

Capítulo XII

La práctica del periodismo institucional

*Rosalba Mancinas Chávez
Rosa Rodríguez Cárcela*

Introducción

El acto comunicativo es tan antiguo como la sociedad, la novedad en el siglo XX es la revalorización económica y social del acto de comunicar que genera una especialización en las labores relativas a la comunicación, delimitándose claramente del resto de tareas de las organizaciones, tanto lucrativas como no lucrativas.

La comunicación institucional con base en la doctrina de las relaciones públicas norteamericanas, se desarrolló en Europa a partir de 1945. Antes de esa fecha, la comunicación de instituciones estuvo vinculada al modelo de la propaganda (Sotelo, 2001: 47).

Consideramos *a priori* afirmar que la comunicación necesita ser dirigida estratégicamente porque cumple una función primordial en las instituciones, pues los públicos demandan información y, sobre todo, porque las instituciones desde el momento en que son creadas empiezan a generar información, a comunicar, esto obliga a tomar el control de esos mensajes que se están emitiendo y controlar -en la medida de lo posible- la imagen.

La importancia de la comunicación institucional se entiende a partir de la nueva forma de construir la realidad social. Hoy más que nunca en dicha construcción los estímulos procedentes de mensajes adquieren mayor relevancia que los estímulos procedentes de hechos, cosas o personas. En ese entorno social se encuentra inmersa la institución y a ese entorno social debe responder. Para hacerlo, las instituciones tienen un área de comunicación en la cual se incluyen las responsabilidades de protocolo, marketing, relaciones públicas y comunicación externa e interna.

1. El periodismo institucional

El periodismo institucional, coordinado con las demás áreas, lleva a cabo la labor de comunicación interna y externa. En este capítulo desarrollaremos la tarea del periodista dentro del área de comunicación en las instituciones, partiendo de dos inquietudes fundamentales: qué papel cumple la comunicación en la gestión estratégica de una institución y cuáles son las consecuencias sociales de dicha actividad.

Usamos el término institucional frente a otros términos que también son usados como *organizacional* y *empresarial* porque mantiene un significado paralelo tanto en el área anglosajona, como latina y se puede aplicar a organizaciones lucrativas y no lucrativas.

Entendemos por institución, toda organización humana en la que varias personas, a partir de unos principios configuradores y bajo una estructura concreta, coordinan diversas actividades para lograr determinados fines en el ámbito de una entidad social superior, a la que sirve y proporciona cohesión y paradigma (Sotelo, 2001: 24).

Independientemente de su actividad y objetivo principal, toda institución realiza y precisa de la comunicación porque necesita relacionarse con sus destinatarios -internos y externos-. Para ello, elabora y difunde productos y servicios de naturaleza informativa que pretenden satisfacer demandas de información (Gutiérrez, 2006: 33).

La teoría institucional de las organizaciones entiende que los miembros del todo social comparten unas normas, creencias y valores, y que de acuerdo con esas normas ha de conformarse cualquier organización que aspire a pervivir, a fin de que se le conceda la condición de legítima. No basta sólo con que administre eficazmente sus recursos, sino que además debe integrarse en el universo cultural de la sociedad (Sotelo, 2001: 25).

Elena Gutiérrez elabora una **definición de comunicación institucional**, que podemos aplicar perfectamente al periodismo institucional:

Estructura y actividad organizada para suscitar y establecer relaciones comunicativas en el mercado de la comunicación, con personas y entidades, sobre la identidad y misión institucional (Gutiérrez, 2006: 35).

En la definición anterior se pueden desglosar los **conceptos básicos implicados en la comunicación institucional**:

1. Estructura y actividad organizada.
2. Para suscitar y establecer relaciones comunicativas.
3. En el mercado de la comunicación.
4. Con personas y entidades.
5. Sobre la identidad y misión institucional.

Basándonos en los estudios del profesor Riel, complementamos la definición anterior con el siguiente enunciado:

es un instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa conscientemente utilizada está armonizada tan efectiva y eficazmente como sea posible, para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la institución depende (Riel, 1997: 26).

El conjunto de informaciones generadas por la empresa tienen un objetivo primordial, la aceptación social de su imagen global y, para ello, se marcan una serie de objetivos secundarios encaminados a la consecución del objetivo primario.

Las **responsabilidades centrales del periodismo institucional** son:

1. Desarrollar iniciativas para minimizar las discrepancias no-funcionales entre la identidad y la imagen deseada, teniendo en cuenta la interacción “estrategia-imagen-identidad”.
2. Indicar quién debe hacer qué tarea en el campo de la comunicación para formular y ejecutar los procedimientos efectivos que faciliten la toma de decisión sobre asuntos relacionados con la comunicación.

Para cumplir con las dos responsabilidades mencionadas, **el departamento de comunicación debe plantearse los siguientes objetivos**:

1. Crear, unificar, potenciar, desarrollar y difundir la actividad de comunicación e imagen pública, tanto a nivel interno como externo.
2. Coordinar y canalizar el plan de comunicación de la institución.

3. Conseguir que la comunicación e imagen institucional sea clara, transparente, rápida y veraz.
4. Trasladar a los altos directivos de la institución el eco de la opinión pública.
5. Colaborar con la información necesaria para la integración, unión, motivación y colaboración de todos los empleados.
6. Establecer y mantener estrecha y eficaz relación personal con los periodistas.
7. Gestionar la realización de acciones determinadas ante los medios de comunicación, que creen opinión favorable de la institución.
8. Verificar y controlar la calidad e incidencia informativa y publicitaria de las acciones de comunicación.

2. Planeación de la comunicación institucional

Ya dijimos al principio del capítulo que la comunicación es inevitable, desde el momento en que una empresa o institución existe, comunica, por tanto, el plan de periodismo institucional no se hace para emitir comunicación, sino para lograr una coherencia entre los objetivos institucionales y la imagen de la institución en la opinión pública. Esto obliga a planificar el desarrollo de la actividad periodística dentro del plan global de la institución. Para realizar esta planeación será necesario que se reúna el gabinete completo de comunicación institucional, porque habrá acciones coordinadas y todos deben tener claro el rumbo de la institución en términos de comunicación. Los siguientes pasos se derivan de la planeación estratégica aplicada a la comunicación:

1. Diagnóstico. Responde a la pregunta ¿cuál es la situación actual de la institución en términos de comunicación? Para responder a ella, recomendamos realizar un análisis de los siguientes cuatro aspectos: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Por un lado se analizan los aspectos a favor de la institución, entre ellos se deben incluir todos aquellos elementos que hacen fuerte a la institución y se pueden utilizar para “venderla”. Los elementos pueden ser internos y los llamamos fortalezas y pueden ser externos, llamados oportunidades. Los elementos en contra de la institución también pueden ser internos, conocidos como las debilidades y externos, denominados amenazas. Como se muestra en la figura uno, el diagnóstico como ejercicio previo para iniciar el plan de periodismo institucional nos permitirá situarnos exactamente en la realidad interna y externa de nuestra institución.

