

INTRODUCCIÓN ALAS RELACIONES PÚBLICAS

Antonio Castillo



INTRODUCCIÓN A LAS RELACIONES PÚBLICAS

Editor: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas (IIRP)
Diseño y maquetación: Isabel Ruiz
Impresión: www.belydigital.net
Todos los Derechos Reservados

©Antonio Castillo Esparcia
<http://antoniocastillo.moonfruit.com/>
©Instituto de Investigación en Relaciones Públicas (IIRP)
<http://iirp.es/>

Impreso en España. 2010.
ISBN: 978-84-614-2448-1
Depósito Legal: MA 1454-2010



Este libro se publica bajo licencia Creative Commons de tipo “Reconocimiento - No Comercial - Sin obra derivada”; se permite su copia y distribución por cualquier medio siempre que se mantenga el reconocimiento de sus autores, no se haga uso comercial de la obra y se no realice ninguna modificación de ella. La licencia completa puede consultarse en: <http://es.creativecommons.org/>

Este libro va dedicado a mis luceros permanentes que son Ana (compañera, amiga y amante), Elvira y Andrés (guías de mi acción) y Elvira y Eladio (fuentes de inspiración en la búsqueda de la bondad).

ÍNDICE

1. MARCO TEÓRICO DE LAS RELACIONES PÚBLICAS.....	13
1.1. INTRODUCCIÓN	13
1.2. LA INVESTIGACIÓN EN RELACIONES PÚBLICAS	14
1.3. PRINCIPALES TEÓRICOS DE LAS RELACIONES PÚBLICAS.....	17
1.3.1. Las primeras teorizaciones: Edward Bernays	18
1.3.2. Scott Cutlip y Allen Center y la perspectiva gerencial	22
1.3.2.1. Las funciones del relaciones públicas.....	23
1.3.3. James Grunig: las relaciones públicas como función directiva..	29
1.3.3.1. Los modelos de las relaciones públicas	31
1.3.4. La escuela europea: el hombre como centro.....	37
1.4. RELACIONES PÚBLICAS Y ELEMENTOS AFINES.....	40
1.4.1. Concepto de relaciones públicas	40
1.4.1.1. Elementos definidores.....	42
1.4.2. La desinformación.....	44
1.4.2.1. El rumor	46
1.4.3. Propaganda	48
1.4.4. Las relaciones públicas y la publicidad.....	52
1.5. DEFINICIÓN DE RELACIONES PÚBLICAS.....	61
1.5.1. Concepción tradicional.....	61
1.5.2. Concepto gerencial.....	62
1.5.3. Concepto legal	65
2. EVOLUCIÓN HISTÓRICA	69
2.1. ETAPAS	69
2.1.1. Inicio de las relaciones públicas (hasta 1914)	70
2.1.2. Progresiva implantación (1914-1918).....	75
2.1.3. Consolidación de la Teoría (1918-1929).....	76
2.1.4. La generalización en los ámbitos privados y públicos (1929-1945).....	76
2.1.5. Expansión internacional (a partir de 1945)	82
2.2. LAS RELACIONES PÚBLICAS EN ESPAÑA.....	82
2.2.1. Las relaciones públicas en el contexto profesional	82
2.2.2. Las relaciones públicas en el ámbito académico.....	89
2.2.2.1. Tesis doctorales de relaciones públicas	93
2.3. LAS TENDENCIAS EN RELACIONES PÚBLICAS.....	97
2.3.1. Gabinete interno o externo.....	98

3. LA COMUNICACIÓN EXTERNA	103
3.1. CARACTERÍSTICAS Y PÚBLICOS	103
3.2. LAS RELACIONES CON LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN ..	105
3.2.1. Características	107
3.2.2. Metodologías de trabajo	108
3.2.3. El establecimiento de contactos con los periodistas	110
3.2.4. Suministro de información.....	111
3.2.4.1. El comunicado de prensa	111
3.2.4.2. La rueda de prensa.....	112
3.2.4.3. Los artículos de fondo.....	115
3.2.4.4. La entrevista.....	116
3.2.5. Las tecnologías de la comunicación y las relaciones públicas	118
4. LA COMUNICACIÓN INTERNA.....	121
4.1. INTRODUCCIÓN.....	121
4.1.1. Características	122
4.2. FUNCIONES Y OBJETIVOS	126
4.3. TIPOS DE COMUNICACIÓN INTERNA	129
4.3.1. Comunicación descendente	130
4.3.2. Comunicación ascendente.....	131
4.3.3. Comunicación horizontal	132
4.3.4. Comunicación transversal.....	133
4.4. HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN INTERNA	134
4.4.1. Manual del empleado	134
4.4.2. Reuniones informativas.....	135
4.4.3. Revista o periódico interno	135
4.4.4. Resumen de prensa	137
4.4.5. Círculos de calidad	138
4.4.6. Tablones de anuncios.....	138
4.4.7. Buzón de sugerencias.....	139
4.4.8. Circulares.....	140
4.4.9. Entrevista.....	140
4.4.10. Visita o jornadas de puertas abiertas.....	142
4.4.11. Comunicación financiera.....	142
4.4.11.1. Preceptos legales	144
4.4.11.2. Aspectos no legales.....	147
4.4.12. Intranet.....	149
4.4.13. Realidad virtual	151
4.4.14. Videoconferencia	155

5. RELACIONES PÚBLICAS Y OPINIÓN PÚBLICA	159
5.1. IMAGEN PODEROSA DE LOS MEDIOS.....	162
5.1.1. El conductismo como modelo comunicativo	164
5.2. LA INFLUENCIA LIMITADA DE LOS MEDIOS COMUNICATIVOS.....	166
5.2.1. Surgimiento de nuevos mediadores	167
5.2.2. El doble flujo de la comunicación	170
5.3. PERIODO DE INCERTIDUMBRE SOBRE LOS EFECTOS	173
5.3.1. Nuevas investigaciones	174
5.4. EFECTOS ESTRUCTURALES SOBRE LA SOCIEDAD	177
5.4.1. La teoría de la construcción del temario	179
5.4.2. Grado de distribución social de los conocimientos	181
5.4.3. La tematización.....	182
6. LAS RELACIONES PÚBLICAS INTERNACIONALES	185
6.1. CARACTERÍSTICAS DE LA SOCIEDAD INTERNACIONAL.....	185
6.2. DEFINICIÓN.....	186
6.3. EL PAPEL DE LAS RELACIONES PÚBLICAS INTERNACIONALES.....	187
6.4. TIPOLOGÍAS DE ACTUACIÓN.....	190
6.4.1. Preparación del personal.....	193
6.4.2. El proceso	195
6.4.3. El profesional de relaciones públicas	196
7. RELACIONES PÚBLICAS Y CRISIS	201
7.1. LA ORGANIZACIÓN ANTE UNA CRISIS	202
7.1.1. Características de las crisis.....	204
7.2. TIPOLOGÍAS DE LAS CRISIS.....	207
7.3. ETAPAS DE LAS CRISIS.....	209
7.4. PREPARACIÓN DE UN PLAN DE CRISIS	210
7.4.1. Análisis de los posibles problemas	211
7.4.2. Planificación.....	212
7.4.3. Adecuación del personal.....	213
7.4.4. Realización de pruebas.....	215
7.5. LAS TECNOLOGÍAS DE LA COMUNICACIÓN EN LAS CRISIS	217
BIBLIOGRAFÍA	223

INTRODUCCIÓN

Las Relaciones Públicas son una disciplina que cuenta con una presencia esencial en el seno de las organizaciones porque coadyuva a la gestión estratégica de la comunicación de cualquier organización. El autor de esta publicación quiere resaltar que la expresión anglosajona “Public Relations” no ha sido traducida de una manera correcta ya que debería haber sido expresada como Relaciones con los Públicos. Esa es la esencia de las Relaciones Públicas y consiste en conocer, gestionar e investigar a los diferentes públicos que posee una organización. Con esa nueva traducción se podrían haber evitado connotaciones tergiversadas sobre su función. Toda organización ya sea empresa, movimiento asociativo, sindicato, partido político, Organización No Gubernamental o asociaciones patronales deben conocer con quienes se relacionan, establecer acciones con ellos, conocer sus demandas y satisfacer sus necesidades de una manera acorde con los objetivos de la organización. Pero también las entidades públicas (Poder Ejecutivo, Poder Legislativo y Poder Judicial) deben relacionarse con sus públicos para establecer vínculos satisfactorios de una manera mutua.

Este libro pretende responder a algunas preguntas que toda persona se puede hacer sobre qué papel juega la comunicación en las organizaciones, qué objetivos posee, los diferentes públicos con los que nos podemos encontrar, las herramientas más adecuadas de actuación y los diferentes ámbitos en los que desarrolla su acción.

La estructura se compone de siete capítulos en los que se intenta abarcar los principales elementos estructurales y de aplicación de las Relaciones Públicas y se profundiza, en las técnicas y las estrategias.

El primer capítulo nos adentra en el marco teórico de la disciplina y sus principales teóricos. Asimismo, se hace necesario conocer las principales teorías que nos podemos encontrar desde la perspectiva anglosajona y europea. Todo ello estudiado desde la diferencia con otras disciplinas con las que se relaciona, como puede ser la propaganda o la publicidad.

El segundo capítulo nos permite conocer la génesis de las Relaciones Públicas y su evolución posterior hasta alcanzar la época

actual. En ese apartado conoceremos la inserción temporal en España y los principales acontecimientos profesionales y académicos.

La comunicación externa es estudiada en el tercer capítulo como uno de los principales ámbitos de actuación, con una especial incidencia en las relaciones con los medios de comunicación.

El cuarto capítulo se adentra en uno de los grandes ámbitos olvidados como es la comunicación interna. Estudiada desde diferentes disciplinas como los recursos humanos o la economía, la comunicación interna es esencial para las organizaciones y debe ser realizada desde una perspectiva humanista que ponga énfasis en las personas y no en las organizaciones.

Es innegable que el ámbito inicial de las Relaciones Públicas fueron las estrategias sobre la opinión pública. Por ello se hacía necesario acometer un estudio sobre la conformación de la opinión pública y sus manifestaciones. Así, en el capítulo cinco conoceremos el papel que ha venido desempeñando la comunicación.

En un mundo globalizado se hace necesario conocer otras culturas, otras naciones u otras perspectivas organizativas. De ahí que se haya incluido un capítulo que estudia este fenómeno y ofrece una serie de pautas de actuación sobre las Relaciones Públicas Internacionales.

Finalmente, el capítulo siete estudia un aspecto de la labor de las Relaciones Públicas, la gestión proactiva de las crisis. En este sentido, las situaciones de crisis cuentan con el problema de que se suelen acometer desde la reacción ante un hecho ya producido y esto lleva a una situación paradójica para el profesional, debido a que si la soluciona no se reconoce su labor porque para ello es experto y si no la soluciona, se le critica.

Con estas páginas el lector puede adentrarse en el maravilloso mundo de las Relaciones Públicas, que encuentra su esencia en las relaciones entre las personas. De igual manera, el lector dispone de una estructura modular que le permite profundizar en el capítulo o apartado en el que se muestre interesado. Porque no podría ser de otra manera en un libro de Relaciones con los Públicos.

1. MARCO TEÓRICO DE LAS RELACIONES PÚBLICAS

1.1. INTRODUCCIÓN

Las relaciones públicas han visto como su teorización se iba realizando a medida que la propia sociedad demandaba una mejora de sus actuaciones y una aportación más rigurosa y contrastable. Frente a unos inicios en los que los precursores de las relaciones públicas actuaban sin ninguna fundamentación teórica y se basaban en la intuición y el instinto, la disciplina se fue desarrollando a medida que se generalizaba su uso en los ámbitos privado y público.

En una primera etapa, se acogía a los criterios de investigación de otras disciplinas para poder acometer unas actuaciones serias. Sería el caso de Edward Bernays que recurrió a la psicología -era sobrino de Freud- y principalmente, a la sociología. Su aportación teórica, sin embargo, continuaba siendo básicamente externa a la organización, dirigiéndose a la opinión pública.

Posteriormente, otros investigadores comenzaron a profundizar en su estudio e investigación a partir de un modelo sistémico en el que se percibe a las organizaciones como un todo que está formado por diversas partes interrelacionadas entre sí. A esas partes el elemento que las mantiene unidas, en la consecución de unos objetivos comunes, es la comunicación. En consecuencia, se teoriza sobre la significación, tanto interna como externa, de las organizaciones.

Sin embargo, la investigación en relaciones públicas que ha llevado a la formulación de teorías se ha venido realizando, esencialmente en la primera etapa, mediante estudios realizados al socaire de la mejora profesional (investigación aplicada) para progresar en las conductas y estrategias profesionales, dejando al margen la investigación básica.

1.2. LA INVESTIGACIÓN EN RELACIONES PÚBLICAS

Merced a un nacimiento y expansión muy ligado a la actividad profesional de las relaciones públicas, hasta hace pocas décadas, la investigación que se venía realizando en relaciones públicas se acometía desde entornos privados, corporativos o de agencias. Sin embargo, existía un desfase entre el papel organizativo y social de la profesión y de las investigaciones, en detrimento de la primera. Las razones son varias para Pavlik (1999: 26):

- Los educadores han de tener un mayor interés en la realización de investigación básica, debido a que no se ha dedicado el suficiente ni necesario tiempo y recursos en la investigación. Eso se debe, en parte a la consideración de las relaciones públicas como una disciplina de segunda clase, que se *cobija* al amparo del periodismo, disciplina mucho más respetable. Un ejemplo de esta situación es el hecho de que la primera revista científica sobre investigación en relaciones públicas (*Public Relations Quarterly*) no hace ni siquiera dos décadas que fue fundada, frente a los más de 75 años de la fundación de la primera revista en periodismo (*Journalism Quarterly*) en 1924.
- Los que se dedican a la educación en relaciones públicas han de definir las áreas que constituyen la investigación básica. Esto es, en la elaboración de unos conceptos con la pretensión de incrementar la comprensión y explicar las situaciones de causa y efecto.
- La percepción negativa del concepto de relaciones públicas no ha fomentado un amplio interés. Eso ha posibilitado que no existan buenas disposiciones para proporcionar fondos necesarios para más actividades de investigación.

Esa perspectiva mostraba escasos estudios de las relaciones públicas en las investigaciones diseñadas para crear teoría, pero sí muchos para responder a problemas prácticos concretos. Sin embargo, en las últimas décadas, se ha podido observar (Pavlik, 1999: 14-15) que la mayoría de la investigación publicada sobre relaciones públicas ha sido realizada por académicos bajo una serie de características:

- a) Cuatro de cada cinco autores de investigación son científicos sociales de entornos académicos, ya sea desde la vertiente docente, como estudiantes que realizan sus doctorados. Así, las cifras señalan que más del 80% de los autores de artículos de investigación sobre relaciones públicas están asociados a la universidad.

- b) La mayoría de los principales investigadores académicos (James Grunig, Glen Broom, David Dozier, Larissa Grunig, William Ehling, John Pavlik y otros) tienen experiencia tanto en la práctica profesional como en la académica.
- c) Aunque sus ámbitos académicos se encuentran en las facultades de comunicación, también encontramos a otros que enseñan en campos relacionados con la sociología, la psicología o el marketing.
- d) Una parte importante de la investigación se refiere a problemas asociados al ámbito profesional con temas específicos o prácticos, adoleciendo de la existencia de una investigación relacionada con la construcción de un cuerpo teórico.

Hasta mediados de los años 70 no comienzan a generalizarse las investigaciones en relaciones públicas al socaire de la necesidad de explicar el valor añadido que aportan a las organizaciones para conseguir, entre otras cosas, explicar por qué y para qué es necesario invertir en las relaciones públicas (Pavlik, 1999 y Finn, 1982).

Las relaciones públicas han de profundizar en su labor desde dos perspectivas: la investigación práctica sobre la actividad profesional y la investigación básica que conlleva la realización de teorías. A partir de esas dos tipologías investigadoras se podrá profundizar en la teoría y técnica de las relaciones públicas. Desde este enfoque, Del Río (1996: 45) califica como “generativas” a aquellas cuestiones que abarcan desde “el terreno del quehacer teórico y en el de la intervención sobre la realidad, debido a que nos obligan a considerar simultáneamente ambos niveles y eso permite abrir nuevas vías capaces de renovar dialécticamente teoría (objeto conceptual) y práctica (objeto funcional)”. Esta perspectiva dual –teórica práctica- ha sido uno de los elementos recurrentes en algunas de las más significativas investigaciones en relaciones públicas (Broom y Dozier, 1986 y 1995; Dembow y Culbertson, 1985; Grunig y Hunt, 1984; y Wilcox et al., 2001), bajo una doble dinámica. Teorizar multitud de prácticas profesionales para establecer una metodología de actuación y aportar rigurosidad y seriedad investigadora a la profesión.

