconocimiento.”

Por lo tanto, queda más o menos claro que, para el Estado Español podemos hablar de pocas diferencias entre las universidades privadas y las de la Iglesia. Sin embargo, encontramos muchas más si nos fijamos en las normas emitidas por la Santa Sede y la Conferencia Episcopal Española.

De hecho, En el Decreto de 11 de febrero de 1995, la Conferencia Episcopal, comienza aclarando que el término correcto para definir a las universidades fruto de este análisis, es el de católica, ya que todas, tengan o no esta denominación en su nombre, deben ser consideradas como tales.

Lo deja bien claro en su artículo primero: “Se entiende por Universidad Católica aquella erigida canónicamente por la autoridad eclesiástica o creada por una persona jurídica eclesiástica pública, o que la autoridad eclesiástica reconoce como católica”. En este sentido continúa en el artículo 2 al afirmar: “tienen el carácter de Universidad Católica las Universidades de la Iglesia erigidas por la Santa Sede (...)”; por lo que ya no queda lugar a dudas, ya que aquí entran todas.

Por otra parte, esta norma profundiza en las diferencias entre las universidades católicas y el resto. Entre ellas, según se establece en artículo 4, está el compromiso de atenerse a normas específicas del Vaticano como la *Constitución apostólica Ex Corde Ecclesiae*.

Asimismo, como se señala en el artículo 6, deben adquirir el “compromiso de orientar la investigación hacia la integración del saber, cuidando el diálogo entre la fe y la razón, y atendiendo a las implicaciones éticas y morales, con la ayuda de la perspectiva teológica”.

Con respecto al personal docente, en el artículo 7 se indica que deben ser en su mayor parte católicos, y especialmente las autoridades académicas, cuyos cargos deben recaer en profesores católicos de recta doctrina y vida íntegra. Hay otras más, que no señalaremos por no extendernos en demasía, pasando ya al análisis referido a las diferencias en materia de protocolo y ceremonial.

Diferencias en materia de ceremonial y protocolo entre las universidades católicas y las públicas y privadas.

Aunque las tradiciones y costumbres en la organización de actos universitarios a grandes rasgos se suelen respetar en todas las universidades, sí podemos encontrar aspectos diferenciales entre las católicas y el resto, que podemos agrupar en dos apartados importantes:

- Autoridades universitarias y de gobierno de la universidad.
- Derivada de la anterior, presidencias en los actos académicos solemnes y tratamiento especial a las autoridades eclesiásticas.

Además hay otras de menor consideración, como los trajes académicos peculiares de alguna de estas autoridades, como el Gran Canciller de la Universidad de Navarra, o la distinta forma de disponer las comitivas académicas, pero no entraremos en estos detalles menores dada la brevedad de tiempo del que disponemos.

Vamos a analizar estos tres apartados en cada una de las universidades católicas españolas.

1º Autoridades universitarias y de gobierno de la universidad.

En las universidades católicas, sin excepción, destaca la figura del Gran Canciller en lo alto del organigrama, heredera, como comentábamos en líneas anteriores del cancelario de las universidades históricas medievales, que preside, por delante de cualquier otra autoridad de la universidad los actos académicos.

En algunas universidades católicas existe además la figura del Vicecanciller, o Vice Gran Canciller. Vamos a analizarlas una a una, atendiendo a su antigüedad.

La Universidad de Deusto es fundada por la Compañía de Jesús a finales del siglo XIX. Su Canciller es el máximo responsable de la Compañía de Jesús a nivel mundial, el Preósito General Peter-Hans Kolvenbach, S.I., que reside en Roma. Es la máxima autoridad de la Universidad, responsable de representarla ante la Santa Sede y nombrar al Canciller Delegado, al Vicecanciller y al Rector. Como habitualmente no asiste a todos los actos, cuando él no está le representa el Canciller Delegado, que es el responsable de los jesuitas en la provincia y el que propone al Vicecanciller, que sería en la línea de sustitución, cuando no estuviera presente ninguno de los dos anteriores.

El Vicecanciller además, preside el Consejo de Gobierno de la Universidad aunque, a diferencia de otras instituciones, este órgano no es el que dirige la gestión cotidiana de la Universidad, cuya responsabilidad recae en el Rector, sino que se limita a definir las directrices de la política universitaria y de imagen de la Universidad.

La responsabilidad ejecutiva y directiva de la Universidad recae en el Rector, que preside el “Consejo de Dirección”, La precedencia de éste entre los tres cargos anteriores quedará más claramente definida en el punto siguiente, relativo a la presidencia de los actos.

La Universidad Pontificia de Comillas es la siguiente en antigüedad. Erigida canónicamente por la Santa Sede en 1904, es también una universidad regentada por la Compañía de Jesús, al igual que Deusto.

Su organigrama es también muy similar al de la de la universidad vasca. Comparten el mismo Canciller, en Comillas llamado Gran Canciller; y el cargo del Vice-Gran Canciller recae en el Superior Mayor de la Compañía de Jesús en España, o en quién el Gran Canciller designe, como reflejan sus estatutos. El Vice-Gran Canciller representa a la Universidad cuando el Gran Canciller no está presente, y no existe Canciller Delegado. En Comillas al Consejo de Gobierno de Deusto, se le denomina Consejo Superior de la Universidad, con unas funciones similares y presidido por el Vice-Gran Canciller.

El Gobierno efectivo y la gestión cotidiana de la Universidad de Comillas recae en el Rector, que también es un padre jesuita, como en Deusto.

La siguiente universidad que analizaremos es la Pontificia de Salamanca. Se reconoce heredera de la tradición de la histórica universidad pontificia creada en 1254 e interrumpida por Real Orden en 1852. Comienza su actividad, tal y como la conocemos, en 1940.

Surge a iniciativa de la Conferencia Episcopal, que es la que ostenta la titularidad de la Universidad. Ésta nombra al Gran Canciller entre uno de sus miembros. Sus funciones son velar por la identidad católica de la Universidad y representar a la universidad ante la Santa Sede y la Conferencia Episcopal y viceversa. Puede delegar sus funciones en el Vice Gran Canciller, pero la autoridad que dirige de forma ejecutiva la vida universitaria es el Rector. Hasta el momento, y aunque no está establecido en sus estatutos que tenga que ser religioso, el cargo de Rector ha recaído siempre en sacerdotes. En este momento, el Gran Canciller es el obispo de la diócesis de Bilbao y el vice gran Canciller el arzobispo de Valladolid.

La siguiente en ser creada es la Universidad de Navarra que surge a iniciativa del fundador del Opus Dei, San José María Escrivá de Balaguer. Su máxima autoridad es el Gran Canciller, que es la máxima autoridad del Opus Dei a nivel mundial, el Prelado Monseñor Echevarría. Si él no está actuaría en su representación el Vicecanciller que el Vicario del Opus Dei en España. Preside la Junta de Gobierno, que es el órgano de gobierno ordinario de la Universidad, el Rector, que no es sacerdote.

Con muy poca diferencia en el período de creación tenemos a las dos siguientes universidades, la católica Santa Teresa de Ávila, erigida por el obispo de Ávila en agosto de 1996 y la católica San Antonio de Murcia, creada en este caso por el obispo de Cartagena el 13 de noviembre de 1996.

La Universidad avulense es gobernada por el Gran Canciller y obispo de la diócesis de Ávila, que tiene un mayor peso ejecutivo que en las anteriores, ya que preside no sólo titularmente, sino de forma efectiva en ocasiones la Junta de Gobierno de la Universidad, aunque, cuando él no está delega en el Rector.

La Católica de Murcia, cuenta también con la figura del Gran Canciller, que es el obispo de la Diócesis de Cartagena, que incluye la ciudad de Murcia, pero la gestión, administración y gobierno de la Universidad recae en el Presidente de la Fundación San Antonio, que preside además el Consejo de Gobierno de la Universidad, órgano encargado de nombrar al Rector. Por lo tanto, en este caso, el Obispo el Gran Canciller tiene unas funciones más reducidas, aunque ostenta la representación de la Universidad en los actos públicos solemnes.

Por último, la Universidad Católica San Vicente Mártir de Valencia es la más joven de todas. Erigida por el actual Arzobispo de Valencia en diciembre de 2003, reconoce ser heredera de la Escuela de Formación de Profesorado Eretania fundada en 1969 por el arzobispo de Valencia de esta época y cuyo crecimiento posterior motivó la creación de la actual Universidad Católica. Su Gran Canciller es el Arzobispo de Valencia, que tiene un peso mayor en la gestión de la universidad que en casos anteriores. Es responsable de convocar, presidir y asistir a cualquier reunión de los órganos de gobierno de la Universidad, y puede delegar en el Vicecanciller si él no está presente. Nombra al Rector y al Vicecanciller directamente y también los puede cesar en sus cargos. Delega en el Rector la representación ordinaria de la Universidad ante los órganos académicos y la dirección y gestión ordinaria de ésta.

2º Presidencia en los actos universitarios y tratamiento de las autoridades eclesiásticas.

En las universidades católicas, fruto de la distinta organización de los organigramas y la presencia de autoridades académicas propias definidas en el punto anterior, se forman unas presidencias que difieren de las de las universidades públicas y privadas en los actos académicos solemnes. A ello también contribuye el tratamiento diferenciado que se les da a las autoridades eclesiásticas presentes, que no disfrutaban normalmente en las otras universidades. Vamos a analizarlo de nuevo por universidades.

El funcionamiento entre las dos universidades católicas de la Compañía de Jesús, Deusto y Pontificia de Comillas, es muy similar en este punto. Cuando está presente el Gran Canciller (Canciller a secas en Deusto), preside él en primer lugar y a continuación el Rector. En el caso de que no asistiera el Gran Canciller, podrá ocupar su lugar el Canciller Delegado, en Deusto, o Vice-Gran Canciller, en Comillas, pero si estuvieran ambos presentes, sólo el primero irá por delante del Rector, para no desmerecer la importancia del cargo de éste en la gestión ejecutiva y cotidiana de los asuntos de la Universidad.

Como ejemplo de la importancia de la figura del Rector, nos podemos fijar en el acto de apertura de Curso en la Universidad de Deusto. En esta universidad ceden el primer puesto al Presidente del Gobierno autonómico, el Lehendakari. En segundo lugar se colocaba el representante del Gobierno de la Universidad, en este caso el Canciller Delegado al no estar el Canciller, y en tercero el Rector, por delante del Vicecanciller. Además, aunque éste sea el segundo cargo en importancia de la Universidad, es el responsable de dar comienzo al acto académico y ceder la palabra al Secretario General para que lea la memoria académica, por lo que, a pesar de los dos puestos que cede en la mesa se toma especial interés en darle protagonismo en el acto.

En la pontificia de Comillas, el Rector no cede al Presidente de la Comunidad, siendo él el que preside los actos normalmente, sólo cedería al Rey y al Nuncio de Su Santidad, dado que éste representa al Papa, patrono de la Universidad como consta en sus estatutos. Ni siquiera el Presidente de la Conferencia Episcopal restaría protagonismo al Rector.

Esta diferenciación que prima a las autoridades eclesiásticas por delante de las civiles a las que se suele ceder el primer puesto en muchas universidades públicas y privadas,

como el Presidente de la Comunidad Autónoma, veremos como se repite en más de una universidad católica.

Siguiendo el orden de antigüedad en la creación, en la Universidad Pontificia de Salamanca cuando el Gran Canciller está presente, suele presidir los actos y, en segundo lugar, el Rector. El Gran Canciller puede delegar en el Vice Gran Canciller, si no pudiera estar presente, y en el caso de que éste tampoco pudiera, presidiría el Rector en primer lugar. No se cede el primer puesto de la presidencia al presidente de la Comunidad Autónoma, ni al ministro de Educación. Sí se cedería a autoridades eclesiásticas de mayor rango que el Gran Canciller, como el Presidente de la Conferencia Episcopal, o el Nuncio de Su Santidad en España.

El caso más curioso y singular en cuanto a la formación de presidencias lo encontramos en la Universidad de Navarra. En sus actos, se hace especial hincapié en la diferencia entre autoridades académicas de la Universidad y el resto, llegando a configurar una presidencia civil aparte de la académica, situada enfrente de ella y bastante separada físicamente, unos quince metros, sin que intervengan en ningún momento en el desarrollo del acto.

La presidencia principal académica está presidida por el Gran Canciller en primer lugar, el Rector, en segunda posición, y el resto de miembros de la mesa serían vicerrectores y, en último lugar, el secretario general. El Vice Gran Canciller ocupa un lugar destacado pero fuera de la presidencia.

En la presidencia civil se sitúan a las principales autoridades de la administración pública: Presidente autonómico, Delegado del gobierno y, curiosamente por delante de la Alcaldesa de la ciudad, que sería la siguiente en el orden de precedencias, al arzobispo de Pamplona. El Presidente de la Conferencia Episcopal y el Nuncio de Su Santidad, cuando han asistido, han tomado asiento en unos sillones perpendiculares entre las dos presidencias y por delante del claustro de profesores.

Como se puede observar, en la Universidad de Navarra rige un protocolo muy especial en el que sólo el Gran Canciller, como Prelado del Opus Dei, es la única autoridad eclesiástica con participación real en el acto, que preside, pero ninguna otra, sea civil o

de la Iglesia Católica Española, resta protagonismo a las autoridades académicas de la universidad.

En el resto de universidades católicas más recientes, la situación es bastante distinta. En la de Ávila, por ejemplo, dado que es una universidad pequeña, no han contado nunca con la asistencia del Presidente de la Comunidad, aunque si viniera, estarían dispuestos a cederle el primer puesto. En principio, preside el Gran Canciller y obispo de la diócesis en primer lugar, y a su derecha el Rector. En tercer lugar, curiosamente, se sitúa el alcalde de la ciudad, que ha llegado a copresidir el acto con el Rector, cuando el Gran Canciller no ha podido estar presente. Esta deferencia tan singular con el Alcalde se debe a que los actos solemnes universitarios se celebran en un edificio de gran belleza y con un aforo adecuado que pertenece al ayuntamiento, por lo que se le agradece la atención al primer edil destacando su figura en la presidencia de los actos.

En la Católica San Antonio de Murcia, las buenas relaciones con la Comunidad Autónoma, llevan a que el Gran Canciller ceda la presidencia al Presidente de la Comunidad cuando éste está presente. También la cedería a las autoridades eclesiásticas de primer orden, como serían el Nuncio de Su Santidad, que copresidió el último acto de apertura con el Presidente de la Comunidad o el Presidente de la Conferencia Episcopal. Tras el Gran Canciller se situaría el Presidente de la Universidad y de la Fundación que la gobierna y a continuación el Rector.

En último lugar tenemos a la universidad católica de Valencia. En ella el Gran Canciller y arzobispo de Valencia no cede el primer puesto al Presidente de la Comunidad Autónoma, pero el Rector no se coloca a continuación, sino que en el segundo puesto figura el Vicecanciller. En el acto de apertura de este año, tras el Vicecanciller se ubicó al Conseller de Universidades del Gobierno autonómico y el Rector ocupó el cuarto lugar.

Conclusiones.

En resumen, podemos observar que hay motivos sobrados para justificar la diferencia entre las universidades privadas, las Públicas y las de la Iglesia, que, si bien no tienen un importante reflejo en las normas que emanan de las Administraciones Públicas, sí

aparecen señaladas en normativas de derecho canónico, decretos de la conferencia de obispos y las constituciones apostólicas del Vaticano.

Estas diferencias afectan, no sólo a la misión y visión de las instituciones católicas, sino también a aspectos más concretos, como una forma distinta de entender la docencia y la investigación, figuras como la del capellán y desarrollo de la pastoral universitaria, y, sobre todo, un respeto y protagonismo a las autoridades eclesíásticas en los actos universitarios que no disfrutaban en otro tipo de universidades, por encima en muchos casos de las autoridades civiles que, salvo excepciones, suelen estar relegadas a un segundo plano.

Asimismo, y a la vista de las distintas normas consultadas, se puede afirmar que todas las universidades consideradas de la Iglesia, son en definitiva católicas, esté o no esta denominación en su nombre, por lo que el término de Universidades de la Iglesia es inexacto al haberse acuñado durante un periodo histórico concreto, con una situación en materia de educación distinta a la que vivimos ahora.

Bibliografía

GALINO NIETO, F. (1999): *Del Protocolo Ceremonial, Universitario y Complutense*, Madrid, Humanitas.

(1997). *Actas del II Encuentro de Responsables de Protocolo y Relaciones Institucionales de las Universidades Españolas*, Logroño, Universidad de La Rioja.

(2001): *Código de derecho canónico*. Navarra, Eunsa. (sexta edición).

Documentos electrónicos:

Constitución apostólica *Ex corde ecclesiae*, en:

http://www.edetania.es/inforinsti/ii_7.asp

Convenio sobre reconocimiento a efectos civiles de estudios de ciencias no eclesiásticas realizadas en España en Universidades de la Iglesia, en:

<http://www.archivalencia.org/document/varios/62ConvEfectosCivilesEst.htm>

Decreto General de la Conferencia Episcopal para aplicar en España la Constitución apostólica *Ex corde ecclesiae* sobre universidades católicas, en:

http://www.edetania.es/inforinsti/ii_7.asp

Dictamen del Consejo de Estado de 16 de octubre de 1997. Interpretación artículo X.1 del Acuerdo de 3 de enero de 1979 entre el Estado Español y la Santa Sede, en:

http://www.edetania.es/inforinsti/ii_7.asp

Instrumento de Ratificación del Acuerdo entre el Estado Español y la Santa Sede sobre Enseñanza y asuntos culturales, en:

http://www.edetania.es/inforinsti/ii_7.asp

Ley Orgánica de Universidades 6/2001 de 21 de Diciembre en:

<http://www.boe.es/g/es/boe/dias/2001-12-24/seccion1.php>.

NUEVAS TECNOLOGÍAS Y NECESIDADES FORMATIVAS DE LOS DIRECTIVOS DE COMUNICACIÓN EN ANDALUCIA

**MARTA PULIDO POLO
VANESSA MORENO RANGEL**

Resumen

En esta era que algunos autores denominan mediática-digital, todos los agentes sociales y económicos requieren un amplio conocimiento y una correcta implementación de las estrategias de comunicación para convertir la comunicación en una clara ventaja competitiva y de creación de valor.

En Andalucía, el desarrollo paulatino de la sociedad en los últimos 20 años han iniciado una serie de acontecimientos que cristalizan en una nueva etapa económico y social. En concreto, surge un tejido empresarial compuesto en su mayor parte por las denominadas pymes (pequeñas y medianas empresas) donde la comunicación surge como una necesidad. No obstante, carecen de departamentos propios de comunicación razón por la que subcontratan consultoras como departamentos externos de comunicación.

Este artículo pretende abordar la formación y las características generales de los directivos del ámbito de las relaciones públicas en Andalucía partiendo de la siguiente premisa: la figura del Director de Comunicación parece cada vez más sólidamente asentada en las estructuras organizacionales con perfiles más precisos y con titulaciones cada vez más relacionadas con las relaciones públicas.

I.- INTRODUCCIÓN

En esta era que algunos autores denominan mediática-digital, todos los agentes sociales y económicos requieren un amplio conocimiento y una correcta implementación de las estrategias de comunicación. Como dirá el profesor Valentín González (2002:173):

Las tecnologías de la información (TI) están definitivamente implantadas en nuestro mundo y, lo que es más trascendente, en nuestra vida. Y esto ya no tiene marcha atrás o posibilidad de ser esquivado. Estamos inmersos en lo que el Profesor Castell ha definido con acierto, la “Sociedad Red”, con todas sus ventajas e inconvenientes.

Desde el punto de vista del gestor, para las empresas, públicas o privadas, el reto es convertir la comunicación y las relaciones públicas en una clara ventaja competitiva y de creación de valor. Debe ser un instrumento a la vez de conocimiento y de relación con la opinión pública. Una comunicación rentable empresarialmente es la que sirve para diferenciar su oferta de servicios y/o productos, destacando sus cualidades tangibles y sus valores corporativos asociados.

Pero aquella “Sociedad Red” impone a estos gestores de la comunicación una constante actualización formativa que lo habilite para manejar hábilmente las nuevas herramientas tecnológicas.

En Andalucía, este desajuste entre la realidad que impone el uso de las nuevas tecnologías y la actualidad formativa de los directivos de comunicación y relaciones públicas, se acentúa debido a las peculiaridades del tejido empresarial del que se nutre.

El desarrollo paulatino de la sociedad andaluza en los últimos 20 años han iniciado una serie de acontecimientos que cristalizan en una nueva etapa económico y social que afecta tanto a la vida de las empresas andaluzas como a su reflejo en el nacimiento de nuevas necesidades.

El aún débil tejido empresarial andaluz está compuesto en su mayor parte por las denominadas pymes (pequeñas y medianas empresas) que, en muchos casos, carecen de

un volumen de negocio que les permita desarrollarse en nuevos sectores. Entre otros factores, esta realidad provoca que los empresarios concedan poca importancia a sus necesidades comunicativas. Las empresas no comprenden aún la importancia de las relaciones públicas como una necesidad global y la restringen, en muchos casos, al mero uso de campañas puntuales de publicidad, obviando el resto de herramientas comunicativas como las Relaciones Públicas o el Protocolo. Como consecuencia, el mercado del sector de las consultoras de relaciones públicas de nuestra Comunidad Autónoma se centra en las subcontratas como departamentos de relaciones públicas externos.

Nos encontramos entonces con una visión en principio desalentadora en el ámbito andaluz de la comunicación, por un lado, un nuevo mundo de posibilidades tecnológicas en el que muchos profesionales reconocen carencias formativas y, por el otro, un sector empresarial creciente pero con un desarrollo aún inestable.

En este sentido, planteamos las nuevas tecnologías aplicadas a la comunicación como una necesidad de las empresas andaluzas de nuestro tiempo en la que se aborde la formación y las características generales de los directivos de este ámbito con el objetivo fundamental de poder detectar sus necesidades formativas.

II.- NUEVAS TECNOLOGÍAS Y NECESIDADES FORMATIVAS

Muchos autores ya han llamado la atención sobre la revolución que Internet y las nuevas tecnologías están provocando entre los directivos y profesionales de todos los sectores.

(...) lo cierto es que la ingente inversión tecnológica realizada a lo largo de los años noventa ha reestructurado radicalmente el tejido empresarial, generando una auténtica metamorfosis organizativa. (...) Y esto implica una metamorfosis del capital humano, que, lejos de conformarse con títulos, saberes o conocimientos acabados, ha de estar permanentemente predispuerto a corregir su trayectoria sobre la marcha, cambiándola de cualificación y de organización a cada paso, sin perder por ello su capacidad de seguir inspirando confianza.

(Gil Calvo, 2002:180)

Como podemos observar en la cita de Enrique Gil Calvo, Profesor de Sociología de la Universidad Complutense de Madrid, es creciente el interés por los cambios radicados por la adopción de estas nuevas herramientas y, sobre todo, por la capacitación o carencia de la misma por parte de los recursos humanos disponibles en nuestro medio.

Al hablar de nuevas tecnologías aplicadas a las relaciones públicas hay que hacer dos distinciones. Por una parte, nos estamos refiriendo a la obvia incorporación de sistemas de redes, Internet, correo electrónico, páginas web, tecnología digital, etc. a nuestro ámbito cotidiano de trabajo. Pero por otro lado, también queremos hacer hincapié en nuevas disciplinas que van surgiendo de la adopción de estos sistemas, como pueden ser la denominada e-comunicación (e-communication) y en consecuencia de las e-rr.pp.

La e-comunicación es el producto de la sinergia entre Internet y Comunicación Corporativa. Surge a partir del afianzamiento de Internet como un Sistema de Información y Comunicación Global. En el ámbito específico de las organizaciones, Internet está facilitando el desarrollo de la Comunicación multimedia tanto a nivel interno como externo, tanto un Sistema de Información Interempresarial e Intraempresarial con extensión global.

Siendo la comunicación corporativa una forma estratégica de expresar la función de Relaciones Públicas, estamos ante un nuevo desafío profesional: Las E-RR.PP.

(...) las e-rrpp, como nuevo escenario de la comunicación en la era de Internet, han de interpretarse como la ocasión para redefinir el perfil y las exigencias profesionales de los comunicadores, así como los contenidos y los procedimientos de su formación académica.

(Antonio Di Génova, 2003)

Y, como podemos observar, de nuevo se insiste en la preocupación por las necesidades formativas y de adaptación de los profesionales de las relaciones públicas.

La situación real de los directivos de relaciones públicas en Andalucía la hemos extraído a partir de un estudio realizado en 2003 entre los directivos de las 35 empresas de comunicación que están oficialmente reconocidas como tales por la Agenda de la Comunicación 2003 que edita la Junta de Andalucía.

La Agenda de Comunicación, dados los criterios de excelencia y experiencia profesional que exige para incluir alguna nueva agencia, se constituye en sí misma como una herramienta que nos proporciona la muestra significativa de las empresas de comunicación y relaciones públicas que operan en Andalucía.

Sin embargo llama poderosamente la atención, y quizás este sea el primer dato estadístico a analizar, que de la totalidad de empresas estudiadas ninguna contenía el término relaciones públicas en su nombre y razón social.

Los datos son reveladores. En primer lugar, observamos que más del 55 % de los entrevistados tienen una edad comprendida entre los 30 y los 50 años, lo que demuestra la existencia de un tejido empresarial formado por personas de mediana edad.

Esta primera conclusión se relaciona íntimamente con los segundos datos obtenidos, ya que el hecho de que la mayoría de los directivos se formaran hace 10 años en el sector del periodismo (casi un 45 % son licenciados en periodismo frente a un escueto 13 % que está licenciado en Publicidad y Relaciones Públicas, licenciatura propia que acredita los conocimientos para gestionar un Gabinete de Comunicación, que no de prensa).

La disciplina de las Relaciones Públicas ha empezado hace muy pocos años a comenzar a ser valorada, por lo que no resulta raro que las personas que estudiaron sus licenciaturas hace diez años, prefirieran (o fueran inducidos a preferir) carreras afines, pero socialmente mejor valoradas como el periodismo.

Este dato se relaciona a su vez con los extraídos de la pregunta “Funciones Técnicas que desarrollan”. Podemos observar cómo casi un 40 % de estas empresas se dedican a actividades propias del periodismo y no de comunicación como puedan ser las de comunicación integral o las relaciones públicas.

Al seguir investigando comprobamos cómo casi la mitad de las empresas estudiadas llevan funcionando una media de 10 y 20 años, frente a las empresas de nueva creación (menos de 10 años de vigencia) que constituyen un escueto 17 %.

Es entonces evidente que las empresas que actualmente dominan el mercado son las creadas por esos directivos, anteriormente analizados, que estudiaron sus licenciaturas en torno a diez años atrás. La mayoría de ellos (un 31 % como puede observarse en la tabla 4) han pasado, antes de ser directivos de comunicación, por otras actividades relacionadas con la comunicación.

Afortunadamente, la mirada al futuro es alentadora ya que estos mismos directivos (en torno a un 41 %) están seleccionando como personal nuevo a licenciados en Publicidad y Relaciones Públicas de donde se deduce que están advirtiendo la importancia de la correcta formación del personal con el que desean formar equipo.

También resultan significativo el que sólo la mitad de las empresas encuestadas en 2003 tuvieran correo electrónico y página web. Un 0 % tiene Intranet y un 7 % no hace uso de ninguna de las nuevas tecnologías de la información.

Estas cifras nos resultan sorprendentes si tenemos en cuenta de que, como la mayoría de los encuestados pudo manifestar en algún momento de la entrevista, las nuevas tecnologías de la información y su conocimiento incrementan las posibilidades de éxito y prosperidad de cualquier empresa, y mucho más en el ámbito de las relaciones públicas donde el peligro de los conocimientos obsoletos es más significativo y perjudicial aún que en otros sectores económicos.

Del mismo modo, resulta significativo que una inmensa mayoría (un 93 %) de las empresas consultadas concedieran especial importancia a la Formación Continua. Sin embargo, es destacable como a través de los datos obtenidos de esta pregunta abierta, así como gracias a las entrevistas en profundidad y conversaciones mantenidas con otros directivos, pocas de ellas facilitarían a sus empleados y a sí mismos, en la realidad práctica, el acceso en tiempo y dinero a este tipo de formación.