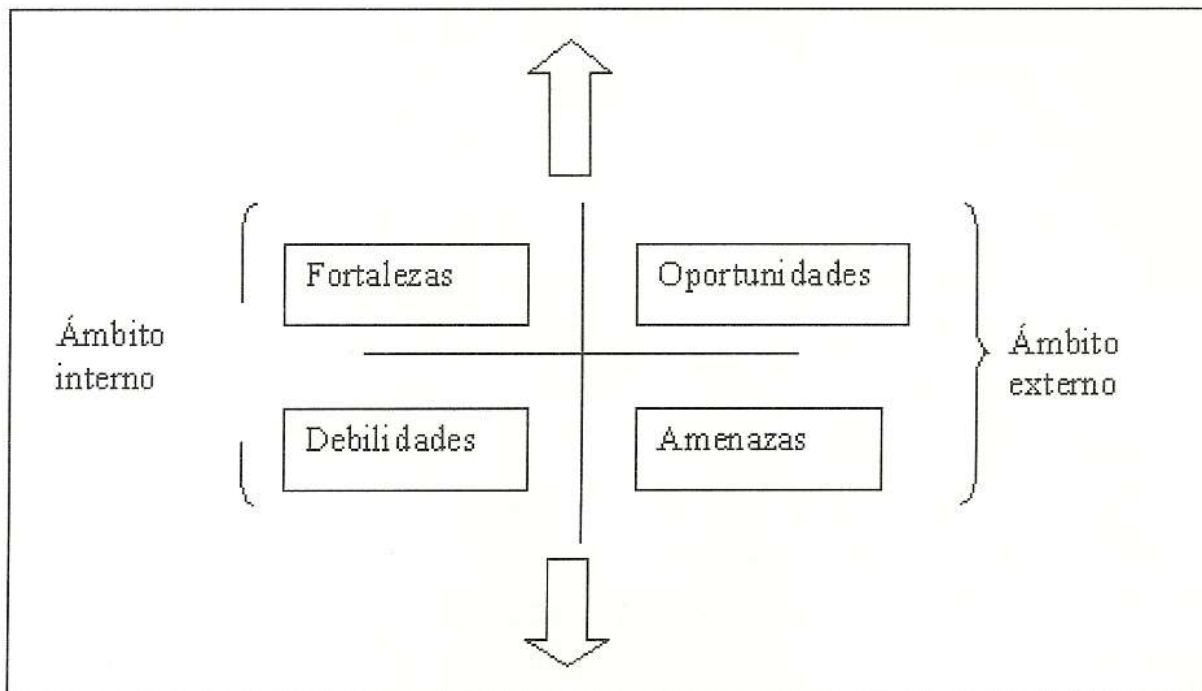


Figura 1: Diagnóstico inicial para el proceso de comunicación estratégica, elaboración propia, 2010.

2. Determinar los objetivos. Cuando se tiene clara la situación de la institución en la realidad, es momento de plantear los objetivos. El objetivo general es claro, situar a la institución en la opinión pública, pero los objetivos concretos deben determinarse por el gabinete de comunicación.

3. Definir el público objetivo. Es preciso que el gabinete de comunicación tenga claro cuál es su público objetivo tanto interno como externo, para definir el estilo de comunicación. El público objetivo de la Universidad, por mencionar los ejemplos que incluimos en este capítulo no es el mismo que el de la Junta de Andalucía, ni el de la CBA, son entes dirigidos a públicos muy distintos.

4. Diseñar el plan de actividades. Aunque algunos gabinetes cometen el error de arrancar sin un plan de actividades y actúan sobre la marcha, reaccionando al diario acontecer. Es conveniente considerar el calendario de la institución y realizar un plan anual de actividades, que luego se puede desglosar en planes mensuales, que a su vez se van concretando en planes semanales y finalmente se concretan en el plan diario. Por ejemplo, el gabinete de la Universidad de Sevilla, para realizar su plan de actividades debe considerar el período de matrícula, los exámenes, las vacaciones y eventos fijos durante el ciclo escolar.

5. Asignar recursos a las distintas actividades, basándonos en el presupuesto total de comunicación. Cuando se tiene claro el plan de actividades se puede determinar una cantidad para cada una de esas actividades, realizando una previsión anual y concretando en correspondencia con el plan de actividades.

6. Evaluación y seguimiento. Una parte muy importante del plan de comunicación institucional es la evaluación del mismo, para comprobar la efectividad de las actividades que se están realizando y poner en práctica mejora continua. La importancia de este paso es porque la comunicación, al ser una actividad humana tiene tantas variantes

como la misma humanidad, desde la teoría podemos aportar principios generales, pero en la práctica, los gabinetes van aprendiendo de su actividad diaria y van aplicando esos principios teóricos de la manera más conveniente, de acuerdo con los resultados que están obteniendo.

3. Rutinas diarias del periodista institucional

En su labor por contribuir al posicionamiento de la institución, **el periodista institucional tiene unas funciones diarias** que se podrían resumir en las siguientes actividades:

1. Seguimiento de los medios de comunicación. Es obligación primordial del periodista institucional dar seguimiento diario a los medios de comunicación, sobre todo aquéllos vinculados a la actividad de la institución en la que desarrolla sus funciones. Existen ahora diversas herramientas, como agencias especializadas en el desarrollo de resúmenes “a medida”, sin embargo, la labor del periodista institucional sigue siendo imprescindible, pues alguien debe decidir esa medida para encargar los resúmenes. Es decir, debe asesorar en la selección de temas de interés para la institución. Con las herramientas que disponga, a media mañana, el periodista institucional debe tener un resumen de los principales medios impresos y audiovisuales que pondrá a disposición de los altos cargos de la institución.

2. **Elaboración de informaciones que se van a transmitir.** Es tarea del periodista institucional elaborar toda clase de documentos que se van a dar a conocer a la opinión pública, comunicados, boletines, notas de prensa.

3. **Distribución de la información, adaptándose a los horarios, formas y rutinas de los distintos medios. Cuando se decide enviar información** a los medios de comunicación, el periodista institucional considerará los horarios de cierre de edición en los diarios, de emisión de programas en radio y televisión, así como los formatos y rutinas de los distintos medios, con la finalidad de facilitar el trabajo a los periodistas que utilizan la institución como fuente de información.

4. **La respuesta y el suministro de documentación.** Diariamente se reciben en los gabinetes de comunicación solicitudes de información. Es labor del periodista dar respuesta a estas solicitudes y suministrar la documentación que se solicite.

5. **Confirmaciones, valoraciones, puntualizaciones que pueda requerir alguna de las informaciones difundidas por los medios de comunicación.** Basándose en el seguimiento diario de la información, el periodista institucional valorará la información publicada con relación a la institución y hará las confirmaciones y puntualizaciones que considere pertinentes.