Las relaciones públicas adolecen de una gran autocomplacencia en sus campañas y en las investigaciones de resultados. Todavía no existe una generalización de la necesidad de incrementar y mejorar la valoración y eficacia de las actividades. Asimismo, se encuentra un escaso espíritu crítico, ya que como apunta Pavlik (1999: 162) “la

investigación crítica es muy necesaria en relaciones públicas. Necesitamos examinar la propia institución. ¿A qué funciones positivas sirven las relaciones públicas en la sociedad? ¿Hasta qué punto informan, de verdad los esfuerzos de relaciones públicas, y hasta qué punto son meramente una persuasión velada?”.

El problema de medir la eficacia de las relaciones públicas es una de las cuestiones que más lastran la progresión y generalización de la actividad. Se acusa a las relaciones públicas de actuar en la ambigüedad y de no concretar los objetivos. Hay que reconocer que, en muchas ocasiones, esa crítica es cierta, ya que las propias definiciones apelan a cuestiones excesivamente genéricas, tales como “diálogo social”, “comprensión mutua”, “buena voluntad” o términos semejantes. Aquí entramos en la teleología de las relaciones públicas y la concreción de los objetivos, es decir, qué tenemos que medir. Posteriormente, habría que responder a otro problema, la metodología investigadora y los instrumentos que nos permiten medir.

Una vez que se tiene establecido el/los objetivos es inexcusable valorar el grado de éxito y/o fracaso. Para ello, las relaciones públicas deben plantearse la segunda gran cuestión, cómo medimos. Y aquí es necesario recurrir al conjunto de instrumentos de análisis social. Dozier (1984) expone la existencia de tres modelos de evaluación de las actividades de relaciones públicas: (i) evaluación científica del impacto, (ii) evaluación intuitiva y (iii) evaluación científica de la difusión:

- (i) Se utilizan métodos cuantitativos de resultados, recurriendo a encuestas y cuestionarios para comprobar la consecución de los objetivos
- (ii) Encuadrada como una acción tradicional en la que la medida se realiza a partir de observaciones subjetivas, tales como premios recibidos, conversaciones con otros profesionales
- (iii) Centrado en el análisis de los medios de comunicación a través del análisis de contenido desde la perspectiva, no siempre científica, de que a una mayor presencia mayor resultado perceptivo, ya que las condiciones de recepción son muy diferentes y en muchas ocasiones, condicionan absolutamente todo el mensaje.

Todavía existe temor a que se analicen los resultados de las campañas de relaciones públicas, algo realmente ilógico debido a que no

es admisible pedir a las organizaciones que inviertan en relaciones públicas y que no tengan la posibilidad de comprobar cómo y qué resultado han tenido esa inversión. Grunig (1983) lo señala claramente: “El rol de los educadores de relaciones públicas e investigadores académicos debería ser el de servir a la profesión: realizar investigaciones que hagan avanzar a la profesión y entrenen a la siguiente generación de profesionales”.

Sin embargo, sí que existen afirmaciones acerca de la dificultad de medir la rentabilidad de las relaciones públicas (Valls, 1992: 154). A pesar de que no puedan existir métodos directos, sí que para Colin (1986: 315) aparecen métodos indirectos para calibrar la efectividad de las relaciones públicas, “para medir la efectividad de las relaciones públicas se puede realizar una monitorización rutinaria de los recortes de prensa y transcripciones radiadas, cartas a la prensa, tono de los comentarios, quejas recibidas, informes de ventas y mercados, informes de discursos y mediante estudios especiales tales como estudios sobre el accionariado, estudios de actitud y estudios de imagen. Se puede conseguir retroalimentación a través de los canales de comunicación de los empleados”

1.3. PRINCIPALES TEÓRICOS DE LAS RELACIONES PÚBLICAS

Realizar una revisión de la teoría de las relaciones públicas significa comprobar las aportaciones de los diversos investigadores en la materia. Teorías que han acontecido a partir de la experiencia profesional -en los ámbitos públicos y privados- de personalidades que se dedicaron a realizar investigación aplicada. La teoría de las relaciones públicas se puede observar desde dos perspectivas:

- Acontecida en Estados Unidos, que está estrechamente ligada a las rutinas de trabajo profesional y se enfoca como una mejora de las estrategias de relaciones públicas. Eso llevaba implícito la adopción de determinadas acciones tendentes a incrementar el proceso productivo y la eficiencia y eficacia de las organizaciones. Así, el núcleo central de esas teorías es la organización.
- Realizada desde Europa, principalmente en Francia, que postula unas relaciones públicas basadas en la necesidad ética de que el hombre debe estar por encima de las organizaciones y son éstas las

que deben satisfacer las necesidades de aquéllos. Además, ese planteamiento antropocéntrico se amplía al concepto de bienestar social y de coexistencia armoniosa entre individuo y organizaciones sociales, ya sean públicas o privadas.

Para Boiry (1998) el inicio de las relaciones públicas se asocia al ámbito profesional, ya que es una actividad ligada con el mundo industrial y se adopta a las necesidades de aquel. Surgen a partir de la necesidad sociológica de dirigirse a los colectivos y en circunstancias en las que se siente la necesidad de comunicar determinadas concepciones o ideas. En este sentido, Boiry (1998) señala la actividad de Samuel Adams y los actos organizados para conseguir la independencia respecto a Inglaterra.

1.3.1. Las primeras teorizaciones: Edward Bernays

Para Bernays las relaciones públicas son un campo de actividad que tiene que ver con la interacción entre un grupo, un individuo, una idea u otra unidad, con los públicos de los que depende. De ahí, que siempre catalogue a los profesionales de relaciones públicas como científicos sociales, desde la perspectiva de que su actividad estaba muy enfocada al ámbito social de las organizaciones. En este sentido, las funciones que deben desempeñar las relaciones públicas son:

- Definir los objetivos comunes entre organización y sus públicos.
- Asesorar como experto sobre las relaciones con esos públicos y que sean satisfactorias para las dos partes.
- Intentar descubrir, por medio de la investigación, qué ajustes o desajustes hay entre la organización y sus públicos. Para ello aconseja modificar las formas de comportamiento o las actitudes para que concuerden con las demandas del público, de forma que la organización pueda alcanzar las metas acordadas que se concreta en cómo proporcionar al público una mejor comprensión de la organización (Bernays, 1990).

Sin embargo, Bernays concibe las relaciones públicas como una función asesora en comunicación, es decir, en cierta medida un experto que ofrece su experiencia y saber a una organización. Eso implica que no existe una relación interna y directa con la organización. De ahí, que siempre utilice el término “consultor en relaciones públicas”. Además

esa profesión demanda profesionales que sepan combinar dos tipos de aptitudes: la generalista y la especializada.

Bernays tuvo una gran preparación en técnicas de comunicación a raíz de su participación en el Comité de Información Pública que creó el gobierno estadounidense para gestionar primero, la aquiescencia de sus ciudadanos en la entrada en la guerra y segundo, planificar y desarrollar estrategias de comunicación durante la contienda bélica. A su regreso a los Estados Unidos, Bernays decide aplicar su conocimiento a las organizaciones como asesor. El mismo relata sus inicios en la profesión:

Cuando regresé de París en 1919 decidí aplicar mis experiencias del tiempo de la guerra con el Comité de Información Pública a las actividades del tiempo de paz. Durante la guerra, trabajábamos para lograr la comprensión de los objetivos de la misma entre los norteamericanos, para hacernos nuestros a los neutrales, reforzar la moral de nuestros aliados y quebrar la de nuestros enemigos. Abrí una oficina en la ciudad de Nueva York y contraté a una joven, Doris E. Fleischman, con la que más tarde me casé y con la cual trabajé durante 58 años. No había dónde dirigirnos para encontrar información o consejo sobre la actividad que proponíamos ejercer. No había cursos educativos, ni libros, ni asociación alguna.

Al principio, a nuestra actividad la llamamos “dirección informativa”. Intentábamos asesorar a nuestros clientes sobre cómo dirigir sus acciones para lograr llamar la atención del público hacia las mismas. Pero, al cabo de un año, cambiamos el servicio y su nombre por el de “consultores en relaciones públicas”. Nos dimos cuenta que todas las acciones de un cliente que se inmiscuyera con el público necesitaban un asesoramiento. Llamar la atención del público sobre una acción de un cliente puede resultar invalidado por otra acción que no fuera de interés público. La palabra “consultor” la tomamos del Derecho. Según supimos después, las palabras “relaciones públicas” habían sido utilizadas a mediados del siglo XIX para significar “acción en el bien general”, y después había desaparecido de la circulación. Dichas dos palabras fueron utilizadas de nuevo en la prensa económica con referencia a las empresas de servicios públicos y otras industrias atacadas por quienes

querían descubrir en las mismas, escándalos o corrupciones, para describir la labor de los periodistas contratados por los atacados para “encubrirles”. Sin embargo, las dos palabras jamás llegaron al gran público.

Lo primero que hicimos para fomentar la nueva profesión fue escribir un libro, *Crystallizing Public Opinion*, para perfilar su campo de acción, su función y su ética, publicado en 1923 por Boni and Liveright. Todavía está a la venta. Lo segundo fue convencer a la Universidad de Nueva York a que diera un curso sobre este tema en el mismo año” (1990: 152).

El curso al cual se refiere Bernays es el realizado en la Universidad de Nueva York, en horario nocturno, y por el que le pagaron la cantidad de 200 dólares. El curso se llamó *Public Relations. A Course on Theory and Practical Method*.

A su vez, Bernays ha sido el primer autor de un libro de relaciones públicas y lo tituló *Crystallizing Public Opinion*. Constaba de cuatro partes.

- I. “Campo de acción y funciones”. Persigue aclarar conceptualmente la profesión y explicar su función social y la necesidad de las relaciones públicas en la sociedad. Busca romper con una vertiente profesional para aportar un mayor aspecto científico. Define al consejero de relaciones públicas como “el que dirige y supervisa las actividades de sus clientes, en la medida en que incidan en la vida cotidiana del público”.
- II. “El grupo y la muchedumbre”. Analiza el público al cual debe dirigirse la actividad de relaciones públicas. Persigue deslindar la comunicación más específica a través de los individuos y los grupos sociales con una más general, en la que participan grupos o individuos con características muy diversas. Establece relaciones con los públicos siguiendo una metodología marcadamente psicologista que está muy influida por la línea behaviorista imperante en la época.
- III. “Técnica y Método”. Concreta las diferentes técnicas al servicio del consultor de relaciones públicas, así como los métodos que se pueden utilizar para alcanzar los objetivos previamente establecidos. Esa metodología comienza a establecer los pasos que hay que realizar, delimitando que “primero se debe analizar

el problema del cliente y configurar su objetivo. Y acto seguido se debe analizar el público al que se trata de llegar. Debe desarrollar un plan de acción a seguir para su cliente y determinar qué métodos y medios de difusión son oportunos para llegar a su público. En última instancia, debe tratar de hacer una estimación de cómo y en qué medida ha incidido el caso de su cliente en la mentalidad pública” (1923: 173).

- IV. “Relaciones con la ética”. Incide sobre uno de los aspectos más criticados en épocas anteriores y que el propio Ivy Ledbetter Lee señalaba en su Declaración de Principios. Y esa relación con la ética abarca al conjunto de actividades que realice el consejero de relaciones públicas y específicamente, en las ilaciones que se establezcan con los medios de comunicación.

Para Bernays (1990), las relaciones públicas nacen y se expanden en una determinada sociedad y ante unas concretas necesidades sociales, por lo que su aparición viene a responder a necesidades demandadas por la evolución política, económica o social del siglo XX.

Una de las principales luchas que estuvo manteniendo Bernays a lo largo de su vida fue intentar aportar seriedad y rigurosidad a la actividad de relaciones públicas, porque de esa manera se evitaba el intrusismo y se le daba un manto de respetabilidad. Para conseguirlo, era un ferviente partidario del reconocimiento legal y académico de las relaciones públicas, abogaba por:

- Exigir el registro y la licenciatura por parte del Estado, a fin de establecer unas normas de aptitud y ética. Reitera que cualquier persona puede autodenominarse relaciones públicas sin ningún tipo de problema.
- La necesidad de que las asociaciones de relaciones públicas demanden cambios en el curriculum de la enseñanza de las relaciones públicas en la universidad y escuelas superiores. Todo ello debido a que en los colegios superiores de comunicaciones y de periodismo -centros dónde se imparten generalmente las relaciones públicas- son tratadas como un accesorio y dan más preponderancia a “escribir bien” que a las ciencias sociales.
- Solicita a la Sociedad de Relaciones Públicas de América que, en sus propios cursos, ponga más énfasis en las ciencias sociales en lugar de ponerlo en “escribir bien”.

- Plantea la necesidad de una campaña de sensibilización de relaciones públicas realizada por los propios profesionales, quienes deberían educar a sus potenciales clientes y patronos sobre la verdadera definición y el auténtico valor de las relaciones públicas (Bernays, 1990: 92-93).

1.3.2. Scott Cutlip y Allen Center y la perspectiva gerencial

Cutlip y Center son, junto con James Grunig, los investigadores que más han teorizado sobre las relaciones públicas y sus obras son de más extendidas en el estudio de la materia. Cutlip y Center publicaron una de las principales obras de referencia de las relaciones públicas en 1952 [*Effective Public Relations*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall], que entendía las relaciones públicas, siguiendo el criterio establecido por Bernays, como una actividad de las organizaciones y enfocada a establecer una comunicación recíproca entre organización y opinión pública para influir en ésta. Así, su perspectiva de las relaciones públicas es la de una actividad dirigida a la opinión pública con la intención de influir. Posteriormente, estos autores han reformulado su teoría para, conjuntamente con Broom, publicar una nueva versión de su obra con el mismo título en el año 2000 (editada en castellano por Gestión 2000 con el título *Relaciones Públicas eficaces* en el 2001).

En esa reformulación se califica a las relaciones públicas como “una función directiva que establece y mantiene relaciones mutuamente satisfactorias entre una organización y sus públicos de las que depende su éxito o fracaso” (Cutlip, Center y Broom, 2001: 37). Esa definición implica tres aportaciones novedosas:

- Función directiva o gerencial, ya que se entiende a las relaciones públicas como una actividad que implica al conjunto de la organización y que únicamente desde el ámbito directivo se posee la comprensión y más importante, la capacidad de planificar actividades que impliquen al conjunto organizativo.
- La retroalimentación en las actividades realizadas, al equiparar el beneficio del emisor (organización) con el del receptor (público) en su doble vertiente de ser, al mismo tiempo, cada uno de los dos tanto emisor como receptor. No sólo se busca el beneficio de la organización, sino que también los públicos deben ser recompensados en su interacción con la organización. A su vez,

- implica de manera subyacente, el concepto de responsabilidad social.
- La ética como requisito en la actividad de relaciones públicas, debido a que se basa en la comprensión y entendimiento, en lugar de la confusión y la unilateralidad.

1.3.2.1. Las funciones de las relaciones públicas

Uno de los aspectos resaltados por Cutlip, Center y Broom (2001: 59) es la necesidad de interconectar a las relaciones públicas con sus públicos. Siguiendo el planteamiento resaltado por Bernays se hace énfasis en establecer y sostener lazos de unión con el exterior, ya que perciben a las organizaciones como entidades abiertas e interactuando con sus públicos:

“Sin relaciones públicas efectivas las organizaciones tienden a hacerse insensibles a los cambios que suceden a su alrededor y su crecimiento no sigue en ritmo del entorno”

Asimismo, otras funciones señaladas para las relaciones públicas son:

- La necesidad de establecer parámetros de actuación social en aras a la propia responsabilidad social de las organizaciones, como finalidad de retornar a la propia sociedad lo que de ella se ha conseguido. Para Solano (1995: 50), introductor y defensor de esa conceptualización en España, la responsabilidad social es “el conjunto de obligaciones inherentes a la asunción de un estado o condición, aún no reconocidas por el ordenamiento jurídico positivo -o reconocidas sólo parcialmente-, pero cuya fuerza vinculante y su previa tipificación proceden de la íntima convicción social de que su incumplimiento constituye una infracción de la norma de cultura”.
- Coadyuva a que las organizaciones prevean la existencia de problemas y conflictos potenciales. Así, se ha introducido el concepto de *issues management*, definido como “proceso proactivo de anticipar, identificar, evaluar y responder a los temas de políticas públicas que afecten a las relaciones de las organizaciones con sus públicos” (Cutlip, Center y Broom, 2001: 50). Para poder realizar esa actividad se requiere establecer los mecanismos necesarios para conocer con anticipación esos riesgos potenciales y, posteriormente, desarrollar las respuestas adecuadas para su resolución.

- Una finalidad de sensibilización sobre diferentes temáticas sociales para solucionar problemáticas colectivas o plantear cuestiones que pueden pasar a ser motivo de debate público. Este es un canal muy utilizado por las Organizaciones No Gubernamentales como instrumento para hacer evidente determinados ámbitos sociales y con la pretensión de que devengan en situaciones que entran en el ecosistema mediático.