II.1.- Organización de los datos en gráficos

Tabla 1.- Edad

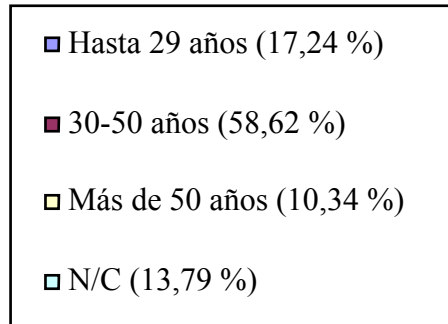
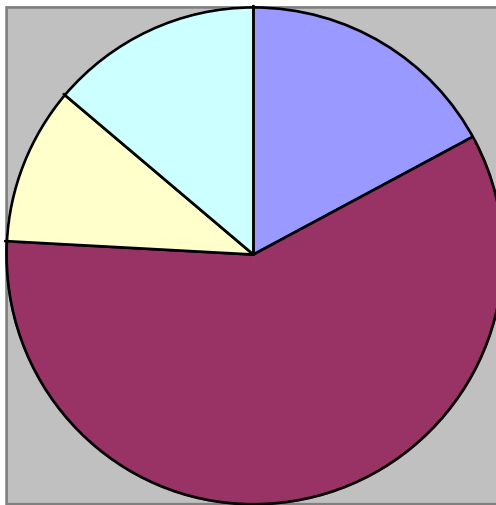


Tabla 2.- Formación académica del directivo

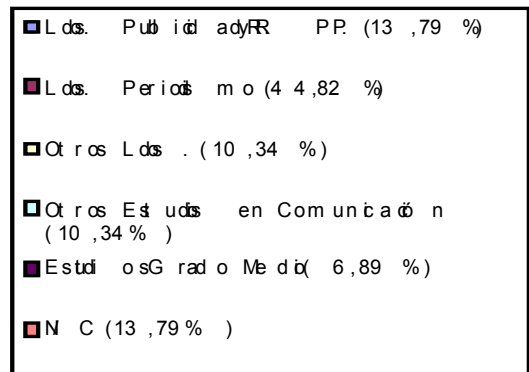
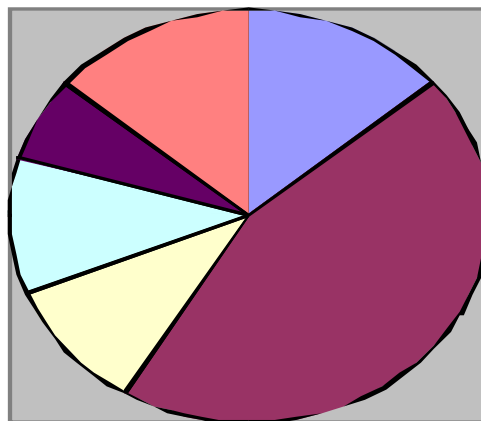


Tabla 3.- Años de Experiencia Profesional

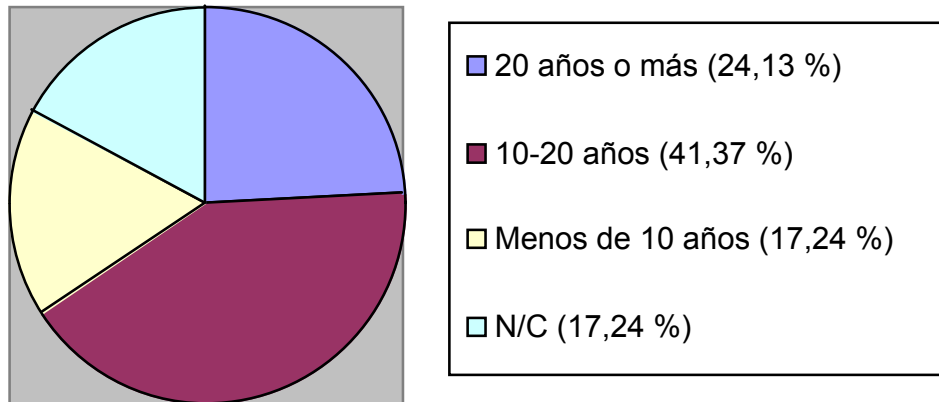


Tabla 4.- Ámbito de Procedencia

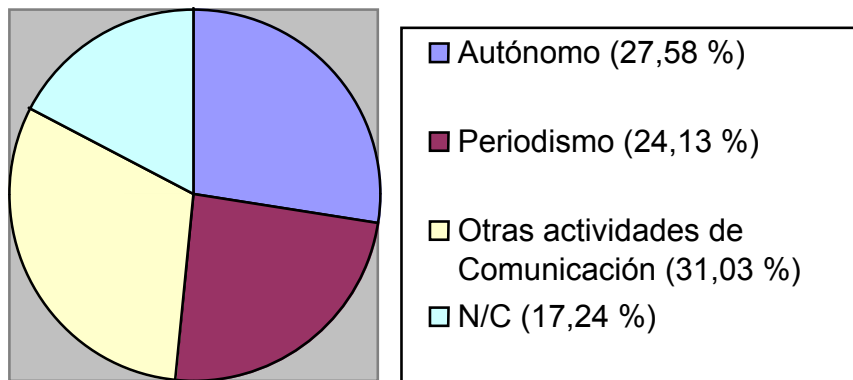


Tabla 5.- Titulación que importa en la selección de personal

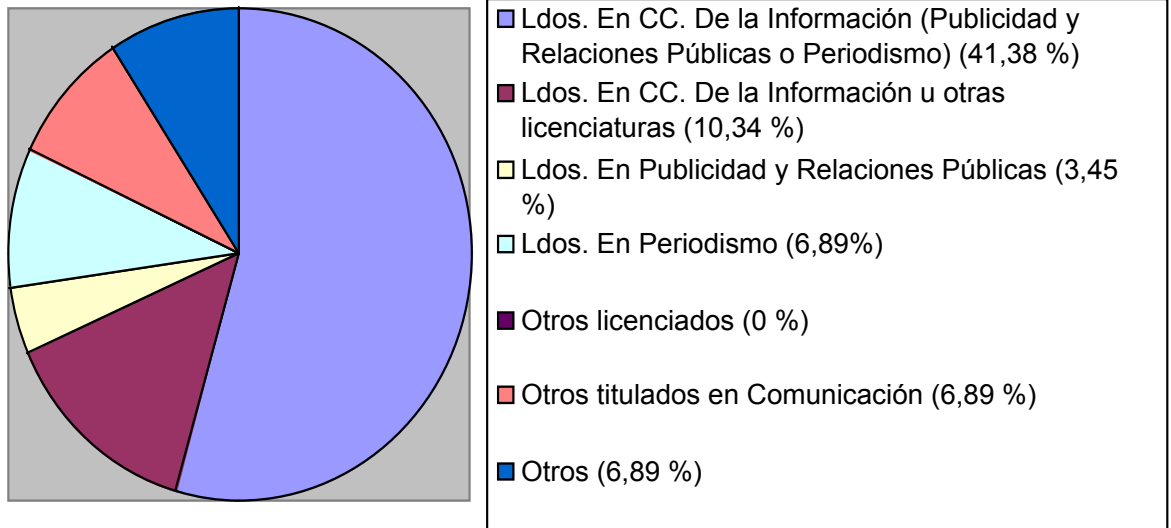


Tabla 6.- Nivel de uso de las nuevas tecnologías de la información

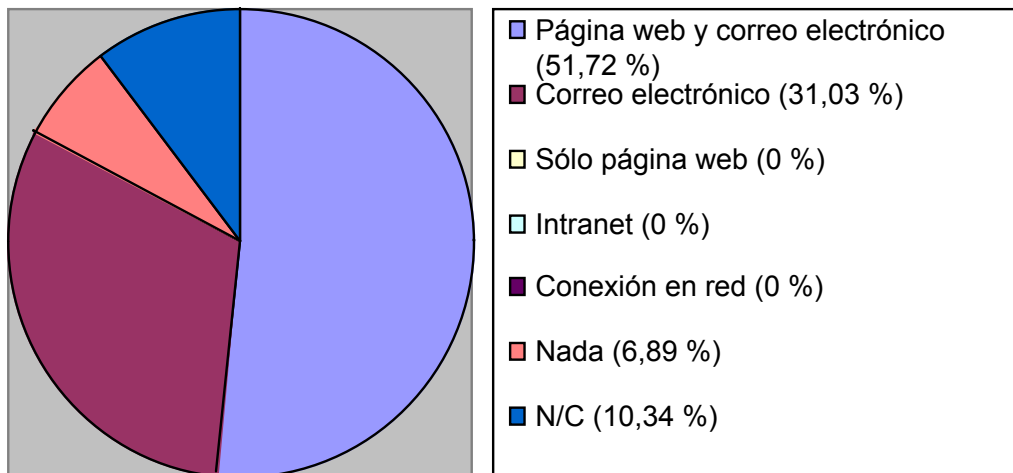


Tabla 7.- Importancia concedida a la formación continua

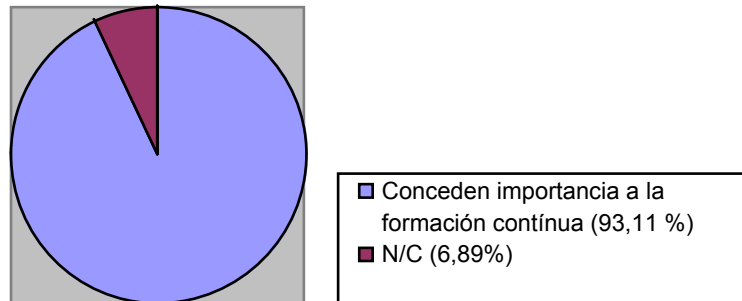
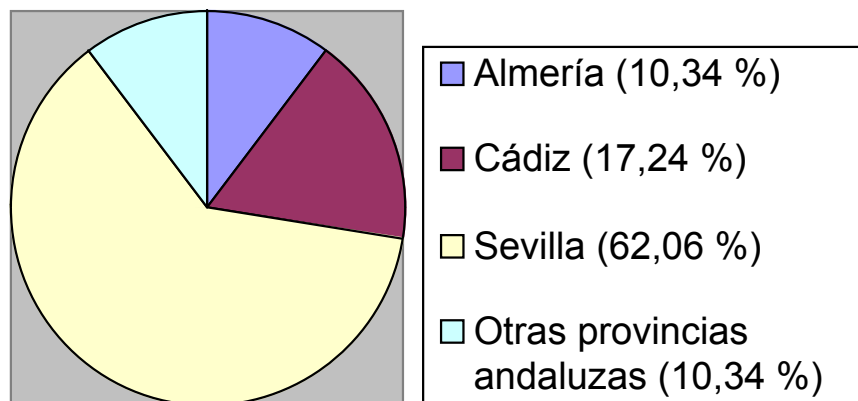


Tabla 8.- Localización por provincias andaluzas



III.- CONCLUSION

Observados los resultados de este estudio, resultan evidentes las carencias y necesidades formativas de los directivos de estas empresas de comunicación del sector andaluz.

Son tres los objetivos que un adulto busca cumplir cuando toma conciencia de la necesidad de reciclar su formación:

- Adquirir y actualizar la formación básica y facilitar el acceso a los diferentes niveles del sistema educativo
- Mejorar la cualificación profesional o adquirir una preparación para el ejercicio de otras profesiones
- Desarrollar la capacidad de participación en la vida social, cultural y económica

En este sentido sería importante que con las necesidades detectadas apeláramos, sobre todo, a las funciones de reciclaje, de perfeccionamiento y de preparación para el cambio de profesión.

Es importante reciclar y perfeccionar los conocimientos de esos directivos de entre 30 y 50 años que llevan en el mercado de la comunicación entre 10 y 20 años y cuyos conocimientos en materia de comunicación se circunscribían a los conocimientos de periodismo. En este sentido sería necesario proporcionarles conocimiento en técnicas de comunicación integral y de relaciones públicas.

Por otro lado, podemos observar fácilmente de entre los porcentajes expuestos que el uso y acceso a las nuevas tecnologías es una asignatura pendiente entre los profesionales de la comunicación.

En tercer lugar y último, sería conveniente dotar a los directivos de comunicación de conocimientos a cerca de recursos humanos y habilidades directivas con el objetivo de detectar a su vez las necesidades formativas de sus empleados. No sólo hay que reconocer desde el empresariado la necesidad de la formación continua sino que

también es necesario facilitarle al trabajador las herramientas económicas y de tiempo para que el trabajador acceda satisfactoriamente a la citada formación.

La salida de profesionales de las aulas de la Universidad en las diferentes Facultades de Ciencias de la Información o de la Comunicación, revierten en el mercado laboral concienciando cada vez más al sector que nos ocupa, de las Consultoras de Comunicación en Andalucía, sobre la necesidad de la formación específica en Comunicación.

La revolución tecnológica en que nos encontramos, conduce a una multiplicidad de acceso a la información por parte de los ciudadanos. El incremento del número de medios de comunicación con la incorporación en los últimos tiempos de Internet está posibilitando mayores niveles de pluralismo y un ejercicio pleno del derecho a importar y recibir información.

Ello lleva aparejada una creciente necesidad de transmitir a los destinatarios un mensaje lo más claro, objetivo y transparente posible. Así, la función de la comunicación para el tejido empresarial de Andalucía adquiere una relevancia singular como factor de consecución de objetivos empresariales.

La combinación del esfuerzo de muchos profesionales de la comunicación, junto con el acelerado proceso de transformación tecnológica de las sociedades industriales y el creciente escrutinio que las sociedades democráticas ejercen, a través de los medios de comunicación, sobre las actividades de las organizaciones que operan en su seno, ha acabado de imponer el hecho, hoy ya indiscutible, de que la comunicación es necesaria en cualquier ámbito empresarial. Sobre todo, entendida ésta como órgano asesor de la Directiva Organizacional.

Los Directores de Comunicación y Relaciones Públicas se encuentran en una posición privilegiada como transmisores de información puesto que están en contacto tanto con los miembros de las organizaciones de las que son clientes así como de sus públicos externos.

Además, la actividad de estos profesionales ayudan a crear los activos intangibles más valiosos de una organización, que lo son también de nosotros mismos como personas: reputación y credibilidad.

Respecto a la experiencia profesional, podemos observar un aspecto especialmente significativo. Más del 40 % de los profesionales de la comunicación poseen entre 10 y 20 años de experiencia en el campo que nos ocupa, segmento temporal que coincide con la llegada y afianzamiento de la democracia y de la aprobación del Estatuto de Autonomía, con el consecuente desarrollo de nuestra Comunidad Autónoma. Se reafirma así la teoría de la necesidad del sistema democrático para el desarrollo pleno del proceso comunicativo social, que en un sistema dictatorial sería imposible.

IV.- REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Libros:

AA.VV.(2002): *Agenda de la comunicación 2003*, Sevilla, Ed. Junta de Andalucía. Consejería de Presidencia.

ALVARADO, María Teresa (ed.) (2001): *Relaciones públicas y protocolo. Cinco años de reflexiones (1996-2001)*, Sevilla, LAUREA/Monografías. LAUREA Equipo de Investigación en Relaciones Públicas, Ceremonial y Protocolo; nº. 1.

NOGUERO I GRAU, Antonio (1996): *Programación y técnica de relaciones públicas*, Barcelona, E.U.B.

OTERO, María Teresa (2000): *Teoría y estructura del ceremonial y el protocolo*, Sevilla, Mergablum edición y comunicación.

RAMOS, Fernando (2002): *La comunicación corporativa e institucional. De la imagen al protocolo*, Madrid, Editorial Universitas, S.A.

Artículos:

GIL CALVO, Enrique (2002): "Camaleones miméticos, nómadas y mutantes" en *Anuario de la comunicación 2002*, Madrid, Asociación de Directivos de comunicación (Dircom).

GONZÁLEZ, Valentín (2002): "La organización y la innovación" en *Anuario de la comunicación 2002*, Madrid, Asociación de Directivos de Comunicación (Dircom).

OTERO ALVARADO, María Teresa (2001): "Ceremonial y protocolo: Fundamentación teórica y vinculaciones con relaciones públicas y comunicación" en OTERO ALVARADO, María Teresa (ed.), *Relaciones Públicas y Protocolo. Cinco años de reflexiones (1996-2001)*, Sevilla, LAUREA/Monografías. LAUREA Equipo de Investigación en Relaciones Públicas, Ceremonial y Protocolo; nº. 1.

Documentos de Internet:

DI GÉNOVA, Antonio (2003): "Las RR.PP. en la e-comunicación", en *Portal de las RR.PP.* Disponible en Internet (16.09.2003): <http://www.redrrpp.com.ar>.

ANEXO DOCUMENTAL

RECOGIDA Y ORGANIZACIÓN DE LOS DATOS

Establecimiento del campo de estudio

Como ya hemos indicado inicialmente, las entrevistas se han realizado entre los directivos de las 35 empresas de comunicación que están oficialmente reconocidas como tales por la Agenda de la Comunicación 2002 que edita la Junta de Andalucía.

A continuación presentamos el listado de las 35 empresas del estudio, acatando el nombre con el que han sido publicadas en la citada agenda:

Alternativa Sanchís Comunicación
Artmónico & Asociados
Athenea Producciones
Bassat, Ogilvy Consejeros de Comunicación
Contifoto
Contraportada
Contraseña Comunicación
CPS Comunicaciones
Delgado Pombo y Asociados
Ele Medios
Estrategia
Euromedia Comunicación
Euro Programmes
Gabinete de Prensa Paumar
Grupo Sofres
Habermas Comunicación
HCP Servicios Integrales
Ibersponsor
Idei (Intensiva de Información)
Ikono Consultores
Imagen y Comunicación del Sur
Inforpress Expertos en Comunicación
JHK Asociados Comunicación
Línea 6 Comunicación Editorial
Mediocom Consultores
MHM Comunicación
MTO Gabinete
Novomedia (Grupo Recoletos)
Oficina de Comunicación
Plataforma de Comunicación
Rasero Comunicación Gráfica
Reporter. Información e Imagen
SVQ Comunicación
Teleprensa World
Vértice Consultoras

2.- Esquema general de la Entrevista en profundidad realizada

Para realizar la presente investigación nos hemos basado en un cuestionario de preguntas abiertas y cerradas codificadas. El cuestionario es el siguiente:

- 1.- Nombre de la Empresa
- 2.- Nombre del Directivo
- 3.- Apellidos
- 4.- Edad
- 5.- Denominación oficial de su cargo
- 6.- Formación de la persona responsable
- 7.- Años de experiencia profesional en el ámbito de la comunicación
- 8.- Procedencia
- 9.- Funciones técnicas que desarrollan
- 10.- Nivel de uso de las nuevas tecnologías de la información (página web, dirección de correo electrónico, intranet)
- 11.- Importancia que conceden a la formación continua

3.- Tabla de datos recogidos.

a) Codificación cuestionario

- A.- Nombre de la Empresa.
- B.- Nombre del Directivo.
- C.- Apellidos.
- D.- Edad.
- E.- Denominación oficial de su cargo.
- F.- Formación de la persona responsable.
- G.- Años de experiencia profesional en el ámbito de la comunicación.
- H.- Procedencia.
- I.- Funciones técnicas que desarrollan.
- J.- Nivel de uso de las nuevas tecnologías de la información (página web, dirección de correo electrónico, intranet.
- K.- Conceden importancia a la formación continua.

b) Codificación empresas

1. Alternativa Sanchís Comunicación
2. Artmónico & Asociados
3. Athenea Producciones
4. Bassat, Ogilvy Consejeros de Comunicación
5. Contifoto
6. Contraportada
7. Contraseña Comunicación
8. CPS Comunicaciones
9. Delgado Pombo y Asociados
10. Ele Medios
11. Estrategia
12. Euromedia Comunicación

13. Euro Programmes
14. Gabinete de Prensa Paumar
15. Grupo Sofres
16. Habermas Comunicación
17. HCP Servicios Integrales
18. Ibersponsor
19. Idei (Intensiva de Información)
20. Ikono Consultores
21. Imagen y Comunicación del Sur
22. Inforpress Expertos en Comunicación
23. JHK Asociados Comunicación
24. Línea 6 Comunicación Editorial
25. Mediocom Consultores
26. MHM Comunicación
27. MTO Gabinete
28. Novomedia (Grupo Recoletos)
29. Oficina de Comunicación
30. Plataforma de Comunicación
31. Rasero Comunicación Gráfica
32. Reporter. Información e Imagen
33. SVQ Comunicación
34. Teleprensa World
35. Vértice Consultoras

c) Codificación respuestas

A.- Nombre de la Empresa: ver códigos anteriores (1, 2, 3...)

B.- Nombre del Directivo.

C.- Apellidos.

D.- Edad:

- D1: Menos de 30 años
- D2: 30-50 años
- D3: Más de 50 años.

E.- Denominación oficial de su cargo:

- E1: Director
- E2: Director General
- E3: Otros

F.- Formación de la persona responsable:

- F1: Licenciado en Ciencias de la Información. Publicidad y RR.PP.
- F2: Licenciado en Ciencias de la Información. Periodismo
- F3: Otras licenciaturas
- F4: Otros Estudios de Comunicación (no licenciaturas o estudios de otros centros no reconocidos oficialmente)

- F5: Estudios de Grado Medio reconocidos

G.- Años de experiencia profesional en el ámbito de la comunicación:

- G1: 20 o más
- G2: 10-20
- G3: Menos de 10

H.- Procedencia:

- H1: Autónomo
- H2: Periodismo
- H3: Otras actividades relacionadas con la Comunicación

I.- Funciones técnicas que desarrollan:

- I1: Comunicación Integral
- I2: Publicidad
- I3: Relaciones Públicas
- I4: Periodismo
- I5: Diseño Gráfico

J.- Formación que exigen a futuros empleados:

- J1: Licenciado en Ciencias de la Información. Publicidad y RR.PP.
- J2: Licenciado en Ciencias de la Información. Periodismo
- J3: Otras licenciaturas
- J4: Otros Estudios de Comunicación
- J5: Otros

K.- Nivel de uso de las nuevas tecnologías de la información:

- K1: Página web
- K2: Dirección de correo electrónico
- K3: Intranet
- K4: Red
- K5: Nada

L.- Conceden importancia a la formación continua:

- L1: Si
- L2: No

LL.- Provincia:

- A: Almería
- C: Cádiz
- Co: Córdoba
- G: Granada
- H: Huelva
- J: Jaén
- M: Málaga
- S: Sevilla

4.- Tabulación datos

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	LL
1	J. L.	B.	D2	E1	F2	G2	H1	I1	J1/J 2	K1/ K2	L1	S
2	P.	O.	D1	E1	F4	G3	H1	I5	N/C	K1/ K2	L1	S
3	M. J.	B.	D2	E1	F4	G2	H1	I1	J4	K1/ K2	L1	S
4	C.	C.	D2	E1	F3	G2	H3	I1	J1/J 2	K1/ K2	L1	S
5	F.	D. A.	D2	E3	F4	G2	H3	I1	J4	K1/ K2	L1	A
6	A.	V.	D2	E1	F2	G3	H2	I4	J1/J 2	K2	L1	A
7	J. H.	P.	D2	E1	F4	G2	H1	I5	J5	K1/ K2	L1	S
8	V.	C.	N/C	N/C	N/C	N/C	N/C	N/C	N/C	K2	L1	S
9	R.	D.	D3	E1	F2	G2	H2	I4	J1/J 2	K1/ K2	L1	S
10	L.	C.	D2	E1	F2	G1	H2	I4	J2/J 1	K2	L1	G
11	L.	R.	D2	E1	F2	G2	H2	I1	J1/J 2J3	K5	L1	C
12	F.	R.	D3	E1	F2	G1	H3	I1	J1/J 2J3	K2	L1	S
13	F. J.	P.	D2	E1	F5	G1	H3	I1	J1/J 2	K2	L1	S
14	C.	B.	D2	E1	F5	G1	H2	I4	J2	K1/ K2	L1	S
15	N.	R.	D1	E1	F4	G2	H1	I1	J2	K1	L1	S
16	A.	R.	N/C	N/C	N/C	N/C	N/C	N/C	N/C	N/C	N/C	S
17	J. L.	G.	N/C	N/C	N/C	N/C	N/C	N/C	N/C	N/C	L1	C
18	G.	M.	D1	E1	F3	G3	H3	I4	J2/J 1	K1/ K2	L1	S
19	I.	V.	D1	E1	F3	G2	H3	I3	J1	K1/ K2	L1	G
20	J. L.	M.	N/C	N/C	N/C	N/C	N/C	N/C	N/C	N/C	N/C	S
21	C.	T.	D1	E1	F2	G2	H3	I4	J2/J 1	K2	L1	H

22	P. J.	F.	D1	E3	F1	G3	H3	I1	J1	K1/ K2	L1	M
23	J.	H.	D3	E2	F2	G1	H3	I1	J1/J 2	K2	L1	S
24	C.	M.	N/C	E1	N/C	N/C	N/C	N/C	N/C	N/C	N/C	C
25	P.	P.	D2	E1	F2	N/C	N/C	N/C	N/C	N/C	N/C	S
26	M.	A.	D2	E1	F1	G1	H3	I4	J2/J 1	K2	L1	S
27	V.	M.	D2	E1	F3	G1	H3	I1	J1	K1/ K2	L1	S
28	M.	B.	D2	E3	F2	G2	H2	I6	N/C	K1/ K2	L1	S
29	L.	O.	D1	E3	F1	G3	H1	I5	J4	K1/ K2	L1	C
30	A.	M.	N/C	N/C	N/C	N/C	N/C	N/C	N/C	N/C	N/C	A
31	F.	F.	D2	E1	F1	G2	H1	I5	J5	K1/ K2	L1	S
32	M. J.	B.	D2	E1	F1	G2	H3	I4	J1/J 2	K1/ K2	L1	M
33	B.	C.	D2	E1	F2	G2	H2	I4	J2	K1/ K2	L1	S
34	E.	T.	D2	E1	F2	G2	H1	I4	J2/J 1	K1/ K2	L1	A
35	M.	M.	N/C	N/C	N/C	N/C	N/C	N/C	N/C	K5	L1	C

Tres claves para conseguir el éxito en Internet

0

La creación de valor en Internet

(a través del análisis del fenómeno www.secretariaplus.com)

¿Qué es Internet hoy? ¿Quién se conecta a Internet? ¿Cómo se usa la red? Son muchas las preguntas genéricas que se pueden hacer al reflexionar sobre la red. Un acercamiento a este nuevo medio tecnológico desde una perspectiva global resulta extremadamente complicado.

Este es un grave error en el que se cae comúnmente. El discurso se construye más fácilmente trasladando la máxima “think globally, act locally” al terreno de la reflexión, de la investigación. Partiendo del análisis de una parte pequeña –concreta y definida- de Internet, se puede llegar a la comprensión del funcionamiento global, del todo.

De este modo se plantea este trabajo. A partir de una web y de analizar sus puntos clave, se desarrollan tres hipótesis de trabajo sobre Internet. Una primera hipótesis sobre una definición como medio de comunicación, una segunda referida a sus puntos diferenciales básicos respecto a otras vías de comunicación y a la creación de valor en su funcionamiento integrado y una tercera en cuanto a la creación de un nuevo ámbito comunicativo.

Aún así, este breve estudio que se realiza a partir de la observación, incide particularmente en la perspectiva de mercado en la que se desenvuelve la web analizada y su entorno.

Primera hipótesis: respecto a la definición de Internet como medio de comunicación

En la reflexión siguiente parto de la siguiente hipótesis de trabajo: **Internet no es un medio de comunicación, sino múltiples medios de comunicación encauzados en un mismo canal tecnológico.**

Una revista, una carta y un mailing por correo son medios de comunicación totalmente distintos: el análisis del proceso de comunicación varía en cada caso (no es necesario explicitar aquí cada uno de los componentes de este proceso: emisor, receptor, mensaje, intencionalidad, ... y cuales son las conclusiones al respecto). Coinciden en que el soporte de los tres medios es el papel.

En Internet, aunque la explicación pueda parecer muy simple, sucede lo mismo: una persona puede suscribirse a una revista, puede recibir una carta, un e-mail personal de y un mailing sobre un producto o servicio que se adapte más o menos a mis necesidades. Siguiendo este razonamiento, Internet actúa igual que el buzón particular: contiene millones de páginas –revistas, libros, textos, imágenes- para consultar según una inquietud previa (la actitud del consumidor es comparable puesto que la compra en un quiosco o una suscripción implica una actitud previa de interés y la acción de compra implica la voluntad de consulta), dispone de e-mail y es posible recibir igualmente recibir comunicaciones íntimas o personales, ofertas de productos o servicios procedentes de promociones marketing directo o one-to-one.

Segunda hipótesis: referente a sus puntos diferenciales básicos respecto a otras vías de comunicación y la creación de valor en su funcionamiento integrado

¿Cuál es entonces la gran ventaja de Internet? Los factores que hacen de Internet un medio excepcional podrían ser los siguientes:

- 1- **inmediatez** en la oferta de contenidos – Internet gana en cuanto a la rapidez en la transmisión de la información-,
- 2- la **capacidad**, precisamente, de **llegar a un mismo usuario desde distintos soportes de comunicación a través del mismo canal**, y
- 3- la **posibilidad también de conocer muy íntimamente a una audiencia específica, de obtener datos personales**– de atraer sólo hacia contenidos concretos a personas realmente interesadas.

En la red (Schwartz, 1997) el bien económico máspreciado con oferta limitada es la atención del público que la utiliza. Estos tres factores, cada uno por sí mismo y en convergencia, ponen la atención del público usuario de Internet a disposición de los creadores de contenido o más bien, de aquellos que disponen los contenidos para sus públicos afines: las empresas, gobiernos, entidades diversas... los “dueños de las páginas web”.

La batalla que se libra en Internet, hoy, es por la capacidad de control y mantenimiento de esta atención y “los dueños de las páginas web” se interesan por cómo conjugar estos tres factores para que sumen de forma geométrica, no aritmética, en el mantenimiento de una audiencia fiel.

Sobre Internet se perfilan dos grandes líneas de pensamiento o de investigación:

3

Una primera que podemos denominar “la red libre”: la de contenidos gratuitos, libres para todo el mundo –con PC y línea telefónica –. Esta es la red de las posturas más “idelistas”, la que dará al hombre el dominio del conocimiento heredado de toda la historia (V. Bush, 1945) o la biblioteca global de hipertextos que logrará que todas las personas del mundo estén más próximas unas de otras.¹

Y la red de la “economía de mercado”, de compra-venta, de la oferta de servicios, del conocimiento de marcas, de la política, de las asociaciones, etc. Las webs “con dueño”, de pago o patrocinadas.

En cualquier caso, estas últimas requieren y apuestan por aprovechar las tres características antes citadas de la red: su inmediatez (en conexión y transmisión de contenidos), un conocimiento de sus audiencias -quizás sería esta su primera característica fundamental- y la oferta de contenidos apropiados a esta audiencia. Parten de la intención abierta de “vender” un producto, un servicio o una idea. Por este motivo, además, invierten en publicitar sus sitios web.

Se dice, entre los profesionales de la comunicación, que por un euro que se invierte en Internet se deben invertir dos euros más en publicitar el sitio web y dinamizarlo. En palabras de Jordi Urbea, Director Ejecutivo de Bassat Ogilvy Internet: “ estar en Internet no es tener una página web, es aplicar de un modo estratégico los recursos que nos ofrece la red para llegar a nuestra audiencia”.

¹ Excepto las personas del África subsahariana, por ejemplo, que todavía viven sin luz eléctrica ni agua corriente.

Veamos el análisis de una web con 50.000 asociados, en este caso, asociadas:

www.secretariaplus.com.

A raíz de conocer su audiencia, de analizar sus inquietudes y conocer los nexos de unión, de hacer un breve repaso sobre el mensaje, el estilo de comunicación, de hacer un recorrido sobre las secciones y repasar a través de qué canales se comunica con la audiencia, así como de buscar la intencionalidad última de su razón de ser, podremos entender algo más de Internet y a la vez, tratar de confirmar las hipótesis de este trabajo.

Secretariaplus.com es un ejemplo de cómo hacer Relaciones Públicas en Internet. Ésta se define como: *la primera compañía en España especializada en servicios para la empresa relacionados con el colectivo de Secretarias de Dirección, Ayudantes de Dirección y Administrativas y cuenta actualmente con 50.000 asociadas en España.*

Analicemos este contenido:

1. la fuente de información en la web es una empresa y como tal su objetivo será obtener rentabilidad de su negocio.
2. se dirige a un colectivo concreto (más tarde analizaremos sus características específicas), secretarias y administrativas.
3. tiene 50.000 asociadas (50.000 nombres y apellidos, e-mails y cargo en su empresa).