Dentro de las rutinas diarias de trabajo, el periodista deberá decidir cuando sea necesario utilizar alguna de las siguientes herramientas de comunicación:

a. Ruedas de prensa

- Las ruedas de prensa sólo se deben convocar cuando estén verdaderamente justificadas si no queremos perder la confianza de los periodistas y el poder de convocatoria.
- Para obtener éxito en la rueda de prensa, es importante realizar la convocatoria de forma correcta, adelantando algún dato que estimule el interés. Es aconsejable confirmar telefónicamente la información con los periodistas.
- Cuando se ha conseguido la atención de los periodistas, el objetivo es situar un mensaje, para ello es indispensable recordar principios básicos de periodismo, el mensaje debe ser claro y breve. Es recomendable que hablen entre una y tres personas, no más y que cada intervención no supere los treinta minutos.

- Los comparecientes deben estar adecuadamente formados en la temática de la rueda de prensa y en temas de actualidad que pueden surgir en las preguntas de los medios de comunicación. Es responsabilidad del periodista preparar un dossier con todos los documentos que puedan servir como base para su intervención y asesorar a los comparecientes en posibles preguntas de actualidad que les pueden realizar.

- Seguimiento posterior al acto. El éxito de una rueda de prensa se verá reflejado en lo que se publique posteriormente al acto, el periodista debe dar seguimiento a los medios de comunicación para dar continuidad al mensaje, comprobar que se ha publicado correctamente y puntualizar cuando considere necesario.

b. Nota o comunicado de prensa

La nota o comunicado de prensa, también denominada boletín de prensa es una información periodística, que deberá cumplir las normas básicas del estilo periodístico: brevedad, concisión, 5W's, pirámide invertida, etc.

Es un recurso muy utilizado por los gabinetes de comunicación. Puede suplir o complementar la rueda de prensa. El periodista institucional debe tener en cuenta que los medios de comunicación reciben una gran cantidad de comunicados, lo que obliga a cuidar el interés y la presentación de los contenidos, en busca de despertar el interés del medio de comunicación.

c. Entrevista

Esta es una modalidad periodística que exige mayor preparación por parte del entrevistado. Es labor del gabinete de prensa asesorar y participar en la decisión de cuándo, donde y en qué condiciones es conveniente conceder una entrevista a un medio informativo y, sobre todo en circunstancias adversas, cuándo deben realizarse declaraciones. Si se decide no conceder una entrevista, el responsable del gabinete deberá comunicarlo al periodista, explicando las razones para ello, sin crear falsas expectativas.

Al aceptar una entrevista, se hace necesario considerar las siguientes recomendaciones:

1. Preparar previamente y en detalle el tema de la entrevista entre el gabinete de comunicación y el entrevistado, intentando prever las posibles preguntas.
2. Mantener una actitud abierta y transparente. Las respuestas han de ser veraces. Si no se puede contestar a una pregunta, por tratarse de un asunto confidencial, es preferible eludir con corrección la respuesta y, si es posible, indicar los motivos. Nunca mentir.
3. El periodista deberá ser tratado como un profesional, independientemente de su actitud y del tipo de preguntas que haga.
4. El entrevistado puede exigir imparcialidad, siempre y cuando mantenga una actitud adecuada.

4. Imagen e identidad

Tanto el plan general de comunicación de una institución como las rutinas diarias del periodista institucional en coordinación con los demás miembros del gabinete de comunicación tienen un fin principal, posicionar la imagen de la institución en el imaginario colectivo. Para ello, el periodista debe tener clara la diferencia entre imagen e identidad.

4.1 Imagen

Soporte de la comunicación visual que materializa un fragmento del mundo perceptivo (entorno visual), susceptible de subsistir a través del tiempo y que constituye uno de los componentes esenciales de los *mass media* (Moles, 1985: 339). En nuestros días, con frecuencia se utiliza el término imagen para referirse a la abstracción intelectual, es decir, el juicio o la opinión acerca de una persona, una institución, una entidad o un colectivo (Ramos, 2002: 15).

La expresión imagen encierra diversos significados, Fernando Ramos (2002: 15) contempla los siguientes:

1. Apariencia visible influida por efectos ópticos.
2. Reproducción de un objeto o persona sobre un soporte físico.
3. Representación mental de una persona u objeto.
4. Opinión social o colectiva sobre una persona, entidad, gobierno, partido, etc. Abstracción intelectual en forma de opinión sobre una persona, entidad o servicio.
5. Expresión de referencia o analogía entre un objeto y lo que representa.
6. Determinadas señales acústicas o efectos olfativos evocan o despiertan determinadas imágenes con las que tales fenómenos se asocian.
7. Elemento gráfico que materializa una idea o un concepto.

Cuando aplicamos el término imagen al periodismo institucional nos referimos a algo más profundo, que responde a una sutil elaboración intelectual de nuestra mente. La imagen que una institución proyecta depende de su personal, de sus servicios, de las prestaciones y no solamente del producto elaborado por el departamento de relaciones públicas o el gabinete de comunicación.

El periodista institucional no tiene la obligación de saber manejar herramientas de diseño, pero si necesita tener conocimientos teóricos de imagen, tales como los elementos básicos de la comunicación visual, los códigos interpretativos del color, así como la utilización de símbolos, alegorías, signos, siglas.

Debido a que éste es un capítulo que pretende puntualizar conceptos básicos, sin profundizar en alguno de ellos, sólo apuntaremos brevemente los puntos anteriores.

Los **elementos básicos de la comunicación visual** son: el punto, la línea, el contorno, la dirección, el tono y el color.

A través del **color** se transmiten sentimientos y se provocan efectos visuales. Tradicionalmente los colores han sido asociados con un significado, ahora ya se tiene conocimiento claro de los efectos del color y podemos puntualizar afirmaciones del efecto provocado por cada uno de ellos, por ejemplo la asociación de reposo y tranquilidad con el color verde y la **rigidez** e impenetrabilidad que trasmite el color negro.

Una alegoría es la utilización de imágenes simbólicas para la expresión de un concepto abstracto, los símbolos son imágenes representativas de la realidad. Los símbolos pueden ser convencionales, cuando se construyen por simple aceptación aleatoria, desprovisto de fundamento óptico o natural; accidentales, cuando son transitorios y se adoptan por contacto casual; y universales, cuando tienen una relación intrínseca con lo que representan.

Los **signos** pueden ser naturales o artificiales. Los naturales (como su nombre indica) no son creados por el hombre, aunque sea él quien los interprete. Los artificiales son creados por el hombre y pueden ser: lingüísticos y no lingüísticos. Los primeros se dividen en verbales, que son

las lenguas e idiomas tradicionales y los no verbales que son lenguajes basados en los primeros, como la escritura Morse o Braile. Los segundos se dividen en señales, símbolos e iconos.

4.2 Identidad

Cuando hablamos de identidad corporativa nos referimos a la personalidad de una empresa, el estilo de una organización. Se expresa por medio del comportamiento- la cultura y la personalidad corporativos.