Las relaciones públicas son una responsabilidad de dirección y en las que es necesario establecer las necesidades a medio y largo plazo mediante la dirección por objetivos. Eso permite una planificación adecuada, alejándose de los intereses inmediatos.

La existencia de una serie de funciones que desarrollan los profesionales de las relaciones públicas en su quehacer cotidiano. Esos roles que adoptan han sido catalogados por Cutlip, Center y Broom (2001: 73-81) en cuatro tipos:

1. Técnico en comunicación, cuya función consiste en escribir y redactar cartas a los empleados, comunicados de prensa y crónicas, desarrollar el contenido de las páginas web y tratar con las personas de contacto en los medios de comunicación. Este tipo de profesional es el encargado de implementar y realizar el conjunto de acciones y herramientas planificadas, sin tener competencia en el proceso de dirección de los objetivos y en ocasiones, ni siquiera en las finalidades perseguidas.
2. Prescriptor experto (*expert prescriber*), que define los problemas, desarrolla los programas y se responsabiliza de su concreción. Es la persona especializada en resolver cuestiones relacionadas con las relaciones públicas y el resto de los directivos delegan en él/ella la solución de los problemas comunicativos. Sin embargo, este rol tiene una serie de inconvenientes:
 - a) La no involucración del resto de directivos en el seguimiento y análisis de las cuestiones y en consecuencia, el nulo compromiso con el éxito o el fracaso.
 - b) Descontento del propio prescriptor al recurrirse a sus servicios únicamente en situaciones conflictivas que les obliga a resolver la situación (no es un éxito, pues es el experto) o a fracasar (críticas por no encontrar la solución). Ese descontento se genera a partir de que se recurre a su servicio cuando la situación es crítica.

3. Mediador de comunicación (*communication facilitador*), que sirve como enlace entre una organización y sus públicos y cuya función es la de realizar una comunicación bidireccional, facilitar el intercambio y el entendimiento mutuo, eliminar barreras a la comunicación y mantener abiertos los canales de comunicación. Sería la persona encargada de sustentar una relación constante con el entorno para que a partir de ese contacto, sepa discernir las modificaciones que están aconteciendo en el contexto en el que actúa la organización.
4. Mediador en la resolución de problemas (*problem solving facilitators*), cuya labor consiste en colaborar con otros directivos para definir y planificar las actuaciones organizativas, convirtiéndose así en miembro que participa activamente en la planificación y dirección estratégica. Es el encargado de coordinar y dirigir el proceso de las relaciones públicas que se produce en cualquiera de las partes de la organización. Consecuentemente, planifica, cambia, decide y evalúa todos los aspectos estratégicos en comunicación.

Esas cuatro tipologías establecidas pueden encuadrarse en dos grandes líneas de demarcación en el trabajo de las relaciones públicas:

1. Aquellos cuyos cometido es el de ser creativos, técnicos, especialistas en realizar las acciones concretas de relaciones públicas, tales como relaciones directas con los medios de comunicación y elaboración de instrumentos de comunicación externa (comunicados de prensa, notas, organización de eventos) y de comunicación interna (circulares, seguimiento de los buzones de sugerencias, gestión de la intranet). Serían los cometidos realizados por los técnicos en relaciones públicas.
2. El director de relaciones públicas como profesional que actúa en el nivel directivo de la organización al investigar, planificar, coordinar y evaluar las estrategias de comunicación. Asimismo, ejercen de asesor a las altas instancias de la organización y son los responsables de desarrollar mecanismos tendentes a gestionar los conflictos potenciales, anticipándose a su concreción estableciendo los mecanismos de corrección necesarios.

Estas aproximaciones teóricas y metodológicas postuladas por Cutlip y Center, desde los años 50, han sido explicadas por Grunig (Xifra, 2000: 49-61):

1. Relaciones públicas y relaciones como elementos indispensables para la eficacia de las organizaciones, a través de las interacciones con los diferentes públicos que permite actuar de acuerdo con esos postulados comunes. Aquí se vuelve a incidir en una perspectiva del profesional de relaciones públicas como investigador social, ya señalado por Bernays.
2. Interdependencia entre las organizaciones con la sociedad y los diversos grupos que la componen. Como componentes de un sistema complejo es innegable que los subsistemas existentes influyen e inciden sobre la situación y permanencia de todos ellos.
3. Las relaciones públicas como dirección y gestión de la comunicación en las organizaciones y de acuerdo con los diferentes públicos de ésta. La comunicación es una actividad que participa en todos los ámbitos internos y externos, además de incidir directamente en la percepción global de la organización. De ahí, que deba estar presente en la definición de políticas organizativas, cuya decisión se toma en el cuadro directivo.
4. Las funciones de los profesionales de las relaciones públicas encuadrados en dos categorías, el profesional técnico en la elaboración de las acciones e instrumentos de comunicación (técnicos en comunicación); y el responsable de dirigir, planificar, ejecutar y evaluar las estrategias de comunicación (director de relaciones públicas).
5. Los modelos de las relaciones públicas realizados en Estados Unidos se han planteado desde una perspectiva empírica y pretenden describir el proceso de la práctica de las relaciones públicas. Cutlip y Center (Xifra, 2000: 53) describen los *cuatro caminos para la aprobación pública* (*pathways to public favor*), traducidos en axiomas, los dos primeros considerados como desviaciones engañosas, el tercero calificado como aterrador y el último como legítimo:
 - a) *The fallacy of publicity*, practicado por aquellos profesionales que se dedican a maquillar, enmascarar o embadurnar las situaciones en lugar de establecer los mecanismos adecuados de comprensión, entendimiento e interacción con los públicos. Este planteamiento únicamente persigue que la imagen sea positiva, a cualquier precio e independientemente de que realmente lo sea.

- b) *Virtue gets its own reward*, que resumen la idea que el buen trabajo y los buenos motivos deben darse a conocer sin comunicaciones activas ni tampoco dirigidas. No se plantea su trabajo como una actividad analizada resultado de la racionalidad, sino más bien al contrario, debido a que el planteamiento es una labor realizada desde la intuición, la volubilidad, la improvisación y el subjetivismo absoluto. Plantea las relaciones públicas como el trabajo basado en las características personales de quien las realiza y no como la elaboración metódica de un planteamiento previamente analizado.
 - c) *The public be damned*, en el que no se tienen en cuenta la interacción con el público. Sería la negación de que las relaciones públicas deben establecer vínculos con los públicos de una organización. Desde el punto de vista de un planteamiento comunicativo, estamos ante una linealidad en el proceso de la comunicación sin pretender ni buscar ningún tipo de respuesta, por mínima que sea, por parte de los receptores.
 - d) *Good performance publicly appreciated*, practicado por los profesionales que intentan relacionarse, de manera armoniosa y ajustada, a los requerimientos o pensamientos de los públicos. Es una perspectiva y labor profesional que permite un correcto *feedback* entre públicos y organización.
6. Planificación estratégica de la actividad de las relaciones públicas. Como señalan Cutlip, Center y Broom (2001: 60) “las relaciones de una organización son responsabilidad de las altas esferas de la gestión y la dirección”. Siguiendo esta perspectiva, Grunig y Hunt (2000: 53) son más claros al definir las como la “dirección y gestión de la comunicación entre una organización y sus públicos”. No cabe ninguna duda que las relaciones públicas se responsabilizan de definir la estrategia de comunicación de las organizaciones. Comunicación que abarca a todas las partes de estos sistemas complejos y que sirve para conectarlos hacia un bien común y esa pretensión teleológica sólo puede realizarse desde una posición que permita observar la organización de una manera holista. Y esa posición es la dirección, de ahí que las relaciones públicas deban situarse en ese ámbito.
7. Segmentación de los públicos como función esencial de las relaciones públicas, ya que deben identificar los públicos con los que se relaciona de manera directa o indirecta y mutar al tiempo que esos públicos lo hacen. Las organizaciones deben realizar una

- permanente capacidad de atención a los cambios de su entorno. Como apuntan Cutlip, Center y Broom (2001: 60) “las relaciones públicas facilitan la adaptación y la continuidad en los sistemas sociales que satisfacen nuestras necesidades físicas y sociales”.
8. La investigación en relaciones públicas es una cuestión básica en sus acciones. La investigación debe aplicarse tanto en la vertiente profesional para poder planificar adecuadamente las actividades, pero también en el mundo académico para establecer metodologías de investigación que permitan teorizar y comprender con profundidad la labor de las relaciones públicas.
 9. Profesionalismo como elemento preponderante en el ámbito de las relaciones públicas, ya que gran parte de los esfuerzos en sistematizar la actividad han sido realizados por profesionales. La actividad de relaciones públicas es una de las de mayor crecimiento en la década de los 90¹. El perfil más adecuado para un profesional de relaciones públicas es:
 - a) Una preparación extensa e intensa en la realización de un servicio altamente especializado.
 - b) Unos principios y una filosofía específica bien establecida.
 - c) Las habilidades y capacidades necesarias para el ejercicio de un arte.
 - d) Una motivación sólida para el servicio público.
 - e) Establecimiento y mantenimiento de la investigación, la formación continuada, las relaciones interpersonales y la práctica.
 - f) Evaluación objetiva de los resultados y progresión.
 - g) Intercambio de experiencias profesionales mediante la pertenencia a asociaciones profesionales.
 10. Sobre las cualidades necesarias que debe poseer los profesionales en su actividad de relaciones públicas, para Long (Cutlip, Center y Broom, 2001: 91) son las siguientes:
 - a) El resultado es la clave más importante del profesional, ya que las organizaciones necesitan resultados.
 - b) Conceptualizar las necesidades del cliente para estudiar rápido, pero profundamente, aquello que se pretende en la estrategia.

¹ En un artículo de la revista *Fortune*, estaba incluida entre los 20 sectores de mayor crecimiento en los años 90. Artículo de James Aley “Where the Jobs Are”, *Fortune*, 18 de septiembre de 1995: 53-55.

- c) Saber desenvolverse con las personas a partir del establecimiento de correctas relaciones humanas, sabiendo combinar los objetivos con la satisfacción personal de los participantes.
- d) Poseer un estilo basado en una actitud positiva ante las situaciones.
- e) Disponer de la suficiente presencia carismática conseguido a partir de los logros para la organización.

Asimismo, para Cutlip, Center y Broom (2001: 91-92) los directivos de relaciones públicas deben “tener capacidad de comunicación, conocimiento de los medios de comunicación, gestión y habilidad en la resolución de problemas, motivación y curiosidad intelectual, conocer el funcionamiento de la organización, tener conocimiento de los medios tecnológicos, ser una persona informada de la actualidad, capacidad para superar frustraciones y aptitud para la improvisación”.

- 11. Efecto de la estructura y la cultura de la organización sobre la práctica de las relaciones públicas. De ahí que sean consideradas como una filosofía operativa.
- 12. Las relaciones públicas deben tomar parte de los consejos o reuniones directivas como responsable de la planificación estratégica de las relaciones públicas.
- 13. Confusionismo entre las funciones de relaciones públicas y el intrusismo de diferentes actividades como el marketing y los recursos humanos, en los ámbitos interno y externo, respectivamente.

1.3.3. James Grunig: las relaciones públicas como función directiva

Grunig y Hunt (2000: 50) recogen tres puntos negativos de las relaciones públicas:

- 1. Canales de comunicación desordenadamente obstruidos con los escombros pseudo-acontecimientos que no sirven ni al interés del promotor ni al del público.
- 2. Oscurecen u ocultan los hechos de una cuestión pública.
- 3. El resultado es el cinismo y la desconfianza de la gente a la que se ha engañado más de una vez en las congregaciones religiosas, corporaciones, facultades, la Presidencia y el Congreso.

Pero también existen aspectos positivos como son:

1. Las Relaciones Públicas han hecho que las organizaciones sean más sensibles a sus públicos al canalizar el *feedback* de los públicos hacia la dirección.
2. Los profesionales sirven al interés público proporcionando una voz clara e inteligible a cada idea, individuo o institución en el foro público.
3. Los profesionales aumentan el conocimiento del público proporcionando información a través de los medios de comunicación, que los mismos medios no tienen ni el potencial humano ni el presupuestario necesario para suministrar.

Para Grunig, el papel de las relaciones públicas es el de ser los directores de la comunicación entre una organización y sus públicos y para ello, desarrollan diferentes funciones:

- Dirigen, planifican y ejecutan la comunicación para la organización como un todo.
- Gestionan el discurrir de los mensajes dentro de la organización a través de los diversos métodos de investigación para, a partir de ahí, elaborar las estrategias comunicativas más adecuadas.
- Gestionan la circulación de un mensaje fuera de la organización cuando ayudan a la dirección a decidir la forma de explicar una política o una acción al público y luego intentan acceder a los medios de comunicación para explicar la actividad.

Las relaciones públicas son una parte de un sistema complejo y su posición se sitúa en un papel límite, ya que son el canal de relación entre una organización y los públicos y actúan interna y externamente. Su participación y relación con el resto de subsistemas se concreta para Grunig y Hunt (2001: 57) en las siguientes aportaciones:

- Funcionan en el límite de la organización, sirviendo de enlace entre la organización y los grupos e individuos externos.
- Tienen un pie en la organización y otro fuera.
- A veces apoyan al subsistema de disposición ayudándole a promocionar productos o servicios.
- Apoyan al subsistema de mantenimiento por medio de la comunicación con los empleados.
- Apoyan al subsistema de adaptación aportando nuevas ideas procedentes del entorno y comunicando las ideas de la organización a grupos externos.

1.3.3.1. Los modelos de las relaciones públicas

Tras una investigación realizada sobre la labor ejercida por los profesionales de relaciones públicas, Grunig estableció la existencia de cuatro tipos de actuación de las relaciones públicas y que esos modelos se iniciaron en un momento determinado de su historia.

Agentes de prensa/*Publicity*

En este modelo, las relaciones públicas realizan una función de propagación de la información hacia los públicos y, principalmente, hacia los medios de comunicación. Para ello, se recurre a todo tipo de acciones sin importar el componente ético en la acción, ya que se recurre a la desinformación o a la manipulación, por ejemplo.

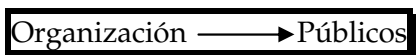
La relación con los periodistas es de engaño con el único objetivo de que aquello que aparezca sobre la organización sea siempre positivo y, como elemento esencial, que lo intente conseguir a cualquier precio, ya sea comprando periodistas, dando información distorsionada o con verdades a medias.

Este modelo aparece en el período de 1850 a 1900 y se ha utilizado como ejemplo la figura de Phineas T. Barnum, promotor circense que creó el *Circo Barnum & Bailey*, que realizaba un esfuerzo permanente para conseguir espacio gratuito en los medios de comunicación para sus clientes, independientemente de las formas de conseguir esas apariciones, como señala Marston (Grunig y Hunt, 2000: 83):

“Barnum no era contrario a comprar espacio gratuito, también conocía el interés periodístico de sus atracciones y recogía toda una cosecha de *publicity* gratuita. Con Barnum, y después de él, llegó una hueste de otros agentes de prensa cuya especialidad era conseguir que se publicaran gratuitamente los nombres de actrices y actores como Lily Langtry o Anna Held y, más tarde, otra tropa de estrellas del cine, la radio y la televisión. Los métodos de los agentes no eran tan importantes para ellos como los resultados. Se informaba de toda clase de ardides de *publicity*, como robos de joyas falsas, disputas matrimoniales y asuntos amorosos, y se explotaba

constantemente toda una mina de desinformación respecto a matrimonios, divorcios, ropa (o falta de ella), opiniones sobre cualquier tema y viajes. ¡Desgraciadamente, al público, o por lo menos a una gran parte de él, le encantaba!".

En consecuencia, el tipo de relación entre organización y públicos es de linealidad directa que va de la organización a los periodistas. Sería como un monólogo de la organización con un sentido estrictamente unidireccional, cuya representación gráfica sería:



Los profesionales que practican este modelo no suelen recurrir a la investigación salvo que recopilen las *salidas* en los medios de comunicación o realicen un recuento para comprobar cuántas personas han asistido a un acontecimiento.

Información pública

La intención de la organización es la de difundir la información sin ningún atisbo de persuasión, ya que lo único que se pretende es realizar una función periodística al suministrar información de la organización. Y esa información no es engañosa ni tergiversada, sino que es plenamente informativa.