Además, la empresa Secretariaplus SA sabe, según dice en su folleto comercial, que de estas 50.000 personas: *el 95% son mujeres, el 78% son secretarias y asistentes de dirección, que el 48% reside en Madrid y el 25% en Barcelona y que el 80% tiene entre 20 y 45 años.*

Con esta información, expresada en un modo tan preciso y claro, se puede empezar a trabajar: con un público objetivo tan explícitamente definido sólo cabe pensar qué se les debe ofrecer, es decir, se debe definir la estrategia de comunicación para alcanzar los fines previstos.

¿Por qué el éxito de un sitio web está ligado a estrategias de comunicación?, es decir, a **la toma de decisión consciente de qué manera utilizar la inmediatez, el conocimiento de la audiencia y unos contenidos con valor añadido para la misma.**

En Internet es evidente que no todo el mundo está interesado en todos los contenidos. **Que Internet tenga esta potencialidad – la de contener todos los contenidos posibles y de llegar a todas las personas posibles (debido al requisito técnico) no significa que sea una ventaja competitiva del mismo respecto a otros medios.** Este hecho no le confiere ningún valor significativo.

Ser no significa existir. Un ejemplo: si una persona dedicara 10 horas al día a explorar páginas de la red, dedicando un minuto a cada página, tardaría más de cuatro años en ver un millón de webs (Schwartz, 1997) y ¿le habría servido de algo a alguien?. No es esta la utilidad ni presente ni futura de Internet.

Así, el valor supone la estimación por parte del consumidor de la capacidad de los productos para satisfacer sus necesidades (Kotler, 1995). Desde el punto de vista anterior, Internet no resulta valiosa para nadie –más que para una concepción intelectual del mundo-. Internet, en sí misma, es un valorpreciado para los actores que tienen algo

que decir a alguien y es un bien preciado para aquellos que desean escuchar. Pero, no todo el mundo está dispuesto a tomar toda la información de la red.²

Los consumidores, los usuarios de Internet en su acción on line toman constantemente la decisión de tomar o no contenidos. Para que un mensaje sea recibido o tomado por un individuo on line se requiere el consentimiento previo de éste (Schwartz, 1997) y de ahí la máxima importancia de acertar en nuestras decisiones a la hora de comunicar, de conectar, con nuestro público en Internet.

Precisamente, la web secretariaplus.com se dirige a un público muy bien definido con dos particularidades que lo hacen “un público ideal para Internet”:

1. Como ya hemos visto, es un público con características comunes muy fáciles de identificar: mujeres, de entre 20 y 45 años y que viven mayoritariamente en grandes capitales y trabajan en empresas.
2. La gran mayoría de este colectivo domina las herramientas informáticas y entre ellas Internet y el uso se desarrolla en horas de trabajo.

Ahora bien, qué necesidad de las secretarías cubre Internet con la web secretariaplus.com, porque estas dos características sí les convierten en un público objetivo ideal, por su nivel de definición, pero ¿cuál es la oferta de éxito de secretariaplus.com?:

² Nicholas Negroponte, director del Laboratorio de Medios de Comunicación del MIT diferencia entre la información que recibimos de la radio y la televisión y la contrapone a la información que tomamos de Internet.

1. las secretarias no tienen un pasado histórico de asociacionismo, de comunidad. No hay una tradición ligada a esta profesión que aglutine los intereses comunes de las profesionales de este sector.

Por su parte, secretariaplus.com les ofrece una comunidad virtual con las mismas inquietudes.

2. su trabajo, de asistente, de ayudante, de algún directivo: hace que su trabajo sea muy individual y sus éxitos reconocidos por una sola persona: su jefe.

Secretariaplus.com actúa, en su estilo de comunicación, como una amiga entrando de lleno en el “tú eres lo más importante”, supliendo un coaching profesional del que habitualmente carecen y en el “vamos a ayudarte” concediéndoles una buena dosis de herramientas profesionales. Dos estrategias de mensaje para satisfacer las expectativas de este público.

El mismo nombre de la web redonda en este sentido: secretaria, adviértase el singular, y vale comentar aquí que los e-mailings se encabezan con el nombre propio; y plus, cuyo significado es más, mejor.

Bien, ahora el planteamiento es: ¿qué interés tiene para “alguien” este colectivo? Y este “alguien” quién es.

Las secretarias son *gatekeepers* de gran parte de los servicios que contratan las empresas.

No son prescriptoras porque no son especialistas en el área de su recomendación. Son gatekeepers: deciden que ofertas de productos o servicios lleguen a la mesa del decisor, su jefe.

Las secretarías suelen filtrar decisiones de compra de grandes partidas presupuestarias: por ejemplo, viajes y hoteles, lugares de reunión, empresas de restauración, catering y limpieza, vending, proveedores de oficina y papelería, convenciones y congresos, formación, publicidad y RRPP, alquiler y renting de vehículos, medios de comunicación, regalos promocionales, software y hardware, telefonía, bufetes de abogados, gestión de documentos, y un larguísimo etcétera.

Son un “caramelo” –palabra poco académica pero muy descriptiva- de público objetivo para muchas empresas de productos y servicios cuyo canal básico de relación con el cliente es el business to business.

De la convergencia, del “match” absoluto que existe entre estos **tres factores**:

- **público objetivo** (incluido su conocimiento y hábito de trabajo con herramientas informáticas y su fácil acceso a Internet)
- **necesidades de este público objetivo**
- **valor de este público en el mercado** o necesidad del mercado de este público

nace el éxito de secretariaplus.com.

A partir de ahora se pueden estudiar las secciones de la web, podemos estudiar su forma de comunicar, su estilo, su valor añadido, su frecuencia en la relación y todos los factores que se consideren clave, pero es conveniente también dejar de pensar en

Internet como en “ un solo medio de comunicación tecnológico que contiene todos los contenidos” y ser más pragmáticos en nuestra aproximación.

Vivimos en una economía de mercado capitalista: en Internet sí, es cierto, caben todas los medios de comunicación y todos los contenidos, pero **el éxito radica precisamente en encontrar un público y una forma de conjugar esos medios de comunicación para llegar a esa audiencia con unos contenidos que le aporten valor y, a su vez, ese valor retorne al mercado.**³

Luis Martínez Ribes, Director del Programa de Dirección de Marketing de ESADE, dice en sus clases: “ para tener éxito en la red, no piense en lo que sus clientes pueden hacer on line; piense en lo que SÓLO pueden hacer on line”.

De ahí el éxito arrasador de algunos “supermercados.com” cuyas compras se realizan mayoritariamente desde los ordenadores de las empresas, como ejemplo de webs dedicadas al e-business.

De ahí el éxito igualmente de secretariaplus.com: formación y ayuda en el quehacer diario para un colectivo que pasa muchas horas de soledad, física y emocionalmente, delante de una pantalla de ordenador. Secretariaplus.com es la web amiga. En todos los sentidos en los que se puede desarrollar esta palabra: como compañera, como ayudante -es una ayudante de las eternas ayudantes-, como coach, como coadyugante a prestigiar la profesionalidad de las asociadas, etc.

En este breve repaso de secretariaplus.com recordar cómo se conjuga la comunicación de esta web con su público:

³ Referido al mercado de productos, servicios, ideas o intereses comunes.

- Cada asociada recibe un promedio de dos e-mails semanales de distinto contenido.
- Se realiza un Congreso en Barcelona y otro en Madrid, con una dedicación muy amplia a los contenidos formativos,
- Suele contener banners de empresas que ofrecen regalos.
- Además, hay un sistema de fidelización a través de puntos con ofertas y otros regalos.
- Aparte, claro está, de todos los contenidos gratuitos. Entre estos contenidos gratuitos destaca, por ejemplo, una biblioteca de modelos de documentos administrativos en varios idiomas.
- Secretariaplus.com edita una Guía, un magazine con contenidos profesionales y ha editado un libro en el que reivindica la relevancia del trabajo de la secretaria.

Se debe destacar aquí la validez real de secretariaplus.com como una herramienta eficaz para una secretaria:

- por sus contenidos de formación profesional, por ejemplo en el apartado de protocolo,
- por su material disponible, por ejemplo los del apartado “trucos y consejos” que explica de modo sencillo conceptos de uso habitual en las empresas,
- e incluso, por la idoneidad del e-business en cuanto al ahorro de tiempo que le suponen al trabajador.

Para acceder a todos estos contenidos es imprescindible estar registrado sin que ello suponga ningún coste. Si se olvida la contraseña y el login, se indica y al momento –al segundo- la asociada recibe un e-mail con un recordatorio de estos datos. Ésta es realmente una web muy ágil.

Secretariaplus.com pone a disposición de sus usuarias un mix de productos gratuitos y de pago importante. Lo más destacable es que aún sin tener que llegar a comprar ningún artículo ni ninguna información, la web puede canalizar las preferencias de estas internautas especializadas hacia la publicidad de los anunciantes para que éstos presten sus servicios a la empresa donde ellas trabajan a través de ellas mismas.

Así es como sin gastar ni un euro, las secretarias tienen “una secretaria” –así reza el base line de la web y, a su vez, los dueños de esta web hacen que su negocio sea rentable gracias al cross-selling.

En el valor de estos contenidos radica la confianza necesaria para que los individuos que conforman este colectivo revelen sus datos. A pesar de la fuerza de la estrategia de mensaje que hemos comentado anteriormente –el tú vales muchos y nosotros vamos a ayudarte a ser mejor- este punto es clave para dar confianza a las asociadas.

Secretariaplus.com sigue a pies juntillas los consejos de Schwartz para doblegar al internauta en su resistencia a “dejarse conocer”: primero muestra, como un pavo real, sus potencialidades, da una prueba sin restricciones para después seducir –con ricos contenidos- para que las usuarias den toda la información necesaria sobre sí mismas.

Secretariaplus.com tiene en su página de bienvenida cuatro columnas con todos los items que ofrece ordenados bajo epígrafes. Cuando se entra, te muestra una pequeña parte y acto seguido pide contraseña para mostrarte el todo: es necesario estar registrado como una “una secretaria plus” para beneficiarte de la oferta completa.

Tercera hipótesis, en cuanto a la creación de un nuevo ámbito comunicativo

12

Tres claves para conseguir el éxito en Internet o La creación de valor en Internet (a través del análisis del fenómeno www.secretariaplus.com) por Montserrat Llamas, consultora y ejecutiva de comunicación y profesora asociada en la Universidad de Vic (Barcelona).

Contacto: mlamas@menta.net // montserrat.llamas@uvic.es

Secretariaplus.com no es una asociación. Es una empresa. Su máximo beneficio lo obtiene de poner su base de datos a disposición de otras empresas. Las secretarías son gatekeepers, no hay que olvidarlo.

¿Cómo se puede definir, entonces, el espacio de relación que esta web crea entre sus usuarias?

La **definición** que más se ajustaría al espacio comunicativo que genera **Internet, es la de comunidad**, ya que el concepto de comunidad se forma en base a compartir y compartir es tomar y también dar. Se entiende que un individuo tiene intereses diversos y forma parte de diversas comunidades: como profesional, como padre, como aficionado a un hobby, como ciudadano, como consumidor, etc. y se desenvuelve en todas ellas en mayor o menor medida.

A los términos de civilización y cultura, acuñados por la intelectualidad francesa en el s. XVII y por los filósofos alemanes en el XVIII, respectivamente, se añade en el siglo XXI, el concepto de comunidad, extrayéndolo de la Antigüedad griega. El espíritu griego depende de su profunda raíz en la vida de la comunidad. Los ideales que se manifiestan en sus obras surgen de hombres profundamente informados por la vida sobreindividual de la comunidad (Jaegger, 1984).

Y para terminar, dos visiones de la comunidad virtual extraídas de Internet mismo.

La primera de Marc Hawa del Departamento de Organización de Empresas de la Universidad Politécnica de Valencia, extraída de su conferencia sobre las *Comunidades*

Virtuales de Usuarios y los Servicios Telemáticos Temáticos Integrados y publicada a raíz del Primer Congreso Virtual Iberoamericano de Neurología.

Hawa define Comunidad Virtual de Usuarios o VCU como un conjunto de usuarios de Internet que comparten un conjunto de aspectos comunes que diferencia esa VCU de las demás (*criterio de clasificación*) y hace posible hacer referencia a todos los miembros de la VCU como si de una única entidad se tratara, de manera que se pueden cubrir sus necesidades (*servicios de cliente*).

Otro trabajo muy enriquecedor procedente de la red es de Gabriela Vargas Cetina de la Facultad de Ciencias Antropológicas de la Universidad Autónoma del Yucatán en su artículo publicado en la página cuadernos.bioetica.org y titulado *La asociación efímera: repensando el concepto de comunidad desde la literatura cyberpunk*.

Vargas comenta que actualmente se habla de comunidades indígenas, comunidades vecinales, comunidades virtuales, comunidades científicas, así como de la comunidad internacional y de la Comunidad Europea, como si de alguna forma la palabra comunidad fuera auto-explicable y no se necesitara reflexionar más sobre su significado.

Algunas de estas, como las comunidades virtuales, las redes de activistas, las redes de organizaciones de base, las organizaciones no gubernamentales y las organizaciones de base mismas (*grassroot organizations*) también se valen del calificativo de comunidad, que nos remite a formas de organización y de interacción basadas en relaciones cara a cara, con cierta permanencia, jerarquía y reglas explícitas.

Estamos, dice, sin embargo, ante nuevas formas de asociación sobre las que se ha teorizado poco y casi siempre en forma fragmentaria. Estas incluyen desde grupos de

sociabilidad a grupos con objetivos establecidos que interactúan por medio de las comunicaciones electrónicas, tales como los teléfonos e internet. Estas formas de asociación tienen las siguientes características:

- Son efímeras. Se dan bajo la suposición de que no existe un compromiso permanente de asociación.

En el que estamos de acuerdo, según el ejemplo de web estudiado.

- Son de membresía totalmente voluntaria.

Ídem que el anterior.

- Sus objetivos cambian constantemente; pueden ir desde la sociabilidad hasta la identificación de un objetivo particular y la determinación de procedimientos para alcanzarlos.

No en el caso estudiado. Su objetivo es permanente hasta su agotamiento.

- Su composición (número de miembros, objetivos, estructura) es heterogénea y constantemente cambiante.

Puede serlo, pero hay intereses –el negocio- que lucha por mantener la atención de los miembros.

- Tienen una estructura jerárquica débil, y muchas veces inexistente, que se basa en la toma voluntaria de posiciones o roles dentro de cada grupo.

No hay estructura jerárquica entre sus miembros. Son todos receptores del mismo mensaje.

- Frecuentemente están mediadas por la tecnología comunicacional, de la que tienen una fuerte dependencia (correo, mensajería, periódicos, teléfonos, faxes, radios de onda corta, radio y televisión, internet y en algunos casos, como en las agrupaciones profesionales, transporte de larga distancia).

Sí, en nuestro caso están mediados a través de una web de Internet.

Vargas continúa diciendo que su trabajo con organizaciones institucionalizadas, tales como cooperativas, colectivos y redes de organizaciones la ha llevado a convencerse de que estamos ahora en presencia de nuevos tipos de asociación que difícilmente pueden ser caracterizados con los viejos modelos (Vargas Cetina 2002a, 2002b). Las ideas sobre comunidad relacionadas con el concepto de *Gemeinschaft* teorizado por Tönnies (1996[1887]), el movimiento cooperativo internacional o las formas de sindicalismo y bienestar asociadas con el estado-nación no pueden ayudarnos a conceptualizar este tipo de formas de agrupación. Estas, tanto en la ciudad como en el campo se caracterizan por su carácter fluido, relativamente fugaz y al mismo tiempo efectivo. La literatura especializada ha comenzado a caracterizar estas nuevas formas de sociabilidad y solidaridad, que pueden darse en base a la cercanía territorial o a los medios de comunicación electrónica (teléfono, radio, televisión y sobre todo internet), como tribus (Maffesoli 1996[1988]), ensamblajes (Ayora Diaz 2002), comunidades virtuales (Rheingold 1994[1993]) o redes de activistas (Keck y Sikkink 1998).

Vargas considera que la teorización acerca de estas agrupaciones y formas de sociabilidad es insuficiente, pues extiende conceptos antiguos a fenómenos que quizá sean nuevos, o a fenómenos antiguos que deben ser vistos bajo una nueva luz. Los tipos de asociación efímera que ahora se dan, sobre todo por medio de tecnologías de la comunicación tales como Internet, en los que no existe (aunque pueda llegar a existir)

un contacto cara a cara tienen que ser teorizados fuera de las antiguas categorías de comunidad (*Gemeinschaft* y conceptos relacionados) y ‘contrato’ o ‘sociedad’ (*Gesellschaft* y conceptos relacionados).

Quizás debemos añadir la palabra virtual, para concretar el tipo de comunidad mediada por Internet y definir de forma concreta este nuevo término acuñado específicamente para definir a los usuarios de esta tecnología de la información que nos permite llegar a cada uno de forma inmediata a través de diversos medios de comunicación ofreciéndoles contenidos apropiados a intereses concretos gracias a la posibilidad de conocimiento específico de los mismos a través de la obtención de sus datos personales.

Bibliografía

Schwartz, Ewan I., *La empresa en marcha en el World Wide Web*, Bilbao, Ediciones Deusto, 1997.

Jaegger, W. *Paideia: los ideales de la cultura griega*, México, FCE, 1984

Kotler, P., *Dirección de Marketing*, 8e., Madrid, Prentice Hall, 1994

Vargas Cetina, Gabriela. La asociación efímera. *Repensando el concepto de comunidad desde la literatura cyberpunk*. Disponible en Cuadernos de Bioética. [versión digital], sección Doctrina ISSN 0328-8390. <http://www.cuadernos.bioetica.org/doctrina38.htm>.

Ayora Díaz, Steffan Igor. *Re-creaciones de la comunidad: espacios translocales en la globalización*. Disponible en Cuadernos de Bioética. (Versión digital), sección Tesis e Investigaciones. <http://www.cuadernos.bioetica.org/ensciones20.htm>

Hawa, Marc. *La Red a la Carta: Los Servicios Telemáticos Temáticos Integrados*.

Universidad Politécnica de Valencia. Valencia. España.

<http://www.neurologia.rediris.es/congreso-1/conferencias/int-neuro.html>

Montserrat Ramírez Aranda

Lda. Publicidad y Relaciones Públicas

2º Curso Doctorado Comunicación Organizacional

Facultad de Ciencias de la Información. Universidad de Málaga

montseglobus@telefonica.net

ÁREA: Relaciones Públicas en la red

TÍTULO: Relaciones Públicas on line... ¿moda o necesidad?

1. INTERNET COMO NUEVA HERRAMIENTA DE COMUNICACIÓN

Hasta principios de la década de los noventa no se generalizó el uso de Internet, pero se intensificó aún más cuando surgió la posibilidad de transmitir, no solo texto, sino también gráficos y sonidos a través de la World Wide Web, convirtiéndose ésta en la herramienta más poderosa del ciberespacio utilizada por millones de personas para comunicarse. Y el número de usuarios sigue creciendo sin que se pueda hacer nada para evitarlo. Cada día, desde cualquier parte del mundo, el número de ordenadores conectados a la red aumenta a un ritmo vertiginoso.

Tanto Internet como la World Wide Web han permitido nuevas posibilidades comunicativas siendo tres de sus principales características la interactividad, la personalización y la actualización constante de contenidos. Han contribuido al cambio en el comportamiento de los individuos, de las empresas, de las instituciones, de los medios de comunicación. Están cambiando la forma de comprar, de hacer negocios, de entretenerse, de relacionarse.

Podemos decir, sin lugar a equivocarnos, que Internet se está consolidando como una nueva forma de comunicación. Se convertirá, si no lo es ya, en la herramienta más importante de los departamentos de comunicación de todo el mundo. El futuro de dichos departamentos dependerá claramente del grado de adaptación de los profesionales de la comunicación y las relaciones públicas a las nuevas tecnologías de la información, por lo que internet debe considerarse como un soporte integrado coherentemente en la planificación estratégica de comunicación de toda organización, tanto a nivel interno como externo.

En este sentido, el modo de hacer de los profesionales de la comunicación y las relaciones públicas se ha visto claramente afectado por la llegada de las nuevas tecnologías. Las empresas han establecido sus *sitios web* convencidos del gran valor comercial que la red ofrece. Internet brinda a las empresas la posibilidad de crear valor añadido a su oferta, al posibilitar la personalización de productos y servicios, prever tendencias, cambios en los usos del producto, en los gustos y en los hábitos de los consumidores, lo que ha llevado a que el número de páginas web aumente de manera considerable.

Es aquí donde las relaciones públicas tienen sentido, dando a esas páginas web ese valor añadido que ayuda a las empresas a adaptar sus comunicaciones a las necesidades del consumidor, esté donde esté, consiguiendo mejorar su imagen corporativa, diferenciándose así del resto de las punto.com y permitiéndoles, de esta manera, sobrevivir en el ciberespacio entre los millones de páginas web existentes.

2. RELACIONES PÚBLICAS EN LA RED

En los últimos años, la actividad de las relaciones públicas en España se ha ido abriendo paso en el mercado de una manera muy significativa, siendo una de las actividades de mayor crecimiento, frente al estancamiento que ha sufrido la publicidad tradicional durante el mismo período.

El entorno on line ha generado una nueva manera de relación entre la empresa y sus públicos. Ante este suceso, las relaciones públicas no podían permanecer impasibles, por lo que el uso de las nuevas tecnologías en la profesión es la tendencia dominante, siendo los departamentos de comunicación los encargados de planificar estratégicamente la implantación y desarrollo tanto de la extranet como de la intranet en una empresa, ya que a través de internet la empresa mantiene una relación directa y en tiempo real con todos sus públicos: distribuidores, accionistas, empleados, consumidores... estableciendo, de esta manera, un diálogo constante con ellos. Esto permite personalizar, es decir, dar a cada uno lo que quiere, donde y cuando, satisfaciendo así sus necesidades.

Al pensar en las nuevas tecnologías, una empresa ha de sopesar dos posturas empresariales claramente opuestas (SALAS NESTARES, I. 2002:294):

1. **Estar por estar**, sin un objetivo asumido y definido, lo que equivale a invertir un presupuesto sin grandes esperanzas de rentabilidad.
2. **Plantear estos nuevos medios y soportes de forma integrada en el marketing mix de la empresa**, con objetivos previamente definidos y consensuados con la dirección y el equipo de marketing.

Esta segunda postura sería por la que toda empresa debería optar a la hora de plantearse una incursión en la red y tener éxito en ella. No todas las empresas están preparadas para utilizar internet y la forma de comunicación que ofrece.

Internet proporciona a empresas un medio de comunicación global e interactivo, ya que cualquier persona, desde cualquier parte del mundo puede conectarse a la red y acceder a los contenidos de su página web y navegar por ella, por tanto, son los profesionales de las relaciones públicas los que deben gestionar este proceso a fin de mantener una comunicación eficaz y constante con todos los públicos.

Por tanto, a la hora de elaborar una estrategia de comunicación siempre se debe trabajar de manera coordinada entre todos los departamentos que están implicados. Ahora, con la era internet y la comunicación interactiva, en este grupo de trabajo también tendrán que estar junto con los expertos de comunicación, los diseñadores gráficos y programadores informáticos. También es importante la difusión del plan estratégico elaborado para internet con el fin de crear una actitud favorable hacia la comunicación continua e interactiva en sus dos direcciones:

2.1. Comunicación externa a través de la red – Extranet

Una extranet es una estructura de comunicación que resulta de la ampliación de la intranet y que conecta a los distintos públicos, accionistas, proveedores, clientes, socios..., con la empresa. Permite establecer diferentes niveles de acceso a la información a través del uso de

contraseñas y proporciona una cobertura global puesto que se puede acceder a ella desde cualquier parte del mundo.

Las aplicaciones de la extranet también sirven para gestionar programas de formación que las empresas pueden desarrollar y poner a disposición de sus colaboradores y usuarios; proyectos de colaboración entre trabajadores ubicados en distintas sedes separados en el espacio pero no en el tiempo al estar interconectados entre ellos; el acercamiento de las relaciones comerciales con proveedores y clientes al simplificar los procedimientos operativos como el ahorro de tiempo en la manipulación de la información, mejoras en la logística...

En resumen, una extranet mejora la eficiencia de las organizaciones puesto que permite compartir información de gran valor y siempre actualizada.

2.2. Comunicación interna a través de la red - Intranet

La intranet es definida como la implantación de la red Internet en una organización para la gestión de comunicaciones y transferencias de datos entre sus miembros. Es, pues, una red interna y cerrada para uso exclusivo de los trabajadores o miembros de una organización (SALAS NESTARES 2002:253).

La intranet facilita la comunicación y la colaboración interna entre los miembros de una empresa mediante el uso de las tecnologías de internet, dentro de la organización y en un entorno privado, de una manera segura y fiable. Ofrece la ventaja de compartir todos los recursos que la empresa posee. Agiliza la transmisión de datos y la ejecución de tareas aislados de la red global.

Las intranets suponen un nuevo concepto organizacional y de estructuración del flujo de trabajo dentro de las instituciones. Las empresas que aplican estrategias de gestión de sistemas de información a través de intranet se benefician de mejoras a todos los niveles, mejorando la comunicación interna entre sus empleados o áreas de la organización y la mejor estructuración de la información dentro de su empresa. Una intranet bien gestionada trae consigo una reducción de costes.

3. HERRAMIENTAS DE INTERNET

La utilización de internet por parte de los profesionales de las relaciones públicas es un hecho generalizado. Según Seitel (SEITEL, F. 2002:321), las relaciones públicas son relevantes, entre otras, en las siguientes áreas del ciberespacio:

3.1. Correo electrónico.

Se ha convertido en el medio de comunicación más utilizado en todas las organizaciones, produciendo una comunicación más inmediata y directa, tanto horizontal como vertical. Ha sustituido a los tradicionales boletines impresos favoreciendo la interactividad entre emisor y receptor.

3.2. Sitios web.

Hoy por hoy, casi todas las organizaciones tienen su página web. Las agencias de comunicación y relaciones públicas han desarrollado departamentos especializados en la creación y mantenimiento de sitios web de éxito, ya que se convertirá para la empresa en su carta de presentación y su primera línea de comunicación con el público internauta.

3.3. Relaciones on line con los medios de comunicación.

En los últimos tiempos se ha producido un gran incremento en el número de periodistas que utilizan la red para informarse y utilizan el correo electrónico para ponerse en contacto con su fuente. Este dato hay que tenerlo en cuenta a la hora de diseñar la página web de cualquier organización y crear extranets específicas para atender la demanda de información de los medios de comunicación e incluir en ella todos los materiales que los periodistas puedan necesitar: comunicados de prensa, informes trimestrales, discursos de los ejecutivos, fotografías, entrevistas... También la red ofrece un amplio campo para la *publicity* al haberse producido un auge tan grande en el desarrollo de publicaciones electrónicas.

3.4. Seguimiento on line.

Se ha convertido en una necesidad para todas las organizaciones. El fácil acceso a la red ha hecho que proliferen los comentarios, tanto positivos como negativos, sobre las organizaciones, por lo que el responsable de relaciones públicas debe estar siempre atento y hacer un seguimiento constante de los comentarios que puedan aparecer en chats, foros de discusión y páginas web que se dedican a atacar a las organizaciones y que se han convertido en sitios de gran popularidad entre los consumidores descontentos, consiguiendo desprestigiar a la empresa. También la creación de falsos rumores extendidos por la red merecen la atención de los profesionales de las relaciones públicas.

3.5. Promoción de productos.

Gracias a la red, los consumidores, tanto actuales como potenciales, pueden acceder directamente a la información sobre los productos en los que están interesados. Aquí, los profesionales de las relaciones públicas tienen como misión respaldar las acciones de marketing presentes en la red para captar la atención del comprador haciendo que elija nuestra página web y no la de nuestros competidores, favoreciendo, de esta manera, una postura positiva del internauta hacia nuestro producto, lo que desembocará, sin lugar a dudas, en una acción de compra

3.6. Relaciones con los inversores.

Desde su ordenador los accionistas pueden consultar cada día los movimientos de sus inversiones. Se utiliza Internet como un medio de comunicación más directo ya que permite el seguimiento de las inversiones y de las fluctuaciones del mercado en tiempo real. Esto ha llevado a que las empresas dediquen más esfuerzo y dinero en esta nueva forma de comunicación a través de la red creando las memorias on-line que dan un mayor dinamismo y vistosidad a las cifras, y permiten una consulta mucho más fácil al tenerlo todo al alcance de un simple clic de ratón.

4. AGENCIAS DE COMUNICACIÓN Y RELACIONES PÚBLICAS EN LA RED. ANÁLISIS DE SUS PÁGINAS WEB

4.1. Introducción

Anteriormente hemos puesto de manifiesto que son los profesionales de la comunicación y las relaciones públicas los que deben crear y mantener los sitios web de las distintas organizaciones ya que éstos constituyen el primer vehículo de comunicación entre una empresa y sus públicos.

Atendiendo a esta afirmación y conociendo que muchas agencias de comunicación y relaciones públicas han creado departamentos especializados en la creación y desarrollo de páginas web y de contenidos multimedia, cabe pensar que son estas agencias las que poseen los mejores sitios web, los de mayor éxito y los que cumplen con todas las reglas preestablecidas en la creación de estos nuevos productos de comunicación.

Con el fin de corroborar esta suposición, se ha elaborado una investigación que permita obtener un análisis exhaustivo, tanto de la extranet como de la intranet de las mejores agencias de comunicación y relaciones públicas del panorama español.

A lo largo de este epígrafe explicaremos el desarrollo de la investigación que incluye como punto de partida el diseño de una *hoja de vaciado* que nos permita analizar los sitios web con los que estas agencias han decidido estar presentes en la red.

4.2. Justificación de la muestra

Puesto que ADECEC es la Asociación de Empresas Consultoras en Relaciones Públicas y Comunicación, de todas las agencias de comunicación y relaciones públicas existentes en España, hemos seleccionado como muestra las treinta y cinco empresas que hoy forman parte de dicha asociación y que se pueden considerar como las principales compañías del país en este sector.

4.3. Diseño de la hoja de vaciado para el análisis de la extranet

A grandes rasgos, esta hoja de vaciado elaborada por el grupo de investigación Comunicación Institucional en Andalucía 2004 (Universidad de Málaga), se divide en cuatro grandes apartados: localización, diseño, contenido y gabinete de comunicación. Cada uno de estos epígrafes nos permitirá analizar cómo se estructuran los distintos sitios web y sus características fundamentales. A continuación reproducimos la hoja de vaciado.