La identidad se construye por el gabinete de comunicación, en coordinación con los altos cargos de la institución. Es posible utilizar un gran número de recursos para la creación de la identidad visual de una empresa. El primero y más básico es el nombre. A partir del nombre se elabora un logotipo utilizando los recursos del diseño tipográfico.

El objetivo principal de la identidad institucional es crear una personalidad diferenciada, exclusiva y global a través de todos los soportes y medios de comunicación visuales y audiovisuales, siempre basándose en la realidad.

Existe una diferencia clara entre imagen e identidad corporativa (Ramos, 2002: 35):

- La identidad es aquello que la organización quiere ser y manifiesta.
- La imagen es la percepción que los demás tienen, la idea que se forman, el juicio o la valoración que emiten sobre la organización.

Podemos simplificar la idea afirmando que la imagen es el retrato que se tiene de una institución, mientras la identidad es el autorretrato que la institución ofrece de sí misma a través de su comportamiento, comunicación y simbolismo.

Una fuerte identidad institucional es indispensable para mantener el posicionamiento interno y externo de la institución. Esto es, por un lado aumentar la motivación del personal y, por otro lado, inspirar confianza entre los públicos objetivos externos de la institución.

5. Gabinete de Comunicación

Normalmente las instituciones particulares al momento de relacionarse con los medios de comunicación, parten de una evidente realidad: desconocen los códigos de funcionamiento internos de esos medios, de tal manera que pueden elegir entre dos alternativas: enfrentarse _ a esa circunstancia con sus propios recursos y asumir riesgos o trasladar esa función a una persona o equipo de personas especializados en periodismo, conocedores del funcionamiento interno de los medios de comunicación.

Con el paso del tiempo las instituciones han comprendido la necesidad de tener un gabinete de comunicación porque han comprobado que la comunicación es un instrumento que puede dar resultados muy satisfactorios si se utiliza de forma adecuada, pero puede ser un instrumento peligroso si no se tienen en cuenta las siguientes consideraciones (Ramírez, 1995):

1. Es necesario prevenir determinadas situaciones y estar preparados para enfrentarlas.
2. Aunque existan elementos comunes, cada proyecto comunicativo requiere un tratamiento específico, ya que tanto los medios, como el entorno y el campo de actuación de cada fuente informativa son, por lo general, diferentes.
3. Es preciso planificar y coordinar con seriedad, huyendo de la improvisación.
4. Debe disponerse de personal cualificado evitando dejar la responsabilidad de la comunicación en manos de gente inexperta, por motivos ajenos a la eficacia.

5. Resulta imprescindible comprometerse con la verdad, la ética y la honradez.

El gabinete de comunicación crea, coordina, analiza, desarrolla, difunde y controla todas y cada una de las acciones de gestión informativa interna y externa, que la institución necesita comunicar a sus diferentes públicos a través de los medios de comunicación propios y externos, es decir, se encarga de transmitir una buena imagen de la cultura institucional. Sus principales funciones son: diseño de campañas informativas, envío de informaciones a los medios, atención a las demandas de los periodistas y conocimiento del sesgo ideológico de cada medio y de sus rutinas y necesidades productivas.

El responsable de relaciones informativas suele ser la cara de la organización. En entidades con menos recursos económicos el cargo suele coincidir con el de responsable máximo de comunicación.

Es imprescindible que el gabinete de comunicación se consolide como una fuente de información legitimada. Para ello, debe informar siempre, no sólo cuando quiera “vender” una información o cuando se enfrente a situaciones de crisis. No significa lo anterior que deba abrumar a los medios con información sin importancia, al contrario, debe primar la calidad sobre la cantidad.

En su labor, el gabinete debe cuidar al máximo las relaciones con los medios, teniendo siempre en cuenta y respetando su línea editorial. Además es importante tener trato personalizado con cada medio de comunicación y familiarizarse con el responsable de la sección correspondiente.

El esquema organizativo del gabinete de comunicación tiene un paralelismo con la estructura de la institución. Si es fuertemente centralizada, el equipo de comunicación será igualmente centralizado, en cambio, si es descentralizada puede contar con varios equipos de comunicación coordinados por una misma dirección. El primer caso puede ser el de una entidad bancaria, el segundo, el de un equipo de gobierno (Álvarez y Caballero, 1997: 102).

6. EI DIRCOM

La política de comunicación en las instituciones se va imponiendo poco a poco. Sobre todo en las instituciones privadas, ha costado mucho comprender la necesidad de un departamento especializado en comunicación. La Dirección de Comunicación o el Director de Comunicación (DIRCOM) son un instrumento/persona esenciales dentro de la estructura de la organización. Integrados en el máximo nivel de la organización, con una labor orientada en dos direcciones: interna, teniendo en cuenta que el primer público de una institución es su propio personal; y externa, para coordinar la información que sale a la opinión pública.

El acrónimo DIRCOM está incorporado al moderno mundo de la empresa, el marketing y la dirección empresarial, como un elemento esencial de la política de gestión, su deber es facilitar el flujo de noticias de la empresa (Ramos, 2002: 52).

Las funciones del DIRCOM generalmente son:

1. Coordinación de todo aquello que contribuye a crear una imagen unificada de la institución.
2. Interlocutor con los distintos públicos de la misma.
3. Apoyo a otros departamentos, con objeto de coordinar las estrategias y políticas funcionales encaminadas a proyectar una imagen de la institución.
4. Encargado de detectar en los públicos la imagen de la entidad, y utilizar los instrumentos necesarios para lograr los objetivos marcados.

5. introducir y revisar los valores institucionales, orientando las actividades internas y externas para integrarlos a la imagen de la institución.

Además de las actividades concretas mencionadas en el listado anterior, el DIRCOM debe mantener una comunicación directa con la cúpula directiva de la organización, con el objeto de ser enlace entre los altos cargos y el personal, en sus funciones de comunicación interna y con la opinión pública, en sus funciones de comunicación externa.

Asimismo debe asesorar a los directivos de la institución en materia de imagen y comunicación, dirigir el departamento de comunicación y coordinar el plan de comunicación institucional.

Para lograr lo descrito en el párrafo anterior, el DIRCOM debe mantener contactos con los medios masivos de comunicación y con los públicos de la institución, organizar acciones comunicativas, crear y sostener soportes propios para los públicos de la organización, y prevenir asuntos estratégicos de imagen y formación.

7. El Portavoz

Dentro de un gabinete formalmente constituido, la tarea de portavoz suele ser asumida por la misma persona que encabeza el gabinete o despacho de comunicación. Hemos dicho suele ser, porque en función de los objetivos y el tamaño de la institución, la función de portavoz es diferente. En una organización reducida y personalista, quien personifica la entidad asume directamente la interlocución con los medios de comunicación y la sociedad en general, dando imagen y voz a las comunicaciones más importantes, dejando el equipo de comunicación en un plano inmediato, con un enfoque más técnico. En cambio, en organizaciones amplias, como puede ser un gobierno, el portavoz será una persona altamente cualificada, con el mismo rango de los altos directivos. No es preciso que simultanee la tarea de dirección de comunicación, en todo caso, si DIRCOM y portavoz son dos personas, deberán actuar de manera coordinada.