Es un modelo que aparece alrededor de 1900 y permanece como modelo principal hasta 1920. Su génesis tiene lugar en un contexto en el que los empresarios están más interesados en conseguir beneficios económicos permanentes, que en las condiciones socio-laborales de sus trabajadores. Ante esos excesos, aparece la reacción de trabajadores que se sindicaban y de determinados periodistas que comienzan a criticar el comportamiento de los empresarios. Denominados por Theodore Roosevelt -en su etapa de comisionado de policía de Nueva York- como *muckrakers*, que equivaldría a definirlos como aquellos que sacan trapos sucios al sol. Para las organizaciones, la respuesta no podía seguir siendo la misma que hasta ese momento (compra de periodistas, engaños, no decir nunca la verdad) y se comienza a abrir la idea de que es necesario cambiar su comportamiento hasta que sea positivo. El más claro exponente es Ivy Ledbetter Lee, que considera al público lo

suficientemente racional para que si se le proporcionaba una información completa y fidedigna tomaría la decisión correcta. Ese postulado fue correctamente resumido por Arthur Page, relaciones públicas de AT&T (Grunig y Hunt, 2000: 94):

“En un país democrático, toda actividad empresarial empieza con el permiso del público y existe gracias a la aprobación del mismo. Si eso es cierto, lo que se desprende de ello es que el sector empresarial debería estar alegremente deseoso de explicar al público cuáles son sus políticas, lo que está haciendo y lo que espera y confía hacer. Ese parece ser, prácticamente, un deber”.

La investigación que se realiza desde las relaciones públicas es escasa y limitada a un modelo periodístico de preparación de los materiales informativos que han realizado para un público, básicamente formado por desconocidos. Así, recurren al análisis de contenido para verificar el contenido publicado o al test de legibilidad para comprobar si la información tiene el nivel apropiado de dificultad para la audiencia que se pretende alcanzar.

Ahora bien, este modelo sigue basado en una información unidireccional, que va de la organización a sus públicos, y no pretende hacer un seguimiento o una comprobación de la respuesta del receptor.

Doble flujo asimétrico

En el proceso del desarrollo científico de la disciplina se comienzan a estudiar cómo persuadir de la mejor manera posible. Los practicantes de este modelo recurren a la teoría de las ciencias sociales e investigan las pautas de comportamiento, valores y actitudes de los públicos con la pretensión de persuadirlos para que hagan suyos los postulados organizativos y los asuman como propios.

Este modelo se desarrolla en los años 20 y es consecuencia del esfuerzo comunicativo realizado en Estados Unidos para conseguir que la población apoyara participar en la I Guerra Mundial. Demostró que la persuasión de masas era una realidad.

Como señalan Grunig y Hunt (2000: 95):

“Tobin y Bidwell (en el libro *Mobilizing Civilian America*) achacan al trabajo de “un grupo de celosos propagandistas amateurs”, organizado por el Sr. Creel, “el cambio revolucionario en el sentimiento de la nación”. Realizó, dicen, lo que fue “puede que el trabajo más eficaz de propaganda de guerra a gran escala que el mundo hubiera visto nunca”. Un bombardeo intelectual y emocional elevó a los norteamericanos a la cima del entusiasmo. El bombardeo llegó a la ciudadanía desde todos los flancos: anuncios, noticias, oradores, voluntarios, carteles, escuelas, teatros: millones de hogares pusieron banderas de servicio. Los objetivos y los ideales de la guerra eran proyectados continuamente hacia los ojos y los oídos del populacho. Estas técnicas de alta presión eran nuevas en aquella época, pero desde entonces se han convertido en habituales”.

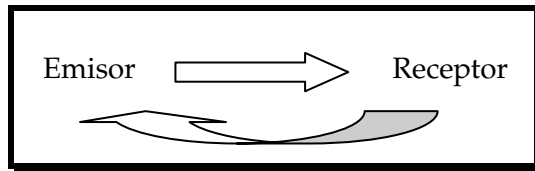
El genuino representante de este modelo es Edward Bernays, quien tras su paso por el Comité de Información Pública de George Creel, teorizó la necesidad de que el profesional de relaciones públicas debía conocer las actitudes o valores del público para que las organizaciones realizarán acciones acordes a esas características, a lo que se vino en llamar la “ingeniería del consenso” o “cristalizando la opinión pública”.

Eso conlleva una planificación estudiada de los instrumentos y de los canales más pertinentes para analizar los impactos conseguidos con éxito. Para poder realizar esa comprobación es necesario obtener alguna respuesta, por mínima que sea, por lo que no es posible hablar de un modelo unidireccional.

Ya se contempla esa pequeña revisión, ahora bien, no para modificar la conducta organizativa sino más bien al contrario, sobre cómo se puede conseguir un mejor y mayor grado de éxito. Esto es, la organización no se adapta a lo que recibe, debido a que lo que pretende es mejorar la manera y forma de cambiar las actitudes y la conducta del público.

Si nos atenemos a una representación gráfica de ese modelo, vemos que existe una fuente que emite (organización) y un receptor (públicos), quien a su vez remite una respuesta que ayuda a la fuente a verificar el grado de éxito o de fracaso (cuadro 1).

Cuadro 1



Esa bidireccionalidad implica la necesidad de investigar, conocer qué se ha conseguido. Para Grunig y Hunt (2000: 77) en el modelo asimétrico, el profesional de relaciones públicas utiliza la investigación formativa para descubrir qué es lo que el público aceptará y tolerará.

Doble flujo simétrico

Las relaciones públicas tienen como función servir de mediadores entre las organizaciones y los públicos, buscando una comprensión mutua entre ambos. Los profesionales utilizan para su función teorías de la comunicación, conjuntamente con teorías y métodos de las ciencias sociales, dejando de lado instrumentos de comunicación persuasiva.

Esa actividad dialógica implica la existencia de influencias recíprocas en las que tanto la organización como los públicos tienen la posibilidad y también, la competencia de señalar modificaciones en el comportamiento y en la actitud del otro. Como apunta David Finn (Grunig y Hunt, 2000: 76):

“Una de las mayores contribuciones que podemos hacer al proceso de formación de la opinión en un momento o época de crisis es ayudar a los decisores (que suelen ser nuestros clientes) a encontrar nuevas formas de pensar en cómo solucionar problemas con gente que antes no había tenido un papel en los asuntos directivos... El relaciones públicas que sirve bien a su cliente no intentará convencer a todo el mundo de que la dirección tiene razón (lo que de

todos modos es probable que no pudiera conseguir). En cambio, intentará crear las circunstancias en las que gente responsable con opiniones diferentes (incluyendo a su cliente) realicen juntos un esfuerzo serio para encontrar una solución que tome en consideración todos los factores relevantes”

En este modelo tanto el emisor como el receptor no están establecidos apriorísticamente, sino que es una función ejercida por la organización y los públicos y en la que la iniciativa puede partir de ambos; al tiempo que ambos son susceptibles de asumir esas indicaciones. Eso conlleva una interacción recíproca en la que tanto uno como otro son al mismo tiempo, emisor y receptor.

Como modelo bidireccional, la investigación es una de sus actividades esenciales. A través de una investigación formativa, para conocer la manera en la que el público percibe a la organización y para determinar qué consecuencias tiene la organización para el público. A partir de esos resultados, se planifican y ejecutan las estrategias organizativas que mejor respondan a los requerimientos del público. Asimismo, es pertinente acometer una investigación evaluativa para comprobar el grado de comprensión que tienen los públicos de la organización y el de ésta sobre los públicos.

Este modelo comienza a teorizarse en los años 50 cuando las universidades acogen a mayor número de investigadores a tiempo completo que basan gran parte de su tiempo en reflexionar sobre el sector profesional. En esa situación, Scott Cutlip, profesor de la Universidad de Wisconsin, y Allen Center, profesional de Motorola Corporation, describen las relaciones públicas como una estrategia comunicativa conducente a crear buenas relaciones con el público y fueron definidas como una comunicación simétrica bidireccional:

“Se basa en la difusión de información y de hechos cuando hay involucradas materias no controvertidas. Pero cuando existe la controversia, las Relaciones Públicas pueden convertirse en abogado ante el tribunal de la opinión pública, buscando ganarse su apoyo por medios de la interpretación de los hechos y el poder de la persuasión” (Grunig y Hunt, 2000: 103)

Es un modelo que todavía se está comenzando a generalizar, y siempre bajo el principio contingente de la dirección debido a que no todas las organizaciones son iguales y no todos los contextos son idénticos.

1.3.4. La escuela europea: el hombre como centro

Xifra (2001: 165) resalta que la doctrina europea de relaciones públicas es una teoría muy homogénea y uniforme bajo los postulados de Lucien Matrat. Esa doctrina europea de las relaciones públicas posee dos características esenciales:

- a) Una concentración temporal, el primer quinquenio de los años 70, tras la conferencia pronunciada por Lucien Matrat, presidente del Centro Europeo de Relaciones Públicas, en el Instituto de Sociología de la Universidad de Bruselas el 8 de abril de 1970. Es una doctrina normativa, ya que no se basa en ninguna investigación de ámbito científico y fue expandida por dos de sus principales discípulos: William Ugeux y Philippe Boiry.
- b) Su localización temporal en los países francófonos y, más concretamente, en Francia. Su presencia en Francia se debe a la llegada de profesionales de relaciones públicas durante la Segunda Guerra Mundial y a los intercambios de experiencias y opiniones con personas europeas.

Esa doctrina europea pone énfasis en la dimensión ética en la que el hombre es un ser que vive en un entorno determinado y debe reforzar la calidad de los lazos que le unen al grupo. De ahí, que sea necesario establecer buenas relaciones entre los miembros del grupo y que sean relaciones basadas en la confianza. Esa percepción sociológica de lo que son las relaciones públicas se fundamenta para Boiry (1998: 17) en dos evidencias:

- Considerar la variable “relaciones” como la esencial, la que constituye a la vez el medio y la medida de la cohesión del grupo u organización.
- Afirmar que cuando se modifican la naturaleza y calidad de las relaciones se influye automáticamente en la dinámica social y por tanto, en el funcionamiento del grupo.

Esa relación entre organización y cohesión de sus miembros es lo que ha llevado a los profesionales de relaciones públicas a estimar que

es necesario analizar previamente las relaciones existentes entre los miembros de un grupo u organización. Asimismo, se piensa en la existencia de un contrato organizativo que permite interactuar acorde a los intereses comunes y que esa mejora cualitativa y cuantitativa, implica una mejora de los objetivos organizativos.

El concepto de confianza es nuclear en la doctrina de la denominada Escuela de París y plantean la existencia de una ética del comportamiento del hombre como ser social, que participa y se relaciona con el resto de miembros del grupo. Para Matrat, las relaciones públicas son:

“(...) en primer lugar, una manera de comportarse y, secundariamente, una manera de informar, de comunicar con la intención de establecer y mantener relaciones de confianza basadas en un conocimiento y una comprensión mutuas entre el grupo, considerado en sus diferentes funciones y actividades, y los públicos que le concierne, por una u otra de estas funciones o actividades” (Boiry, 1998: 33).

Así, las relaciones públicas deben intentar conciliar los intereses de la organización y los de sus públicos, de manera que exista un entendimiento y una confianza entre ellos. Y a partir de esa confluencia, será posible establecer una armonía organizativa, que se basará en la aquiescencia de todos los implicados sin que haya imposición por ninguna parte. Este planteamiento de comportamiento moral se ha basado el Código de Atenas promulgado en 1965 y constituye, un magnífico resumen de los que son los postulados de las relaciones públicas en el ámbito europeo:

“Considerando que todos los países miembros de la Organización de las Naciones Unidas han aceptado respetar su Carta proclamando “su fe en los derechos fundamentales del hombre, en la dignidad y el valor de las personas” y que, por este motivo, así como por la naturaleza misma de su profesión, los expertos en relaciones públicas de estos países deben comprometerse a conocer y respetar los principios contenidos en esta Carta:

Considerando que el hombre, además de sus “Derechos”, tiene unas necesidades que no son sólo de orden físico o material, sino también de orden intelectual,

moral y social, y que el hombre puede realmente gozar de sus derechos en la medida en que estas necesidades –en lo que tienen de esencial- son satisfechas;

Considerando que los profesionales de las relaciones públicas pueden, en el ejercicio de su profesión, según la manera de ejercerlas, contribuir ampliamente a satisfacer estas necesidades intelectuales, morales y sociales de los hombres;

Considerando, finalmente, que la utilización de las técnicas que permiten entrar en contacto simultáneamente con millones de individuos, da a los profesionales de las relaciones públicas un poder que debe ser limitado por respeto a una estricta moral;

Por todas estas razones, las Asociaciones de Relaciones Públicas que suscriben declaran: que adoptan como Carta moral los principios del Código de Ética expuesto a continuación y que toda violación a este Código por alguno de sus miembros en el ejercicio de su profesión y cuando sea probada ante la Junta, será considerada como una falta grave, conllevando una sanción inmediata”.

Desde ese punto de vista, la doctrina de Matrat puede concentrarse en tres aspectos esenciales:

- a) Dimensión ética de las relaciones públicas como no iniciativa propia y autónoma de establecer relaciones entre los miembros de una organización y la propia organización, sino como necesidad imperiosa e indisoluble de que esa relación fluida y basada en la confianza es lo que se va a permitir la subsistencia de la organización y la armonía entre ella y todos los miembros. Sería una búsqueda de los que son los intereses comunes, aquel lugar en el que todos están de acuerdo, sin embargo, es una concepción excesivamente idealizada en la que se piensa que es posible esa disposición social, frente a unos participantes que actúan racionalmente.
- b) Contrato fiduciario entre la organización y sus públicos y viceversa debido a que los dos interlocutores confían en la preservación de los compromisos morales adquiridos y que su cumplimiento sea acorde con lo establecido comunitariamente.
- c) Aproximación antropológica de las relaciones públicas en la que la vida social –nucleada a través del hombre- es la suma de las voluntades colectivas de todos y los objetivos deben ser establecidos a partir de las necesidades vitales —materiales y morales- de las personas. Pero en una conjunción indisoluble.

En definitiva, la Escuela de París conceptualiza a las relaciones públicas como la necesidad imperiosa de que cualquier organización, si pretende prolongar su existencia, debe interactuar con sus públicos a través de un sistema comunicativo que le permita dialogar con ellos y confluir con los diversos intereses que se concitan.

1.4. RELACIONES PÚBLICAS Y ELEMENTOS AFINES

Las relaciones públicas actúan en el ámbito de la comunicación persuasiva, por lo que tienen relaciones más o menos directas, con otras disciplinas comunicativas, como son la publicidad, la propaganda o la desinformación. Con esas materias mantiene relaciones en determinadas circunstancias como son la publicidad y la propaganda, mientras que con la desinformación su relación debe ser de nulidad, es decir, el componente ético de las relaciones públicas impide realizar actividades comunicativas basadas en la desinformación. Considero interesante profundizar en las actividades de todas y cada una de estas disciplinas.

1.4.1. Concepto de relaciones públicas

Desde esta perspectiva se ha de superar el concepto economicista de las Relaciones Públicas como mecanismo implementado por las empresas económicas que pretenden crear y mantener una determinada imagen sobre el conjunto de la sociedad.

Así, tradicionalmente se asociaba el término como una acción implementada monopolísticamente por las agrupaciones que defienden objetivos materiales, pero en la actualidad los llamados grupos de ideas también persiguen generar y presentar una figuración positiva por diversas razones:

a) A partir de un método inductivo los individuos y colectivos sociales se forman una percepción de la idea y pensamiento a través de la acción del propio grupo.

b) Toda asociación que basa su fuerza en el sustento social ha de intentar implicar al mayor número de personas como defensores de su causa. En este sentido, pueden pasar a apoyar material y simbólicamente las impetraciones de las organizaciones sociales.

c) A pesar de que el objetivo principal sea una posición simbólica, es necesario participar y disponer de mecanismos pecuniarios, locales, de

cierta burocracia, que hacen imprescindible las aportaciones monetarias. Estos ingresos pueden provenir de los órganos públicos (con la consecuente limitación que eso supone) o de sus socios y simpatizantes. Una asociación anhela conseguir la autofinanciación, aspecto que se incrementa a medida que la coligación mantiene una presencia perenne y positiva en la sociedad.

d) Función educativa de los individuos como medida que permite sensibilizar a los públicos, al mismo tiempo que irradia las condiciones y propuestas de la agrupación.

e) En una dinámica social imbricada por el pululamiento de asociaciones, los individuos son objetos codiciados por todas las agrupaciones, por lo que éstas ejecutan mecanismos de relaciones públicas para imponer su organización y propuestas por encima de las inquietudes de otras agrupaciones.

Cualquiera de estas acciones pretenden establecer una imagen positiva, satisfactoria de una persona, institución o asociación. Uno de los fundamentos claves de las relaciones públicas es su imbricación como una manifestación más de la comunicación social de contenido fundamentalmente persuasivo, tal y como señala Noguero (1990), esto es, se exhibe con la teleología de crear, modificar o consolidar la singular noción hacia el exterior.

Las relaciones públicas adoptan multitud de mecanismos de actuación, pero uno de los procedimientos utilizados que han aumentado en los últimos años de manera considerable, es la realización de actos de patrocinio y mecenazgo como vertiente comunicativa muy remarcable, aspecto resaltado y estudiado profundamente por Parés y Maicas (1991) con una aproximación completa a estos mecanismos de las relaciones públicas.