1. LOCALIZACIÓN			
		SI	NO
1.1. ¿Se corresponde el nombre de la empresa con el de la página?			
1.2. ¿Es fácilmente reconocible?			
1.3. ¿Se puede poner esta web como página de inicio?			
1.4. Tiempo de descarga	0-5 seg.	6-15 seg.	+ 15 seg.

2. DISEÑO			
2.1. Espacio útil en la home page	< 10%	20-50%	> 50%
2.2. Espacio útil en las páginas interiores	< 10%	20-50%	> 50%
		SI	NO
2.3. ¿Destacan unos contenidos sobre otros?			
2.4. ¿Coinciden los colores de la página con los de la imagen corporativa de la empresa?			
2.5. ¿Se modifica el diseño y/o color de la web cuando se dirige a un público objetivo concreto			
2.6. ¿Hay algún elemento corporativo de la empresa en la página (logotipo, marca de agua...)?			

3. CONTENIDO		
	SI	NO
3.1. ¿La página es multimedia?		
3.2. ¿Contiene audio?		
3.3. ¿Contiene vídeo?		
3.4. ¿Contiene infografía?		
3.5. ¿Contiene elementos interactivos: chat, foro, encuestas...?		
3.6. ¿Almacena informaciones interiores?		
3.7. ¿Ofrece links con las páginas relacionadas u otros enlaces de interés?		
3.8. En caso de que la página ofrezca links ¿existen enlaces vacíos?		
3.9. ¿Existe algún modo de contactar con la empresa?		
3.10. ¿Ofrece algún instrumento que agilice la búsqueda de información completa?		
3.11. ¿Se actualiza la información?		
3.12. Protagonismo del/de los responsables de la empresa		
3.13. ¿Ofrece marcador de número de visitantes?		

4. GABINETE DE COMUNICACIÓN		
	SI	NO
4.1. ¿Tiene el gabinete una sección propia en la página?		
4.2. En el caso de existir esta sección ¿resulta sencillo identificar su acceso?		
4.3. En caso de existir este acceso ¿está restringido al público en general?		
4.4. ¿Qué contenidos tiene esta sección?		
4.5. ¿Existe la posibilidad de contactar específicamente con el gabinete?		

1. Localización.

En general, la dirección http de los sitios web se corresponde con el nombre de la agencia. En algunos casos, aparece un nombre abreviado pero fácil de relacionar, lo que agiliza la búsqueda del sitio web en cuestión. El tiempo de descarga suele oscilar entre los 10 y los 20 segundos, una velocidad de descarga intermedia. A los usuarios no les gusta esperar demasiado para descargarse una página web. Suelen tener muy poca paciencia.

2. Diseño.

Lo habitual es que no utilicen grandes efectos visuales ni sonoros que atraigan la atención del usuario. Sí utilizan los mismos colores de su logotipo, lo que permite un rápido y fácil reconocimiento de la empresa. En algunas el fondo de la pantalla incorpora el diseño corporativo de la agencia. Suelen utilizar fotografías que acompañan al texto, enriqueciendo así su significado. No se aprecia una segmentación de los públicos puesto que no se observa ninguna diferenciación en el lenguaje y en el contenido.

3. Contenido.

No consiguen que la comunicación que aparece en la web impacte al consumidor, por lo que será difícil conseguir que navegue por la web y vaya descubriendo el contenido de sus páginas. No existe marcador del número de visitantes con lo que no podrán evaluar dónde van los usuarios online y saber de esta manera que es lo que más les interesa y en este sentido ir adaptando su comunicación. Es habitual que no se permita la interactividad con el usuario, tan solo en algunas páginas aparecen chat o foros para que el internauta pueda expresar su opinión. También aparece la opción de escoger idioma (aunque no en todas), lo que pone de manifiesto la necesidad de tener en cuenta las diferentes culturas tanto en la parte de texto como en lo que a simbología se refiere.

4. Gabinete de Comunicación.

Su labor en la red es puramente presencial. El sitio es fácil de encontrar, puesto que habitualmente se encuentra en la página de inicio aunque no se denomina Gabinete de Comunicación sino Sala de Prensa, Actualidad, Noticias... y en algunas ocasiones el contenido de este apartado no tiene nada que ver con su denominación. No existe la posibilidad de contactar directamente con el gabinete lo que impide a todos aquellos que estén interesados el pedir una información determinada y obtener una respuesta inmediata. Tampoco se actualiza con frecuencia, lo que denota una falta de interés por parte de la agencia de mantener informados a sus públicos, lo que llevará a una falta de efectividad ya que el usuario no mostrará ningún interés dada la falta de novedad. En su mayoría, no es necesario registrarse ni utilizar ningún tipo de contraseña para acceder a la información, es decir, no existe ningún sitio específico para profesionales del medio, ni material gráfico o audiovisual que puedan descargarse y les sea de utilidad para sus reportajes.

4.4. Conclusiones finales

La primera conclusión que señalamos es que las agencias de comunicación y relaciones públicas no aprovechan todo el potencial que ofrece internet para mantener una comunicación óptima con sus públicos, o por lo menos, así queda de manifiesto después de haber sometido a estudio sus distintos sitios web.

Las páginas web de las agencias objeto de estudio son, sin excepción, poco entretenidas y excesivamente sencillas, faltas de originalidad y creatividad, lo que indica que se ha reflexionado poco a la hora de elaborar la página. Tan solo se limitan a informar de los servicios que ofrecen sin permitir la interacción con el usuario-cliente, una de las mejores y más importante característica que internet pone a su servicio. Podríamos decir que se limitan a trasladar a la red su catálogo de presentación impreso.

También se observa una falta de preocupación por mantener actualizada la página. Esto se refleja, sobre todo, en aquellas páginas que tienen un apartado dedicado a Gabinete de Comunicación y cuyas últimas informaciones pueden datar del año 2002 – 2003, lo que da muy mala imagen. Los contenidos hay que actualizarlos de manera regular.

Merece la pena hacer una reflexión sobre los Gabinetes de Comunicación en estas páginas web. Es notable la inexistencia de este apartado en la mayoría de las páginas web estudiadas. En caso de existir, ninguna le da este nombre, algo bastante sorprendente si tenemos en cuenta que se trata de empresas profesionales de la comunicación conocedoras perfectamente del *argot* del sector. En su mayoría se denominan Noticias, Actualidad o Sala de Prensa.

Por lo general contienen noticias aparecidas en los medios sobre trabajos llevados a cabo para algún cliente importante de la firma. La mayoría están sin actualizar y están abiertos al público en general, es decir, no se necesita password para acceder a dicha información. Tampoco tienen un acceso ni una información específica para periodistas, extraño si tenemos en cuenta que internet agiliza los procesos de comunicación con los medios informativos y nos permite una información rápida y en tiempo real, a la vez que una gran difusión.

Tampoco se observa una línea de comunicación directa con sus públicos externos (proveedores, accionistas...), ni internos (los propios empleados de la organización). A juzgar por los resultados de la investigación la extranet no está desarrollada en el sentido de permitir un acceso directo a la información de la organización por parte de sus distintos públicos.

Cabe pensar, observando estos resultados, que los profesionales de la comunicación no están preparados para la era internet. Hoy se necesitan y se demandan expertos en las posibilidades comunicativas de los medios digitales y en la gestión de contenidos multimedia. Los expertos en comunicación son los que mejor preparados deben estar para crear productos eficaces y transmitir adecuadamente al resto del equipo sus planteamientos, pero necesitan tener también conocimientos suficientes sobre las tecnologías digitales y sus posibilidades para poder optimizar al máximo sus esfuerzos.

Esto nos lleva a pensar que el perfil del profesional de la comunicación está cambiando y que hay que adaptar la oferta formativa a las nuevas necesidades del sector. Desde las universidades se debería potenciar la formación de estos nuevos profesionales de comunicación digitales, formándolos en áreas como:

- Producción de contenidos multimedia
- Optimización de la usabilidad de productos digitales
- Creación de entornos interactivos
- Gestión de base de datos de contenidos
- Documentación mediante fuentes digitales
- Maquetación de contenidos adaptables a múltiples soportes
- Marketing de proyectos de comunicación digital
- Gestión y desarrollo de Extranet e Intranet efectivas

La formación en estos aspectos permitirá a los nuevos profesionales tener una mayor versatilidad y acceder con una mejor preparación al mundo laboral.

BIBLIOGRAFÍA

- Dennos L. Wilcox, Philips H. Autt, Warren K. Agee, Glen T. Cameron.** Relaciones Públicas. Estrategias y Tácticas. 6ª Edición. Pearson Educación, S.A., Madrid, 2001
- De Salas Nestares, Mª Isabel.** La Comunicación empresarial a través de Internet. Universidad Cardenal Herrera-CEU. Enero 2002.
- Fraser P., Seitel.** Teoría y práctica de las Relaciones Públicas. Prentice Hall. Madrid, 2002.
- Greenberg, Paul.** Las claves de CRM. Gestión de relaciones con los clientes. McGraw-Hill S.A.U., 2003.
- McLuhan, Marshall y Powers B.R.** La aldea global. Editorial Gedisa S.A. Barcelona, 1995.
- Marston, John E.** Relaciones Públicas Modernas. McGraw-Hill S.A.U., 1988.
- Middleberg, Don.** Relaciones Públicas en un mundo interconectado. Estrategias de comunicación para triunfar en el espacio digital. Ediciones Deusto, 2001.
- Ramonet, Ignacio.** Internet, el mundo que llega. Los nuevos caminos de la comunicación. Alianza Actualidad, S.A., Madrid 1998.

PÁGINAS WEB CONSULTADAS

www.adecec.com
www.141worldwide.com
www.ach.es
www.quum.net
www.comunicacionrrpp.com
www.atkinson-asociados.com
www.bassatogilvy.es
www.bernardkrief.com
www.bestrelations.com
www.bursonmarsteller.es
www.cic-rp.com
www.sanchiscomunicacion.com
www.dfm.es
www.edelman.com
www.euromediagrupo.com
www.fleishman.com
www.gabineturibe.es
www.grupogaleria.com
www.globallyeventos.com

www.gpscom.com
www.hillandknowlton.es
www.icempresarial.com
www.iberponsor.com
www.inforpress.es
www.llorenteycuenca.com
www.ketchum.com/spain
www.grupombn.com
www.medialunacom.es
www.solsonacomunicación.com
www.paniaguaconsultores.es
www.porternovelli.com
www.poweraxle.es
www.tarazaga.com
www.text100.es
www.webershandwick.com
www.xabide.es



PONENCIA:
**“ANÁLISIS DE SITIOS WEBS DE HOSPITALES NACIONALES
CON CRITERIOS DE CALIDAD SANITARIOS”
COMUNICACION ORGANIZACIONAL Y SALUD**

Doctorando:
D. Salvador Doblás Arrebola

INTRODUCCION

Con el avance de las nuevas tecnologías, un gran número de hospitales del país no quieren quedar al margen del empleo de sitios web para dirigirse a sus públicos y tener cada vez más una mayor presencia en la red, gracias a las características propias del medio que lo favorecen: facilidad de uso, acceso, edición de contenidos, interactividad, transmisión de la información. Por ello en muchos hospitales nacionales e internacionales cada vez mas, están proliferando la creación de espacios web en Internet, en algunos casos por la imperante necesidad de comunicación de las empresas, públicas y/o privadas y en otros, por que Internet se ha convertido en un medio de masas, y en el caso concreto de los sitios web de hospitales, son cada vez más visitados.

Un problema existente en muchos casos es que son realizadas por personal no cualificado y poco profesionales, sin tener en cuenta como se transmite la información y cuales son los criterios de calidad exigidos, por ello sería interesante establecer un método de evaluación de la calidad de los sitios/ portales web de los hospitales es España.

OBJETIVOS:

General:

Establecer un método de evaluación propio de análisis de sitios webs **específicos para hospitales**, introduciendo **criterios de calidad** exigidos por diferentes organizaciones e instituciones nacionales e internacionales.

- **Determinar** que se entiende por **calidad** para sitios **web sanitarios** (hospitales)
- **Estudiar** el conjunto de **principios básicos** que envuelven a la **calidad**.

Específicos:

Determinar que se entiende por **usabilidad** web

- **Estudiar** el conjunto de **principios básicos** que envuelven la **usabilidad**.
- **Diseñar** un proceso de **evaluación** mediante un **test heurístico** para asignar una puntuación a la **usabilidad** de todo un espacio web.

Determinar que se entiende por **accesibilidad** web

- **Estudiar** el conjunto de **principios básicos** que envuelven la **accesibilidad**.
- **Análisis sistémico** y detallado de las características y las tareas que los usuarios realizan en un sitio web y de cómo la interfaz facilita o dificulta las tareas.
- **Evaluar** la facilidad de acceso y navegación para personas discapacitadas, según las normativas. (UE va a exigir).

METODOLOGIA:

Fase I

A.- Análisis inicial de aproximación para determinar el estado en que se encuentran las páginas (primera toma de contacto) web/portales de los diferentes hospitales nacionales:

B.- Plantilla sin criterios de calidad (Grupo de investigación Comunicación Institucional en Andalucía, 2004).

C.- Elaboración de listado de Hospitales de España con sitio web en la red. (Fuente: Diario Médico).

D.- Selección de 10 hospitales de forma aleatoria por comunidad autónoma y con los siguientes criterios:

Ser un Hospital Universitario (importancia y características similares)

Ser web de inicio del hospital, no de un servicio determinado.

En la actualidad se han evaluado los siguientes hospitales: **Hospital Universitario Reina Sofía, Hospital Universitario Juan Canalejo, Hospital Universitario Gregorio Marañón, Hospital Vall de Hebrón, Hospital Universitario de Canarias entre otros.**

Fase II

A- Análisis de 30 hospitales de forma aleatoria por comunidad autónoma y con los mismos criterios reseñados en la **Fase I**.

B.-Plantilla , incorporando además criterios de: De **Calidad**, de **Usabilidad**, De **Accesibilidad**.

HOSPITALES NACIONALES CON PAGINAS WEB (fuente Diario Médico)

ANDALUCIA

Centro Hospitalario Carlos Haya. Málaga

<http://www.carloshaya.net>

Hospital Ciudad de Jaen. Servicio de Cardiología

http://www.arrakis.es/~pagola/cpv_sci.htm

Hospital Costa del Sol. Marbella

<http://www.hcs.es>

Hospital de Minas de Riotinto. Huelva. Grupo de especialistas del SAS.

<http://www.arrakis.es/~flaportai/>

Hospital de Motril. Granada

<http://www.arrakis.es/~hmotril/aniversario.htm>

Hospital Reina Sofía. Córdoba.

<http://www.hospitalreinasofia.org>

Hospital Universitario San Cecilio

<http://cecilio.hsc.sas.cica.es/enlaces/frame2.htm>

Hospital Universitario de Puerto Real de Cádiz. Urgencias y emergencias.

<http://personal.redestb.es/carabano/>

Hospital Virgen de la Macarena. Sevilla

<http://www.juntadeandalucia.es/servicioandaluzdesalud/hvm/>

Hospital Virgen de las Nieves de Granada

<http://www.hospitalvirgendelasnieves.org/index.php/>

ARAGON

Hospital General Obispo Polanco. Teruel.

<http://www.opolanco.es>

Hospital Clínico Universitario "Lozano Blesa"

<http://www.hcu-lblesa.es>

Hospital Universitario Miguel Servet

<http://www.msc.es/insalud/hospitales/miguelservet/index.html>

Hospital San Jorge

<http://www.msc.es/insalud/hospitales/sanjorge/home.htm>

Policlínica Sagasta. Zaragoza

<http://www.policlinicasagasta.com/>

ASTURIAS

Hospital de Cabueñes

<http://www.hcabuenes.com/flash/portada/portada1024.htm>

Hospital Central de Asturias

<http://www.hca.es/>

Hospital de Oriente de Asturias. Fundación Francisco Grande Covián

<http://www.hosp-covian.org/>

Hospital San Agustín de Avilés

<http://www.hsa.es>

BALEARES

Hospital Son Dureta.

<http://www.redestb.es/neurocirugia/servicio/sondureta.htm>

CANARIAS

Hospital Clínica Roca. Gran Canaria

http://www.intercom.es/clinica_roca/

Hospital Nuestra Señora de la Candelaria. Tenerife. Consulta Reumatología

<http://www.arrakis.es/~arvreuma>

Hospital Nuestra Señora de la Candelaria. Tenerife. Servicio de Urgencias

<http://www.comtf.es/urgencias/>

Hospital Psiquiátrico de Tenerife.

<http://www.arrakis.es/~hpt>

Hospital Universitario de Canarias.

<http://www.hecit.es>

CANTABRIA

Hospital Marqués de Valdecilla. Santander

<http://www.humv.es/>

Hospital de Laredo

<http://www.msc.es/insalud/hospitales/hlrd/index.htm>

CASTILLA LA MANCHA

Complejo hospitalario de Toledo

<http://www.cht.es/>

Hospital Albacete

<http://www.chospab.es>

Hospital General "La Mancha Centro". Alcázar de San Juan

<http://members.tripod.com/~smihgmc/webmi1.html>

Hospital Nacional de Parapléjicos. Toledo

<http://www.hnpj.insalud.es>

Hospital Nuestra Señora del Prado. Talavera de la Reina.

<http://www.hospital-prado.org/>

Hospital Santa Bárbara. Puertollano.

<http://www.hsbarbara.com>

Hospital Universitario de Guadalajara

<http://www.hugu.es/>

Hospital Virgen de la Luz

<http://www.arrakis.es/~hvluz.informatica/>

CASTILLA LEON

Hospital General Yagüe. Burgos.

<http://www.hgy.es>

Hospital de León. Servicio de Cardiología.

<http://www.mrbit.es/~coreleon/>

Hospital de León

http://www.mrbit.es/~coreleon/hos_leon.htm

Hospital General de Soria: Servicio de Radiodiagnóstico
<http://usuarios.lycos.es/RADIOLOGIA/hospital/index.htm>

Hospital Nuestra Señora de Sonsoles. Ávila.
<http://www.hnss.org>

Hospital Virgen de la Concha. Zamora
<http://www.redestb.es/ciza>

CATALUÑA

Centro Médico Teknon

<http://www.cetir.es/teknor/>

Centro Oftalmológico Barraquer

<http://www.co-barraquer.es/>

Clínica Augusta Fremap

<http://www.fremap.es/accitrab/asisanit/asishosp/caugusta.htm>

Clínica de Vic

www.clinivic.com

Clínica Sant Josep

<http://www.chucm.org/clin1.htm>

Corporación Parc Taulí

www.cspt.es

Hospital Clínico de Barcelona

<http://www.csc.es/hc>

Hospital de Figueres.

<http://www.hospitaldefigueres.com/>

Hospital General de Granollers. Servicio de Diagnóstico por la Imagen.

<http://www.geocities.com/HotSprings/Spa/5328/>

Hospital del Mar

<http://www.xtec.es/centres/a8058118/>

Hospital de la Santa Creu i Sant Pau

<http://www.santpau.es>

Hospital San Gervasio

<http://www.inforesidencias.com/webs/sant-gervasi/>

Hospital San Jaume de Olot

<http://www.hospiolot.com/>

Hospital San Juan de Dios

<http://www.hsjdbcn.org/>

Hospital Universitario Arnau de Vilanova. Lleida.

<http://www.arnau.scs.es>

Hospital Universitario Germans Trias i Pujol. Barcelona

<http://www.hugtip.scs.es>

Hospital Vall d'Hebrón

<http://www.vhebron.es>

Instituto Dexeus

<http://www.idexeus.es/>

Instituto Guttmann

<http://www.guttmann.com/>

COMUNIDAD VALENCIANA

Hospital Clínico Universitario de Valencia

<http://www.meditex.es/matoses>

Hospital de Denia: Servicio de Medicina Interna

<http://www.terra.es/personal8/medinterna/home.htm>

Hospital de Onteniente

<http://www.san.gva.es/>

Hospital de La Ribera. Alzira

<http://www.hospital-ribera.com>

Hospital General Alicante

<http://www.san.gva.es/centros/hgalica/home.htm>

Hospital General Universitario. Valencia.

<http://www2.san.gva.es/hguv/>

Hospital La Fe. Servicio de Farmacia. Valencia

<http://www.interbook.net/personal/jpguitian/html>

Hospital Malva-Rosa

<http://www.san.gva.es/>

Hospital de Xàtiva

<http://www.a13.san.gva.es/>

Hospital Universitario. Servicio de Cardiología. Alicante

<http://www.icarhos.net/>

Hospital Virgen de los Lirios. Alcoy.

<http://www.a14.san.gva.es/hos>

EXTREMADURA

Hospital Infanta Cristina. Badajoz. Servicio de Medicina Nuclear

<http://www.medicinanuclear.org>

Hospital Virgen del Puerto. Plasencia

<http://personal.telefonica.terra.es/web/hospitalplasencia/>

Unidad de investigación. Cáceres

<http://www.hspa.es/>

GALICIA

Complejo Hospitalario Juan Canalejo

<http://www.canalejo.org>

Complejo Hospitalario de Orense

<http://www.cristalp.es/>

Complejo Hospitalario Universitario de Santiago de Compostela

<http://www.sergas.es/chus/>

Complejo Hospitalario Xeral-Calde. Lugo.

<http://www.xeral-calde.org/>

Fundación Hospital Verín

<http://www.stnet.es/fhv/>

Fundación Pública Hospital "Virxe da Xunqueira"

<http://www.sergas.es/hospitaldecee/>

Maternidad Nuestra Señora de Belén

<http://www.arrakis.es/~roncor/>

MADRID

Centro de Prevención y Rehabilitación Fremap

<http://www.fremap.es/accitrab/asisanit/asisanit.htm>

Centro San Juan de Dios

<http://www.sanjuandedios-oh.es/betica/paginas/ciempozuelos/indice.html>

Clínica Cemtro

<http://www.centro.es>

Clínica Fuensanta

<http://www.grupofuensanta.com>

Clínica La Milagrosa

<http://www.lamilagrosa.com>

Clínica Moncloa

<http://www.clinicamoncloa.es>

Clínica Puerta de Hierro

<http://www.cph.es/>

Fundación Hospital Alcorcón

<http://www.fhalcorcon.es/>

Fundación Jiménez Díaz

<http://www.fjd.es/>

Hospital Carlos III

<http://www.hcarlosiii.com>

Hospital Clínico San Carlos

<http://www.msc.es/insalud/hospitales/hcsc//home.htm>

Hospital Gregorio Marañón

<http://www.hggm.es/>

Hospital Universitario Gregorio Marañón: Laboratorio de Genética

http://www.geocities.com/~maorera/ho_es2n.htm

Hospital de Madrid

<http://www.hospitaldemadrid.com>

Hospital monográfico Asepeyo

<http://www.asepeyo.es>

Hospital Ramón y Cajal

<http://www.hrc.es>

Hospital Ruber

<http://www.ruber.es>

Hospital Ruber Internacional

<http://www.ruberinternacional.es>

Hospital Universitario La Paz

<http://www.hulp.insalud.es>

Hospital Universitario de la Princesa

<http://www.hup.es>

Hospital Universitario Príncipe de Asturias

<http://www.msc.es/insalud/hospitales/hupa/default.htm>

MURCIA

Hospital General Universitario. Murcia.

Servicio de Cardiología.

Hospital Universitario Virgen de la Arrixaca. Murcia.
<http://www.arrixaca.huva.es/>

NAVARRA

Clínica Universitaria de Navarra
<http://www.unav.es/cun>

PAIS VASCO

Hospital de Cruces

<http://www.cruces.net>

Hospital de Bermeo

<http://www.hospitalbermeo.org>

Hospital Comarcal del Bidasoa

http://www.i2000.es/hospital_bidasoa

Hospital Psiquiátrico Aita Menni. Mondragón

<http://www.aita-menni.org/>

Hospital Psiquiátrico de Zamudio

<http://www.osakidetza-svs.org/osakidetza/cas/agenda/public/hzam/cas/>

Hospital de Zumárraga

<http://www.hospitalzumarraga.org/>

Policlínica Gipuzkoa

<http://www.policlinicagipuzkoa.com>

ANÁLISIS INICIAL DE APROXIMACIÓN

Calidad de la información sanitaria en Internet

Las grandes instituciones sanitarias, entre ellas los hospitales, ofrecen unos servicios de información sanitaria en Internet todavía muy incompletos.

Hay muchos métodos para evaluar la calidad de la información sanitaria en las webs, que han fracasado en su mayoría, en parte debido a la gran variabilidad que presenta la información sanitaria.

PLANTILLA DE ANÁLISIS DE SITIOS WEB SIN CRITERIOS DE CALIDAD

LOCALIZACIÓN				
	SI		NO	
1. ¿Se corresponden el nombre de la página y la empresa?				
2. Es fácilmente reconocible?				
3. ¿Se puede poner esta web como página de inicio?				
4. Tiempo de descarga:	(0-5 seg.)	(6-15 seg.)	(>15 seg.)	
DISEÑO				
1. Espacio útil en la home page:	<10%	20-50%	>50%	
2. Espacio útil en las páginas interiores	<10%	20-50%	>50%	
3. ¿Destacan unos contenidos sobre otros?				
4. ¿Coinciden los colores de la página con los de la imagen corporativa de la empresa?				
5. ¿Se modifica el diseño y/o el color de la web cuando se dirige a un público objetivo concreto?				
Jóvenes				
3ª Edad				
Mujeres				
6. Hay algún elemento corporativo de la empresa en la página?				
Logotipo				
Marca de agua				

Otros					<input checked="" type="radio"/>	
CONTENIDO						
1. ¿ Es multimedia?	Si		No			<input checked="" type="radio"/>
2. Contiene	Audio	Video	Infografía	Otros		
3. ¿Contiene elementos interactivos?						
Chat					<input checked="" type="radio"/>	
Foro					<input checked="" type="radio"/>	
Encuestas					<input checked="" type="radio"/>	
Otros					<input checked="" type="radio"/>	
4. ¿Almacena informaciones interiores? DINÁMICAS						
5. ¿Ofrece links con las páginas relacionadas u otros enlaces de interés?						
		<input checked="" type="radio"/>				
6. En caso de que la página ofrezca links ¿existen enlaces vacíos?						
		<input checked="" type="radio"/>				
7. ¿Ofrece algún modo de contactar con la empresa?						
	E-mail		Teléfono	D.p.		<input checked="" type="radio"/>
8. ¿Ofrece algún instrumento que agilice la búsqueda de información completa?						
	Mapa web		Buscador	Otros		<input checked="" type="radio"/>
9. ¿Cada cuanto tiempo se actualiza la información?						
	Al día	3 días aprox.	1 semana	+1 sem.		<input checked="" type="radio"/>
10. Protagonismo del /de los responsables de la empresa						
	Gran protagonismo	Moderado		Sin protagonismo		<input checked="" type="radio"/>
11. Ofrece marcador de número de visitantes?						
		<input checked="" type="radio"/>			<input checked="" type="radio"/>	

Gabinete de comunicación:						
1. ¿Tiene el gabinete una sección propia en la página?						<input checked="" type="radio"/>
2. En el caso de existir esta sección, ¿resulta sencillo identificar su acceso?						
3. En caso de existir este acceso, ¿está restringido al público en general?						
4. ¿Qué contenidos tiene esta sección?						
	Comunicados	Dossier prensa	Revista prensa	Otros		
5. ¿Existe la posibilidad de contactar específicamente con el gabinete?						

FUENTE: Grupo de investigación *Comunicación Institucional en Andalucía*, 2004.

BIBLIOGRAFIA

Web Content Accessibility Guidelines 1.0: W3C Recommendation 5-May-1999. Disponible en [http:// www.w3.org/TR/1999/WAI-WEBCONTENT-19990505/wai-pageauth.pdf](http://www.w3.org/TR/1999/WAI-WEBCONTENT-19990505/wai-pageauth.pdf). [31 de junio de 2003].

Nielsen J. Usabilidad. Diseño de sitios web. Madrid: Prentice Hall; 2000.

García Rojo M. El punto de vista del usuario profesional: calidad del contenido. En Informe luces y sombras de la Información de salud en internet. 2002. Disponible en: [http:// www.seis.es/informes/2002/default.htm](http://www.seis.es/informes/2002/default.htm).

González Guitián C., Louro González A., Serrano Peña J. El portal sanitario. Características generales. Como desarrollar los servicios de un portal sanitario. En Informe luces y sombras de la información de salud en internet. 2002. Disponible en: [http:// www.seis.es/informes/2002/default.htm](http://www.seis.es/informes/2002/default.htm).

España 2002: Informe anual sobre el desarrollo de la sociedad de la información en España. Madrid: Fundación Retevisión; 2002.

Ramos Herrera I.M. Evaluación de la calidad de la información en Internet: estado del arte y consideraciones para su aplicación al BVS Adolec Mexico. 2003. Disponible en: [http:// www.bvs.sld.cu/revistas/aci/vol_11_1_03/aci01103.htm](http://www.bvs.sld.cu/revistas/aci/vol_11_1_03/aci01103.htm) [2 de junio de 2003]

Comisión de las Comunidades Europeas. Comunicación de la Comisión al Consejo, al Parlamento Europeo, al Comité Económico y Social y al Comité de las Regiones. eEurope 2002: criterios de calidad para los sitios web relacionados con la salud. Bruselas, 29.11.2002.

Comunicación de la Comisión al Consejo, al Parlamento Europeo, al Comité Económico y Social y al Comité de las Regiones. eEurope 2002: accesibilidad de los sitios web públicos y de su contenido. Bruselas, 25.09.2001.

Salvador Doblas Arrebola.

salvador.doblas.sspa@juntadeandalucia.es

Premio II Jornadas Doctorales de Andalucía, Sevilla 2004.

Miembro Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas.

Miembro de Asociación de Relaciones Públicas y Protocolo en la Administración. ARPPA.

Miembro Grupo de Investigación Comunicación Institucional en Andalucía.

Doctorando en Comunicación Organizacional y Salud.

Licenciado en Publicidad y Relaciones Públicas.

Diplomado en Ciencias del Trabajo.

Diplomado en Informática de Gestión.

Especialista en Informática Clínica.

Unidad de Investigación Clínico Experimental.

Unidad de Imagen Corporativa.

Hospital Regional Universitario Carlos Haya.

Málaga.