Es necesario para realizar la función de portavoz, tener habilidades de comunicación oral, sobre todo en el manejo de los medios audiovisuales.

Recomendaciones para el portavoz:

- Tener el mensaje escrito. No se puede correr el riesgo de olvidarse detalles importantes.
- Escribir el mensaje de forma clara y concisa, agregando dibujos, signos, frase o palabras clave, todo aquello que sirva de apoyo para aclarar las ideas principales.
- El mensaje debe escribirse obedeciendo las claves de la comunicación oral, más que las de comunicación escrita. Es recomendable leer con anterioridad varias veces el mensaje para tener claro el contenido del mismo y poder dar la entonación adecuada. Esto mismo permite que no se lea el mensaje textualmente a la hora de exponerlo sino que se haga una mezcla de lectura e improvisación. Sólo se recomienda leer textualmente aquéllos párrafos donde se quiera llamar la atención de manera especial.
- Implicar al oyente en la charla a través de la mirada. Si miramos directamente a los presentes en el auditorio les hacemos ver que el mensaje va dirigido a ellos personalmente.

Decálogo del buen Portavoz (Ramírez, 1995)

1. Lenguaje claro y conciso.
2. Ideas sencillas.
3. Evitar “muletillas” y “latiguillos”.
4. Utilizar con tiento los adjetivos y los adverbios.
5. Decir al principio lo más importante, sin divagaciones.
6. Recurrir a ejemplos, si es necesario.
7. Utilizar cifras sólo cuando sea imprescindible.
8. Mantener la serenidad y la tranquilidad.
9. Pensar con antelación en los posibles imprevistos.
10. Dominar el tema.

Errores en los que puede caer el periodista institucional

1. No contestar las llamadas a los periodistas.
2. Ser evasivo en las respuestas.
3. Desinteresarse y desconsiderar a periodistas primerizos o a los medios “poco relevantes”.
4. Basar la comunicación en exclusivas a periodistas afines.
5. Hablar mal de unos profesionales en presencia de otros.
6. Recurrir a instancias superiores cuando se tienen problemas con un redactor.
7. Mezclar de forma presionante publicidad e información. Discriminar en el reparto de publicidad.
8. No escuchar a los periodistas.
9. Ser intolerante y exigente, no comprender las prisas o los errores involuntarios.
10. Quejarse continuamente de la labor de los periodistas.

8. Manual de identidad corporativa

Un documento básico para el periodista institucional es el manual de identidad corporativa. Las grandes instituciones suelen tener un manual de identidad, en ese caso, sólo se debe revisar para comprobar que es adecuado a los tiempos que vive la institución y no se ha quedado antiguo. En otros casos, el manual de identidad cambia cuando cambia la administración de una institución. También se puede dar el caso, sobre todo en instituciones pequeñas o en organismos privados que no exista un manual de identidad corporativa, por lo que se hace necesario que el gabinete de comunicación se reúna y redacte el manual que servirá de base para todas las actividades de comunicación que se desarrollen.

El lector puede consultar, como ejemplo, el Manual de Identidad Corporativa de la Universidad de Sevilla, disponible en <http://www.us.es/informacion/Imagen>.

El manual de identidad corporativa, podrá incluir todos los elementos que el gabinete considere necesarios, sin embargo, los básicos son:

- Conceptos de identidad y descripción detallada de los diversos elementos de la identidad visual.
- Reglas de aplicación de las normas anteriores en la documentación administrativa, como papelería, albaranes, facturas, tarjetas, saludos, sobres, etc. También se suele incluir las normas de aplicación en las relaciones con el exterior, es decir, el estilo de documentos, escritos, informes, cartas, etc.
- Normas de aplicación en: vehículos, ropa del personal, uniformes, etc.
- Normas de aplicación en los productos.
- Normas de aplicación en exteriores e interiores de la institución (Rotulación de oficinas, color de las instalaciones, publicidad en espectaculares).
- Normas de aplicación en reclamos publicitarios en general.
- Publicidad promocional, obsequios y regalos de empresa.

En algunos casos, el manual de identidad corporativa incluye un capítulo dedicado al comportamiento corporativo, donde detalla los conceptos culturales de la empresa y las pautas generales de comportamiento, desde las normas de lenguaje escrito, hasta normas y actitudes verbales, tanto en comunicación interior como en comunicación al usuario.

9. El gabinete de comunicación ante una situación de crisis

Crisis se define como momento decisivo de un negocio, grave y de consecuencias importantes. Una situación de crisis, en periodismo es un momento en el cual se produce un hecho con gran repercusión pública, difícil para la persona o institución protagonista del mismo, que se presenta con la característica de información de patrón agudo, junto con las de excepcionalidad e incertidumbre, marcado por la escala de los acontecimientos y que se constituye en foco de atención y tiene como consecuencia la persecución informativa (Martínez Solana, 2004).

Cuando estalla un problema, la mejor solución es dar respuesta veraz y controlada a las informaciones que se solicitan. La opción menos recomendable es la huida o la respuesta evasiva. De acuerdo con Álvarez y Caballero (1997: 175), los puntos a considerar para el manejo de una crisis son:

1. Realizar un análisis interno de la magnitud del problema.
2. Centralizar las comunicaciones.
3. Establecer un plan concreto de actuación.
4. Rechazar la mentira como recurso.
5. No demorar la respuesta.
6. Análisis continuo de la situación.
7. Balance honesto de la misma.

El primer punto es de suma importancia. Un análisis minucioso de la información y sus consecuencias puede ser la base de una correcta actuación ante la crisis. A partir de este análisis realizado por el equipo directivo de la institución se puede determinar que si la información afecta seriamente la imagen de la entidad y entonces hay que actuar rápidamente, pero sin precipitaciones, o también se puede decidir no otorgarle importancia al asunto.

Para complementar la teoría que hemos desplegado en este capítulo, incluimos tres ejemplos actuales de casos de comunicación: La Universidad de Sevilla, la Junta de Andalucía (el caso de la Oficina del Portavoz del Gobierno y la Empresa Pública de Gestión de Programas Culturales) y un modelo de empresa, el caso de Confederación de Empresarios de Andalucía (CEA).

Caso 1. Universidad. Universidad de Sevilla.

La universidad es una institución de gran relevancia académica y social. Las universidades, excepto las privadas, están englobadas dentro de la Administración Pública. De hecho, se le conoce a la universidad española como la *cuarta administración* y se financia aproximadamente en un 85% con fondos públicos.

La comunicación que desarrolla esta institución tiene unas características propias, debido a la comunidad a la que se dirige -muy amplia y variada-, centrada no sólo en los estudiantes, el profesorado, los investigadores y el personal administrativo, sino también **en los Medios de Comunicación y en** la sociedad en general.