La praxis de las relaciones públicas se comienza a divulgar en España en la década de los 50 como actividad profesional estructurada en el ámbito de las ciencias sociales, como una manifestación propia del inicio de la sociedad industrial. Esta nueva configuración productiva se exhibe como un tipo de organización económica que presenta una multiplicidad de propuestas económicas en continua interacción y confrontación, por lo que aparecen diferentes técnicas comunicativas que persiguen manifestar una diferenciación empresarial.

En relación a esta primera etapa economicista y empresarial se debe añadir la expansión de las relaciones públicas a cualquier ente, personal y jurídico, que posee la finalidad de mejorar su imagen en el seno de la sociedad.

1.4.1.1. Elementos definidores

La amplitud conceptual otorgada al término abre sin límites sus posibilidades de acción. Así, frente las singularizaciones de diferentes actores e investigadores, sería más conveniente remarcar los elementos definidores de las relaciones públicas. En este sentido, Noguero (1991: 124) establece la siguiente participación de propuestas en la gran mayoría de las definiciones realizadas:

a) Noción de actividad comunicativa en el sentido amplio desde su funcionalidad, así como en los esfuerzos y resultados. De esta manera, la pretensión generadora y teleológica de las relaciones públicas consiste en el establecimiento de una comunicación entre el emisor y el receptor, mediante la utilización de técnicas comunicativas.

b) Manifestación continuada, coherente y persuasiva de sus intervenciones bajo dos categorías, las actividades defensivas y ofensivas. Por lo que respecta a las primeras, éstas persiguen reaccionar a acciones exógenas de otros entes sociales que han afectado negativamente a la imagen del sujeto, ya sea público y privado o personal y jurídico. Esta actividad reactiva se manifiesta de manera episódica debido a que las actividades defensivas desaparecen una vez que se ha suprimido el aspecto negativo.

Con relación a las intervenciones ofensivas se muestran con una mayor periodicidad, planificación y coordinación, a causa de la constante interacción y confrontación con las acciones ofensivas generadas por otros actores, instancias e instituciones sociales, económicas, políticas,... El polimorfismo de intereses concurrentes en la sociedad se manifiesta como la representación de unos intereses, principalmente, contradictorios que luchan entre ellos, desarrollando relaciones públicas excluyentes. De aquí que la planificación sea uno de los aspectos básicos de toda acción de relaciones públicas. Desde esta perspectiva, Lesly (1981: 31-33) establece las siguientes fases planificativas:

- Análisis del clima general de valores y normas de los receptores, así como la investigación de las ilaciones que se establecen y se exhiben entre el emisor y su ambiente social.
 - Definición y estudio de las actividades realizadas por las diferentes agrupaciones sociales en relación a la percepción que posee sobre la instancia emisora.
 - Análisis valorativo, conceptual y normativo del estado de opinión del entorno social.
 - Previsión de los problemas potenciales, al mismo tiempo que se evalúan las necesidades colectivas e individuales del futuro.
 - Una vez que se han analizado las temáticas previas a la actividad, el conjunto de datos concurrentes permiten establecer una cierta composición de las acciones a realizar, a través de la formulación de una política determinada.
 - Cuando se han definido los objetivos del emisor, cabe confeccionar, basándose en los instrumentos disponibles a su alcance, una planificación del tempus, forma y manera de las intervenciones para adecuar los mecanismos a la escatología pretendida.
 - Ejercicio de las acciones predeterminadas y ejecución de los actos planificados.
 - Análisis valorativo de las consecuencias con evaluación de los resultados y el ajuste de nuevas propuestas futuras.
- c) Sus intervenciones inciden en la vertiente perceptiva de crear, establecer, suscitar y desarrollar comportamientos cognitivos positivos y favorables a la imagen del emisor, a través de la generación de comprensión, confianza y empatía del receptor.
- d) Distinción entre el sujeto emisor y el receptor como exponentes de quién promueve estas acciones y las instancias (personales o colectivas, físicas o jurídicas) que reciben las intervenciones.

Por lo que respecta a la parte emisora las acciones de relaciones públicas pueden aparecer personas físicas, pero asimismo se presentan, de manera mayoritaria, las diversas asociaciones privadas o públicas. Se debe añadir que el recurso a la aplicación de esta técnica comunicativa de tipo persuasivo no únicamente es susceptible de aplicarse a aquellos sujetos que persiguen fines lucrativos, sino que las coligaciones sin

ánimo de lucro también desarrollan relaciones públicas hacia la sociedad.

Con relación a los sujetos receptores en la vertiente cuantitativa pretende alcanzar al mayor número de personas y colectivos y, en el aspecto cualitativo, inciden sobre aquellos individuos o instancias que son remarcables por su especial ubicación, concreta o simbólica, en la estructura organizativa de una comunidad.

Todo planteamiento de una acción de relaciones públicas nace con la necesidad de conseguir unos objetivos en una perspectiva social altamente competitiva, con unos recursos determinados. En la fase de investigación existe una teleología que condiciona los tipos de instrumentos susceptibles de utilización, que se concretará en la elección de unos mensajes determinados para conseguir la finalidad grupal.

Uno de los principales condicionantes de toda actividad persuasiva de relaciones públicas lo encontramos en los sujetos receptores (otras asociaciones, individuos y órganos públicos...), aspecto que hace que los contenidos de los mensajes y los canales de transmisión sean suficientemente maleables para poder llegar con el mismo poder a todos los elementos focalizados en la comunicación. De aquí que exista una dificultad estratégica que se ha de superar realizando adecuadas selecciones, temáticas y medios de actuación.

1.4.2. La desinformación

En el proceso continuo de interacciones y rivalidades existentes entre los numerosos intereses presentes en la sociedad, las organizaciones recurren a todo tipo de técnicas disponibles para poder alcanzar la finalidad de la asociación. Entre estos métodos aparece la desinformación como un instrumento comunicativo que pretende, principalmente desacreditar a otras propuestas sociales. El aspecto negativo no se agota en esta técnica, ya que puede emplearse para difundir particularidades positivas de cualquier persona u objeto.

Como elementos definidores apriorísticos podemos afirmar que está integrada por verdades parciales, mentiras, informaciones sesgadas para desautorizar determinadas acciones y demandas de diferentes grupos.

Uno de los elementos ínsitos a la desinformación es la falsedad y manipulación de la información. En este sentido, para Jacquard (1988: 9) son “el conjunto de técnicas conducentes a tergiversar la información manteniendo un halo de verosimilitud con la teleología de condicionar la opinión y respuestas de los individuos”.

Esta focalización subjetiva se encuentra ampliada por Cathala (1986) a alcanzar a individuos, grupos y, por extensión, todo la sociedad, como la finalidad de influir en sus respuestas públicas y privadas, así como internas y externas.

A pesar que sus inicios fueron propios de una modalidad usada en los conflictos bélicos, progresivamente ha ido ampliando sus ámbitos para participar, en el tiempo presente, como manera recurrente en la taxonomía comunicativa de finalidad persuasiva. Eso sí, sin ninguna mención expresa a su utilización por las connotaciones negativas de su concepto.

El objetivo de la desinformación consiste en elaborar un mensaje de contenido persuasivo, integrado por elementos inciertos, distorsionados, incompletos, falsedades, pero que así mismo concurren y participan de elementos verdaderos para poder ofrecer un aspecto de credibilidad. Aquí reside su gran potencial, en el sentido que alcanza la verdadera significación cuando concita un grado suficiente de certeza.

La principal finalidad de la desinformación consiste en deformar las percepciones, pensamientos de la instancia receptora mediante la manipulación informativa. En virtud de esta escatología recurre a métodos propios de la psicología social como aspectos que permiten incidir sobre los individuos y colectivos, produciendo una apriorística determinación del emisor acerca del contenido del mensaje recibido.

Así, el socaire de una representación cierta se pueden presentar informaciones manipuladas e interesadas para poder ofrecer imágenes negativas de otros sujetos que persiguen menoscabar su consideración social. De la misma manera, la desinformación pretende producir problemas internos en sus adversarios con la anhelo de disminuir las potencialidades de esos contrarios.

Entre los instrumentos a disposición de la desinformación conveniente citar el recurso del rumor, como una de las principales variables de este método.

1.4.2.1. El rumor

Expresión creada bajo la imagen de incertidumbre y fiabilidad que refleja opiniones, hechos y formas determinadas. A través de su circulación pueden proyectarse todo un conjunto de informaciones que muestren ciertas ideas, algunos intereses y diversas percepciones que se ubican en la dinámica social.

El rumor se presenta con un contenido incierto, en una posición equidistante entre la verdad y la falsedad, que consigue fluctuar entre “sí pero no...” y “ni sí ni no, sino todo lo contrario”. Estas fórmulas léxicas pretenden expresar la ambigüedad en la que se mueve el rumor.

Postulo que podemos catalogar a los rumores bajo una perspectiva positiva y negativa. La primera participa de la creación de mensajes imbricados por el “pro”, en lugar del “contra” en una concreta situación. Así un ejemplo hipotético podría ser la difusión, por parte del Gobierno, de que las negociaciones entre los interlocutores sociales están a punto de finalizar con un éxito rotundo. Esta idea genera tal sensación y clima social al acuerdo, que los sujetos negociadores pueden estar presionados para no defraudar las expectativas creadas.

De idéntica manera, en la vertiente negativa puede incidirse sobre circunstancias nocivas con relación a una singular actividad. Posiblemente dos casos teóricos pueden permitir clarificar esto:

- El recurso recurrente a una cierta información sobre hechos, personas y situaciones concretas. Así puede difundirse un nombramiento político o una acción futura para poder averiguar el grado de respuesta social (los llamados “globos sonda”). Una vez estudiada la repercusión, se actúa en consecuencia.
- Presentar acciones extremas ante los receptores para que éstos demanden la solución menos negativa. Este aspecto puede aplicarse por las empresas con la intención de presentar un futuro incierto (inestabilidad financiera, baja producción, reducción de las

ventas...), pretendiendo que los trabajadores y demás sujetos afectados acepten una reducción de las condiciones concurrentes frente al peligro de consecuencias significativas.

Uno de los factores remarcables del rumor es su proceso de elaboración y difusión, tal y como señalan Allport y Postman (1978: 176-177):

- a) Reducción cuando comienza su circulación a través de procesos reductivos (cualitativa y cuantitativamente) para facilitar la comprensión.
- b) Una vez reducido a factores esenciales, se acentúan determinados detalles.
- c) Actuación asimiladora del receptor a través de las variables insertadas en la comunicación.

Así pues, el rumor se integra como una de las estrategias utilizadas por aquellos elementos que desean desinformar individual y colectivamente. Objetivo consecuente si pensamos en la confrontación cotidiana de múltiples intereses, que producen informaciones manipuladoras, intencionadas y parciales sobre sus rivales.

El verdadero y pleno efecto de la desinformación encuentra una amplia resonancia en unas sociedades en las cuales la presencia de los medios de comunicación ha devenido en un elemento imprescindible para la formulación y distribución de ideas, pensamientos, inquietudes... A través de una sutileza exquisita se consigue introducir la desinformación, aspecto coadyuvado por la existencia de una creciente rapidez e inmediatez en el proceso comunicativo que imposibilita la plena contrastación de los acontecimientos.

Ante esta celeridad informativa los elementos desinformadores encuentran una gran facilidad para actuar. Así, debemos pensar que la dinámica comunicativa está imbricada de múltiples fases, donde cada una de estas presupone la certeza de los datos concernientes y ofrece verosimilitud a los elementos participantes.

1.4.3. Propaganda

Expresión utilizada por primera vez en la encíclica *Inscrutabili Divinae*, del Papa Gregorio XV (1662), como resultado de las decisiones del concilio de Trento, que instituyó una nueva congregación con la finalidad de expandir y extender el catolicismo entre todos los individuos (*Sacra Congregatio de Propaganda Fide*).

Etimológicamente, alcanza al conjunto de acciones organizadas para defender y difundir algo (un conjunto de ideas, un ideal, una persona, un sistema, una institución...). Los elementos esenciales de la propaganda son:

- Finalidad persuasiva que busca alcanzar una imagen positiva para conseguir seguidores y mantenerlos.
- Se inserta plenamente en el mundo de la comunicación y de la información, así como en los sistemas ideológicos.
- Presentada como comunicación en todos sus vertientes (verbal, gestual, iconográfica...), que pretende influir en el aspecto cognitivo, actitudes y comportamientos individuales y colectivos.

La gran mayoría de los investigadores comunicativos presentan una visión negativa de la propaganda, como manifestación de una intencionalidad manipulativa del emisor sobre el receptor. En este sentido, Ellul (1962: 11) afirma que “comprende todo un conjunto de instrumentos y metodologías de un ente para conseguir implicar en sus acciones a un conjunto de individuos psicológicamente unificados por manipulaciones realizadas de manera organizada” (debemos recordar que el propio ministerio de Goebbels adoptó el término de *Reichministerium für Volksaufklärung und Propaganda*).

Frente al pensamiento peyorativo de la propaganda, el investigador Dovifat (1980) propone una percepción más positiva de la actividad ejercida como propaganda. De esta forma, Dovifat (1980: 106 y ss.) la define como “toda acción o campaña que, mediante fuerzas personales, técnicas y económicas, defiende ante la opinión pública, objetivos políticos, económicos, sociales... libremente y en igualdad de oportunidades”.

Empero uno de los puntos que presuponen esta definición de Dovifat es la presencia de un igualitarismo social que en la praxis no es

posible refrendar, ya que en una sociedad como la nuestra, caracterizada por el conflicto y el consenso, interactúan en constante confrontación diversos poderes e intereses en un plano de igualdad jurídica, pero desigualdad en la realidad polimórfica y multidimensional que impera en la sociedad.

La propaganda se manifiesta como un instrumento de múltiples facetas sociales, desarrollándose en temáticas culturales, económicas, políticas... en diversos momentos y sobre diferentes actores, instancias e instituciones sociales y políticas. Todo este abanico de intervenciones hace difícil establecer un criterio taxonómico que permita sistematizar el conjunto de sus actuaciones.

Con la pretensión de aclarar el *modus operandi* y las instancias sobre las cuales se focaliza la emisión y recepción de las actividades realizadas sobre el concepto de propaganda, Parés i Maicas (1992: 191 y ss.) establece el siguiente esquema de clasificación:

a) Propaganda realizada en los sistemas autoritarios y en los democráticos. Por lo que respecta a la situación de la propaganda en los sistemas autoritarios, ésta adopta un marcado tono excluyente y monopolístico, ya que no permite la existencia y presencia de otras formas de propaganda que aquella desarrollada por los órganos de poder.

Aspecto que se opone a la participación de diferentes y contradictorias actividades de propaganda en las sociedades democráticas, como manifestación externa de la libertad que poseen los múltiples intereses que cohabitan en las sociedades pluralistas.

En los sistemas autoritarios la propaganda es total (i), dogmática (ii), continuada (iii) e imperceptible (iv).

(i) Desde estas particulares organizaciones políticas se utilizan todos los mecanismos comunicativos que se sitúan al alcance del poder. De esta forma se intenta totalizar el pensamiento y percepción cognitiva de los individuos, creando una única y singular realidad, realidad que es generada, de manera imperativa, desde el poder.

(ii) Una de las principales diferencias entre toda sociedad autoritaria o democrática es la posibilidad de manifestación de las diferentes opiniones individuales y colectivas. Esta libertad permite la existencia y exhibiciones conjuntamente, de los intereses presentes en la sociedad, como manifestación de un pluralismo social. En consecuencia,

las organizaciones autoritarias pretenden crear un grado tal de confluencia perceptiva que únicamente las directrices emanadas desde los órganos de poder son las válidas y adecuadas. Así, se suprime todo tipo de contradicción en el seno de la sociedad en la búsqueda de una uniformización cognitiva, que sea susceptible de imponer las normas y valores del poder, de manera imperativa y dogmática.

(iii) Todas las actividades e intervenciones propagandísticas se han de ejercitar permanentemente para evitar cualquier tipo de debilidad en sus efectos. Además, esta persistencia permite excluir la introducción de otras perspectivas, situación que se encuentra coadyuvada por la imposición de criterios exclusivos de otros pensamientos, a través de la aplicación de la censura.

(iv) Uno de los aspectos que más éxito permiten obtener a la propaganda es la imperceptibilidad. Esto es, si un individuo no percibe la intencionalidad del emisor es difícil que desarrolle mecanismos cognitivos de tipo defensivo. Esta inconsciencia de ser receptor a una intencionalidad comunicativa posibilita una creciente y mejor maleabilidad persuasiva.

Con relación a la propaganda de los sistemas democráticos se presenta como un instrumento que se ha incrementado en manos de los poderes públicos, pero también, motivada por el pluralismo social, se utiliza desde otras instancias sociales, económicas, culturales... Gran parte de las manifestaciones comunicativas de las instituciones y organismos públicos, así como en los privados presentan, en mayor o menor grado, aspectos técnicos e instrumentos propios de contenido propagandístico.