La declaración de Patrimonio de la Humanidad en la estrategia de relaciones públicas de un municipio y su influencia en el sector turístico: Elche, análisis de caso (-RR.PP. EN EL SECTOR TURÍSTICO Y DE OCIO-)

Autora: Conchi Campillo Alhama

Universidad de Alicante, Dpto. Sociología II (área de comunicación audiovisual y publicidad)

El objetivo de esta comunicación es establecer las diferentes líneas estratégicas llevadas a cabo por los responsables de gestión del municipio ilicitano, para obtener la declaración de **Patrimonio de la Humanidad** ante la UNESCO de dos significativas señas de identidad: *el Palmeral urbano* (en el año 2000) y *el Misteri d'Elx* (en el año 2001). El primero como bien de carácter cultural y natural de carácter material, el segundo como bien de carácter oral e inmaterial.

Respecto a los huertos de palmeras hay que señalar que son, sin lugar a duda, la imagen más extendida y generalizada de este municipio. Podemos afirmar que el palmeral urbano es mucho más que una característica paisajística, natural o turística: es un rasgo propio que refleja la identidad y personalidad de una población. Una de las manifestaciones más expresivas del palmeral es su vinculación con la segunda de las señas de identidad a la que nos referimos al comienzo de esta comunicación: el Misteri d'Elx. En este drama sacrolírico de origen medieval, se escenifica el dogma de la Asunción de la Virgen María. La palmera, en concreto la palma blanca, está presente en la escenografía de esta representación.

Tras la descripción de ambas señas de identidad, vamos a introducirnos en el aspecto que quizá sea más interesante dentro de la temática de esta mesa de trabajo: **cómo la declaración de Patrimonio de la Humanidad de determinados bienes de carácter material o inmaterial puede provocar cambios importantes en el planteamiento de las líneas estratégicas para “vender” la ciudad.**

En las últimas décadas, la gestión y gobierno de cualquier ciudad han evolucionado hacia el CITY MARKETING. Dicha denominación surge tras la identificación de la ciudad como “producto”. Todas las ciudades modernas, con pretensiones turísticas compiten en diversos mercados con otras ciudades para captar habitantes, compradores, inversionistas y turistas.

En las estrategias de **city marketing** el papel de la comunicación es básico:

- ❑ Por un lado, para dar a conocer el “producto municipal”: la ciudad o los productos elaborados por los expertos municipales que forman un todo complejo y singular.
- ❑ Por otro, para motivar a los ciudadanos para que colaboren en esta venta “al exterior” de lo que ofrece su ciudad.

Según COSTA (2001: 259) los responsables municipales diseñan y realizan campañas internas con el objeto de fomentar el sentido de pertenencia:

[...] un proyecto de city marketing promovido en una ciudad poco cohesionada, con un limitado orgullo de pertenencia por parte de sus habitantes va a tener muchas dificultades para ser aplicado con éxito. Por ello, es necesario desarrollar proyectos y estrategias comunicativas que aumenten la identificación y el sentido de pertenencia de los habitantes de la población, a fin de que colaboren en lograr las metas que se han marcado los dirigentes. Estas campañas deben ser concretas y transparentes, con los objetivos bien explicados y con discursos y eslóganes de doble intención.

Históricamente, por razones que aduciremos a continuación, el municipio de Elche no ha aprovechado todo el potencial y los recursos de que dispone para explotar sus posibilidades turísticas. Dichas razones se podrían concretar en tres ideas:

- ❑ *Manifiesto desinterés por el sector turístico desde el ámbito público y privado*
- ❑ *Prioridad absoluta por parte de la Administración local en dar soluciones al crecimiento urbano y poblacional que la ciudad experimentó entre los años 60 y finales de los 80.*
- ❑ *En tercer lugar, la primacía absoluta y exclusiva del desarrollo del sector industrial del calzado e industria auxiliar.*

A partir de los esfuerzos realizados para materializar las candidaturas presentadas por el Comité de Patrimonio Histórico (Ministerio de Cultura) a instancias del Ayuntamiento de Elche y a propuesta de la Generalitat Valenciana, se produce una

transformación radical en el planteamiento de las líneas estratégicas de la **política turística** del municipio. Estas líneas estratégicas se reflejan de manera específica en el plan estratégico de la ciudad.

En esta comunicación queremos plantear no sólo la **estrategia de RR.PP. y de comunicación pública** realizada durante el proceso de maduración de las candidaturas, sino además y como eje central, cómo esta circunstancia de la doble declaración de Patrimonio de la Humanidad, afecta al **replanteamiento de la política turística** en las áreas de *infraestructuras del municipio, comunicación publicitaria, relaciones públicas e información*.

LA PRESENTACIÓN DE LAS DOS CANDIDATURAS: *EL MAKING OFF*

Aunque es tras la declaración de Patrimonio de la Humanidad cuando se toma mayor conciencia de las posibilidades de promoción de la ciudad en base a estos dos bienes, en realidad, esa conciencia se va creando durante el proceso de consecución de ambos reconocimientos.

Tras los esfuerzos que vamos a describir, en diciembre del año 2000 se incluye el **Palmeral de Elche** en la lista de Patrimonio de la Humanidad de la UNESCO.

Paralelamente, este organismo internacional, crea una distinción para los bienes de carácter inmaterial. El Misteri se presenta por el estado español como única candidatura y es proclamado en mayo de 2001 como Obra Maestra del Patrimonio Oral e Inmaterial de la Humanidad. Elche se convierte junto a Marrakech en una de las dos ciudades del mundo con un bien reconocido en cada una de las listas.

Vamos a realizar un recorrido sobre las historia de las candidaturas y sus vicisitudes.

1) *Historia de las candidaturas del Palmeral y el Misteri*

□ Antecedentes:

En **el año 86 el ayuntamiento** ya hizo un primer intento para conseguir que el **Misteri** fuera reconocido por la UNESCO como Patrimonio de la Humanidad, pero en aquel momento se carecía de información precisa para poder tramitar la solicitud. De hecho con la normativa existente en aquel

momento, la Convención de Patrimonio Mundial, el Misteri no reunía los requisitos para ser incluido en la lista de Patrimonio Mundial.

De acuerdo con esta Convención, que tiene carácter de Tratado Internacional y es por tanto de obligado cumplimiento para los países que lo firman, sólo se reconocen **bienes de carácter cultural y natural de carácter material** monumentos, conjuntos arquitectónicos, paisajes culturales, cascos históricos de ciudades, parques naturales, etc.

Todos los bienes reconocidos por la UNESCO en esta categoría son incluidos en la lista de Patrimonio Mundial. En la actualidad hay unos **750 bienes** en el mundo en dicha lista de los que **España, con cerca de 40** es el país más representado en la mencionada lista.

□ **Bienes de carácter inmaterial.**

Los bienes de carácter inmaterial (una danza, un tipo de teatro, una manifestación cultural, una lengua o un espacio cultural, etc.) no podían ser incluidos en la mencionada lista.

En esta situación algunos países firmantes de la Convención de Patrimonio Mundial proponen que se cree una distinción similar a la de **Patrimonio de la Humanidad para los bienes de carácter oral e inmaterial**. Se empieza a trabajar en este sentido.

□ **Las candidaturas del Palmeral y el Misteri.**

En primer lugar hemos de señalar que las candidaturas del palmeral y el Misteri no se puede separar, por el proceso de su presentación. Por tanto las dos en realidad son una misma aunque luego las circunstancias aconsejaron que se dividieran.

El primer intento serio de conseguir una declaración para un bien de Elche es cuando **el Ayuntamiento, en mayo de 1996, decide presentar** conjuntamente con la Conselleria de Cultura (este paso es preceptivo, el Ayuntamiento no puede acudir directamente al Ministerio) la candidatura del **palmeral histórico de Elche**.

En cualquier caso, dado que existían palmerales en otros lugares del mundo, se debía **singularizar** el de Elche, ya que la declaración de Patrimonio de la Humanidad se concede sólo a bienes de excepcional valor. Por ello se piensa en unir la artesanía de la **palma blanca** (prácticamente genuina de Elche) como un valor cultural unido al palmeral ilicitano.

□ **Secuencia cronológica:**

1. A finales de 1997, se propone por parte de Conselleria de Cultura hacer una **candidatura conjunta** del Palmeral y el Misteri, al presentar cierta vinculación a través de la palma blanca.

2. La candidatura así confeccionada, se eleva desde la Consellería de Cultura al **Comité de Patrimonio Histórico**, órgano del Ministerio de Cultura que tiene entre sus funciones la de proponer las candidaturas españolas ante la UNESCO. En **junio de 1998** este **Comité aprueba proponer la candidatura de El Palmeral y el Misteri ante el Organismo Internacional.**

3. Una vez se recibe la candidatura en el Centro de Patrimonio Mundial (este organismo pertenece ya a la UNESCO), se remite el expediente a las **ONG's de carácter consultivo** con que habitualmente trabaja ésta para que emita el preceptivo informe.

4. La ONG que estudia los bienes de carácter cultural, ICOMOS (Consejo Internacional de Monumentos y Sitios), emite un **informe** en el que recomienda la **retirada del Misteri** de la candidatura en julio de 1999.

5. Retirada la candidatura del Misteri, se elabora **un nuevo expediente** y se remite a la UNESCO. El expediente es informado por ICOMOS para su remisión al Comité de Patrimonio Mundial, que se reúne en **Marrakech** en diciembre de ese mismo año, 1999.

El informe de ICOMOS señala que el palmeral tiene valores suficientes para su inclusión en la lista de Patrimonio Mundial pero se han de concretar determinados aspectos para poder inscribirlo en la lista, como son: una **mejor delimitación del palmeral, seleccionando una parte representativa del todo**, más **compacta y continua**, dejando fuera el palmeral rural o disperso.

Este informe podía significar la retirada de la candidatura y esta circunstancia había que evitarla. Una delegación del Ayuntamiento ilicitano viaja a la ciudad marroquí y en el transcurso de la reunión negocia con representantes del Comité de Patrimonio Mundial y del Estado Español, que la candidatura **no se retire**. De esta forma y con algunas aclaraciones se podría incluir el Palmeral en la Lista de Patrimonio Mundial al año siguiente.

6. A finales de **noviembre de 2000** y tras informe favorable de ICOMOS, el Comité de Patrimonio Mundial, reunido en la ciudad australiana de *Cairns*, decide la inclusión del Palmeral en la Lista de Patrimonio Mundial.

7. Unos días antes de que la delegación institucional partiera hacia *Cairns (Australia)*, lugar en que se celebraba la mencionada reunión del Comité de Patrimonio Mundial, se recibe la **noticia** de que la UNESCO había creado una **nueva distinción** internacional para reconocer obras maestras del Patrimonio Oral e Inmaterial de la Humanidad.

Se plantea una **convocatoria** abierta cuyo plazo de presentación de solicitudes finalizaba el 31 de diciembre de 2000.

El **15 de diciembre** se celebra en Toledo la reunión del Consejo de Patrimonio Histórico, órgano que debería aprobar una eventual candidatura española en la convocatoria que finalizaba el 31 del mismo mes.

8. **La Conselleria de Cultura presenta la candidatura del Misteri** .Se preparó un borrador del expediente para la reunión del Consejo, que se iba a

celebrar en Toledo Se presentó la candidatura en dicha reunión con la ventaja de que no había otra formulada desde otra Comunidad Autónoma.

9. El 28 de diciembre de 2000 se **presenta ante la UNESCO la candidatura**. Desde la Unidad de Patrimonio Cultural Intangible se informa de que dicho expediente era un ejemplo por su calidad, aunque la decisión se tomara no por el Comité de Patrimonio Mundial, como en el caso del palmeral, sino por un jurado internacional presidido por el escritor Juan Goytisolo.

10. El 18 de mayo de 2001 el Misteri se incluye, junto con otros 18 bienes, en la relación de la Obras Maestras del Patrimonio Oral e Inmaterial de la Humanidad.

2) la Estrategia de RR.PP. y Comunicación Pública para potenciar el conocimiento de ambas candidaturas:

Mientras la candidatura se va gestando a nivel formal y de procedimiento, desde el Ayuntamiento se inicia una campaña de RR.PP. y Comunicación Pública cuyo objetivo general es promocionar y dar a conocer la candidatura del Palmeral y el Misteri. En este punto y tras las aportaciones realizadas por diversos autores (COSTA:2000, PÉREZ:1988, SALERNO:2000) podemos definir la comunicación pública en sentido estricto como aquella información que la Administración facilita a los ciudadanos con diversos fines y a través de cauces también diversos.

GALÁN (2000: 40-43) establece una **tipología** clarificadora que permite diferenciar objetivos:

- 1) *Comunicación formal*: actividad de carácter propiamente administrativa
- 2) *Comunicación imagen*: comunicación de naturaleza persuasiva encaminada a crear y transmitir una determinada imagen. Las Administraciones acudirán a estas técnicas para mejorar el concepto que de las mismas tengan los ciudadanos. Son campañas publicitarias sobre “la obra hecha” o la gestión realizada a través de memorias y folletos cuidados para transmitir una imagen positiva y coherente de una determinada administración.
- 3) *Comunicación de servicio*: se refiere a los intentos de proporcionar información sobre servicios ofrecidos por una determinada administración.

4) *Comunicación administrativa*: la que orienta a los ciudadanos para colaborar con ella y así perseguir un fin de interés público

El Mapa de públicos que la Institución realiza para dirigir distintas actuaciones estratégicas es el siguiente:

Público	Descripción	Objetivos específicos	Actuaciones Específicas
Escolares Ilicitanos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Niños entre 6-11 años ▪ Centros públicos y concertados 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promover el conocimiento ▪ Ilusionar e implicar ▪ Identificación 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Puzzle sobre el Misteri ▪ Recortable de la palmera ▪ Realización de unidad didáctica
Ilicitanos/as	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sin segmentación ▪ Público no específico: urbano y rural 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dar a conocer las candidaturas ▪ Cohesionar e implicar ▪ Identificación 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comunicación Imagen: <i>Realización de trípticos Marquesinas y mupis Autobuses</i> ▪ Exposición pública
M.C. masivos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nacionales ▪ Locales 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dar a conocer las candidaturas ▪ Imagen de solidez ▪ Imagen positiva 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dossier de prensa informativo ▪ Comunicación Imagen: <i>Pub. Institucional</i>
M.C. especializados	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Turismo ▪ Agencias de viaje 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transmitir elementos característicos de la ciudad ▪ Potenciar la afluencia de visitantes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dossier de prensa informativo ▪ Folletos turísticos
UNESCO (París)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Asamblea General ▪ Comité específico 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promover y potenciar la solidez de la candidatura ▪ Obtener la declaración 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Exposición conjunta de las candidaturas en París (sede UNESCO) ▪ Exposición conjunta en Roma (Instituto Cervantes) ▪ Concierto escenificado del Misteri ▪ Dossier de presentación
ICOMOS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Delegación para el estudio de la candidatura 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dar a conocer las características específicas de ambas señas de identidad ▪ “Defender” la candidatura ▪ Consensuar el dossier de presentación 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Presentación de dossier informativo ▪ Organización de visita turística

Los *steak-holders* o *grupos de interés* en este proceso, son sin duda UNESCO e ICOMOS, ya que son los dos organismos responsables en última instancia de que las candidaturas, conjuntas en principio y separadas después, lleguen a buen puerto.

La relación que se establece por parte de la Administración Local con ambos organismos es claramente posibilitadora. GRUNIG y HUNT (2000), definen el vínculo posibilitador atendiendo a la tipología de relación con diferentes públicos y tipos de programas de relaciones públicas como:

relaciones con organizaciones y grupos sociales que proporcionan la autoridad y controlan los recursos que hacen posible la existencia de la organización [...]

Extrapolando dicha definición del vínculo posibilitador, entendemos que tanto UNESCO como ICOMOS son los artífices de articular el reconocimiento del Palmeral y Misteri como Patrimonio de la Humanidad.

LA DOBLE DECLARACIÓN DE PATRIMONIO DE LA HUMANIDAD: *OBJETIVO CONSEGUIDO*

1) Consecuencia Inmediata:

La consecuencia inmediata y directa de este doble acontecimiento es una mayor **proyección externa de la ciudad a nivel nacional e internacional**, potenciada por una planificación coherente y sistemática de acciones de relaciones públicas que van a hacer posible una constante presencia mediática de la oferta cultural, turística y de ocio de este municipio.

2) Estrategia de RR.PP. y Comunicación Pública para difundir la consecución de las candidaturas:

Público	Características	Objetivos específicos	Actuaciones Específicas
Escolares ilicitanos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Niños entre 6-11 años ▪ Centros públicos y concertados 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dar a conocer la doble declaración ▪ Ilusionar e implicar 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fiestas infantiles ▪ Merchandising con la imagen de marca
Ilicitanos/as	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sin segmentación ▪ Público no específico: urbano y rural 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dar a conocer la doble declaración ▪ Identificación ▪ Vínculo emocional 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realización de trípticos ▪ Marquesinas y mupis ▪ Autobuses ▪ Exposición pública
M.C. masivos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nacionales ▪ Locales 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dar a conocer la doble declaración ▪ City MK: imagen positiva del municipio 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dossier de prensa informativo ▪ Comunicación Pública (publicidad institucional) ▪ Encartes
M.C. especializados	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Turismo ▪ Agencias de viaje 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar ambos bienes como patrimonio de la humanidad ▪ Potenciar la afluencia de visitantes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dossier de prensa informativo ▪ Folletos turísticos

3) Creación de la imagen de marca o identidad visual:

De manera paralela a la estrategia de Comunicación y RR.PP. tanto de las candidaturas como de la consecución de las mismas se crea el “logo” o identidad visual que se va a utilizar como símbolo identificativo de ambas. Esta imagen aparecerá en todos los materiales impresos de carácter publicitario realizados durante el proceso de la candidatura y a partir de la obtención de la declaración.



Fig. 1: Imagen de marca candidatura Misteri y Palmeral

4) Nuevo planteamiento de las líneas estratégicas en la política del sector turístico:

Antes de producirse la doble declaración, en el año 1997, se inicia el proyecto para elaborar el **Plan Estratégico del Municipio**. En el mismo se reconoce al **turismo** como un sector económico de importancia estratégica, para conseguir una reducción de la dependencia de la economía ilicitana en torno al sector calzado al que la ciudad debe su desarrollo económico. Desde FUTURELX (Plan Estratégico de Elche) se plantea la diversificación de la economía local y desarrollar un modelo turístico cultural y urbano.

Tras la doble declaración, el Ayuntamiento entiende que es el momento propicio para dar un impulso a la política turística de la ciudad: en junio de 2001 el Pleno municipal acuerda crear un organismo autónomo que se encargue de la promoción turística de la ciudad, de crear o impulsar la oferta turística y de gestionar los recursos que se le encomienden: nace así el **Instituto de Turismo de Elche** con el objetivo estratégico de “**desarrollar un turismo de calidad apoyado en un aumento del atractivo de la ciudad**”. Este organismo cuenta con una plantilla de 25 personas y un presupuesto para el año 2004 de 2.076.000 €.



Fig. 2: Imagen de marca utilizada por el organismo autónomo

Tras definir el objetivo estratégico e identificar los recursos turísticos del municipio se plantean diferentes **Líneas Estratégicas:**

- 1. Definir y diseñar los productos turísticos en torno a los espacios naturales disponibles, el litoral y la propia ciudad en el ámbito urbano.*
- 2. Crear una imagen singular y atractiva de Elche, de carácter turístico.*
- 3. Crear/mejorar servicios e infraestructuras de carácter turístico.*
- 4. Aplicar un modelo urbanístico que favorezca el desarrollo del sector turismo.*
- 5. Implantar el concepto de calidad en el sector turístico.*
- 6. Concienciar a los ciudadanos ilicitanos de la importancia del turismo para favorecer el desarrollo local.*

7. *Introducir una fuerte orientación hacia el turismo en la gestión de las empresas vinculadas al sector y del Ayuntamiento de Elche.*
8. *Favorecer la captación de inversiones públicas y privadas para desarrollar el sector turístico local.*

El desarrollo de las líneas estratégicas se concreta en la elaboración de un **Plan de Actuación del Sector Turístico** que recoge 107 acciones muchas de las cuales son competencia directa del Instituto y otras han de ser impulsadas por éste aunque su ejecución dependa de otras instancias.

Señalamos a continuación aquellas más relevantes las cuáles configuran el eje de la política turística del municipio:

1. La **mejora del entorno urbano**, la adecuación de espacios públicos, la creación de zonas peatonales, la restauración de monumentos y de edificios emblemáticos, la adecuada señalización de los diferentes recursos, la potenciación de la oferta cultural, etc.
2. En el ámbito del **ecoturismo**, desarrollar planes de gestión de los parques naturales compatibilizando el uso turístico con la conservación de los ecosistemas.
3. Impulsar el **turismo de negocios** para posibilitar la celebración de congresos, convenciones y reuniones de negocios en la ciudad.
4. **Infraestructuras:** mantenimiento y nueva creación
 - Mantenimiento de las **oficinas de turismo** ya existentes en el municipio y sus pedanías
 - Actuaciones de señalización en el **Parque Municipal**
 - Museo y yacimiento de **la Alcudia**
 - Mantenimiento de instalaciones en el **camping municipal**
 - Conservación, mantenimiento de **playas**
 - Creación de **nuevas oficinas de turismo** en zonas o áreas potencialmente visitadas.

- Creación del **Centro de Visitantes** como centro de bienvenida a la ciudad para mostrar a los visitantes a través de un multimedia la oferta turística del municipio
- Inauguración del **Centro de Congresos Ciutat d'Elx**, como infraestructura única en el sur de la provincia de Alicante, para organizar congresos, jornadas, simposiums, encuentros, etc., impulsando así el turismo de negocios.

5. **Nuevas actuaciones turísticas** a realizar a corto/medio plazo

- Creación de un área temática acerca del Misteri en la Basílica donde se celebra la representación.
- Creación de un circuito peatonal que permita observar y contemplar distintos huertos de palmeras en estado natural.
- Creación de un huerto temático como espacio de uso turístico y cultural.

6. **Plan de Comunicación y RR.PP.** de las líneas estratégicas turísticas del municipio

6.1. Comunicación Publicitaria:

- La Actuación Publicitaria ha experimentado un notable aumento en los últimos años. En el año 2001 todos los gastos de promoción ascendieron a 147.608 € mientras que en el presente ejercicio se dispone de un total de 468.314 € (ello supone un incremento de un 317 %).
- A la publicidad “pagada” se une aquella que se obtiene de forma indirecta, como los reportajes sobre la ciudad realizados por revistas especializadas.
- Por otra parte, hay que destacar que la doble declaración como Patrimonio de la Humanidad y la existencia de dos fiestas de interés turístico internacional generan interés por los medios especializados para elaborar reportajes sobre nuestro municipio.
- La oferta turística privada contribuye a incrementar la presencia del municipio en diversos medios de comunicación especializados.

- Las campañas institucionales que se realizan desde el Ayuntamiento también redundan en beneficio del conocimiento turístico de la ciudad.

Plan de actuación publicitaria:

- Anuncios en las principales revistas de viajes de prestigio en España y distribuidas en quioscos (*Viajes National Geographic, Descubrir y Viajar*)
- Anuncios en las principales revistas y otras publicaciones periódicas de Congresos e Incentivos (*Conexo, Editur, Hosteltur y Eventus XXI*)
- Anuncios con periodicidad aproximada bimensual en publicaciones dirigidas al turista residencial extranjero inglés, alemán, noruego de la Costa Blanca y de la Comunidad Murciana (*Costa Blanca News, Costa Blanca Nachrichten y Aktuell*).
- Campañas de radio en las ciudades españolas donde se celebren diferentes ferias de turismo tengamos un stand: *Madrid, Torrepacheco, Barcelona, Bilbao y Valladolid*.
- Campañas de radio en lengua inglesa en Radio Onda Cero Internacional.
- Campañas de prensa (faldones) en las ciudades españolas en asistencia a ferias (anuncio en viernes) con el fin de incentivar la visita a nuestro stand durante el fin de semana.
- Anuncios en los diarios de mayor difusión de las ciudades donde se asista a feria: *Madrid, Torrepacheco, Barcelona, Bilbao y Valladolid*.
- Publicidad en catálogos de feria: Torrepacheco, Valladolid...
- Anuncios especiales en diarios o suplementos de ámbito nacional:
- *El Viajero (El País)* enero, abril, agosto, septiembre, octubre.

- *Magazine* de la Vanguardia que se reparte con 17 diarios españoles entre ellos *Información* en julio para promoción *Misteri* y fiestas.

- Anuncios especiales en diarios regionales en puentes en distintas Comunidades Autónomas o para promoción específica:
 - *Levante* (Comunidad Valenciana) con motivo puente de San José.
 - *Levante, La Vanguardia*, con motivo promoción *Misteri*.
 - Anuncio *Diario Vasco Correo Español* con motivo feria de Bilbao.
 - Anuncio *La Vanguardia* en Barcelona con motivo puentes de octubre.
- Encarte en diarios *Información* y *La Verdad* con motivo del *Festival Internacional de Cine Independiente de Elx* y del *Festival de Teatre Medieval d'Elx*
- Campañas en televisión local y radios con motivo de *FITUR* con realización de programación específica y desplazamiento de las mismas a Madrid.

6.2. *Relaciones Públicas*

Plan de actuación:

6.2.1.: *Asistencia a ferias y eventos similares:*

- La **asistencia a ferias** permite un contacto directo con los mercados emisores en origen. Se concentra gran cantidad de oferta y de demanda en un mismo lugar y tiempo y siempre es una ocasión para pulsar la coyuntura del sector en cada uno de los mercados.

Mercado Internacional: Salon des Vacances de París, World Travel Market de Londres.

Mercado nacional: Madrid, Barcelona, Bilbao y Valladolid.

Mercado provincial o autonómico: Torrepacheco (Murcia)

- Asistencia a la **Reunión de OPC (Organizadores Profesionales de Congresos)**

- Asistencia a la **EIBTM** (Exposición Especializada para Viajes de Incentivos, Reuniones y Negocios)

- Asistencia a **FITUR CONGRESOS**

CALENDARIO DE FERIAS

<i>MES</i>	<i>DIA</i>	<i>FERIA</i>	<i>CIUDAD</i>
ENERO		FITUR CONGRESOS	MADRID
ENERO/FEBRERO	29 al 2	FERIA INTERNACIONAL DE TURISMO	MADRID
MARZO	7 a 9	SALON MONDIAL DU TOURISME	PARIS
MARZO	7 al 9	TURISMUR – TURISMO MURCIA	TORREPACHECO
ABRIL	3 a 6	SALÓ INTERNACIONAL DE TURISME	BARCELONA
MAYO	15 a 18	EXPOVACACIONES	BILBAO
NOVIEMBRE		WORLD TRAVEL MARKET	LONDRES
NOVIEMBRE	20 a 23	INTUR –TURISMO RURAL Y CULTURAL	VALLADOLID

6.2.2. Organización junto a la Asociación de Empresas Turísticas de un Viaje de Familiarización (Fam Trip) para agencias de viajes con departamentos de incentivos y congresos para la promoción del Centro de Congresos. El objetivo es que estos prescriptores/organizadores conozcan la oferta del municipio tanto para la celebración de encuentros o para el ocio.

6.2.3. Incremento de publicaciones turísticas:

También en los últimos años se ha procedido a desarrollar una nueva línea de publicaciones turísticas: guía monumental (2001), guía de congresista (2002), folleto del doble patrimonio (2002), folleto del Centre de Congressos (2003), Material gráfico específico para el Centre de Visitants, etc.

Como **conclusión**, queremos señalar que el caso de *Elche* es un ejemplo claro de cómo, independientemente de que una determinada candidatura a Patrimonio de la Humanidad llegue o no a buen término, el propio proceso de la presentación de candidaturas debe ser entendido como un esfuerzo importante para transmitir a los ciudadanos, aquellas señas y elementos propios que nos identifican como parte de un colectivo y nos permiten implicarnos en determinados procesos. En segundo lugar, hay

que “comunicar” con públicos de carácter externo a través de planes de comunicación pública diseñados para orientar la percepción del municipio de manera positiva. Si los responsables de la Administración, independientemente de la consecución del objetivo último, toman conciencia de ello, la gestión estratégica habrá sido rentable y por tanto será adecuadamente valorada.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- COSTA, P. (2001): “Comunicación pública en el ámbito local” en *Dirección de comunicación empresarial e institucional*: VV.AA., Ed. Gestión 2000, Barcelona.
- GRUNIG, J./HUNT,T. (2000): *Dirección de Relaciones Públicas*. Ed. Gestión 2000, Barcelona.
- PÉREZ, R. (1988): *Un modelo estratégico de Comunicación Municipal*, Colección Tesis Doctorales nº 242/88, Universidad Complutense, Madrid.
- SALERNO, A.(2000): “Comunicación Institucional o Comunicación Imagen” en *Comunicación Pública: la información administrativa al ciudadano*: TORNOS, J. /GALÁN, A. Ed. Marcial Pons, Ed. Jurídicas y Sociales, Madrid.
- TORNOS, J./GALÁN, A. (2000): *Comunicación Pública: la información administrativa al ciudadano*. Ed. Marcial Pons, Ed. Jurídicas y Sociales, Madrid.

FUENTES DOCUMENTALES:

- Entrevista en profundidad a D. Enrique Pineda Pérez, Gerente del Institut de Turisme d’Elx.
- PINEDA, E. Ponencia para el curso “Turismo sostenible y cultural: identidad y puesta en valor de los recursos locales. Villena, 2004.
- PINEDA, E. Dossier plan de actuaciones del Institut de Turisme d’Elx (2004).
- www.elche.es
- www.palmeralelche.com
- www.turismedelx.com

La imagen de Finlandia según viajeros potenciales españoles

Informe de investigación: encuesta a consumidores de siete ciudades
españolas



Liisa Hänninen

Universidad Complutense de Madrid

Facultad de Ciencias de la Información

En colaboración con la Oficina de Turismo
de Finlandia en Madrid (MEK)



Índice:

1. Diseño de la investigación	3
1.1. Objetivos e hipótesis principales	3
1.2. Metodología y diseño del cuestionario	4
1.3. Selección de la muestra	4
1.4. Trabajo de campo	5
1.5. Análisis de los datos	6
1.6. Definición de los conceptos utilizados	6
2. Datos sociodemográficos de los encuestados	6
3. Resultados de la investigación	8
3.1. Visitas anteriores a Finlandia	8
3.2. Intención de viajar a Finlandia	8
3.3. Imagen global de Finlandia como país	10
3.4. Imagen global de Finlandia como destino turístico	12
4. Resultados por variables de clasificación posteriores	15
4.1. Asociaciones funcionales versus psicológicas	15
4.2. Asociaciones referentes a la cultura/personas versus naturaleza	15
5. Confirmación de hipótesis y resultados generales	16
6. Bibliografía	18



1. Diseño de la investigación

1.1. Objetivos e hipótesis principales

En el año 2002, la Oficina de Turismo de Finlandia encargó a la Universidad de Joensuu una amplia investigación acerca de la imagen turística del país en sus siete mercados principales: Alemania, Suecia, Rusia, Gran Bretaña, Holanda, Italia y Francia, dirigida por Raija Komppula y Salla Saraniemi. El objetivo del estudio era descubrir las percepciones más frecuentes acerca de Finlandia obtenidos en los diversos países y establecer comparaciones entre los estudios nacionales.