El director de Comunicación de la Universidad de Sevilla (US), José Álvarez Marcos, explica que la comunicación en la institución universitaria es tanto una obligación como una necesidad, y señala que es una administración "*muy sui generis, ya que es la más horizontal y la más democrática que existe*"¹. Ello es así porque el Claustro elige a los miembros de gobierno de cada universidad, tanto los alumnos como los docentes votan a sus representantes y cargos.

En opinión de Álvarez Marcos, este rasgo de la universidad hace que adquiera mucha importancia en esta institución pública tanto la comunicación interna como la externa. "*Además, es absurdo no comunicar en una institución que busca el conocimiento y el saber científico*".

La comunicación institucional en el ámbito universitario es **complicada**, debido a la diversidad de los públicos hacia la que se dirige: "*El mapa de público con el que trabajamos es el más complejo de todas las instituciones, sólo comparable con la Administración sanitaria*", indica José Álvarez.

Ahora bien, dentro de estas características comunes hay que saber que no existe un modelo único de comunicación universitaria: "*Cada universidad organiza la comunicación de forma diferente, puesto que cada una se adapta a sus necesidades y a la extensión que tenga*", aclara Álvarez.

No hay que olvidar que el objetivo de la universidad, como institución, es llegar a toda la sociedad, ya que está abierta a todas las personas, tanto en su función educativa, de formación permanente, como social, cultural, de cooperación al desarrollo, fomento del voluntariado o el impulso a la investigación.

¹ Entrevista personal mantenida con Casimiro Fernández Muñoz, noviembre, 2008. Correo electrónico: casimiro.fernandez@iuntadeandalucia.es. Teléfono: 670 94 31 88.

La organización de la comunicación en la Universidad de Sevilla está estructurada actualmente en cuatro grandes áreas²:

1. Centro de Prensa o Relaciones Informativas. Facilita a los Medios de Comunicación la información que precisan y mantiene unas relaciones cordiales, ofreciendo a los periodistas todos los recursos necesarios. También se presta especial atención a los medios emergentes en la red, las comunidades virtuales y las redes sociales, como *Twenti* o *Facebook*. Nuevas prestaciones son la creación de un servicio para periodistas en la *web* de la Universidad de Sevilla (Portal de la Comunicación, que gestiona la Dirección de Comunicación a través del acceso <http://www.comunicacion.us.es>) y una sala de prensa.

2. Comunicación Publicitaria. Incluye los anuncios de convocatorias, fechas de matriculaciones y determinadas campañas, así como acciones de marketing y promoción, como el Salón del Estudiante. Elaboración de un plan de comunicación homogéneo y coherente en la forma, tiempo e imagen. Publicidad “*gestiona la publicidad institucional de la Universidad de Sevilla* y presta apoyo técnico y humano a todos los centros, departamentos y servicios de la institución que lo solicitan. En esta tarea cuenta con la ayuda de la empresa especializada Plural Asociados, *seleccionada mediante concurso público* ”³.

3. Comunicación Interna. La comunidad universitaria de la Hispalense engloba a 70.000 personas, con las que hay que comunicarse efectivamente. Se fomenta y potencia esta comunicación a través de la página web, los boletines internos de noticias y la edición de una revista (Boletín Interno de Noticias, “*Binus*”).

4. Visualización de la Universidad (Identidad Corporativa). Imagen y logotipos.

Figura 4. Esquema de funcionamiento de la Dirección de Comunicación de la US, dependiente del Vicerrectorado de Relaciones Institucionales.



Fuente: Elaboración propia, 2010.

² http://andalugiajunta.es/SP/AJ/CDA/ModulosComunes/MaguetangEaginas/AJ-vMagSecgionesPortavoz-00/0,29393,214233_18,00.html.

³ Datos facilitados por Casimiro Fernández Muñoz.

Caso 2. Junta de Andalucía. Oficina del Portavoz del Gobierno y Empresa Pública de Gestión de Programas Culturales.

Con respecto al funcionamiento de la comunicación institucional desarrollada a través de la Junta de Andalucía, se encuentra la Oficina del Portavoz del Gobierno, órgano oficial encargado de coordinar los servicios informativos tanto en la Presidencia como en las distintas consejerías y delegaciones provinciales que integran esta Administración autonómica.

Está constituida por un equipo de profesionales -la mayoría licenciados en Periodismo-, distribuidos entre la oficina central y los diferentes centros directivos de la Junta. Según recoge su página web, la Oficina del Portavoz -regulada por la Ley 6/ 1983 del Gobierno y la Administración de la Comunidad Autónoma- se encarga de hacer llegar a la sociedad andaluza, a través de los Medios de Comunicación, el flujo informativo que genera la Administración autonómica:

“Partiendo del principio de transparencia informativa, la labor de difusión alcanza a la generalidad de los proyectos e iniciativas de gobierno y, también, más allá del ámbito de la gestión pública, a muchos de los aspectos que conforman el pulso de la comunidad autónoma (coyuntura económica, indicadores sociales, estado del medio ambiente, cultura, iniciativas de la sociedad civil...), en la medida en que así lo permite la condición del Gobierno andaluz como observatorio privilegiado de la realidad andaluza”⁴.

Según manifiesta el Portavoz del Gobierno Andaluz, en la página web de la Oficina del Portavoz del Gobierno:

“... se pueden encontrar noticias de actualidad, información útil sobre los servicios públicos que dependen de la Junta de Andalucía (educación, sanidad...), amplia información sobre aspectos físicos, económicos, sociales, históricos y culturales de nuestra tierra, reseñas de los acuerdos del Consejo de Gobierno y de la actividad de los consejeros, informes y reportajes sobre temas de interés y, en fin, otras muchas informaciones sobre Andalucía. Se [rata de una información rica y variada... Esta información está concebida para el conjunto de los ciudadanos que palencia/mente pueden acercarse a ella, pero también está concebida para ser útil a personas que buscan información más especializada (periodistas, investigadores, empresarios, viajeros...)”⁵.

Estructura organizativa de la Oficina del Portavoz del Gobierno:

1. Oficina central, situada en la Presidencia del Gobierno. Consta de las áreas de:

- Relaciones con los medios y seguimiento informativo.
- Internet.
- Documentación.
- Publicaciones.
- Fotografía.

2. Gabinetes de Prensa existentes en las Consejerías, Delegaciones de Gobierno de la Junta en las ocho provincias y en otros organismos de la Administración Autonómica.

⁴ Entrevista personal mantenida con Antonio Lorca. Noviembre, 2008. Correo electrónico: alorca@cea.es Teléfono: 954 48 89 08.

⁵ <http://www.diariosur.es/2008006/local/malaga/protocolo-artc-ponerlos-sitio-200801061059.html>

Características de funcionamiento:

- Transparencia informativa.
- Aplica los criterios técnicos y deontológicos propios de la profesión periodística.
- Técnicas de redacción periodística.
- Relaciones constantes y fluidas con los Medios de Comunicación.