Pero al contrario del imperativo aspecto unificador y dogmático propio de los sistemas autoritarios, en las sociedades democráticas se manifiesta, en el ambiente social, una disposición llena de contradicciones, en la que los múltiples intereses se cruzan y contraponen, aportando una riqueza discursiva muy significativa.

b) Cierta grado de semejanza existente entre la propaganda y la educación, ya que la segunda pretende la transmisión de determinados prepuestos ideológicos concretos, que el emisor postula con una cierta verosimilitud y certeza.

c) Como instrumento de manifestación de un determinado pensamiento e inquietudes puede alcanzar a cualquiera de los subsistemas de las sociedades, como pueden ser la política (como propaganda política de

los poderes públicos hacia los individuos, pero también de los entes asociativos sobre los poderes públicos o los individuos); económica (en referencia a las atingencias productivas y de consumo que se concretan en la utilización de mecanismos y técnicas publicitarias); religiosas (como expresión fedataria de una cierta concepción de la vida terrenal y supraterrrenal); social (en relación a aquellas deprecaciones de determinadas instancias grupales que pretenden incidir sobre los individuos de una colectividad, como podría ser el ejemplo de las ONGs que necesitan la presencia cuantitativa e igualitaria de diferentes personas para impulsar, concretar y desarrollar sus acciones).

d) Por lo que respecta a la teleología de la propaganda ,ésta puede dirigirse al mantenimiento o fortalecimiento de ciertos valores imperantes, como confrontación de otras pautas con la pretensión de aportar la incerteza y la división y, finalmente, puede manifestarse con el objetivo de generar un cambio cognitivo y perceptivo sobre los individuos o grupos.

e) Respecto al ámbito geográfico sobre quién se actúa, la propaganda se exhibe a nivel nacional cuando el emisor actúa en las fronteras nacionales o puede ampliarse su campo de incidencia sobre la comunidad internacional.

f) Aquella propaganda realizada en el tiempo de paz o en el transcurso de un conflicto bélico. En una u otra situación aparece una mutación de las técnicas, intensidades, incidencia... de la propaganda, pero sin embargo, el hecho de realizar actos propagandísticos no se elimina. En este sentido, esta teórica separación compartimentada presenta una laxitud en la praxis de su acción, ya que desde la II Guerra Mundial hemos estado espectadores de una Guerra Fría entre los Estados Unidos y la URSS, o si atendemos a aquella perspectiva que percibe a la guerra con la utilización de la política por otros medios.

Todos estos criterios taxonómicos pretenden proponer una cierta aproximación a las manifestaciones de la propaganda, pero sólo es una contigüidad debido a que toda tipología se ve superada por un dinamismo y mutabilidad de la realidad.

Las nuevas y futuras formas de persuasión responden a las siguientes características:

1. Obedecen a estrategias más que a modelos y operan por objetivos, desde una doble perspectiva:

a) Necesitan adaptar las técnicas de comunicación a un objetivo final.

b) Toda planificación en este sector tiene un carácter finalista y es sólo en una mínima parte, cuestión de cifras y datos. Se intenta crear fe y esperanza ante unos receptores con fuerte resistencia a las técnicas persuasivas, por lo que se debe ser muy sutil.

2. Trabajan con cualquier tipo de mensaje que sea accesible.

3. Se mueven en un espacio multifactorial y no unívoco.

1.4.4. Las relaciones públicas y la publicidad

Existe el amplio debate teórico acerca de las relaciones que se establecen entre la publicidad y las relaciones públicas y por extensión, si éstas pertenecen a lo que se ha venido a llamar el *marketing mix*. Creo que sería interesante establecer una relación de las semejanzas y diferencias que concurren a la relación entre la publicidad y las relaciones públicas.

Concurren diferentes autores que han incidido en la importancia de las relaciones públicas con relación a la publicidad. Así, se ha apuntado que la publicidad es parte del programa de las relaciones públicas y por tanto, ésta contiene a aquélla, entre los que cabe citar a Black (1994), Cohen (1974), Urzaiz (1997).

Para Sanz de la Tajada (1986: 363-371), las diferencias que se pueden establecer entre las relaciones públicas y la publicidad se pueden establecer desde diversos aspectos:

a) Con relación a los objetivos

Existe un planteamiento en las relaciones públicas de que sus acciones se realizan sobre el ámbito institucional de la organización, mientras que la publicidad incide sobre el producto o la marca concreta.

Desde este punto de vista, las relaciones públicas se centran en la percepción que tengan los públicos de la organización, y no tanto en la intención de compra o la preferencia.

Finalmente, y de manera complementaria al objetivo de imagen, se plantea en ocasiones la mejora de las actitudes hacia la organización, lo que constituye más un *subproducto* de la imagen en este caso, y no un objetivo propio que debe ser pretendido más con técnicas publicitarias, que se revelan más eficaces y adecuadas al respecto, que con técnicas específicas de relaciones públicas.

b) Con relación a los destinatarios de la actividad

La publicidad se dirige principalmente, a unos públicos externos a la propia organización y es un tipo de público de espectro mayoritario y amplio.

Sin embargo, las relaciones públicas se realizan pensando en uno público interno y externo, dentro de esos dos ámbitos se incluyen multitud de públicos específicos (accionistas, instancias gubernamentales, otras organizaciones, socios, simpatizantes, medios de comunicación, empleados, instituciones internacionales...). Eso implica que la actividad dirigida de las relaciones públicas actúa sobre públicos más selectos y concretos y que debe modular su acción teniendo presente esa tipología de públicos.

c) Sobre la selección de los medios y soportes

La publicidad recurre a espacios concretos, definidos, tarifados y perfectamente identificados. Eso implica la existencia de una evaluación del coste, pues se tienen conocimiento de la cantidad que se va a pagar por la contratación de los espacios. Además, hay que tener en cuenta que eso implica un control cuasi absoluto del mensaje que va a llegar a los públicos, puesto que la contratación de un espacio publicitario conlleva:

- Decidir cuándo va a salir en un medio, por lo que se controla el factor tiempo y la repetición de los mensajes con absoluta discrecionalidad por parte de la organización.
- Decidir cuál es el contenido que se pretende presentar, ya que la publicidad es la disponibilidad de decidir qué va a salir en el medio sin que éste ponga ningún tipo de impedimento. Eso sí, siempre respetando las normativas que estén establecidas respecto a los derechos de imagen, de la personalidad y a cualquier otros derecho

público subjetivo, que generalmente se encuentran amparados en las normas constitucionales.

- Decidir dónde se va a insertar ese espacio, ya sea en la sección o en la distribución de espacio por la que se haya pagado. Puesto que es la compra de un trozo del medio –siempre que se pague lo establecido- el anunciante puede decidir la ubicación estricta, dentro de los márgenes que establezca el propio medio.
- Decidir cómo se va a presentar en el medio. Así, se puede adoptar cualquier formato que decida el contratante, insertando una fotografía, un mensaje, un jeroglífico, etc.

En definitiva, la publicidad ejerce un control absoluto en la elaboración y plasmación del mensaje que va a aparecer en el medio.

Por el contrario, las relaciones públicas actúan en el terreno de la incertidumbre puesto que únicamente se tiene certeza del mensaje elaborado, pero no existe control sobre cómo va a aparecer en el medio, ni cuándo, ni qué, ni dónde. Todo ello queda a merced de la decisión que tome el propio periodista. En consecuencia, el espacio de las relaciones públicas no es concreto, ni definido y ni tarifado. Y eso implica una mayor dificultad para presupuestar la actividad de relaciones públicas y las tarifas suelen referirse al trabajo profesional dedicado por el propio profesional y a su tiempo, además del coste de recurrir a determinados servicios a los materiales empleados.

d) Respecto al mensaje de lo que se comunica

La publicidad utiliza un mensaje explícito y evidente al obligarlo la normativa a su definición. Ello, derivado de que el mensaje publicitario no pasa ningún tipo de tamiz por parte de los medios. Además el lenguaje publicitario debe reunir una serie de características propias, evocando al consumo del producto o del servicio y siendo por tanto impactante, innovador y lo más sucinto posible. No hay que olvidar que la publicidad compra un espacio del medio –papel en la prensa y tiempo en la radio y la televisión- y cuánto menor sea ese espacio, menor será el coste.

El lenguaje que utiliza las relaciones públicas es muchos más extenso, derivado de la amplitud de sus públicos y de la utilización de diferentes lenguajes para dirigirse a ellos. Así, se elaboran

mensajes con un lenguaje propio del protocolo, se recurre a términos financieros en las actuaciones en el contexto financiero, se elaboran mensajes periodísticos cuando se incide sobre los medios de comunicación y se elaboran datos, estadísticas y argumentos políticos en las estrategias de lobbying. Eso demanda la existencia de multitud de conocimiento en los diferentes lenguajes que se pueden usar. Además, en las relaciones con los medios de comunicación no podemos estar seguros del lenguaje que va a acontecer puesto que el mensaje pasa por el control de los periodistas y son ellos, quienes dan su visto bueno a los contenidos de sus productos.

e) Sobre la cadencia de los mensajes

La publicidad tiene la necesidad de establecer un calendario en los mensajes que ha elaborado, puesto que unos de los factores de su éxito es la repetitividad. Así, un mismo mensaje es usual que se repita varias veces.

Desde la perspectiva de las relaciones públicas no es normal que se recurra a la repetición de un mismo mensaje, mientras que lo que sí se pueden repetir son las herramientas. Así, tenemos que los mensajes de las relaciones públicas se agotan en sí mismos. Por ejemplo, cuando se envía un comunicado de prensa, sólo se remite uno y aunque no tenga reflejo en los medios de comunicación no se vuelve a enviar.

f) La posibilidad de medir la eficacia y los resultados

En la publicidad se puede recurrir a una medida de los beneficios tangibles que se deriva de su actividad, como puede ser un aumento de la adquisición de los productos ofertados. Así, es posible técnicamente establecer una cierta relación entre coste de la campaña y resultados obtenidos.

Para las relaciones públicas, existe una clara dificultad para medir los resultados de sus estrategias. Y ese es uno de los principales inconvenientes que se produce en el contexto de las relaciones públicas, pues no se puede justificar convenientemente la utilización de recursos materiales y dinerarios. El gran papel de las relaciones públicas es el

establecer instrumentos de medida de validación del éxito/fracaso de las campañas de relaciones públicas.

Desde este punto de vista, para Sanz de la Tajada (1986: 371) las relaciones públicas “constituyen una función de management y su dependencia directa debe situarse, por tanto, al nivel de la Dirección General. Lo cual no niega sus aportaciones al servicio del marketing, pero siempre de manera indirecta y por vía de la comunicación institucional de la empresa”. Si atendemos que la comunicación se ha convertido en un elemento vertebrador de todas las acciones –internas y externas- que se producen en una organización, las relaciones públicas deben estar situadas desde una posición que permite poseer una visión general de las políticas de actuación, los objetivos y los fines de la organización. Con la pretensión de poder cumplir los objetivos organizativos, las relaciones públicas contribuyen con un asesoramiento en todas y cada una de las estrategias que se van a desarrollar en las diferentes partes de la organización. Para ello, el responsable de relaciones públicas:

- Debe participar en el proceso de discusión, deliberación, planificación y ejecución de los objetivos organizativos. Y esa participación significa que el máximo responsable de la comunicación debe tener una aportación activa.
- Eso implica la inserción en el máximo órgano de decisión, a nivel de Presidencia o de Director General, para poder tomar decisiones que van a afectar a otros niveles inferiores a él, pero que se encuentran en la función directiva. Esa ubicación va a coadyuvar a que exista una implicación jerárquica respecto a otros directivos, aunque también puede conllevar rivalidades interpersonales. De ahí, que lo más significativo es que el director de relaciones públicas cuente con el apoyo total del máximo responsable, siempre que aquel actúe con mesura y colaboración con otros directivos.
- Establecer estrategias conjuntas con otros departamentos de la organización, con la pretensión de asesorar en cómo vehicular comunicativamente las actividades de esos departamentos. Los ejemplos son variados, como pueden ser el asesoramiento en el departamento de recursos humanos sobre cómo explicar a los trabajadores las ventajas de realizar cursos de formación o conocer las necesidades de los trabajadores sobre determinados cursos. Esos son casos de colaboración entre dos aspectos de una organización –el

- comunicativo y el de personal- que siempre han aparecido como contradictorios, sobretodo en el aspecto de la comunicación interna.
- Realizar una función de asesoramiento en las relaciones con los medios de comunicación de los diferentes directivos que pueden ser invitados a participar en los propios medios.
 - Establecer canales de *escucha* de los distintos públicos de la organización y la traslación de esas demandas a los directivos.

Para Desantes las relaciones públicas no son marketing, ni forman parte del marketing, ni absorben al marketing. Para este autor uno de los principales problemas que tienen las relaciones públicas es la utilización de términos imprecisos y ambiguos lo que ha dado lugar a:

“(…) las abundantes teorías divergentes sobre la realidad que significan o quieren significar. Si la precisión de un término, cuya medida es, una vez más, la realidad, viene a sellar expresivamente un concepto, su imprecisión, su irrealdad, queda abierta a todo tipo de posibilidades conceptuales. Y el tomar en un sentido propio un término impreciso, que no denomina un concepto, aboca inexorablemente al error. Es necesario penetrar a fondo en el mismo ser del fenómeno mal nominado y prescindir de su nombre para no quedar marcado por su impropiedad” (1986: 99).

Una expresión más afortunada del término *public relations* hubiera sido el de Justificación Pública, puesto que sería la dación de cuentas de que la organización cumple con sus obligaciones (Desantes, 1986: 120). Todo ello en aras al cumplimiento de la responsabilidad social de las organizaciones, aspecto que ya en la República Romana se vino a llamar *publica relatio*, en la que la *auctoritas* justificada el uso correcto de la *potestas* que tenía otorgada.

Para Desantes (1986: 115-123) las diferencias que se establecen entre propaganda, publicidad y relaciones públicas se pueden sintetizar en las siguientes aseveraciones:

PUBLICIDAD	PROPAGANDA	RELACIONES PÚBLICAS
Mensaje complejo	Es comunicación del mundo interior del hombre	Mensaje complejo

1. Marco Teórico de las Relaciones Públicas

Comunicación del mundo exterior del hombre	Es la única posible comunicación pura o simple del mundo interior del comunicador	El mensaje tiene una función probatoria para el emisor que, en cuanto participada por el receptor, es comprobatoria (<i>probare cum</i>)
Comunica hechos que son bienes utilizables y útiles: productos, servicios, personas	Comunica, entre otros objetos posibles, sustancia intelectual o ideas, en sentido estricto	Su mensaje, con independencia de que sea intencionalmente probatorio o no, cumple la función social de verificar que la organización –o la persona física que de ella forme parte- cumple su fin natural, convencional o normativo
Se dirige por naturaleza, al conocimiento a través del interés, e intencionalmente, a la voluntad a través del conocimiento	Se dirige a la voluntad a través del entendimiento	El mensaje transmite así, como uno de los elementos, la idea del fin de la organización, más o menos objetivada según su grado de positivación
Es necesaria e intencionalmente, persuasiva	Es persuasiva, es decir, no solamente se dirige a la voluntad sino que tiende por sí misma a captar la voluntad	El segundo de los elementos del mensaje consiste en los hechos o dación de cuentas de la actuación organizativa o personal dentro de la organización
No es difusiva <i>per se</i> ; cuando se difunde accidentalmente, no se propaga. Termina prácticamente en el sujeto que la acepta	Es difusiva: genera ideas en los individuos adultos quienes a su vez, actúan de focos de generación	Se ha de regir por al principio de verdad
Capta la voluntad en cuanto presenta un bien utilizable y útil, o la apariencia de un bien útil y utilizable	Capta y difunde, en cuanto presenta el bien o la apariencia de bien	El proceso difusivo del mensaje relacional público produce la comparación entre fines y hechos. De esa

		comparación surge una identidad que legitima ante el público a una organización o una divergencia que, si es excepcional, también legitima el comportamiento general
O es verdadera o no es publicidad, ni merece el nombre de publicidad	La difusión de la apariencia del bien, o del mal en lugar del bien, condena la comunicación de ideas y las priva de llamarse ortodoxamente propaganda	Se convierten en un factor de convivencia y armonía social
		En ningún caso pueden tener un fin interesado, mercantil, de imagen de producto o de organización. Si estos efectos se producen son siempre accidentales, no esenciales a la naturaleza del mensaje
		Es indiferente para la naturaleza de su mensaje el medio a través del cual se difundan y el régimen contractual o no que rija la relación informativa. El modo, en relación con el medio, ha de partir de la naturaleza del mensaje

De ahí que para Desantes, las relaciones públicas no puedan escapar de esa obligación social de revertir a la propia sociedad parte de lo que extrae la organización para el cumplimiento de sus fines privativos, por lo que:

“Las relaciones públicas consisten en mostrar y demostrar una efectiva congruencia entre el interés particular de la organización y su comportamiento – sea empresarial o no- con el interés general

económico-social que el entorno público exige de la organización. Las técnicas perfeccionarán los mensajes en que tal muestra o demostración se lleve a cabo. Pero las técnicas no harán nunca el milagro de hacer verdad lo que no es. Quiero decir que, en cuanto comunicación de hechos, las relaciones públicas, han de ser verdad o constituyen un fraude” (1986: 122).