El objetivo del presente trabajo era extender la investigación España, uno de los mercados emisores con mayor potencial para el crecimiento del turismo finlandés, con el fin de conocer hasta que punto se repiten en nuestro país las mismas percepciones típicas que se detectaron en el estudio europeo.

Los objetivos generales de la presente investigación fueron descriptivos, con el fin de conocer las primeras asociaciones de los viajeros potenciales españoles acerca de Finlandia como país y como destino turístico. Así mismo se exploraban las razones para rechazar o aceptar a Finlandia como un destino potencial para el viajero español.

Se pretendía aportar datos de interés para las entidades de promoción turística de Finlandia, para poder mejorar su comunicación turística. Fue de interés especial detectar aquellas percepciones que no corresponden a la realidad actual del país, para corregirlas mediante comunicación.

La ampliación del estudio *Imagen espontánea de Finlandia en los siete mercados principales (Spontaani Suomi-kuva MEK:in seitsemällä kohdemarkkinalla)* (2003 e) al mercado español contó con el apoyo logístico y económico de la Oficina de Turismo de Finlandia en España, canalizado a través de su directora Leena Palmgren y el director de investigación Tom Ylkänen, de las sede principal en Helsinki.

Las hipótesis que se pretendieron contrastar con los resultados de la investigación fueron las siguientes:

-El conocimiento general sobre Finlandia del viajero potencial español es escaso y superficial. El país se confunde con otros países nórdicos.

-Persisten las características positivas típicas (nieve, sauna, lagos, bosques, salmón, renos, etc.) y negativas típicas (frío, caro, difícil acceso, etc.) en la percepción de imagen de Finlandia entre los entrevistados españoles.

Los resultados generales obtenidos en el estudio original en los siete países estudiados habían confirmado las hipótesis anteriores, que ahora quedaban pendientes de contrastar mediante el estudio del mercado español.

1.2. Metodología y el diseño del cuestionario

El método utilizado es cuantitativo y la técnica de investigación la encuesta sociológica, mientras que la recogida de información se realizó con entrevistadores que utilizaban una plantilla de cuestionario y hicieron las preguntas a los encuestados de forma verbal. Se descartó la utilización de un cuestionario autoadministrado para asegurar la contestación a todas las preguntas.

Al tratarse de una encuesta llevada a cabo a transeúntes de zonas centrales de siete ciudades españolas, se tomó en cuenta sobre todo la brevedad y claridad del cuestionario. Como base del mismo se utilizó el cuestionario internacional utilizado para las encuestas en los siete mercados principales de Finlandia en Europa, ligeramente revisado y traducido al castellano. El cuestionario se compuso de ocho preguntas, cuatro de ellas de respuesta cerrada y cuatro de respuesta abierta.

1.3. Selección de la muestra

Se decidió utilizar un sistema de muestreo parcialmente intencional (Cea D'Ancona, 355), para igualar la metodología utilizada en los otros siete países, sujetos del estudio en 2002 y 2003, con el fin de poder establecer comparaciones entre los países estudiados. Se hizo una

distribución de secciones muestrales uniforme para cada ciudad, de 70 encuestas en cada ciudad.

Respecto a la selección de los estratos, las ciudades a incluirse en la muestra, se definió a conveniencia en colaboración con la Oficina de Turismo de Finlandia en Madrid, tomando en cuenta las ciudades emisoras de mayor interés estratégico para el turismo receptivo finlandés.

El carácter parcialmente aleatorio de la muestra se manifiesta en la selección de individuos a encuestar, ya que a la hora de efectuar las entrevistas a transeúntes en las calles centrales de las ciudades, todos los ciudadanos que pasan por la zona céntrica y cumplan los requisitos sociodemográficos de la muestra, tienen la misma probabilidad de ser encuestados.

La muestra española tuvo las siguientes características:

- Tamaño de la muestra: 490 encuestados de entre 25 y 50 años
- Ciudades incluidas en la muestra: 7 ciudades españolas, cada una de ellas con unas 70 entrevistas
- 50 % hombres, 50 % mujeres
- Residentes habituales en la ciudad

El error muestral

Por el tamaño limitado de la muestra, se decidió trabajar con un nivel de confianza del 68,3 % (1 sigma), que nos permite obtener un error del 2,3 %.

1.4. Trabajo de campo

La aplicación de los cuestionarios se llevó a cabo durante el mes de abril de 2004 en las siete ciudades incluidas en el estudio. Para lugar de entrevistas se seleccionaron lugares céntricos y cómodos para los entrevistados. Se evitaron los lugares típicos turísticos de cada ciudad para evitar una afluencia excesiva de viajeros extranjeros y procedentes de otras regiones de España. Para incentivar y agradecer las respuestas, se obsequió a cada entrevistado con un dulce típico finlandés.

1.5. Análisis de los datos

Al incluirse respuestas abiertas en el cuestionario, era necesaria una clasificación previa de las mismas. Para empezar, se clasificaron las respuestas en categorías mediante el programa Excel del paquete Windows para ver la distribución y frecuencia de las mismas. Una vez detectadas las respuestas más frecuentes y codificadas las opciones de respuesta, se procedió al análisis estadístico de los datos. Para el análisis multivariable se trasladaron las opciones de respuesta al programa estadístico SPSS. En esta fase, se incorporaron también las preguntas de respuesta cerrada.

1.6. Definición de los conceptos utilizados

Como definición operativa para el concepto de imagen se siguió a Selby y Morgan (1996, 288), quienes en su obra *Reconstructing Place Image. A Case Study of its Role in Destination Market Research* distinguen entre la imagen orgánica (real) y la imagen remarcada o construida (deseada), de las cuales la primera hace referencia a las percepciones mentales del público y la segunda a las características que quiere destacar el anunciante o la marca en cuestión, utilizados en el marketing del destino. Ambas imágenes son previas a la visita al destino y conjuntamente influyen en la decisión de compra de un viaje, junto con otros variables internos y externos.

Aunque podemos encontrar múltiples denominaciones para los dos tipos de imágenes básicas, queda patente que hay diferencias entre el plano del emisor, es decir la imagen deseada por la marca y el plano del receptor, la imagen real o percibida por el público. En el estudio se analizaron las percepciones desde el plano del receptor, es decir desde el plano de la imagen real.

2. Datos sociodemográficos de los encuestados

La muestra incluía siete ciudades españolas detalladas en la tabla adjunta y en cada ciudad se llevaban a cabo 70 entrevistas, siendo la suma total de los entrevistados 490. Las entrevistas se efectuaron mediante encuestas personales en lugares céntricos de las ciudades, de gran afluencia de personas.

lugar de residencia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bilbao	70	14,3	14,3	14,3
	Gerona	70	14,3	14,3	28,6
	Murcia	70	14,3	14,3	42,9
	Madrid	70	14,3	14,3	57,1
	Vigo	70	14,3	14,3	71,4
	Valladolid	70	14,3	14,3	85,7
	Zaragoza	70	14,3	14,3	100,0
	Total	490	100,0	100,0	

Se incluyó en la muestra seleccionada un 50 % de hombres y un 50 % de mujeres para poder establecer comparaciones en cuanto a la percepción de imagen en función del sexo del encuestado.

Respecto a los grupos de edad, a la hora de adaptar el estudio europeo al mercado español, se decidió limitar más las edades en función del público objetivo del MEK en España, de forma que se excluyeron las personas menores de 25 años y los mayores de 50 años. El mayor peso de la investigación recayó en el grupo de edades entre 25 y 30 años, con un 36 % de los encuestados. La ponderación del público relativamente joven corresponde a los planes estratégicos del MEK para la captación de los segmentos jóvenes. Más del 80 % de los encuestados tuvieron entre 25 y 45 años.

edad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	25-30 años	175	35,7	35,7	35,7
	31-35 años	77	15,7	15,7	51,4
	36-40 años	82	16,7	16,7	68,2
	41-45 años	66	13,5	13,5	81,6
	46-50 años	90	18,4	18,4	100,0
Total		490	100,0	100,0	

El nivel de estudios de los encuestados fue alto, reflejando la situación actual de la población española menor de 50 años. Un 18,4 % tuvieron estudios universitarios y un 3,7 % estudios post-grado. Sólo el 15,9 % de las personas entrevistadas tuvieron estudios primarios, mientras que el resto de la muestra había realizado estudios equivalentes o superiores a la educación secundaria, tal como se puede apreciar en la tabla adjunta.

nivel de estudios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	primaria/EGB	77	15,7	15,9	15,9
	secundaria/BUB	30	6,1	6,2	22,1
	bachillerato/COU	56	11,4	11,6	33,7
	formación profesional	89	18,2	18,4	52,1
	universitario	214	43,7	44,2	96,3
	post-grado	18	3,7	3,7	100,0
	Total	484	98,8	100,0	
Perdidos	Sistema	6	1,2		
Total		490	100,0		

3. Resultados de la investigación

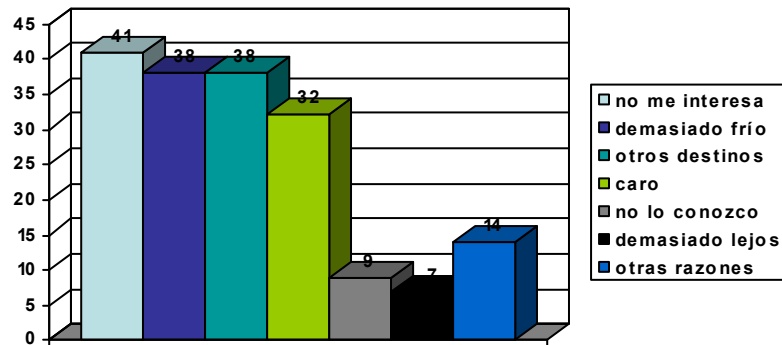
3.1. Visitas anteriores a Finlandia

Un porcentaje muy pequeño de los entrevistados (1 %) había visitado Finlandia en alguna ocasión anterior y sólo habían estado en el país una vez. El lugar que más visitas recibió fue la capital Helsinki, con 4 visitantes, mientras que Laponia recibió a 1 persona. Tres de las cinco visitas corresponden al periodo 1995-1999, y sólo una fue reciente, del año 2002.

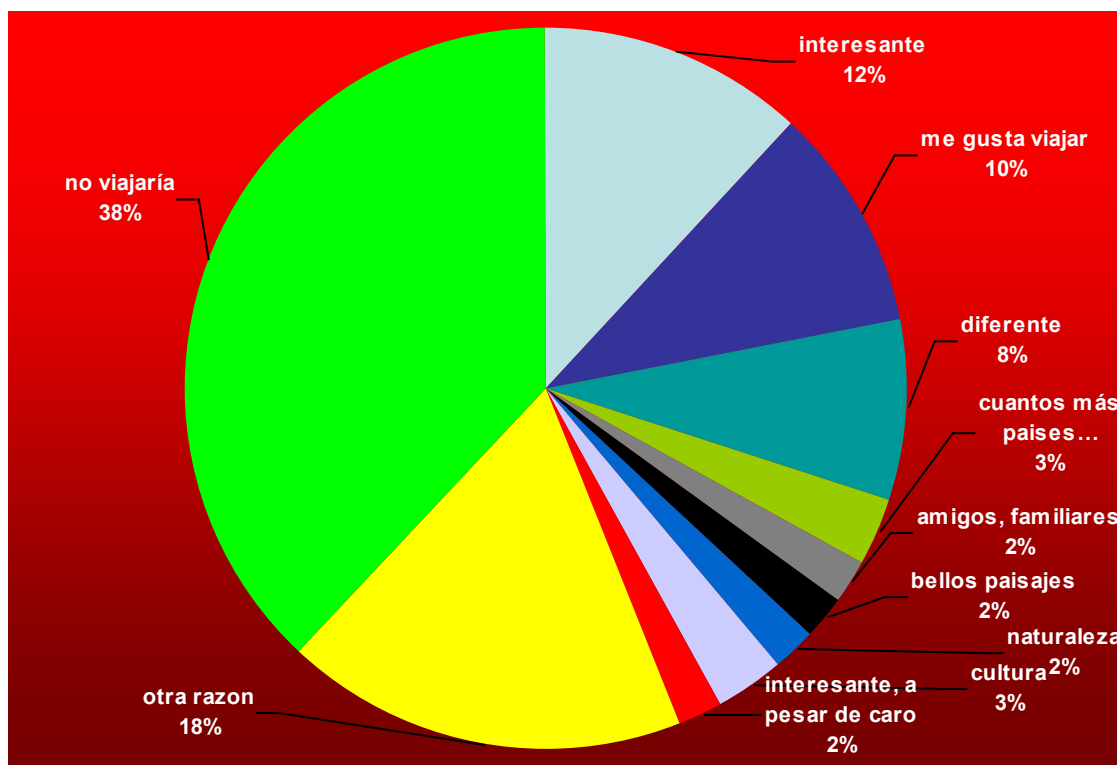
3.2. Intención de viajar a Finlandia

El 62 % de la muestra se imaginó viajando a Finlandia. El planteamiento de la intención de viaje en el cuestionario fue mediante la pregunta directa: “¿Se imagina viajando a Finlandia?”. La respuesta indica la potencialidad, el hecho de no descartar a Finlandia como un destino turístico para el futuro, no una intención manifiesta a corto plazo. Al situarse en el plano de lo imaginario, la pregunta admitía respuestas que no corresponden con las intenciones reales de las personas entrevistadas. Sin embargo, el 38 % correspondiente a las respuestas negativas es bastante fiable, ya que superaron la tentación de agrandar a la entrevistadora y expusieron su intención de no visitar Finlandia, argumentando su respuesta como se verá más adelante en el estudio.

Entre las principales razones para no visitar Finlandia que facilitaron los entrevistados podemos situar en primer lugar la falta de interés (41 personas), frío (38), “prefiero otros destinos” (38) y las razones económicas (32), tal como ilustra el gráfico adjunto.



En la tabla reproducida a continuación, se pueden observar las razones principales para visitar Finlandia. Se han incluido todas las razones que hayan obtenido como mínimo el 2 % (10 personas) de las respuestas. Las respuestas con una frecuencia menor al 2 % se consideraron de escaso interés debido al tamaño de muestra (490). Destaca el interés general (12%) y el gusto por viajar (10%), además de la diferencia (8%) que supone Finlandia como destino turístico.



Son de interés las razones relacionadas con la naturaleza (2 %), las diferencias culturales y la atracción que sienten hacia Escandinavia, resumidos bajo el rotulo “diferente” en la tabla (8 %), además de la intención positiva a pesar de tratarse de un país caro (2 %). Las respuestas “interesante” y “me gusta viajar” son bastante interpretativas, ya que pueden referirse al hecho de viajar en general o a cualquier destino en general. Además, ambas respuestas pueden interpretarse en ocasiones como respuestas comodín, al no tener el entrevistado conocimiento suficiente acerca del país para facilitar una respuesta más específica.

3.3. La imagen global de Finlandia como país

El cuestionario para las entrevistas incluyó dos preguntas referentes a la imagen, la primera de ellas sobre las percepciones del público acerca de Finlandia en general: “¿Cuándo le digo Finlandia, qué es lo primero que le viene a la mente?” y la segunda sobre su carácter turístico: “¿Cómo describiría a Finlandia como destino turístico?” Empezamos viendo las asociaciones ofrecidas como respuesta a la primera pregunta.

Los 490 entrevistados ofrecieron un total de 1.196 respuestas para las asociaciones acerca de Finlandia, de forma que cada persona contestaba (como media) un mínimo de dos características acerca de Finlandia, siendo el número medio de asociaciones ofrecida por cada encuestado 2,4. En la encuesta europea el numero medio de respuestas fue 2,6 (MEK 2003e, 37). Mientras que el 99 % de los encuestados europeos fue capaz de ofrecer alguna asociación acerca de Finlandia, en España la cifra alcanzó el 100 %.

El índice de respuestas para la primera asociación de imagen fue del 100 %, para la segunda asociación algo menor, del 87 % y para la tercera asociación del 58 %.

El 24 % del conjunto de las respuestas para las tres primeras asociaciones hacía referencia al frío, mientras que la segunda opción más mencionada por la muestra fue la nieve y el hielo, presentes en el 10 de las respuestas. La tercera respuesta más frecuente fue Norte, con un 4 % de las respuestas.

En cuanto a la cuarta respuesta más frecuente, fue una mención a los fiordos, hecho que supone una confusión entre Noruega y Finlandia, llegando a ser 38 el número de personas que

lo incluían como una de las primeras asociaciones, es decir un 3 %. Quitando los cuatro primeros, entre las diez respuestas más frecuentes se encontraban los lagos, los renos y los trineos, los paisajes bellos y la lejanía del país, además del salmón, conceptos claramente relacionados con la naturaleza y los aspectos físicos del país más que con sus habitantes y cultura. Sólo el 2 % de las respuestas totales implicaba no tener ninguna noción acerca de Finlandia.

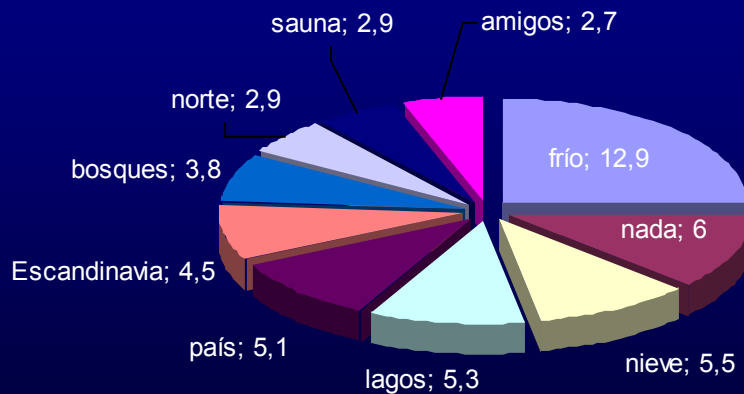
En el gráfico que vemos a continuación se ofrecen las diez primeras asociaciones más frecuentes de la muestra española.



A efectos comparativos, también se reproduce la tabla de frecuencias de la encuesta europea dirigida por Saila Saraniemi y Raija Komppula por encargo de la Oficina de Turismo de Finlandia MEK (2003e, 37).

En cuanto a las similitudes de la encuesta europea de los mercados principales (MEK 2003e, 37) con la presente investigación, coinciden entre los 10 conceptos más frecuentes el frío, la nieve, los lagos, el norte y la respuesta “nada”. En cuanto a las diferencias, para los demás europeos, Finlandia sugiere conceptos relacionados con la geografía, tales como país, Escandinavia, además de las menciones a sauna y amigos.

Asociaciones globales más frecuentes, mercados principales



Tal como se ha visto, en la muestra española se veía con una frecuencia del 3 % la confusión con los fiordos, no presente en las diez primeras asociaciones de los europeos, como tampoco lo estaban los paisajes bellos, los renos y los trineos, más habituales en las respuestas de la muestra española.

Es significativamente más alta la frecuencia de asociaciones referentes al frío en España (24 %) que en los países incluidos en la encuesta europea del MEK (13%). Según las autoras del estudio Komppula y Saraniemi (MEK 2003e, 38), el frío era la asociación más frecuente en Gran Bretaña, Italia y Francia y la segunda más frecuente en Alemania. Sin embargo, la percepción del frío no significa necesariamente algo negativo, ya que por ejemplo en Francia, donde el frío fue la primera noción de imagen de los encuestados (32%), el concepto del turismo de invierno se ha hecho más fuerte en el mismo año 2002. Sin embargo, en Suecia tan sólo el 3 % percibe a Finlandia como frío, igual que el 4 % de los rusos, debido a la similitud climática.

3.4. La imagen global de Finlandia como destino turístico

De los 490 entrevistados, el 100 % pudo ofrecer algún tipo de comentario acerca de la Finlandia como destino turístico. Cada encuestado aportaba una media de dos asociaciones de imagen, siendo el índice de respuesta para la primera asociación como ya se ha mencionado el

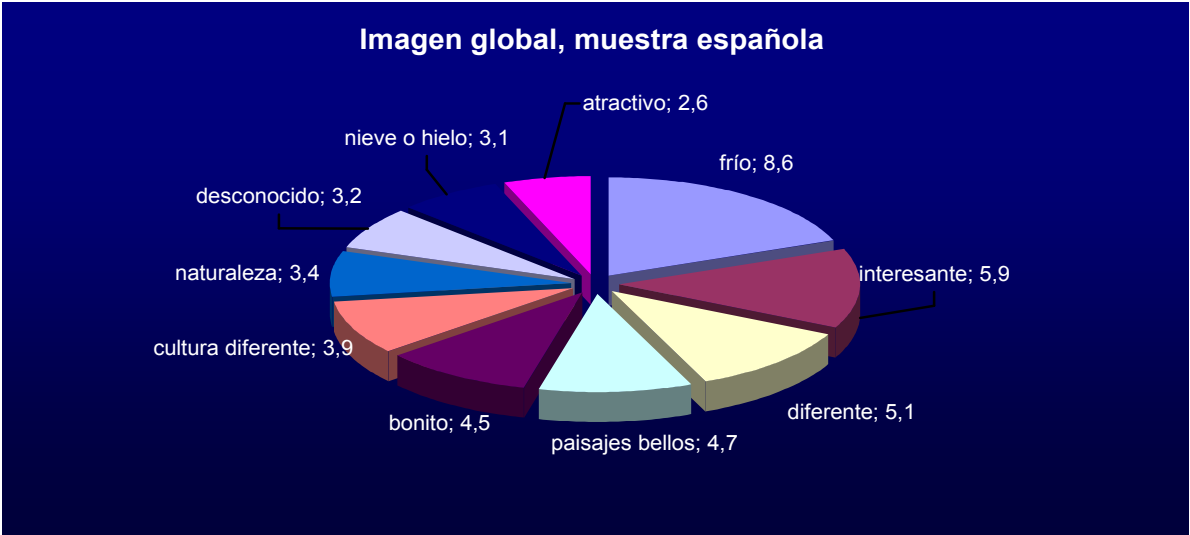
100 %, para la segunda asociación el 64 % y para la tercera asociación el 40 %. Respecto a la encuesta europea de los mercados principales (MEK 2003e, 47) el 95 % de los encuestados pudo ofrecer al menos una característica a la pregunta “¿Cómo describirías a Finlandia como destino turístico?”. La media de respuestas por encuestado fue de 1,8 asociaciones.

Aunque cabía esperar respuestas similares a las de la primera pregunta del cuestionario sobre Finlandia en general, observamos algunas diferencias. Mencionar el carácter turístico del país hizo que los encuestados pensasen -clima aparte- en los atractivos del país desde el punto de vista del viajero. Las respuestas más frecuentes fueron el frío con el 8,6 % de las respuestas e interesante, adjetivo presente en el 5,9 % de las respuestas.

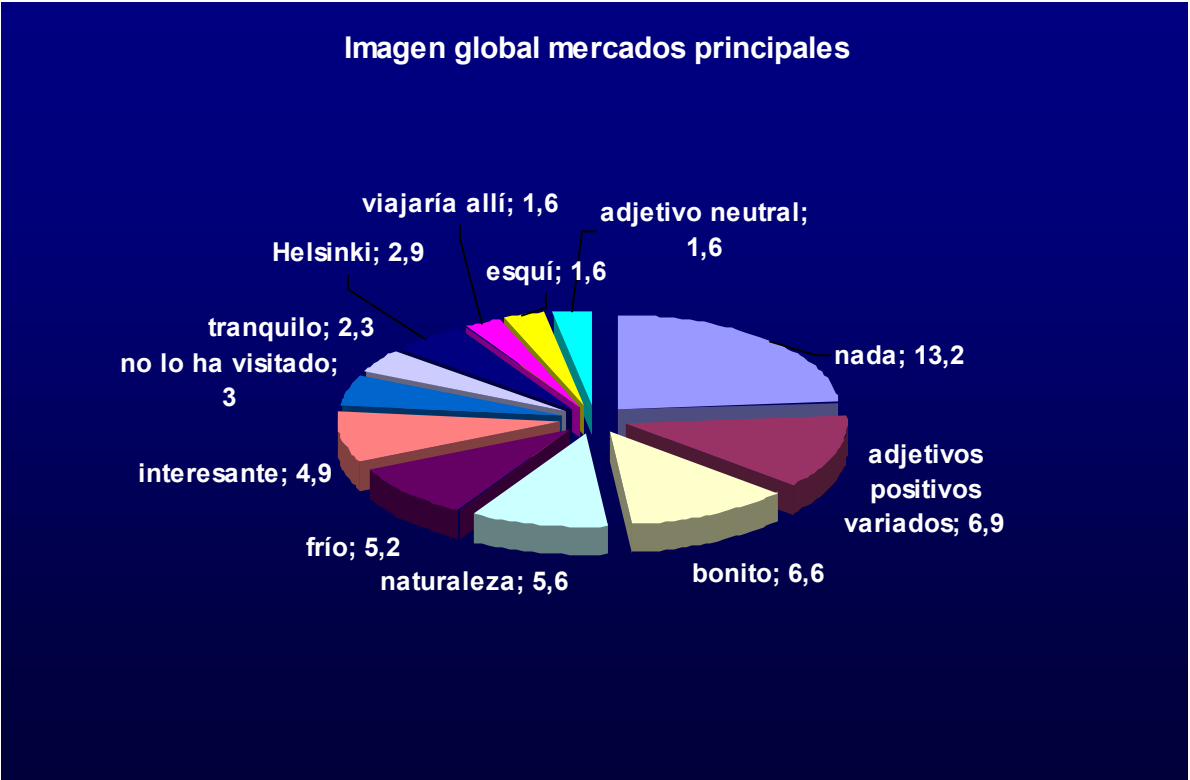
Igual que en la encuesta europea, en esta ocasión el uso de adjetivos fue mayor en las respuestas respecto a Finlandia como destino turístico, mientras que las referencias en forma de sustantivos fueron más habituales a la hora de contestar a la pregunta sobre Finlandia en general. Para el 5,1 % de la muestra española, Finlandia turística es diferente, mientras que el 4,5 % opinaba que el país es bonito o precioso y el 3,9 % hizo referencia a la cultura diferente.

La naturaleza estaba presente con mayor fuerza en la imagen turística que en los resultados de imagen global de Finlandia: el 3,4 % mencionaba la conexión con la naturaleza, el 4,7 % los paisajes bello y el 3,1 % la nieve y el hielo. En la encuesta europea, el 5,6 % mencionaba a la naturaleza.

Para el 3,2 % de los encuestados españoles, el país parecía desconocido como destino turístico, mientras que el 2,6 % lo encontraba atractivo como lugar de vacaciones. Los resultados resumidos obtenidos en la muestra española se pueden ver en el gráfico adjunto.



En la encuesta de los mercados principales del 2003 (MEK 2003e, 48), la respuesta más frecuente fue nada, con un 13,2 % de las respuestas. En general, los adjetivos positivos generales fueron los más frecuentes (6,9 %) en las contestaciones de la muestra europea, tales como bueno, agradable, maravilloso y excitante. En las respuestas de los españoles, no se observaban estos cualitativos entre las diez primeras asociaciones. Como adjetivo individual destacaba la asociación bonito, presente en el 6,6 % de las contestaciones, mientras que en la muestra española, el 4,5 % mencionaba la belleza del país.



El 4,9 % constataba que Finlandia era un destino interesante, mientras que el 5,9 % de los españoles opinaban lo mismo. El 3 % mencionaba no haber visitado el país. Aspectos tales como la tranquilidad y el deseo de viajar a Finlandia, la mención Helsinki y la referencia al esquí estaban presentes en entorno al 2 % de las respuestas respectivamente, tal como podemos contemplar en el gráfico reproducido anteriormente. En la encuesta española, las referencias a Helsinki fueron muy escasas (sólo dos menciones) en toda la encuesta.

4. Resultados por variables de clasificación posteriores

4.1. Asociaciones funcionales versus psicológicas

Si se observan las 10 primeras asociaciones acerca de Finlandia, podemos constatar que la mitad de los atributos mencionados son funcionales y la otra mitad psicológicas. Sin embargo, el peso de las respuestas funcionales es mayor, ya que la suma de las frecuencias de este tipo de respuestas supera a la de respuestas psicológicas.

Las respuestas funcionales y su porcentaje de las respuestas totales de la muestra fueron las siguientes: nada o no sabe (4%), frío (33%), nieve o hielo (10%), fiordos (3%) y gente rubia (2 %).

Entre las contestaciones de índole psicológico podemos distinguir las siguientes: lejano (4%), Norte (5%), salmón (2%), país europeo (2%) y país (3%).

4.2. Asociaciones referentes a la cultura/personas versus naturaleza

Cara a la posible utilización de los resultados de la investigación en las estrategias de marketing de la Oficina de Turismo de Finlandia es de mayor interés la clasificación de las primeras asociaciones en atributos culturales o de naturaleza.

En cuanto a las primeras asociaciones acerca de Finlandia como país recogidas en el apartado anterior, podemos constatar que sólo una hace referencia a la cultura o a las personas (gente rubia), mientras que en la muestra europea de los siete mercados principales del estudio de

Komppula y Saraniemi la balanza estaba más equilibrada, siendo la mitad de las asociaciones referentes a la naturaleza y la otra mitad referentes a la cultura/personas. Una de las posibles razones puede ser el desconocimiento de datos específicos acerca de la cultura, costumbres y personas finlandesas, mientras que la información básica geográfica y acerca de la naturaleza llega mejor a través de los medios informativos y persuasivos a los públicos.