Cauces de difusión:

- Cauces habituales. Boletines, referencias del Consejo de Gobierno, ruedas de prensa, etcétera.
- *La Agenda de la Comunicación. Andalucía.* Es el “*directorio oficial de instituciones públicas, medios y organismos*”⁶. Publicación anual.
- El portal www.iuntadeandalucia.es.
- También se editan en Internet los discursos del Presidente ante el Parlamento, así como documentos de especial interés como los acuerdos de concertación social.
- Dispone además en Internet de Galería de Imágenes (<http://portavoz.cpre.juntaandalucia.es/presidencia/portavoz/listadoFotogalerias>) y suscripción a la lista de distribución de noticias.

Otras actuaciones:

- Convocatoria anual del Premio Andalucía de Periodismo. Modalidades: Prensa, Radio, Televisión, Fotografía e Internet.
- Tareas de Comunicación Interna. Análisis y seguimiento informativo, documentación y asesoramiento técnico, con el fin de poner a disposición de los responsables públicos de la Junta la información imprescindible en los procesos de toma de decisiones.

El responsable del Área de Imagen y Comunicación de la Empresa Pública de Gestión Cultural y anterior jefe de Prensa de las Consejerías de Educación y Cultura de la Junta de Andalucía, Casimiro Fernández Muñoz, señala que las informaciones que se difunden desde la Junta de Andalucía se centran en las resoluciones del Consejo de Gobierno, así como en **noticias** sobre la gestión, los programas y las actividades de todas las consejerías y organismos públicos autónomos.

Las técnicas de difusión utilizadas habitualmente en la Junta de Andalucía son, explica Fernández Muñoz:

El Boletín de Noticias de la Oficina del Portavoz, las notas de prensa, el dossier de prensa, las ruedas de prensa, el vídeo, las entrevistas, los artículos de opinión, los reportajes, las páginas web,

⁶ Juan Antonio O'Donnell, Inspector Jefe del Cuerpo Superior de Policía y experto en protocolo (Málaga)

los anuncios, los suplementos especializados, las cuñas y los spot publicitarios, así como la publicidad en soporte material urbano”⁷.

Con respecto a las páginas web institucionales, hay que reseñar que cada consejería dispone de una web, donde tienen un apartado de noticias que difunden todas aquellas actuaciones que desarrollan. El portal oficial de la Junta de Andalucía es www.juntadeandalucia.es.

Según se recoge en dicho portal, este instrumento institucional:

“Es el principal Medio de Comunicación Social con que cuenta la Junta, en el que se pueden consultar alrededor de medio millar de informaciones y documentos en sus distintos formatos textuales, gráficos y audiovisuales. Su ritmo de publicación supera las cincuenta noticias diarias, con una vigencia media de quince días”⁸.

La comunicación en la Junta de Andalucía también se canaliza a través de las empresas públicas. Como ejemplo, se expone la siguiente organización comunicativa que se desarrolla en la Empresa Pública de Gestión de Programas Culturales, dependiente de la Consejería de Cultura⁹:

- Imagen Corporativa.

Utilización adecuada y normalizada de los logos y escudos de la Junta de Andalucía que se difunden a través de las diferentes publicaciones y soportes de difusión en esta empresa pública.

- Difusión.

Correcta traslación de la imagen que se difunde sobre los programas que se gestionan y se ponen en marcha. Publicidad y Diseño.

- Comunicación.

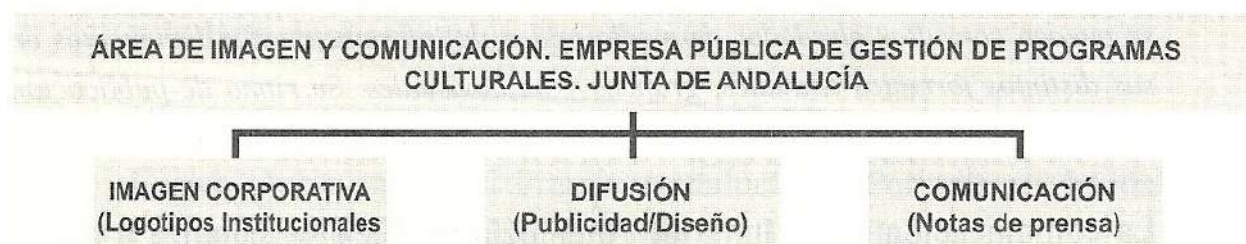
Vertiente más periodística, con la redacción y difusión a los Medios de Comunicación de notas de prensa.

⁷ El Consejo de Ministros del Gobierno de España aprobó el Real Decreto 838/ 1996 por el que se suprime la Jefatura de Protocolo del Estado y crea la Dirección General de Protocolo, adscrita a la Secretaría General de la Presidencia. La nueva Dirección General asume las competencias de Protocolo del Estado y de Protocolo de la Presidencia del Gobierno. Igualmente, el Real Decreto 562/2004, de 19 de abril, por el que se aprueba la estructura orgánica básica de los departamentos ministeriales, suprime la Dirección General de Protocolo, Cancillería y Órdenes del Ministerio de Asuntos Exteriores, cuyo titular era al mismo tiempo Introdutor de Embajadores, y cuyas funciones asume la Subsecretaría del Ministerio, una decisión del Gobierno que provocó un severo malestar en el conjunto de la profesión.

⁸ Jordi Pujol, ex Presidente de la Generalidad de Cataluña.

⁹ Rodríguez Díaz señala, en este sentido, numerosos estudios aportados no sólo desde la perspectiva del campo de la comunicación sino también de la sociología y de la psicología social. Autores como Walter Lippmann, Robert Park, Harold Lasswell, Paul Lazarsfeld, King Merton, Kurt y Gladys Lang y Bernard Cohen, entre otros, esbozaron importantes aspectos de esta teoría. (Rodríguez Díaz, 2004).

Esquema de funcionamiento del Área de Imagen y Comunicación de la Empresa Pública de Gestión de Programas Culturales



Caso 3. Empresa. Confederación de Empresarios de Andalucía (CEA).

Tomamos como referencia de la comunicación en la empresa a la Confederación de Empresarios de Andalucía (CEA). El director de Comunicación de la CEA es Antonio Lorca, puesto que desempeña desde el año 1989.

Para Lorca es importante que las empresas cuenten con gabinetes de Prensa integrados por profesionales de la comunicación, ya que se incurre en el error de considerar:

“Que todo el mundo sabe de comunicación, pero existe una gran diferencia entre los gabinetes profesionales y los no profesionales. La CEA apostó por la comunicación desde el principio: cuando la confederación cabía en un taxi, en 1980, uno de de sus ocupantes era un periodista”¹⁰.