La tendencia actual de los profesionales de relaciones públicas es la combinación de las actividades internas y externas. Es decir, las organizaciones que tienen su propio responsable de relaciones públicas recurren a los servicios de empresas externas para desarrollar diversas estrategias que internamente no se pueden acometer o para potenciar las acciones realizadas en el interior. Esta tendencia ya ha sido resaltada por Lesly (1981: 281 y ss., Vol. I) señalando diversas actividades:

- a) Para asesorar a la dirección y al servicio de relaciones públicas de la organización sobre asuntos de relaciones o de opinión pública que afectan a la misma.
- b) Para facilitar los servicios de relaciones públicas que el cliente necesita.
- c) Para facilitar el conejo y los servicios relacionistas de acuerdo con el director de relaciones públicas de la organización cliente.
- d) Para aconsejar y dar normas para las relaciones públicas que realiza exclusivamente el servicio relacionista del cliente.
- e) Para asesorar y llevar a cabo determinadas acciones de relaciones públicas, mientras que el servicio relacionista del cliente coordina y realiza otras directamente.
- f) Para proyectos especiales en casos esporádicos, ocasionalmente.
- g) Para estudiar la situación del cliente, recomendar acciones y supervisar sus recomendaciones.

Podemos finalizar señalando que aquello que pretende cualquier organización es el de mejorar su relación con sus públicos y que para ello realiza toda una serie de actividades. Lo realmente importante es conseguir que esa actividad lleve a la consecución de los objetivos establecidos. Ahora bien, sí que es cierto que los públicos, las técnicas y las estrategias de las relaciones públicas trascienden a las acciones que se pueden realizar desde el departamento comercial, ya que las relaciones públicas establecen interrelaciones más complejas, impredecibles y diversas. Eso les hace presentarse como una actividad planificada y

gestionada desde el máximo nivel de la organización, que es el lugar en el que se tienen la facultad jerárquica y la perspectiva global para tomar decisiones que afectan al conjunto de la organización.

1.5. DEFINICIÓN DE RELACIONES PÚBLICAS

1.5.1. Concepción tradicional

Las relaciones públicas se han venido manifestando como una actividad comunicativa entre una organización y sus públicos en la búsqueda de la comprensión y el beneficio mutuo. Tras ese concepto tradicional de la disciplina se postula la necesidad de que concurren una serie de acciones comunicativas entre la organización y sus públicos - internos y externos- a efectos de que entre los dos interlocutores se establezca una relación fructífera es decir, que los dos salgan beneficiados de esa relación.

De ese concepto se han desprendido una serie de definiciones de lo que son las relaciones públicas:

- Para la *International Public Relations Association* (IPRA) “las relaciones públicas son una actividad de dirección de carácter permanente y organizado por la cual una empresa o un organismo privado o público busca obtener o mantener la comprensión, la simpatía o el concurso de aquéllos con los que tiene o puede tener que ver”.

- El Centro Belga de Relaciones Públicas sostiene que son “la política sistemática de un individuo o de una organización pública o privada y su puesta en marcha para entretener y mejorar sus relaciones con sus diferentes públicos, para hacer nacer una mejor comprensión de su actividad y suscitar alrededor de ella un espíritu de confianza y simpatía”.

Estas definiciones se enmarcan en el concepto tradicional de las relaciones públicas, con la intención de expresar su aspecto funcional: lograr el ajustamiento de los peculiares intereses del público o de los públicos de una institución, lucrativa o no.

Las Relaciones Públicas son una actividad de comunicación que establece procesos de adaptación intra y extra con los públicos de la

organización de una manera recíproca. Es decir, la organización permanentemente debe conocer qué le piden sus públicos, su entorno más inmediato para ir adaptándose a esas demandas. Para ello debe conocer a sus públicos e investigar sus necesidades y consecuentemente, establecer los cambios necesarios para una mejora de las relaciones mutuas.

1.5.2. Concepto gerencial

A partir de los años 60 se comienza a plantear una situación de las relaciones públicas desde la perspectiva de cómo se puede mejorar su actividad desde las propias organizaciones. Se teoriza sobre el papel del profesional de relaciones públicas y cómo deben ser su participación en la elaboración, planificación y ejecución de las estrategias de relaciones públicas.

Se concita la idea de que esa función debe vehicularse principalmente desde la perspectiva gerencial o directiva. Así, comienzan a realizarse definiciones que postulan esa vertiente y que enfatizan las definiciones en elementos descriptivos –como en las definiciones anteriormente señaladas-, pero que introducen aspectos operativos. Las principales definiciones son:

- La realizada por Rex F. Harlow, tras analizar 472 definiciones que abarcaban desde principios de siglo XX hasta el año 1976. Para Harlow la definición de relaciones públicas sería:

“Las Relaciones Públicas son una clara función de la dirección que ayuda a establecer y mantener líneas de comunicación mutuas, comprensión, aceptación y cooperación entre una organización y sus públicos; involucra la solución de asuntos y problemas; ayuda a la dirección a mantenerse informada y receptiva ante la opinión pública; define y realza la responsabilidad de la dirección respecto al interés público; ayuda a la dirección respecto al interés público, ayuda a la dirección a mantenerse alerta para utilizar los cambios eficazmente sirviendo de sistemas de alerta anticipada para adelantarse a las tendencias; y usan la investigación y el sondeo así como las técnicas de comunicación ética como sus principales herramientas”.

- Cutlip y Center (2001), dos de los principales investigadores en relaciones públicas, señalan que “Las relaciones públicas son una función directiva que establece y mantiene relaciones mutuamente beneficiosas entre una organización y los públicos de los que depende su éxito o fracaso”.
- En opinión de la *Public Relations Society of America* (PRSA), las relaciones públicas comprenden una serie de contribuciones sociales como:

“Las relaciones públicas ayudan a nuestra sociedad compleja y pluralista a alcanzar decisiones y funcionar mejor, contribuyendo al entendimiento mutuo entre grupos e instituciones. Ayudan a conciliar los intereses privados y públicos.

Las relaciones públicas están al servicio de una gran variedad de instituciones en la sociedad, como negocios, corporaciones, agencias gubernamentales, asociaciones de voluntarios, fundaciones, hospitales, escuelas, universidades e instituciones religiosas. Para alcanzar sus objetivos estas instituciones deben desarrollar relaciones efectivas con audiencias o públicos muy distintos, como empleados, miembros, clientes, autoridades locales, accionistas y otras instituciones, así como con la sociedad en general.

La dirección de las instituciones debe comprender las actitudes y escalas de valores de sus públicos para poder alcanzar las metas de las mismas. Esas metas a su vez dependen del entorno exterior. Los responsables de relaciones públicas actúan como consejeros y mediadores, ayudando a transformar los objetivos privados en estrategia y acción razonable y públicamente aceptable”.

Todas estas definiciones ponen énfasis en la perspectiva directiva o gerencial de las relaciones públicas, como estrategia más adecuada a su correcta contribución en la consecución de los objetivos organizativos.

Para Cutlip y Center (2001: 36) existen unos elementos comunes a estas definiciones como son:

1. Marco Teórico de las Relaciones Públicas

- I. Actúan de acuerdo con un programa planificado y sostenido como parte de la dirección de la organización.
- II. Tratan de las relaciones entre una organización y sus públicos.
- III. Supervisan el conocimiento, opiniones, actitudes y comportamiento dentro y fuera de la organización.
- IV. Analizan el impacto de estrategias, procedimientos y acciones sobre los públicos.
- V. Ajustan aquellas estrategias, procedimiento y acciones que puedan estar en conflicto con el interés público o la supervivencia de la organización.
- VI. Aconsejan a la dirección sobre el establecimiento de nuevas estrategias, procedimientos y acciones que puedan ser mutuamente beneficiosas para la organización y sus públicos.
- VII. Establecen y mantienen comunicación bidireccional entre la organización y sus públicos.
- VIII. Realizan cambios específicos en el conocimiento, opiniones, actitudes y comportamientos dentro y fuera de la organización.
- IX. Impulsan nuevas relaciones o mantienen las existentes entre una organización y sus públicos.

Es indudable que las Relaciones Públicas tienen un componente esencialmente directivo porque sus funciones van más allá de las comunicativas sino que deben interpretar, conocer e investigar del entorno inmediato y lejano para promover las modificaciones organizativas que sean necesarias para el mantenimiento de la organización. Y el profesional de las Relaciones Públicas debe estar en disposición de participar en el proceso estratégico de las organizaciones y servir de fuente de comunicación entre organización y públicos. Por ello, también será necesario que disponga de una capacitación y preparación interdisciplinar (recursos humanos, economía, relaciones internacionales, gestión política) alejándose de las meras capacidades comunicativas.

1.5.3. Concepto legal

Desde postulados legales se ha reglamentado la profesión de relaciones públicas. La primera ley reguladora del ejercicio profesional de las Relaciones Públicas es la “Ley sobre la reglamentación de las relaciones públicas en la República de Brasil” o Ley 5.337, del 11 de diciembre de 1967. Esta ley no ofrece ninguna definición, limitándose a describir las actividades específicas:

- a) Información de carácter institucional entre la entidad y el público a través de los medios de comunicación.
- b) La coordinación y planificación de investigaciones de la opinión pública para fines institucionales.
- c) La planificación y supervisión de la utilización de los medios audiovisuales para fines institucionales.
- d) La planificación y ejecución de campañas de opinión pública.
- e) A la enseñanza de las técnicas de relaciones públicas, de acuerdo a las normas establecidas en la reglamentación de la presente ley.

En el plano normativo y jurídico, las relaciones públicas han sido reguladas en España desde sendos decretos (1021/77 de 3 de mayo y Decreto 1092/1975 de 24 de abril). Estos dos decretos pretenden regular el acceso a la profesión y catalogar las diferentes categorías en la profesión. Así, en el Decreto 1021/77 se señala que “los que figuran inscritos en el Registro Oficial de Técnicos de RR.PP. en los niveles de Ejecutivos y Directivos; y los licenciados en Ciencias de la Información (Sección de Publicidad y Relaciones Públicas) una vez inscritos en las entidades profesionales o asociaciones sindicales correspondientes y en el mencionado Registro, en el que no podrán inscribirse más que los licenciados en Ciencias de la Información (Sección de Publicidad y Relaciones Públicas) que se hayan colegiado en las entidades profesionales o asociaciones sindicales correspondientes. La notificación de estos organismos a los registros Oficiales producirá el alta en los mencionados registros”. A su vez el artículo tres establece que “Los técnicos en RR.PP., inscritos en el Registro Oficial en los niveles de Directivos y Ejecutivos tendrán, una vez obtenida la pertinente

inscripción en sus Entidades profesionales o Asociaciones sindicales respectiva, la plenitud de sus derechos profesionales legalmente establecidos y gozarán de la misma consideración, habilitación y prerrogativas, quedando sometidas a idénticas normas estatutarias reguladoras de la profesión, cualquier que sea el origen de su inscripción o titulación”.

Desde el ordenamiento jurídico no se han elaborado excesiva normativa que regule la actividad de relaciones públicas y las definiciones que se han ido realizando no expresaban la amplitud de su conceptualización. Así, la Agrupación Nacional Sindical de Técnicos en Relaciones Públicas, del 3 de julio de 1972, en su artículo 8 las definía como:

“Se entenderá por relaciones públicas aquella actividad que, ejercida profesionalmente de modo planificado y habitual, tienda a crear una recíproca corriente de comunicación, conocimiento y comprensión entre una persona natural o jurídica y los públicos a que se dirige”.

Esa definición excesivamente genérica se concreta más de manera paradójica, en una norma jurídica de regulación de un aspecto de la publicidad y en la que se llegan a concretar excesivamente la actividad de relaciones públicas desde una perspectiva absolutamente incorrecta. Concretamente, en el Real Decreto 2198/1976 de 23 de julio en la que se dictan normas para la aplicación del principio de autenticidad en materia publicitaria. Así, en su artículo segundo señala que:

“Se entiende por información de relaciones públicas, a efectos de este Decreto, aquélla que tiende a la creación y mantenimiento de unas comunicaciones sociales eficaces entre una persona natural o jurídica y sus públicos, cuyo objeto sea el establecimiento de un clima de confianza entre ambos y que, considerada con suficiente interés para los públicos de la publicación o medio de difusión, justifique a juicio de la Administración y Dirección de los mismos, la ocupación del espacio correspondiente con contrapartida económica alguna. De acuerdo con lo dispuesto en el artículo treinta y ocho, número dos de

la ley de Fraga e imprenta, esa información deberá identificar en todo caso la fuente de la noticia.

Esta obligación se extiende asimismo a la información de relaciones públicas que, no reuniendo las características anteriores, sea publicada mediante el pago correspondiente al espacio utilizado en el medio. En este caso deberá aparecer al término de las mismas las iniciales ‘R.P.’ (relaciones públicas) entrecomilladas y de no menos de cinco milímetros de altura, en los medios impresos y en sobreimpresos o mencionada en el audio la expresión completa ‘relaciones públicas’, en los medios audiovisuales”.

Esta definición normativa encuentra muchas deficiencias en la intención de definir la actividad de las relaciones públicas:

- Cataloga las instancias que pueden realizar las relaciones públicas como una persona natural o jurídica, cuando es una actividad propia de las organizaciones, independientemente de su tratamiento jurídico. Además pueden existir organizaciones que no poseen personalidad jurídica. Finalmente, las personas individuales no son entes organizativos, por lo que no pueden realizar relaciones públicas.
- Circunscribe las relaciones públicas a una actividad externa a las organizaciones, cuando también posee acciones dirigidas a sus públicos internos.
- Desde el aspecto de los públicos externos, únicamente cita los medios de comunicación, por lo que deja de lado a múltiples instrumentos externos de las relaciones públicas. Hay que pensar que el acceso a los medios de comunicación es una de las principales facetas de las relaciones públicas, pero sus actividades no se agotan en ello.
- Asimismo, contempla la posibilidad de que se pueda comprar espacios en los medios de comunicación. Una visión que se acerca a la publicidad, cuando todos los expertos en relaciones públicas se han dedicado a señalar –precisamente- esa como una de las principales diferencias.

En consecuencia, esa definición legal de relaciones públicas es inadecuada, incompleta, alejada de las actividades y falta de toda rigurosidad científica respecto al marco de actuación y a la conceptualización de lo que son las relaciones públicas. Una vez más,

coadyuva al confusionismo respecto de lo qué son y qué hacen las relaciones públicas.

En este sentido, cuando se habla de que las relaciones públicas deben tener la necesidad de explicar a la sociedad qué hacen y qué objetivos persiguen, es necesario señalar que ello implica la existencia del requisito de veracidad que se exige a toda información. Puesto que lo que vienen a realizar la comunicación en las organizaciones - concretamente, las relaciones públicas- es establecer una comunicación no sobre la base de la iniciativa de la propia organización sino como respuesta a la necesidad de que los individuos estén plenamente informados de las cuestiones que les atañen. Ese principio viene recogido por la Declaración Universal de los Derechos Humanos y se contempla en la propia Constitución Española. Desantes (1986: 144) lo ha explicado de la siguiente manera:

Las relaciones públicas constituyen un factor de socialización en el sentido de desarrollo progresivo de los vínculos sociales, de interdependencias que se originan entre los hombres individualmente considerados o entre los hombres encuadrados en organizaciones para alcanzar objetivos que no pueden conseguir aisladamente y los que no están. Es decir, entre las múltiples formas en que el hombre vive en la comunidad: en su mesmedad; u organizado en su sociabilidad. La complejidad de la vida social exige una regulación que promueva al máximo sus ventajas y conjure o atenúe sus inconvenientes. En esa regulación debe considerarse que, a través de las relaciones públicas, las organizaciones han de dar cuenta a todos los demás sujetos del cumplimiento de sus fines o, lo que es lo mismo, de la realización de su función social.

Este es el correlato ético a una profesión que desarrolla su actividad como disciplina que canaliza las interrelaciones entre las organizaciones y sus públicos. Esas relaciones deben basarse en el convencimiento de que la organización debe revertir a la sociedad lo que de ella ha obtenido.

2. EVOLUCIÓN HISTÓRICA

Las relaciones públicas nacen cuando una determinada sociedad adquiere plena conciencia de que existe una necesidad de intercomunicación social y al mismo tiempo, de que el medio presuntamente idóneo para satisfacerla exige unos conocimientos o aptitudes y un esfuerzo, susceptibles de constituir una profesión autóctona.