Referente a las diez primeras asociaciones de Finlandia como destino turístico, se utilizan frecuentes definiciones generales, aplicables tanto a la cultura/ personas tales como poco atractivo, desconocido, nada, diferente, genial, interesante y atractivo. Los atributos paisajes bellos (4%), bonito(5%) y frío (9%) hacen claramente referencia a la naturaleza, mientras que la expresión cultura diferente (4%) es la única referencia claramente orientada hacia la cultura, aunque no específica.

5. Confirmación de hipótesis y resultados generales

Se confirman las hipótesis sobre las percepciones de los españoles acerca de Finlandia. Primero, el conocimiento general sobre el país es escaso y superficial. Los encuestados facilitaron respuestas generales que no indican un conocimiento específico del destino y las referencias a las características especiales del país fueron escasas, así mismo como las menciones a personas o lugares en concreto.

Segundo, se confirma que persisten las características positivas y negativas típicas presentes en el estudio sobre los siete mercados principales, aunque en España, son poco frecuentes las asociaciones concretas y específicas.

Las conclusiones del estudio se pueden resumir en los siguientes puntos:

1. Finlandia como país para los españoles significa ante todo frío, nieve y hielo, atributos que forman el 35 % de la suma total de asociaciones y el 43 % de las primeras asociaciones.
2. La imagen general de Finlandia está más vinculada hacia la naturaleza que los elementos culturales o ligados a las personas.

3. Más del 60 % de los españoles se imagina viajando a Finlandia. Los españoles destacan como razones para viajar a Finlandia aspectos muy generales, tales como “me gusta viajar”, interesante o diferente, razones que podrían utilizarse para prácticamente cualquier país del mundo.
4. Las principales razones para no viajar a Finlandia son el escaso interés, el frío, el atractivo de otros destinos y los precios/capacidad adquisitiva del encuestado.
5. Los españoles confunden Finlandia ocasionalmente con Noruega o Suecia, especialmente respecto a la ubicación de los fiordos o como el país del bacalao.
6. Los lagos, las islas y los bosques no figuran entre las primeras asociaciones más frecuentes de los españoles, tal como sucedió en el estudio de los mercados principales. La imagen de Finlandia en España es predominantemente invernal.
7. Las segundas y terceras asociaciones acerca de Finlandia aportan más datos específicos, tales como renos y trineos, lagos y salmón, aurora boreal y mejor estilo de vida. La mayoría de las asociaciones específicas son estereotípicas.
8. Finlandia como destino turístico para los españoles es un país frío, a la par que diferente e interesante.
9. Las segundas y terceras asociaciones de Finlandia como destino turístico hablan - aparte del frío y diferente- acerca de los paisajes bellos y precios caros. Así mismo, Finlandia es percibido como naturaleza y país avanzado.

6. Bibliografía

Bericat, Eduardo (1998). *La integración de los métodos cuantitativo y cualitativo en la investigación social*, Barcelona, Editorial Ariel.

Cea D'Ancona, M^a Angeles (1998). *Metodología cuantitativa. Estrategias y técnicas de investigación social*, Madrid, Editorial Síntesis.

Delgado, Juan Manuel y Gutiérrez, Juan (coordinadores) (1998). *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales*, Madrid, Editorial Síntesis.

Gaitán Moya, Juan A. y Piñuel Raigada, José L. (1998). *Técnicas de investigación en comunicación social*, Editorial Síntesis.

Kauppi, Lasse (1996). Estudio: *Finnish nature as an international tourism product. (Suomen luonto kansainvälisenä matkailutuotteena)*, Helsinki: Travel Development Centre.

Komppula, Raija y Saraniemi, Saila para MEK (2003). Informe: *Imagen espontánea de Finlandia en sus siete mercados principales (Spontaani Suomi-kuva MEK:in seitsemällä kohdemarkkinalla)*, Helsinki, MEK.

Matkailunedistämiskeskus MEK (2003 a). Informe: *Estudio de encuestas en las fronteras (Rajahaastattelututkimus) 2003*. Obtenido el 29 de septiembre de 2003 en la web: <http://www.mek.fi>.

MEK (2003 b). Informe: *Cifras turísticas 2003 (Matkailufaktat 2003)*, consultado el 29 de septiembre de 2003 en la web: www.mek.fi.

MEK (2003c). Informe: *Imagen espontánea de Finlandia en sus siete mercados principales (Spontaani Suomi-kuva MEK:in seitsemällä kohdemarkkinalla)*, Helsinki, MEK.

Ministerio del Comercio e Industria de Finlandia (1987), Memoria del equipo de trabajo: *Imagen de Finlandia (Suomi kuva –työryhmä muistio)*, Helsinki, ediciones del ministerio.

Muñoz Oñate, Fernando (1994), *Marketing turístico*, Madrid, Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, S.A.

Selby, Martin y Morgan, Nigel (1996), *Reconstructing Place Image. A Case Study of Its Role in Destination Market Research*.

Sihvo, Hannes y otros (1995). *Toisten Suomi eli mitä meistä kerrotaan maailmalla (Finlandia para los otros o qué cuentan acerca de nosotros en el mundo)*, Jyväskylä, Atena Kustannus.

Wimmer, Roger y Dominick, Joseph (1996). *La investigación científica de los medios de comunicación*, Barcelona, Bosch Casa Editorial, S.A.

Relaciones públicas y desarrollo sostenible en el sector turístico: Estudio de caso del grupo Xcaret en el caribe mexicano

Dra. Ángeles Moreno (Universidad Rey Juan Carlos)

Sector turístico y desarrollo sostenible: responsabilidad a largo plazo

En los últimos cincuenta y cinco años, el crecimiento del sector turístico a escala mundial ha cambiado sociedades y estilos de vida, y se espera que se doble la tasa de crecimiento en los próximos 20 años (Frangialli, 2004: 1). Esta importancia del sector turístico en todo el mundo, se ha hecho patente con el cambio de estatus de la Organización Mundial del Turismo (World Tourism Organization, WTO), fundada en la Haya en 1925, como auténtica agencia especializada de las Naciones Unidas. Siguiendo a Frangialli (2004: 2): “Mientras el turismo es una potente actividad de desarrollo y está haciendo significativas contribuciones al crecimiento económico y la creación de empleo, no todo turismo es bueno o aceptable”, por eso, la WTO trabaja desde hace 30 años, con la implantación de diversos códigos éticos, para minimizar los impactos negativos.

En el sector turístico, el desarrollo sostenible se está convirtiendo en un aspecto central para asegurar la supervivencia de la industria a largo plazo. La WTO ha trabajado desde hace tiempo en el desarrollo de un Consejo de Acreditación para el Desarrollo Sostenible. Este aspecto de las acreditaciones ya se ha venido implantando, individualmente, en distintos países de América como Brasil, Costa Rica, Ecuador, Guatemala, México, Estados Unidos y estados del Caribe (Certificación de sostenibilidad, 2003). Por otro lado, otras organizaciones internacionales como la Alianza de Selvas Tropicales (Rainforest Alliance), la Sociedad internacional de Ecoturismo (International Society of Ecoturism) y el Banco Mundial participan actualmente en la discusión acerca de desarrollar una certificación internacional para el desarrollo sostenible. Actualmente el Instituto de Turismo Responsable (ITR) dependiente de la UNESCO y el grupo internacional TÜV Rehinland SL siguen desarrollando sistemas que incluyen distintos tipos de certificación para trascender la mera auditoría de gestión medioambiental hacia otros aspectos de relación con el entorno como aspectos económico-laborales y de responsabilidad social (Garriga, 2004).

Podemos decir, que el concepto de desarrollo sostenible se encuentra próximo a otros conceptos que tienen una alta visibilidad actualmente entre la comunidad empresarial internacional, tales como responsabilidad social, desempeño o actuación social. Estos

conceptos constituyen hoy materias imprescindibles en conferencias (ej. www.forodebarcelona.com), informes públicos o sociales (ej. www.dow.com) y otras publicaciones corporativas, boletines de prensa y portales corporativos. Su difusión está contribuyendo a poner el acento del desarrollo empresarial en el largo plazo. Así, recientemente, se ha incorporado el concepto de ciudadano corporativo, entendido tal y como lo define el Foro Económico Internacional (World Economic Forum, WEF):

“... la contribución que una empresa hace a la sociedad a través del conjunto de sus actividades empresariales, su inversión en la sociedad y en programas filantrópicos, y su involucración en políticas públicas. El modo en que una compañía gestiona sus relaciones económicas, sociales y ambientales, y el modo en que este compromiso con sus stakeholders (tales como accionistas, empleados, clientes, socios, instancias de gobierno y comunidades), tiene un impacto en el éxito a largo plazo de la empresa” (Global Corporate Citizenship Initiatives, 2004).

En Enero de este mismo año, el Foro Económico Internacional, ha hecho públicos los resultados de una encuesta CEO del 2003 titulada *Values and value: communicating the strategic importance of corporate citizenship to investors*. El informe concluye diciendo que la “buena ciudadanía corporativa se esta viendo crecientemente como algo que tiene un impacto sobre la gestión del riesgo y la gerencia de la reputación; los esfuerzos para construir credibilidad y buenas relaciones con públicos con empleados, consumidores, reguladores, proveedores y comunidades locales; eficiencia operacional; innovación, el desarrollo de nuevas oportunidades de negocio; y la creación de valores accionariales de largo plazo” (WEF, 2004: 32). No obstante, tal y como el mismo informe concluye, todavía “muchas de las inversiones en la comunidad... parecen quedar enfocadas casi exclusivamente a resultados a corto plazo y a indicadores del desempeño financiero” (WEF, 2004: 32).

Con el concepto de desarrollo sostenible, la cuestión sobre el largo plazo se vuelve central, trasladando la responsabilidad de la comunidad presente hacia las futuras posibles comunidades que habitarán el mismo entorno en el que hoy opera la empresa. De este modo, Nordstrom y Kubiak (2004) definen el desarrollo sostenible como producir, consumir y vivir en modos que aseguren la salud económica, social y ambiental “para siempre”.

Distintas entidades supranacionales también están contribuyendo a incorporar esta tendencia en el ámbito global empresarial. La Comisión para el Desarrollo Sostenible, creada en 1992 tras la Cumbre de la Tierra en Río (Brasil) define el desarrollo sostenible como “el desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer las habilidades de las

generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades” (Naciones Unidas, 2003). Un año antes, en 1991, en preparación de la conocida y controvertida cumbre, se creó en Noruega el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (World Business Council for sustainable Development). Se trata de una coalición de 175 empresarios transnacionales “unidos por un compromiso compartido para el desarrollo sostenible a través de los tres pilares del crecimiento económico, el balance ecológico y el progreso social” (About the WBCSD, s.p.).

Desde estos puntos de vista, el desarrollo sostenible se sustenta en las relaciones con las comunidades presentes, con los legados de las comunidades que les precedieron y con las comunidades futuras, sobre las que el presente determinará sus posibilidades. Es así que la función de relaciones públicas, que tradicionalmente ha venido desempeñando el papel de gestionar las relaciones con la comunidad, se sitúa hoy en el epicentro del concepto de desarrollo sostenible, como veremos en el caso de estudio que presentamos. Se trata de una empresa de turismo en México, en el que las relaciones públicas asumen un respaldo básico en el amplio esfuerzo de desarrollo sostenible de la organización.

Revisión teórica

Stiglitz (2002) entiende el desarrollo como la transformación de las sociedades, la mejora de las vidas de la gente y un acceso público igualitario a las necesidades básicas, como la educación. Compartiendo esta perspectiva, el desarrollo real sólo puede producirse cuando las sociedades alcanzan niveles aceptables de equidad para el acceso a los recursos, incluyendo el poder para comunicar su propia realidad.

En este sentido, cuando en relaciones públicas se habla de aproximaciones comunitarias (K. Leeper, 1996; Kruckeber y Starck, 1988; Kruckeber, 2000; R. Leeper, 2001; Starck y Kruckeber, 2001) o de colaboración (Grunig, 2000), que han de traer justicia y equilibrio a la interacción entre organizaciones y públicos, a veces se espera que el uso de las relaciones públicas sirva también para promover los proyectos de desarrollo sostenible. En una aproximación cercana, desde la perspectiva postmoderna (Holzhausen, 2000 y 2002; Holtzhausen y Voto, 2002), los profesionales de relaciones públicas son vistos como activistas corporativos o agentes de cambio. Esto implica un rol proactivo conveniente para el desarrollo de programas de comunicación, principalmente en economías en transición o en desarrollo.

El principal objetivo del desarrollo sostenible a nivel social es erradicar la pobreza (Yunis, 2004: 3), en la línea del “modelo emergente” de desarrollo (Penso y Font, 2001: 32)

“cuyo objetivo es potenciar la capacidad autogestiva, productiva y participativa de los pobres”. Sin embargo, en regiones como América Latina, la pobreza ha vuelto a aumentar a partir del 2000, tras la bonanza que supusieron los años noventa para algunas sociedades, hasta volver a sobrepasar al 35% de la población (Castro, 2003).

En Latinoamérica, el “desarrollo económico” está marcado por el estigma de abismales desigualdades sociales, tal y como pone de manifiesto el reciente estudio del Banco Mundial (Márquez, 2004: 30) titulado *Desigualdad en América Latina y el Caribe*:

“América Latina es altamente desigual en cuanto a los ingresos, y también muestra un desigual acceso a la educación, salud, agua potable y electricidad, así como enormes disparidades en voz, bienes y oportunidades. Esta desigualdad entorpece la reducción de la pobreza y socava el propio proceso de desarrollo...”

Del mismo informe se desprende que, en términos relativos, un propietario gana, por ejemplo en Brasil, en torno a seis veces más que los trabajadores más desfavorecidos; cinco veces más en Chile y once veces más en México. A esto habría que añadir las enormes diferencias que se producen en algunos destinos turísticos entre el poder adquisitivo de los visitantes y de los trabajadores locales del sector.

Estas situaciones de profunda injusticia social, hacen que el desarrollo sostenible sea la única opción empresarial responsable en la región en general y en el sector turístico en particular. Pues, como dice Frangialli (2004: 2):

“El desarrollo turismo oportunista y sin orientación, puede tener un profundo impacto negativo en el entorno natural y cultural, tanto como en la vida de las personas de los destinos receptores –principalmente en países en desarrollo”.

En la medida en que, siguiendo las recomendaciones del propio Banco Mundial, es necesario otorgar voz y poder a las clases históricamente subordinadas, la comunicación con las comunidades, la creación de canales de interpretación y participación, se convierte en el foco principal de cualquier proyecto de desarrollo. Es por eso, que en América Latina, algunos profesionales de relaciones públicas están participando en la coordinación de esfuerzos de las organizaciones, los empleados y los grupos comunitarios para formar alianzas naturales para apoyar el desarrollo sostenible.

Relaciones públicas y desarrollo sostenible van de la mano, especialmente en Latinoamérica, donde la práctica de la profesión tiene un claro y activo rol social que representar (Molleda, 2001). El rol social ha sido cuidadosamente argumentado como una

característica distintiva de las relaciones públicas en países con democracias emergentes y países que enfrentan grandes amenazas económicas y políticas (Molleda & Suarez, 2003; Molleda & Ferguson, 2004).

Molleda (2001) explica como la perspectiva latinoamericana de relaciones públicas se enfoca en los intereses de la comunidad; las contribuciones al bienestar del ambiente humano donde operan las organizaciones; las realidades históricas y socioeconómicas de la región; la transformación social y agencia de cambio; las ideas de libertad, justicia, armonía, igualdad y respeto por la dignidad humana; y la confianza sin manipulación usando la comunicación para alcanzar acuerdo, consenso e integración. El rol social proactivo de los profesionales latinoamericanos de relaciones públicas puede captarse en los conceptos de agentes de cambio y agentes de transformación social, que trabajan con los recursos de la organización para influenciar a los públicos internos y externos.

Más aún, además de los roles de agente social y agente de cambio de relaciones públicas, los profesionales latinoamericanos sitúan la educación interna y externa en el epicentro, al mismo tiempo como herramienta y objetivo, de cualquier programa de relaciones con la comunidad y de desarrollo sostenible. En este sentido, representarían también los roles educacional y reflexivo, detectados por la corriente europea de relaciones públicas.

Eliminado: x

Siguiendo a Betteke van Ruler y Dejan Verčič (2002: 10), autores de dichas categorías, la dimensión educacional se concentra en la dimensión interna de la educación. Supone “ayudar a todos los miembros de la organización a volverse competentes comunicativamente, para responder a las demandas sociales” y conduce a la reflexión sobre la propia filosofía de dirección. Este ejercicio de retroalimentación se hace imprescindible en un programa de desarrollo sostenible, en la medida en que la misma misión empresarial se define en relación con su entorno.

Esta retroalimentación interna tiene su necesaria contraparte externa en el rol reflexivo, que se refiere al análisis de la discusión y el intercambio de puntos de vista, patrones y valores en la sociedad “para ajustar conforme a ellos los patrones y valores/puntos de vista de la organización” (Ruler y Verčič, 2002: 10). Se podría decir que el posicionamiento del desarrollo sostenible en el corazón de la función de relaciones públicas supone situar también con la misma centralidad el rol reflexivo definido por el European body of Knowledge, si bien, sólo podría hablarse del desempeño completo de este rol ante una adecuada aplicación de programas de investigación del entorno social (Moreno, 2004).

El desarrollo sostenible considera el equilibrio de objetivos económicos, sociales y medioambientales (Yunis, 2004: 2). En la relación entre negocios y sociedad busca una integración, no ya de los negocios con la sociedad como si se tratase de un corpus dividido, sino de los negocios EN la sociedad. La empresa se concibe como parte de la sociedad, comparte el mismo destino que las comunidades humanas presentes y futuras con las que se desenvuelve. Como dice el autor mexicano Carlos Bonilla (2002: 37) “las empresas, por medio de sus áreas de relaciones públicas, deben actuar como gestoras y moderadoras de la controversia pública sobre asuntos de interés comunitario, para llegar a soluciones en las que participen todas las partes involucradas”.

En este sentido, siguiendo a Pratt (2003: 449), la definición de desarrollo sostenible “se ha asociado con conceptos como desarrollo ambiental sostenible; conservación; responsabilidad social corporativa; hacer el bien en general y sostenibilidad ecológica”. Uno de los tres pilares de la sostenibilidad se basa en involucrar a la comunidad con los agentes o los programas organizacionales. Pero, como explica Pratt (203: 451-452):

“Trabajar con comunidades supone mucho más que involucrarse en los proyectos de la comunidad; requiere establecer un sistema para que los input de la comunidad broten antes de que los principales proyectos estén en marcha; requiere buscar canales mediante los cuales las visiones de la comunidad estén representadas en la toma de decisiones organizacionales; requiere que las corporaciones, como agencias morales, enuncien y compartan sus culturas con sus stakeholders; requiere compartir el simbolismo organizacional con todos los stakeholders y ser influenciados por el simbolismo de éstos últimos”.

Sin duda, esto representa un gran desafío para los profesionales de relaciones públicas en todo el mundo, pues se trata de llevar hasta sus últimas consecuencias el rol de transformador social, entendido desde el enfoque postmoderno (Holzhausen, 2000; Holzhausen, 2002; Holzhausen y Voto, 2002), para dotar de poder a las comunidades en la relación comunicativa con empresas y organizaciones.

Metodología para el estudio de caso

En esta investigación nos hemos basado en el estudio de un caso paradigmático en el sector turístico mexicano. Se trata de la empresa Xcaret, localizada en Quintana Roo, el estado más joven de la república mexicana y centro de la civilización maya. Con su principal centro urbano en Cancún, Quintana Roo se ha transformado en los últimos 20 años en el

principal destino turístico de México y en uno de los diez más visitados en todo el mundo. El Grupo Xcaret es un consorcio que gestiona tres parques temáticos en esta región del caribe: Xcaret y Xel-Ha (Riviera Maya); Garrafón (Isla Mujeres); y un parque más en la región de Chiapas, Cañón del Sumidero. Su filosofía empresarial privilegia “la veneración y preservación del medioambiente, tanto como los legados y culturas de los pueblos mayas y de México en general” (Xcaret, 2001) al mismo tiempo que trata de sensibilizar a los visitantes de la “necesidad imperiosa de salvar el planeta”. Xcarte es la primera empresa mexicana que ha ganado el prestigioso premio de desarrollo sostenible *British Airways Highly Commended Tourism for Tomorrow Award* y actualmente está considerada entre la lista de las empresas con mejores condiciones para trabajar en México.

Para aproximarnos a su realidad, nos hemos planteado una serie de preguntas de investigación que atienden a tres aspectos: a) naturaleza de las relaciones públicas, b) principales estrategias y públicos y c) impacto de su actuación.

a) El primero de ellos se refiere a la naturaleza de las relaciones públicas en proyectos de desarrollo sostenible. Nos hemos cuestionado cuáles deben ser características de la función de relaciones públicas en un proyecto basado en el desarrollo sostenible; ¿Cuál es su visión y qué roles desempeñan para apoyar el proyecto de desarrollo sostenible? ¿Cuáles son las herramientas y los conocimientos específicos que necesitan y hasta qué punto se consideran parte de la conciencia social de su organización y/o agentes de transformación social?

b) El segundo aspecto se refiere a las principales estrategias y segmentación de públicos en Xcaret. ¿Cuáles son los principales públicos, las principales estrategias para establecer entendimiento y relaciones a largo plazo con ellos y los mensajes clave o temas clave que se incluyen en las campañas de comunicación interna y externa?

c) Por último nos cuestionamos el impacto de las relaciones públicas para dinamizar la sostenibilidad en un lugar determinado. ¿Cómo influye la infraestructura y la filosofía de relaciones públicas de Xcaret al gremio profesional en el Caribe Mexicano?

Para dar respuesta a estas preguntas, hemos utilizado una combinación de métodos de investigación cualitativa: aplicación de cuestionarios estructurados escritos autoadministrados y celebración de un grupo de discusión.

En primer lugar se aplicó un cuestionario estructurado autoadministrado escrito y compuesto de diez preguntas semiabiertas a la dirección general y al personal de relaciones públicas del grupo Xcaret. La muestra de personas encuestadas fueron dos hombres, presidente y director general de la compañía, y cuatro mujeres, el equipo de relaciones públicas del grupo y del parque principal. Este equipo está compuesto por la directora, la

ejecutiva de cuentas y dos auxiliares. La edad media de los participantes fue de 41 años y han trabajado para la organización entre cinco meses y once años. Cinco de ellos tienen licenciaturas en economía, arquitectura, administración de empresas y comunicación social. El sexto participante tiene un diploma en FPI en interpretación y traducción. Los cuestionarios se entregaron y completaron entre los meses de diciembre de 2003 y enero de 2004. Posteriormente se resumieron las respuestas para cada pregunta, se subrayaron los principales patrones de respuestas y se usaron citas textuales para dar fundamento a las cuestiones específicas.

Para completar y contrastar los datos con el primer método de recogida de información, se celebró un grupo de discusión de seis personas. Se invitó, además de a las tres directivas de relaciones públicas de los parques del grupo Xcaret, a otros tres profesionales destacados de relaciones públicas y conocedores de la labor de la empresa con capacidad de ofrecer una visión altamente cualificada desde un punto de vista externo. El grupo se celebró el 30 de julio de 2004. Los participantes del grupo fueron cinco mujeres: las tres directivas de relaciones públicas del grupo y los tres parques de Riviera Maya (Xcaret, Xel-Ha y Garrafón), la directora de la Asociación de Relaciones Públicas del Caribe Mexicano y la directora del Centro y un hombre, el director de relaciones públicas del aeropuerto de Cancún. La edad media de los participantes fue de 39 años, con una media de 17 años en la profesión. Dos participantes estudiaron licenciatura en Ciencias de la Información y la Comunicación, otro Economía, otro Turismo y el último un diplomado no especificado. Las anotaciones de la conducta observada y la transcripción del registro en casete de la discusión se redactaron y analizaron con posterioridad.

Estudio de caso: Grupo Xcaret.

A. Naturaleza y características de la función de relaciones públicas en Xcaret

De acuerdo con los entrevistados, en una organización que está orientada a la sostenibilidad, son muy importantes los valores y los principios y los programas de relaciones públicas se tienen que diseñar muy cuidadosamente para encontrar la filosofía de dirección inspirada en ellos. La dimensión económica y la dimensión comunitaria y ambiental están perfectamente integradas, pues los declarantes consideran que para que Xcaret pueda continuar sus programas de especies protegidas, rescate cultural, educación medioambiental y apoyo social, necesita ser un negocio sólido. Como dijo uno de ellos: “Para preservar el negocio, el negocio es preservar”.

Las atracciones y la comunicación de Xcaret deben demostrar los compromisos de la organización por el medioambiente, la cultura y la comunidad: “En un proyecto de turismo sostenible el bienestar de la comunidad está basado, al lado de los beneficios sociales, en la preservación del ambiente y la herencia cultural”. Y es aquí donde radica la prioridad de la organización, pues, según los declarantes, en una organización que sigue los principios del desarrollo sostenible, las acciones organizacionales tienen como objetivo primordial a la comunidad, a la sociedad. En palabras de uno de los participantes: “Cuando hablas de desarrollo social (...) tu compromiso es con el desarrollo que garantice las mismas condiciones, o mejores, de vida y del planeta a las generaciones futuras”. Este claro objetivo se concreta en la siguiente afirmación: “Es que cuando le va bien a la comunidad, les va bien a todos”.

En base a ello, para las relaciones públicas de Xcaret su función va más allá de la aplicación de meras técnicas tradicionales de relaciones públicas y se orienta hacia un monitoreo constante del entorno. Tienen que ser conscientes de los temas sociales, culturales y medioambientales no solamente en el ámbito local, sino en todo el mundo. Esta misión de la empresa se lleva a cabo siguiendo lo que para uno de nuestros declarantes es uno de los principios del desarrollo sostenible: “piensa global y actúa local”. Cada vez más, explican nuestros sujetos, los turistas de todo el mundo comparan ofertas similares y comparan también el “menor costo ecológico, cultural y social” que tenga un destino turístico. Por eso, la comunicación, más que nunca es una parte primordial del negocio.

Esto hace que los profesionales de relaciones públicas, según ellos mismos declaran, tengan que entender en profundidad el concepto de desarrollo sostenible y comprometerse con él para ayudar a la organización a ser fidedigna. Y ello a su vez, requiere capacidades para realizar análisis económicos, políticos y sociales: manejar conocimientos de micro y macro economía, ecología, medioambiente, cultura, herencia, historia y sociología. Además, necesitan estar actualizados en los programas de los distintos niveles gubernamentales sobre medioambiente, cultura y comunidad. Durante la celebración del grupo de discusión, se había producido un grave incidente, fuera de la legalidad, entre los gobiernos local y regional. Debido al impacto que esa situación había producido en los profesionales de relaciones públicas y la reciente necesidad de evaluar un entorno político en crisis, se dio mucha importancia al manejo de conocimientos de ciencia política y gestión del poder.

Todas estas habilidades se conducen a las funciones de comunicación que uno de nuestros declarantes comenta: “Debido a la naturaleza de las relaciones públicas, nos llaman las orejas de la organización, capaces de escuchar e interpretar a los diferentes públicos, y de

ser la voz de los altos directivos de nuestra organización para comunicar la filosofía de nuestra dirección a los públicos” . Este puente de relación entre el interior y el exterior para buscar la máxima coherencia de la actuación organizacional, conduce a las relaciones públicas a ser una parte muy importante de la conciencia de la organización: “Así es como servimos como conciencia de la organización asegurando que todo se hace de acuerdo con nuestros principios y valores”.

El equipo de relaciones públicas del grupo Xcaret está continuamente buscando nuevas ideas para mejorar la propia organización. Baste citar que lograron implantar el uso de café de comercio justo en toda la restauración y las tiendas de los parques; o que comenzaron un programa de educación medioambiental en el parque Xcaret que un año después se constituyó en un área específica para educar a los turistas extranjeros y a los estudiantes locales de primaria; o que en estos momentos, participan en un programa de reciclado de residuos para las oficinas del grupo, que se ha ido ampliando a los propios hogares y a otras instituciones con las que los empleados se relacionan individualmente, tales como colegios, etc.

La educación en Xcaret es al mismo tiempo un objetivo y la estrategia de primer orden, que penetra desde el interior de la organización hasta el exterior. Como dice uno de los participantes, los programas de desarrollo sostenible “te ayudan a educar a quienes son tus clientes o a la gente que trabaja contigo, a que también tengan ellos una cierta conciencia social”, “es un proceso de educación para todos lados, tenemos que educarnos a vivir de una manera mejor.”

A través de la educación, se concreta la función de los profesionales de relaciones públicas en Xcaret como transformadores sociales. Así se perciben ellos, tal y como se pone de manifiesto en nuestros hallazgos, a través de la triangulación metodológica, y enfatizan que la transformación social, a través de la educación, es un efecto indirecto natural del desarrollo turístico sostenible.

B. Principales públicos y estrategias de relaciones públicas en Xcaret

La estrategia de relaciones públicas de Xcaret consiste en establecer relaciones de larga duración con sus principales públicos. Esa relación está basada en el desarrollo sostenible económico, medioambiental y sociocultural a través del conocimiento profundo del propio entorno y de la educación como elemento de transformación. En palabras de uno

de nuestros informantes: “Somos conscientes que sin la educación de la comunidad, la preservación de los recursos naturales y culturales no sería posible”.

Según los entrevistados, los principales temas que las relaciones públicas de Xcaret enfatizan en sus mensajes son: la protección de especies en peligro de extinción, programas con las comunidades, contribución a la preservación de las tradiciones y la herencia cultural y la ciudadanía mexicana de Xcaret (ya que su capital es cien por cien nacional).

Identifican cinco públicos principales: internos, comunidad, gobierno, medios de comunicación, visitantes del parque y líderes de opinión. El énfasis se pone en la comunidad, entendida de manera amplia, lo que incluiría los públicos internos y las instituciones y asociaciones locales.

La comunidad es definida como los habitantes del entorno geográfico, es decir, Cancún, Riviera Maya, Cozumel, Isla Mujeres y Chetumal. Los habitantes de estos municipios son los beneficiarios del programa de educación medioambiental y de la reducción de precios de entrada a los parques. El programa de educación para evitar el consumo de los huevos de tortuga ha sido, según nos comentaron, uno de los más exitosos. Actualmente también se está trabajando sobre un novedoso programa para construir centros de recreo o la apertura de ciertas áreas de los propios parques y se ofrece patrocinio a actividades educativas con niños y adolescentes. Además, producen boletines de prensa para comunicar su compromiso con el medioambiente, la herencia cultural y la comunidad local. Según los participantes, cualquier nuevo proyecto o atracción en los parques se comunica primero a las comunidades locales.