Lorca señala que su objetivo es conseguir “la credibilidad del sector empresarial” y su máxima “atender a todo el mundo y no engañar a nadie”. Para ello, los cometidos principales que debe desarrollar un Departamento de Comunicación Empresarial son los siguientes:

- Tener permanentemente informado al equipo directivo de la organización empresarial (comunicación interna).
- Generar y trasladar noticias a los Medios de Comunicación (comunicación externa)
- Relaciones con los Medios de Comunicación.
- Elaboración de mensajes empresariales (argumentaciones públicas).
- Análisis periodístico (dossier de prensa).

¹⁰ Canel relaciona este segundo nivel de la *agenda-setting* con la teoría del *priming*, proceso por el que una información se coloca como prioritaria en el juicio. Esta teoría propuesta por Shanto Iyengar y Donald Kinder hace referencia a los factores que influyen en las valoraciones de la gente sobre los personajes públicos. “Concluyen estos autores que los medios asientan la agenda de temas con los que los ciudadanos juzgarán a los personajes públicos. Así, por ejemplo, si los medios están dando prioridad de cobertura a la situación de la Seguridad Social, cuando a la gente se le pida una valoración de la gestión política del presidente del gobierno, tenderá a emitir su juicio según lo que el presidente haya hecho en política sanitaria, quedando al margen otro tipo de políticas”. Y lo relaciona asimismo con la teoría del *framing* (teoría del encuadre), según la cual los periodistas enfocan la realidad proporcionando al público una manera de interpretar los hechos (Canel, 2005: 192-194).

La CEA dispone, además, de la página web: www.cea.es, donde aparecen en portada las noticias diarias que genera esta institución empresarial. Facilita un servicio de buscador de noticias e instantáneas (fotografías).

Comunicación interna. La comunicación interna es trascendental en la empresa para que la opinión pública conozca lo que quiere transmitir la organización empresarial. *“La CI tiene dos finalidades: primero, trasladar a la sociedad lo que hacen las empresas; segundo, la defensa de los intereses del mundo empresarial. Lo que obliga al periodista a conocer cuál es la posición de la empresa; saber qué opina el presidente. Para saber lo que hay que transmitir a la opinión pública debo saber lo que hay”,* aclara Antonio Lorca.

Comunicación externa. Relaciones con los Medios. Para conseguir estos fines es fundamental que también se canalice la comunicación hacia el exterior. El responsable de comunicación empresarial debe influir en la sociedad, a través de la presencia constante en los Medios de Comunicación. Ello se consigue generando y difundiendo permanentemente noticias. *“El Departamento de Comunicación traslada noticias a los Medios de Comunicación y lo que perseguimos es la credibilidad del sector empresarial. Las noticias se generan con el propio dinamismo de la CEA”,* matiza Antonio Lorca.

Análisis periodístico. Otra importante misión del Departamento de Comunicación es mantener al equipo directivo permanentemente informado y al minuto, de lo que está sucediendo en la calle y facilitarle la opinión al respecto:

“Para ello organizamos diariamente la información para los directivos de la casa. Somos, por tanto, el vehículo hacia afuera y hacia dentro. Hacemos un dossier empresarial de los periódicos; también de los servicios de noticias de Efe y Europa Press y realizamos varios resúmenes al día, además de un dossier de prensa de lo que se publica en todas las provincias. Todo ello se complementa con las noticias nacionales que recibimos de la GEOE”, explica Lorca.

Elaboración de mensajes empresariales. Un cometido muy singular de los departamentos de Comunicación en las empresas es la gestación o elaboración de mensajes empresariales.

“Actuamos como pensadores, aportando nuestra opinión profesional sobre un determinado tema de actualidad. Participamos en la gestación de los mensajes que luego el presidente de la CEA hace públicos”.

Antonio Lorca matiza que un responsable de comunicación empresarial no actúa sólo como mero transmisor de noticias de prensa, sino que hace las argumentaciones o los informes sobre diferentes temas de actualidad:

“Con lo que yo denomino el argumento el presidente dispone de datos suficientes para poder atender adecuadamente a los Medios. Es una labor muy importante y que se conoce poco. En este sentido, entiendo que el Departamento de Comunicación debe formar parte del equipo directivo de la institución empresarial para la que trabaja”.

Esquema de funcionamiento del Departamento de Comunicación de la CEA.



LAS CLAVES

1. La comunicación institucional es una obligación legal, ética y política que los representantes públicos tienen ante la ciudadanía.
2. El Departamento de Comunicación debe estar integrado por profesionales de los diversos ámbitos de la comunicación: protocolo, imagen, periodismo y relaciones públicas.
3. El objetivo principal de las distintas áreas (algunas veces recaen en una o dos personas, dependiendo del tamaño de la institución) que integran el gabinete de comunicación es posicionar la identidad de la institución ante la opinión pública, mientras cumple con su obligación de informar a la sociedad.
4. El responsable de Comunicación debe contar con la confianza del responsable de la institución que representa.
5. La institución siempre está generando información. El gabinete de comunicación debe controlar la información pública de la institución, para ellos deberá adelantarse a las demandas de los periodistas.

CONSEJOS PRÁCTICOS

1. Obtener un amplio conocimiento de la institución en la que ejerces como periodista, una perspectiva histórica, funciones, públicos, etc.
2. Trabajar siempre en coordinación con los demás departamentos de la institución.
3. Mantener relaciones saludables con los Medios de Comunicación.
4. Desarrollar hábitos y rutinas diarias de trabajo que eviten la acumulación de responsabilidades para momentos determinados.
5. Actualizarse continuamente en conocimientos de periodismo y comunicación.
6. Mantenerse al tanto de la evolución de las herramientas de trabajo, dependientes de las tecnologías de información.
7. Sin caer en excesos que pueden agobiar a los periodistas, es conveniente que el periodista institucional envíe permanentemente información a los Medios de Comunicación.

Fuentes documentales

a) Bibliografía esencial

Álvarez, Tomás y Caballero, Mercedes (1997): *Vendedores de imagen. Los retos de los nuevos gabinetes de comunicación*. Barcelona, Paidós Papeles de Comunicación.

Martínez Solana, Yolanda (2004): *La comunicación institucional. Análisis de sus problemas y soluciones*, Madrid, Fragua Editorial.

Martín Martín Fernando (2003): *Comunicación empresarial e institucional*. Madrid: Universitas

Ramos, Fernando (2002): *La comunicación corporativa e institucional. De la imagen al protocolo*, Madrid, Editorial Universitas.

Sotelo Enríquez, Carlos (2001): *Introducción a la comunicación institucional*, Barcelona, Ariel Comunicación.

b) Bibliografía complementaria

Gutiérrez, Elena (2006): *Comunicación institucional financiera*, Pamplona, EUNSA.

Ramírez, Txema (1995): *Gabinetes de Comunicación*, Barcelona, Bosch, Casa Editorial.

Riel, Cees B.M. Van (1997): *Comunicación corporativa*, Madrid, Prentice Hall.

VVAA (IRCOM) (1994): *Guía práctica de la comunicación*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Weil, Pascale (2002): *La comunicación global. Comunicación institucional y de gestión*, Barcelona, Paidós comunicación.