El Gobierno como público incluye diversos niveles, según los encuestados: a) a nivel municipal se contemplan ayuntamientos de los municipios mencionados; b) a nivel estatal o regional el gobierno de Quintana Roo y c) a nivel federal son fundamentales el Ministerio de Turismo, el Instituto Nacional de Antropología e Historia; el Instituto Nacional de Ecología; el Ministerio de Recursos Naturales y la Presidencia. Algunos de los parques del grupo Xcaret están contruidos en tierras de propiedad privada, como el parque Xcaret, y otros son concesiones de terrenos municipales, como Garrafón. En su labor de conservación de la naturaleza y las ruinas arqueológicas dentro de dichos terrenos “la comunicación con el gobierno se torna crucial, pues desarrollan varios proyectos en asociación con el gobierno federal como la recuperación de tortugas marinas, la flora autóctona, las mariposas, los pájaros salvajes y los arrecifes coralinos.

En la relación con medios de comunicación Xcaret tiene una política abierta de comunicación. Atienden, desde los medios locales, para los cuales Xcaret es una fuente

importante, según nuestros informantes, hasta los medios internacionales, mediante los cuales llegan a la mayor parte de sus visitantes extranjeros.

En la categoría de visitantes se incluyen los turistas en el lugar, a lo largo del destino, asistentes a parques afiliados y potenciales visitantes en su país de origen. También Xcaret extiende hacia ellos su objetivo educativo, pues, según los informantes, el mejor modo de educarles en el desarrollo sostenible es a través de la interpretación del propio proyecto. De ese modo, el departamento de Xcaret, tras sus investigaciones, introdujo el concepto de herencia cultural. Las identidades maya y mexicana se muestra con orgullo en los parques e incluso en las misiones ejecutivas en el exterior, algo nada fácil de implantar en un país donde “se nos ha enseñado que ser indio es vergonzoso”, en palabras de uno de los entrevistados.

Los principales líderes de opinión son ONGs, grupos activistas sociales y ecologistas, así como el resto de asociaciones o personas inversoras en el sector turístico, hostelero y comercial en la región. El Departamento de Relaciones Públicas desarrolló un programa VIP que permitía identificar y comunicarse con los principales líderes de opinión con influencia local y nacional. Se les facilitaba la información de primera mano y esto, opina uno de los informantes “también nos permite promover nuestros programas de protección para la preservación de la herencia cultural y los recursos naturales”. El programa ha tenido tanto éxito, que recientemente el CEO ha decidido elevar el programa al nivel corporativo.

C. El impacto del “estilo Xcaret” de relaciones públicas

Los participantes consideran que el grupo Xcaret siempre ha sido considerado una organización que utiliza las relaciones públicas en un estilo estratégico. La organización y su departamento de relaciones públicas se han hecho un buen nombre en el estado de Quintana Roo. En el ámbito empresarial y turístico, el departamento de relaciones públicas del grupo es uno de los más grandes y con mayor poder en la toma de decisiones. El reconocimiento que tienen en el interior y en el exterior de la organización y su alto nivel de profesionalidad y ética en el compromiso por el desarrollo sostenible, convierten las relaciones públicas en Xcaret en un puesto deseado para los profesionales.

El modo de hacer de las relaciones públicas de Xcaret se ha ido sembrando en la región a través de la relación con los medios, con los públicos VIP, con el gobierno, con los activistas y asociaciones civiles... pero principalmente, hemos detectado, por las declaraciones de nuestros entrevistados, dos canales de influencia directa: a través de la

propia competencia en el sector turístico y a través de la Asociación de Profesionales de Relaciones Públicas y Comunicación del Caribe Mexicano.

En el sector profesional de las relaciones públicas, los miembros de Xcaret participan activamente en la asociación profesional y trasladan y comparten allí su compromiso con el desarrollo sostenible de la región. La principal ejecutiva de relaciones públicas de Xcaret fue directora de dicha asociación y le dio un importante impulso. El equipo de relaciones públicas de la empresa ha participado también recientemente en la creación del código ético de la asociación.

El canal de influencia continúa ampliándose en la medida en que la asociación de relaciones públicas forma parte ahora del Consejo Empresarial, formado por los presidentes de distintos grupos empresariales, lo que permite a todos los asociados, y, entre ellos al departamento de relaciones públicas de Xcaret, el más grande de la región, participar directamente en la mesa de decisiones sobre “la dirección que el caribe mexicano toma como destino turístico” y trasladar allí su compromiso y su experiencia con el desarrollo sostenible.

Toda esta labor extensiva se concreta en las palabras de uno de nuestros participantes: “contagiar a las demás empresas de lo que Xcaret, en este caso, ha hecho durante tanto tiempo como empresa socialmente responsable, tratar de contagiarlas, de alguna manera invitarlas a tener la misma perspectiva de los problemas y a participar”.

Principales conclusiones y proyecciones del estudio:

El trabajo que hemos presentado se basa en un estudio de caso. Los resultados de la primera fase de la investigación fueron sistematizados por Molleda y Rodríguez (2004). Con esta segunda fase del trabajo y la inclusión de la triangulación en la metodología de recogida de datos, hemos dado un paso más en el conocimiento del caso incluyendo la perspectiva de profesionales de relaciones públicas externos a la empresa, pero conocedores de su labor.

Naturalmente, este caso no puede generalizarse a otras organizaciones y al papel que otros departamentos de relaciones públicas cumplen en el apoyo a proyectos de desarrollo sostenible en el sector turístico. No obstante, consideramos que el trabajo del Departamento de Relaciones Públicas de Xcaret es un ejemplo muy positivo que puede aportar algunos conocimientos interesantes para el sector turístico en todo el mundo. En especial, de su experiencia hay que destacar los siguientes aspectos:

a). La función de relaciones públicas resulta de gran importancia en un proyecto de desarrollo sostenible en tanto en cuanto, un proyecto de esta envergadura ha de tener siempre una proyección global. Los profesionales de relaciones públicas tienen que investigar

constantemente los contextos local y global, ya que cada vez son mayores las exigencias de los públicos, clientes y activistas en todo el mundo sobre la relación de proyectos turísticos con su entorno más cercano. El conocimiento en comunicación y relaciones públicas no parece suficiente para afrontar esta labor, sino que tienen que implementarse otros conocimientos sobre economía, medioambiente, historia, etc.

b) Los profesionales sitúan a la comunidad como el público principal en un proyecto de desarrollo sostenible. Las comunidades no forman parte directamente de la toma de decisiones de la organización, pero la relación del departamento de relaciones públicas con el tejido de la sociedad civil, permite, en opinión de los profesionales, poder interpretar y tener en cuenta las necesidades de grupos muy diversos de la comunidad.

En este sentido, Cancún presenta características peculiares que facilitan esta labor. En Quintana Roo, el tercer sector, compuesto por todo tipo de asociaciones y fundaciones sin ánimo de lucro, y la iniciativa privada, han sido desde el nacimiento de Cancún hace veinte años, los promotores de buena parte de los servicios de la comunidad, para suplir las carencias que, desde el sector público tendrían soluciones mucho más lentas. En relación con el éxito de esta labor, el porcentaje de pertenencia de los ciudadanos de Quintana Roo a diversos tipos de asociaciones es mucho mayor que en el resto de la república. Se pone de manifiesto que un mayor desarrollo del tejido de la sociedad civil, permite una mayor representación de los intereses de la comunidad en los proyectos empresariales.

c) La educación se convierte en un objetivo y una estrategia transversal que va desde el interior, pasa por las comunidades y finalmente se expande hacia el propio sector de negocio. La educación aparece como un requisito básico para poder implantar los programas de desarrollo sostenible. Es necesaria la colaboración de la comunidad en la preservación del entorno medioambiental, social y cultural.

d) En su actuación como parte de la conciencia social de la organización turística de desarrollo sostenible, los profesionales se convierten en transformadores sociales con capacidad para influenciar cambios en los públicos más relevantes. Esta transformación se reproduce y se mimetiza a través de la propia competencia del sector turístico y también a través de la relación con otros profesionales de relaciones públicas, cuando esta relación es sólida y fluida, como lo es en el caso que nos ocupa a través de la asociación profesional.

Las conclusiones que hemos obtenido de este caso, suponen una aportación que pueden contribuir a proyectos de investigación más extensivos que analicen más organizaciones en el sector turístico, con el objetivo de ofrecer una visión más amplia del uso de las relaciones públicas en los proyectos de desarrollo sostenible. Así mismo, es necesario

extender la investigación hacia las opiniones de los públicos involucrados y afectados por estos proyectos y diseñar investigaciones que permitan observar los efectos a largo plazo que tiene la comunicación para la sostenibilidad.

Finalmente, consideramos que para evaluar los proyectos de desarrollo sostenible, en la línea integral que propone la Organización Mundial del Turismo, un aspecto esencial a tener en cuenta es la función de relaciones públicas, pero sería conveniente la creación de equipos multidisciplinarios para poder medir en triangulo completo de la sostenibilidad: economía, medioambiente y mejoramiento social.

Referencias bibliográficas

- BONILLA, C. (2002): *Relaciones públicas. Factor de competitividad para empresas e instituciones*. México: Compañía editorial continental.
- CASTRO, R. (2003): “Pobreza en América Latina. Tendencias 1986-1998 y determinantes”, *Serie Informe Social*, n° 76, URL [www.ental.org/economía/pobreza.1.0.0.htm].
- Certificación de sostenibilidad de las actividades turísticas. (2003): *Desarrollo Sostenible del Turismo*, boletín electrónico Organización Mundial del Turismo, diciembre, numero 4, URL [www.world-tourism.org/desarrollo-sostenible].
- FRANGIALI, F. (2004): “Ceremonia de apertura”, *Turisme, diversitat cultural y desenvolupamen.*, Foro de Barcelona. Barcelona, 14-16 julio.
- GÁRRIGA, R. (2004): “Certificaciones y su papel en el desarrollo sostenible del turismo”, *Turisme, diversitat cultural y desenvolupament*, Foro de Barcelona. Barcelona, 14-16 julio.
- GLOBAL CORPORATE CITIZENSHIP INITIATIVES (2004): World Economic Forum Website, URL [<http://www.weforum.org/site/homepublic.nsf/Content/Global+Corporate+Citizenship+Initiative>.]
- GRUNIG, J. E. (2000): Collectivism, collaboration, and societal corporatism as core professional values in public relations, *Journal of Public Relations Research*, n. 12, pp. 23-48.
- HOLTZHAUSEN, D. R. & VOTO, R. (2002): Resistance from margins: The postmodern public relations practitioner as organizational activist, *Journal of Public Relations Research*, n.14, 57–84.
- HOLTZHAUSEN, D. R. (2000): Postmodern values in public relations, *Journal of Public Relations Research*, n. 12, pp. 93–114.
- HOLTZHAUSEN, D. R. (2002): Towards a postmodern research agenda for public relations. *Public Relations Review*, n. 28, pp. 251-264.
- KRUCKEBERG, D. (2000): The public relations practitioner’s role in practicing strategic ethics. *Public Relations Quarterly*, n. 45, pp. 35–39.
- KRUCKEBERG, D., & STARCK, K. (1988): *Public relations and community: A reconstructed theor*, New York: Praeger.
- LEEPER, K.A. (1996): Public relations ethics and communitarianism: A preliminary investigation, *Public Relations Review*, n. 22, pp.163-179.
- LEEPER, R. (2001). In search of a metatheory for public relations; An argument for communitarianism in HEATH, R. L. (Ed.) y VASQUEZ,G. (Contributing Ed.): *Handbook of public relations*, Thousand Oaks, CA: Sage, pp. 93–104.

- MÁRQUEZ, D. (2004): “América Latina. La Región más Desigual del Planeta”, *La jornada*, 12 de julio, p.30.
- MOLLEDA, J. C. (2001): International paradigms: The Latin American school of public relations, *Journalism Studies*, n. 2, pp. 513–530.
- MOLLEDA, J.C. y RODRÍGUEZ, I. (2004): “Public Relations and sustainable development: The case of ‘Grupo Xcaret’ in Mexico”, comunicación presentada al *Seventh Annual Internacional Public Relations Research Conference*, Miami, 11-14 de marzo.
- MOLLEDA, J.C. y FERGUSON, M.A. (2004): “Public relations roles in Brazil: hierarchy eclipses gender differences”, *Journal of Public Relations Research*, 16 (4), pp. 327-351.
- MOLLEDA, J.C., & SUÁREZ, A.M. (2003). The role of Colombian public relations professionals as agents of social transformation: How the country’s crisis forces professionals to go beyond communication with organizational publics. Top-three paper presented at the 6th *International, Interdisciplinary Public Relations Research Conference*, Miami, 20-23 de marzo
- MORENO, M.A. (2004): “Spain” en VAN RULER, B. y VERCICK, D. (2003): *Public Relations and Communication Management in Europe*, Mouton de Gruyter, 2004, pp.393-412
- NORDSTROM, R., y KUBIAK, J. (2004): People+Profit+Planet = sustainable development. *Saint Paul Pioneer Press*, January 5
- PENSO, C. T. y FONT, I. (coords.) (2001): *Políticas sociales y nuevos actores*, Azcapotzalco: Universidad Autónoma Metropolitana.
- PRATT, C.B. (2003): Managing sustainable development in Sub-Saharan Africa: A communication ethic for the global corporation in SRIRAMESH, K. & VERČIČ, D. (eds.), *The Global public relations handbook; theory, research, and practice*, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, pp. 441-458.
- RULER, B. van & VERČIČ, D. (2002). The Bled manifesto on public relations. *Proceedings of BledCom in conjunction with Euprera Annual Congress*, Slovenia: Pristop communication, pp. 10-17.
- STARCK, K., & KRUCKEBERG, D. (2001). Public relations and community: A reconstructed theory revised. in HEATH, R. L. (ed.) y VASQUEZ, G. (contributing Ed.), *Handbook of public relations*, Thousand Oaks, CA: Sage, pp. 51–59.
- STIGLITZ, J.E. (2002). *Globalization and its discontents*. New York: W.W. Norton & Company.
- UNITED NATIONS (2003): Department of Economic and social Affairs; Division for Sustainable Development, URL [http://www.un.org/esa/sustdev/csd/about_csd.htm].
URL [www.dow.com]
URL [www.forodebarcelona.com]
- WORLD ECONOMIC FORUM (2004). *Values and value: communicating the strategic importance of corporate citizenship to investors*. Geneva, Switzerland: Author, January.
- WORLD TOURISM ORGANIZATION (s.f.) (2004): Sustainable development, retrieved february 12, URL [<http://www.world-tourism.org/aboutwto/eng/menu.html>].
- XCARET (2001). Special edition. Cancún, México: Pixel Press.
- YUNIS AHUÉS, E. (2004): “Primera sesión plenaria”, *Turisme, diversitat cultural y desenvolupament*. Foro de Barcelona. Barcelona, 14-16 julio.

Con formato: Inglés (Estados Unidos)

BE FASHIONED:

DIRCOMS OR MARCOMS.

Dr. Antoni Noguero

**1er. Congreso Internacional de Investigación y Relaciones Públicas
Sevilla, 17 y 18 de Noviembre del 2004. FCCC.**

ÍNDICE

1. OBJETO DE CONOCIMIENTO DE LAS RR. PP.

2. TENDENCIAS EN NUESTRO PAÍS

A) DEMANDA POR PARTE DE LOS SUJETOS FÍSICOS (PERSONAS) Y JURÍDICOS (ORGANIZACIONES).

B) ASOCIACIONISMO.

1. ASOCIACIONES NACIONALES DE RR. PP. (CENERP, AERP Y CEMARP).
2. COLEGIOS OFICIALES DE PUBLICIDAD Y RR. PP. (Cataluña y Valencia)
3. ADECEC.

C) ÁMBITO ACADÉMICO.

1. ENSEÑANZA UNIVERSITARIA.
2. INVESTIGACIÓN.
3. PUBLICACIONES.

3. COMPARATIVA EUROPEA.

A) CERP.

B) IPR.

C) ICCO.

4. LA LÍNEA ATLANTISTA.

A) IPRA.

B) PRSA.

C) IABC.

5. DE LOS DIRCOMS A LOS MARCOMS.

A. NOTAS PARA UNA HISTORIA DE LOS DIRCOMS.

B. NOTAS PARA UNA HISTORIA DE LOS MARCOMS.

Para centrar el tema lo lógico sería que iniciáramos un recorrido contextualizado mediante el índice más arriba reseñado, pero sólo nos centraremos en el punto número cinco como referente, en nuestros días, de máxima actualidad.

Notas para una historia de: Los Dircom

Aunque el nombre de DIRCOM sea una aportación postmodernista de cuño francés, que se empieza a utilizar, hacia finales de la década de los ochenta en aquel contexto, la idea del Director de Comunicación surge por diferentes razones y sensibilidades, y uno de sus objetivos es posicionarse en un contexto jerárquico en la estructura del management, ya que entre otras aspectos, era difícil para un periodista tipificar su actividad en Francia en un ámbito directivo que no fuera en el de empresas periodísticas.

Por otro lado, no tiene nada que ver con la idea norteamericana del management clásica del *Vicepresident of Communications*, ya que este en las grandes corporaciones tiene una categoría ya sea supervisora o asesora en las grandes empresas donde a su vez cuentan con directores de marketing, de publicidad y de relaciones públicas, y es en esta área donde, por lo usual, se desarrollaban los temas relativos a la información, en general, y a las “press relations”, en particular, entre otros temas en los que el *management* era más sensible en aras por ejemplo, de los *issues management* o temas candentes.

Cierto es que la línea de incidencia francesa de los Dircoms ha tenido cierto éxito, en especial, en el eje París-Madrid tal y como queda demostrado por la dinámica asociacional.

Si analizamos los primeros pasos de los Dircoms en Francia, podemos sintetizar una bibliografía de base en dos textos que pueden ser ilustrativos por un lado tenemos: *Le Vade-mecom. Le livre de la communication d'entreprise et des medias*.¹ En el observamos la necesidad de explicar en un texto la idea de la comunicación de empresa y los media, lo que venían explicando profesores y profesionales de diferentes ámbitos en la Escuela de Science Com de Nantes. La iniciativa surge en una idea Christian Daviot, de la promoción de 1987-1988, actuando como coordinador de la

¹ ...Le Vade-mecom' exprime le savoir-faire acquis, la philosophie, l'ambition et, pour une bonne part, l'identité de Sciences Com'. *Le Vade-mecom. Le livre de la communication d'entreprise et des medias*. París, Dunod, 1990, p. 4.

misma Jacques Bourdonnais, que como Director General de Sciences Com a la sazón, entendió que habiéndose iniciado la actividad con una serie de conferencias en 1984, había llegado el momento adecuado en el que un grupo de cien colaboradores conferenciantes, profesores y profesionales relataran en un texto sus conocimientos y vivencias profesionales. En cierta medida podemos hablar de una declaración de principios.²

Entre los estudiantes que seguían estos estudios en la promoción de 1990, en un total de 35, procedían de diplomaturas de escuelas de comercio, de ingenieros, de Sciences Po (sic) o de un segundo ciclo universitario de historia, de letras, de derecho, de arquitectura, etc.

El otro texto al que hacemos referencia se intitula: *Les Dircoms. À quoi sert la communication? Enquête*. Sus autores Robert Tixier-Guichard y Daniel Chaize, de oficio periodistas, y desde su vertiente de referencia francesa nos plantean temas como si fueran *ex novo*, y desde el Centre d'Information sur le Medias –centro de formación y perfeccionamiento para periodistas- emprenden un trabajo basado en la realización de encuestas en varias empresas y considerando una bibliografía, que a excepción muy puntual, se mueve en el entorno que se inicia con la década de los noventa. Se habla de forma pintoresca de los nuevos dirigentes de las empresas: los “dircoms”. El problema reside en la escasa visión sociológica del tema, ya que *ab initio* habría que hablar de las organizaciones y en un segundo estadio de que tipo de ellas estamos hablando en cada caso. El sesgo es claro su visión se encierra en el entorno de la comunicación de empresa y de la comunicación pública, sin otro referente, excepto el francés si se me permite. Pero la linealidad de esta obra surge de un referente un tanto incierto por su propia materialización en la crisis de la publicidad como comunicación.³

² Son projet pédagogique fait en effet de Sciences Com' un carrefour unique en France, un tribunal où viennent s'exprimer sur la communication des publicitaires et des hommes d'entreprise, des journalistes et des hommes des médias, des universitaires et des hommes de l'Art. Observateurs privilégiés de la communication, des intérêts et des enjeux qu'elle suscite, des passions et des débats qu'elle provoque, ils sont chaque année plus de cent à venir témoigner et confronter leurs points de vue. Cette confrontation fait la richesse de Sciences Com', celle que l'on voulait retenir dans les pages d'un livre pour qu'elle devienne mémoire. *Le Vade-mecom. Le livre de la communication d'entreprise et des medias*. Paris, Dunod, 1990, p. 13.

³ Voyage accompli dans une conjoncture paradoxale: alors même que la communication affirmait son emprise conquérante sur la vie sociale, la première et la plus ancienne de toutes ses disciplines, la publicité, passait de l'euphorie triomphante de la décennie 80-90 aux angoisses de la récession mondiale qui accompagna et suivit la guerre du Golfe en 1991 et 1992. L'onde de choc devait atteindre tous les nouveaux territoires conquis à un rythme soutenu par ces nouveaux dirigeants des entreprises : les « dircoms »

El ámbito profesional en no pocas ocasiones se nos deviene resbaladizo como las disquisiciones acerca del *corporate* (pag. 444), o la perennidad confusa -para algunos- entre información y comunicación (494-7).

Uno de sus aciertos es destacar, como pórtico de entrada, de este texto lo que señala Jacques Tati –con su peculiar gracejo-, en *Mon oncle: Tout communique! Tout communique!*

¿Pero quién inventó y patentó: *Dircom*?

Parece ser que todo empezó en 1981, en París, que es cuando se publica una revista mensual denominada *L'Expression D'Entreprise. Le magazine de la communication d'entreprise*. Esta publicación va dirigida a un *target* de: “responsables de comunicación de las empresas, en general, a las administraciones y a los colectivos locales: DIRCOM, DRH, Directores de marketing”, según sus propias palabras son un 80% de sus lectores. Su propia publicidad señala que es indispensable para todos aquellos que tratan de informarse y confrontar sus experiencias acerca de los métodos y las técnicas de la comunicación.

Pero es en marzo de 1987, cuando los propietarios de la publicación *L'Expression D'Entreprise. Le magazine de la communication d'entreprise*, obtienen como *marque déposée* (e inscrita en el INPI), la palabra DIRCOM.

No obstante, este negocio editorial tiene diferentes líneas de negocio:

1. *La Lettre: Les Infos*. Gacetilla de carácter semanal que permite a los profesionales de estar informados de la actualidad del mundo de la comunicación.

2. *L'annuaire: Le Dircom*. Listado de las 3745 personas encargadas de la comunicación en las 1000 empresas más importantes en Francia, el sector público y las colectividades locales. Estos ficheros, puestos al día todos los años, están disponibles en disquetes y tiene las referencias de las 2000 empresas más importantes de Francia. Existen igualmente para los DRH y los Directores de Marketing.

3. *Los desayunos debate: Forum - Dircom*.

Una vez por mes, recibimos a un director de la comunicación con su equipo que explica la estrategia de comunicación de la empresa. En junio de 1992, hemos celebrado nuestro 70 Forum Dircom. Han asistido las más importantes empresas francesas y 3.500 personas. Todos los años, realizamos el Best of Dircom, un video de extractos de estos desayunos.

4. *Los desayunos debate : Forum – Marketing.*

Una vez al mes recibimos a un director de marketing con su equipo que explica la estrategia de marketing de su empresa.

5. *Las jornadas temáticas: Forum- Dircom/DRH.*

Dos veces por año nos reunimos los Dircom y los DRH con la ocasión de de dos jornadas temáticas.

Noviembre 90 : Dircom/DRH: un fauteuil pour deux ?

Avril 91 : Dircom/DRH : visa pour l'international ?

Diciembre 91 : Dircom/DRH : mesure la com'interne ?

Mai 92 : Dircom/DRH : quels enjeux pour la motivation ?

6. *L'événement : L'Album le direcom.*

El album de las 70 estrategias de comunicación expuestas por los Dircom en los desayunos Forum-Dircom, y de las Agencias asociadas a los Dircom.

Es el mismo Patrice Legendre, en la editorial de *Le Direcom*, editado por *L'Expression D'Entreprise*, en septiembre de 1992, página 5, nos dice: “En 1992 notre expérience de la presse aura dix ans. L'histoire de l'Expression d'Entreprise correspond à l'apparition et à l'affirmation de la fonction communication.”

No vamos a entrar en considerandos derridianianos, pero sin duda, queda establecida una línea de investigación histórica en el tema que nos ocupa, pero además el sentir holístico esta presente pero su referente es la estricta praxis, y no se establece ningún paradigma teórico, excepto el del posicionamiento jerárquico, en especial, cuando se señala en la editorial ya citada que: “Un grille de lecture permet de parcourir Le Direcom de façon horizontale en fonction des grandes thèmes de la communication (projet d'entreprise, campagne, identité visuelle, journaux internes, audiovisuel,

mécénat, relations publiques, etc...). En fin les DIRCOMS présents dans Le Direcomont cité leurs principaux partenaires en communication (agences, conseils, etc.).

En synthèse explicite clairement que *Le Direcom* establece la memoria, en Francia, de diez años de la comunicación de empresa, en concreto hasta 1992. Es tal vez el momento de profundizar el estado de este fenómeno en un contexto más amplio, y ver en que forma el mismo ha evolucionado.

B. NOTAS PARA UNA HISTORIA DE LOS MARCOMS.

La historia de los *marcoms* se mueve estrictamente en el ámbito de las ventas, para darle un tono más específico en el contexto estricto del mercado y desde la perspectiva del *totum revolutum* en el cual hoy en día estamos inmersos, en el que la superficialidad explicita que “todos somos comunicadores”. Ante esta perspectiva el eslogan está servido y las palabras/concepto que están más en boga configuran nuestra actividad, el principal de sus argumentos es los clientes quieren soluciones rápidas para el mercado, y para ello que mejor que la actividad de los *marcoms*.

El propio Jack O’Dwyer señala que: “Marketing communications is what clients want and what PR firms should also offer”, y que en la mente de los CEOs están las ventas. Marcom significa rapidez, y las RR. PP., medio plazo. En conclusión el proceso de canalización está servido.

Señala que, hoy en día, no se tiene ni tiempo ni dinero para los planes de “crisis” de las RR. PP., que pueden suceder o no. Están en crisis si no se tienen ventas.

No existe la *Marketing Communications Society of America* pero debería existir.

Esta revista cree que un “O’Dwyer’s Directory of Marketing Communications Firms” atraería más clientes para la misma, que el actual “O’Dwyer’s Directory of PR Firms”.

Las agencias de publicidad también se mueven en ese sentido, señala en su alegato Jack O’Dwyer, apoyándose en la editorial de *Advertising Age*, del pasado 9 de agosto. Las agencias de publicidad no pueden vivir sólo de los anuncios han de combatir la imagen de que sólo son “ad factories”.

Por otro lado, Al Ries se opone a que las agencias de publicidad usen este término puesto que las mismas no tienen capacidades en Relaciones Públicas.

Añade que las agencias de Relaciones Públicas han desarrollado una amplia gama de actividades pero que en la actualidad se han identificado den demasía con las *press relations*.

Daryl Toor, antiguo Director of Internet Marketing and North American PR Director of Sony/Ericsson, fundó en el año 2000 una compañía de RR. PP., denominada “Precision Communications”, en el 2004 se convierte en una “marcom firm” con el nombre de “Attention”. El lema de su agencia es: “Ofrecer visibilidad a un precio más bajo que las tradicionales agencias de Publicidad y Relaciones Públicas”.

En resumen estamos en un momento de “meelting pot” conceptual, más o menos interesado, tanto en el ámbito nacional como en el internacional. Implicándose en esta situación la actividad tanto profesional como académica. Véase en todo caso la confusión “comunicativa” existente en los dos Colegios Oficiales de Publicidad y Relaciones Públicas aprobados en España, y con respecto al ámbito académico sólo cabe consultar el informe de los decanos de las Facultades en las que se imparte la titulación de Publicidad y Relaciones Públicas, que ha sido “cocido” en la cúpula, y sin la participación de los “cocineros habituales”.

No obstante, los aspectos positivos, desde el punto de vista académico continúan estando vigente, es decir el objeto de estudio y conocimiento del fenómeno de las Relaciones Públicas, sigue centrándose en:

- a) Las organizaciones, y**
- b) Los públicos.**

Y por extensión, en las organizaciones y los públicos en sus actividades e interrelaciones en el contexto social, político y económico.

Las Relaciones Públicas continúan estando en el “fiel de la balanza” entre las organizaciones y sus públicos. Gracias a este “factum” se reconoce tácitamente que la organización tiene unos derechos y obligaciones con respecto a sus públicos y viceversa.

Su metodología es la propia de las ciencias sociales, y en cualquier sociedad con un mínimo de organización y cultura -a pesar de la lluvia

de conceptos posmodernista- se seguirá aplicando el clásico principio de: *Informatio et communicatio sapere est.*

Bibliografía

O'Dwyer, Jack : « PR shifts toward marketing comms », *O'Dwyer's PR Service Report*. Septiembre 2004, vol. 18, n. 9, pp. 1 y 31.

O'Dwyer's PR/Marketing Communications Websit (odwyerpr.com).

«Popular marcom is quick, effective ». En *Jack O'Dwyer's Newsletter* agosto 4, 2004, vol. 37, n. 30, p. 7.

Tixier-Guichard, Robert; y Chaize, Daniel (1993): *Les Dircoms. À quoi sert communication ? Enquête.* Seuil, Paris.

VV. AA. (1990): *Le Vademe-Mecom. Le livre de la communication d'entreprise et des medias.* Dunod, Paris.

VV. AA. (1992) : *Le Direcom,* editado por *L'Expression D'Entreprise.* Paris.

VV. AA. (2002) : *La comunicación y las RR. PP., en España. Radiografía de un sector. Informe de PriceWaterhouseCoopers e IESE, realizado para la Asociación de Empresas Consultoras en Relaciones Publicas y Comunicación (ADECEC). ADECEC y Pirámide, Barcelona.*

Anexos