Si se aplica esa concepción podemos afirmar que su nacimiento tiene lugar a principios de este siglo y en los Estados Unidos. Así, el término ya fue utilizado por primera vez en 1882, en una conferencia pronunciada por un abogado -Dorman Eaton- en la *Yale Law School* bajo el título *The Public Relations and the Duties of the Legal Profession*, con motivo de la entrega de títulos a la promoción de 1882 que había finalizado sus estudios en derecho. Otros autores como Nogueru, citan precedentes más antiguos concretados en el reverendo Hoyt en 1827 que utilizaba el término con connotaciones de responsabilidad corporativa. Asimismo, Arceo Vacas (1988: 25-27) recuerda que fue Thomas Jefferson la primera persona que utilizó el término en 1802. En 1897, la firma *Westinghouse* crea el primer departamento de relaciones públicas. En 1908 el presidente de la *American Telephon and Telegraph Company*, Newton Vail utiliza el término relaciones públicas cuando presenta el informe anual de la sociedad.

2.1. ETAPAS

Tradicionalmente se pueden catalogar cinco periodos fundamentales en su evolución:

a) Desde finales del S. XIX a 1914, con algunos ejemplos primigenios de acciones de relaciones públicas que iban configurando su deber ser.

b) De 1914 a 1918 fuertemente impregnada con las técnicas de propaganda, que se aplicaron en la I Guerra Mundial y sobretodo, en los Estados Unidos con la gran estrategia de comunicación para convencer a su población de que era necesario entrar en la guerra.

c) De 1919 a 1929 que arrastra las consecuencias de los excesos del periodo anterior y se produce una cierta aversión a la potencialidad de la comunicación, pero al mismo tiempo, las relaciones públicas comienzan a insertarse como disciplina universitaria y tiene lugar el primer libro de relaciones públicas.

d) De 1929 hasta 1945 en la que se potencia la actividad de las relaciones públicas dirigidas a las grandes masas, debido a la época de crisis económica de 1929 y el esfuerzo comunicativo -entre otros- que supuso la II Guerra Mundial.

e) A partir de 1945 y hasta nuestros días. En este apartado podría citarse la década de los 50 en la que se universalizan, al menos en la zona denominada “área occidental”, debido principalmente a la extraordinaria influencia norteamericana en los campos político, social, económico...

Al periodo comprendido hasta 1914 correspondería la figura de Ivy Ledbetter Lee considerado como el *padre* de las relaciones públicas. El periodo que llega hasta principios de los años 20 vería el ascenso de George Creel, como director del Comité estadounidense que planificó, elaboró y ejecutó la campaña de comunicación de aquiescencia a la entrada en la I Guerra Mundial. Y el tiempo que acontece a partir de los años 20 es la irrupción de Edward L. Bernays, figura fundamental en las relaciones públicas, ya que es el primer profesor universitario de la disciplina y el autor del primer libro sobre la materia. Con Bernays, las relaciones públicas comienzan a trabajar con criterios científicos y le da una impronta académica y rigurosa a la actividad.

2.1.1. Inicio de las relaciones públicas (hasta 1914)

A pesar de que los autores se remontan a la antigüedad para señalar los antecedentes remotos de las relaciones públicas, recordando los fastos romanos tras las victorias militares o las pirámides de Egipto; las relaciones públicas surgen como actividad regular a finales del siglo XIX y lo hacen como necesidad de la nueva sociedad industrial que comenzaba a asentarse. El principal precursor de esta época es Ivy Ledbetter Lee, que como profesional, es contratado para que comience a realizar actividades de comunicación para diversas personas e instituciones.

Lee era fundamentalmente un periodista, licenciado por Princeton. Vive en la época denominada *Progresista* en la que el ánimo de lucro se persigue hasta las últimas consecuencias, sin ninguna pretensión ética en las actitudes. Esa mentalización afectaba a toda la sociedad predisponiendo a algunos individuos, entre ellos a Lee, a propugnar la necesidad de un compromiso entre las fuerzas sociales en litigio, compromiso que ha de venir de la mano de una nueva interpretación del concepto de responsabilidad social.

Todo ello porque era una sociedad en la que la defensa de los trabajadores no existía y en la que aparecían turnos de trabajo de dieciocho horas y sólo un día de descanso. Es la época en la que se pensaba que el negocio era la negación del ocio (*nec otium*) y por tanto, tiempo de ocio era un tiempo improductivo. Ante esos abusos sociales comienzan a aparecer algunos periodistas que denuncian esas situaciones, denominados *muckrakers*, y que son catalogados como los acusadores de los abusos en las fábricas. La respuesta de los empresarios era la violencia física, la compra de los periodistas o el chantaje con la intención única de silenciar esas críticas.

Esa situación acontecía en España y los movimientos obreros recurrían a la denuncia de los excesos empresariales mediante la creación de sus propios instrumentos de información. Los movimientos obreros canalizan sus demandas mediante publicaciones tales como *La Solidaridad* (1870) o *La Emancipación* (1871-1873), cuya función era establecer un “verdadero vínculo entre las distintas secciones y federaciones”². Esas publicaciones mantenían un marcado carácter reivindicativo exigiendo mejoras en las condiciones laborales:

“Tenemos el placer de contar entre nuestros suscriptores las Sociedades de Tejedores de velos y la de galoneros: ciframos nuestra esperanza en ver cuanto antes las demás sociedades obreras aumentar el número de suscriptores a nuestro periódico *El Obrero*, destinado a defender sus intereses, y a difundir en los talleres la razón que ha de conducir al hombre por el camino progresivo de su natural destino.

La sociedad de tejedores de valor, que en todos los tiempos ha sabido sustentar el estandarte de su

² Citado por Fuentes y Fernández, Sebastián (1997: 126).

derecho, ora presentando su tranquilo frente en redor de sus hermanas, ora resignada con ellas a libar la copa de amargura que el hado emponzoñado les deparaba!, esta sociedad ha interpretado fielmente nuestras nobles aspiraciones, y como el que respira un ambiente vivificador, ha sido la primera en depositar su nombre en nuestra columna de suscriptores.

Igual satisfacción nos embarga al ver a muchos individuos de la sociedad de silleros suscritos apenas apareció a la luz pública el primer número.

El periódico *El Obrero*, único en su clase, no ofrecerá quizás ese lenguaje sublime de privilegiadas inteligencias; esas flores poéticas que adormecen el alma y la dilatan en el mar de la ilusión, como una nube ligera recorren el espacio por los aleteos de un viento suave. Nuestro lenguaje sincero y humilde a la vez será la voz genuina del corazón; de ese corazón oprimido que busca esfera para respirar, y sufre con los que sufren! Y llora con los que lloran!.

Marchemos adelante moralizando siempre, y despertando de su letargo a nuestros compañeros de taller, para quienes la fortuna esquiva haya privado de la luz que desvanece el velo de la ignorancia.

Comprendemos la situación del obrero, porque nos cabe el orgullo de pertenecer a su categoría y somos partícipes de los vaivenes que le surgen a menudo, consecuencias azarosas de nuestro régimen social; sin embargo, cuando la ciencia a través de mil escollos ha surcado el camino del progreso, y la sociedad toda ve en él su mejoramiento, la clase obrera, ese NON PLUS ULTRA de los siglos, podrá permanecer en la abyección? ¡Imposible! Los nuevos tiempos reclaman nuevas condiciones, y no se concibe estabilidad sin las leyes de armonía.

Las sociedades obreras, susceptibles de reforma, son una falange del cuerpo social, y a medida que éste se adelanta, ellas no pueden retroceder. ¿Y cómo entrar en nuevos caminos sin conocer los obstáculos? ¡Estudiad, y aprenderéis! Tenemos a la vista el libro de nuestro presente, en él se reflejan dos grandes verdades: el bienestar legal del hombre por la

emancipación y su estado precario por el indiferentismo y la duda: ¿escoged!.”³

Asimismo, las propias patronales también disponían de sus publicaciones. En este sentido, Cruz y Sáiz (1996: 170-171) señalan la existencia de periódicos de las organizaciones patronales, tales como *El Trabajo Nacional* (1892), *El Eco Patronal* (1922), *Boletín de la Asociación de Agricultores de España* (1882) y que son un claro exponente de los pensamientos e inquietudes de los patronos. Las temáticas que se trataban en sus páginas eran diversas y abarcaban actas de consejos, coyuntura económica, relaciones con los obreros o las relaciones con el poder político⁴.

Así, comienzan a aparecer voces que demandan una mejora de las condiciones laborales, por lo que los empresarios se ven en la obligación de establecer mejoras de algún tipo y necesitan la manera de explicarlas a la colectividad. Esa responsabilidad pretende un cambio profundo del comportamiento colectivo, eliminando las recurrentes campañas superficiales de las imágenes públicas de las organizaciones. Así, los anteriores agentes de prensa que se limitaban a una acción circunstancial, episódica y parcial son suprimidos para aportar una relación más abierta y sincera. Tal como afirmaba Lee en su declaración a los medios de comunicación de la época:

“Esto no es oficina de prensa. Nuestra labor se expone a la vista de todos. Nuestra finalidad es la de proporcionar noticias. Esto no es una agencia de publicidad; si pensáis que vuestra información ha de ser propiedad exclusiva de vuestro negocio, absteneos de emplearla. Nuestros datos son exactos. Si se desean detalles complementarios sobre cualquier tema que tratemos, les procuraremos inmediatamente, y desde este momento, invitamos con gusto a cualquier editor que así lo desee a que compruebe por si mismo la certeza de nuestros argumentos... En

³ Artículo sin título de Ramón de Cartañá, en *El Obrero*, Barcelona, 25 de septiembre de 1865. Citado por Fuentes y Fernández, Sebastián, 1997: 111-112.

⁴ Sobre la comunicación patronal véase Rey, Fernando del (1992): *Propietarios y Patronos. La política de las organizaciones económicas en la España de la Restauración (1914-1923)*, Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

resumen, la labor que desarrollamos en nombre de las empresas comerciales y de las instituciones públicas consiste en facilitar a la prensa y al público de los Estados Unidos materia informativa, rápida y precisa, sobre todo asunto cuyo valor e interés le haga merecedor de ser reconocido por ellos”.

En 1914 el gran magnate John Rockefeller Jr., contrata a Lee para contrarrestar la enorme hostilidad de la prensa y del gran público hacia la familia. Todo ello a raíz de la represión de los huelguistas de una de sus empresas, la “Colorado Fuel and Iron Company”, con el saldo de 28 muertos. Su campaña paradigmática consta de varias acciones:

a) Entiende que justo el flanco por donde más es atacado su cliente, la riqueza y el monopolismo a costa de los demás, ha de ser la punta de lanza para la defensa.

b) Procede a hacer públicas la economía de las sociedades de la familia para disipar el mito y la rumorología existente.

c) Propagar las cifras de tasas e impuestos abonados al Estado por las firmas Rockefeller, procurando conectar la actividad del imperio a la generación de una inmensa masa salarial, a la subsistencia de gran cantidad de familias y en fin, al efecto positivo de todo ello para el progreso del país.

d) Mediante la artimaña del “guante vuelto” aprovecha los supuestos efectos para presentarlos como virtudes. Así acude a las fundaciones para en primer lugar, donar un hospital a la ciudad de New York y más tarde se crea la Fundación Rockefeller. La inversión de dinero se traduce en recogida de imagen, en el fomento de la buena opinión del público hacia el nombre y sus empresas.

Otro triunfo de Lee fue a propósito de su contratación por la “Pennsylvania Rail Road”, debido al revuelto suscitado por el descarrilamiento de uno de los vagones y las víctimas. Lee, en contra de la política de silencio informativo, se decide por la política de claridad. Informa de los hechos tal cual, invitando a los profesionales a visitar el lugar del suceso, a indagar y preguntar lo que quisieran, les da cuanta información dispone del asunto. La respuesta de los medios no tarda y el ferrocarril es presentado como el transporte del futuro con independencia de accidentes estadísticos.

Así pues, las principales acciones de Ivy Lee fueron:

1. Romper la tradicional y negativa concepción del agente de prensa como encubridor de las malas noticias de sus patrones. Lee inaugura la libre información como fundamento teórico.

2. Rompe la tradicional y negativa concepción de la actividad informativa en pro de la aceptación de las corporaciones u otras entidades y/o sus mandatarios mezclado con la publicidad propiamente dicha, y sin discriminarla de ésta y de otras actividades concomitantes. Lee delimita las fronteras esenciales y da un impulso a las relaciones públicas como actividad autónoma.

3. Inicia regularmente -con precedentes aislados- la concepción de las relaciones públicas como conjunto de acciones no sólo defensivas sino también ofensivas. Esto es, para crear buena aceptación y no sólo para paliar la mala.

4. Rompe con la tradicional y negativa concepción del *agent press* comprador de periodistas, abogando por la honradez, seriedad profesional y sin favoritismos.

5. Crea otra técnica que consiste en relacionar al patrón con actividades filantrópicas, mostrando su lado positivo y humano.

2.1.2. Progresiva implantación (1914-1918)

Esos inicios intuitivos comienzan a acometerse bajo parámetros más científicos gracias a la presencia de los Estados Unidos en la I Guerra Mundial y la necesidad de incidir sobre la opinión pública. Con la guerra se consigue canalizar los esfuerzos de los mejores especialistas en sociología, psicología, publicidad y periodismo, en aras a la consecución del manejo y control de la opinión pública. Así, el presidente Wilson recibe las sugerencias de su amigo personal George Creel para crear el famoso Comité de Información Pública (*Committee on Public Information*). Ese grupo permitirá el despegue tecnológico de la nueva profesión y el auge en la época postbélica gracias a la enorme experiencia acumulada en los años de la guerra.

George Creel, antiguo redactor jefe del *Rocky Mountains News*, reunió a un equipo de profesionales que iban desde periodistas y agentes de prensa hasta universitarios, editores y artistas, organizando la agencia de relaciones públicas más completa y grande.

Las consecuencias fueron:

- Con el comité las relaciones públicas dejaron demostrado que con una infraestructura humana adecuada, un presupuesto económico acorde con los objetivos marcados y tiempo suficiente, efectivamente no sólo pueden defender una causa, sino atacar, pasar a la ofensiva para influir en la creación de opinión.

- Con el comité se experimentaron a gran escala las técnicas para elaborar y presentar aquellos mensajes referidos no a un bien o servicios específicos, sino a una idea de patriotismo en sí y sus derivados.

- A través del comité, numerosos profesionales agotaron su preparación, pasando posteriormente a las empresas privadas como son los ejemplos de Byoir, Prince Jones o Bernays.

2.1.3. Consolidación en de la Teoría (1918-1929)

Se produce la paulatina apertura de agencias de relaciones públicas tras la I Guerra Mundial. En 1927, el periodista John W. Hill abre su agencia en Cleveland y, más tarde, en unión con Don Knowlton funda la "Hill and Knowlton" de New York en 1933.

En el periodo de entreguerras (1919-1929) aparece la figura de Edward L. Bernays, ilustre sociólogo y psicólogo. Es autor del primer libro sobre relaciones públicas del que se tiene noticia en el mundo (*Crystallizing Public Opinion*). Además consigue insuflar a la disciplina un papel más académico al entrar como materia en la Escuela de Sociología de la Universidad de New York. En gran medida, ello supone el reconocimiento de la entidad intelectual de la profesión y de su estatuto epistemológico.

Con Bernays, las relaciones públicas comienzan a ser estudiadas y practicadas desde criterios más científicos y no tan intuitivos. Se piensa que son una actividad que debe ser llevada por profesionales y que los criterios con los que debe actuar han de ser rigurosos y basándose en postulados de metodología científica.

2.1.4. La generalización en los ámbitos privados y públicos (1929-1945)

Esa época de expansión económica que ocurre con los llamados *felices años 20* se interrumpe abruptamente con la crisis de 1929, en la que la economía estadounidense en primer lugar, y el resto de economías

occidentales en segundo lugar, tienen una de las mayores crisis de su historia. La respuesta a la salida de la crisis es el *New Deal* del presidente estadounidense Roosevelt y el intento de rescatar del imaginario colectivo, el afán de superación gracias al esfuerzo de todos. Desde instancias gubernamentales se percibía que la salida a la crisis no sólo debía enfrentarse desde políticas económicas sino también con actividades de tipo psicológico. Así, se desarrolla una vasta campaña de comunicación para explicar a las personas los profundos cambios en política económica para buscar el apoyo y el esfuerzo de todos y para eso, se recurre a los medios de comunicación.

Así, las conocidas como *Fireside Chats* (“Charlas junto al fuego”) pretendían acercar la figura del presidente a la población. En ellas se explicaban aspectos fundamentales a los ciudadanos dirigiéndose a ellos como “*my friends*”. En el primer mandato de Roosevelt hubo ocho charlas, seis de ellas entre 1933 y 1934. Era tal la expectación, que familias enteras se reunían alrededor de la radio para escuchar unas palabras que en absoluto eran fruto de la improvisación. Así, las charlas se planificaban de manera exhaustiva y se componía de:

- Redacción realizada por expertos en comunicación y en las que se insertaban las propuestas y las declamaciones en el marco general de sus palabras. Para poder propiciar una mayor complicidad entre emisor y receptores, se introducían en el texto alusiones personales a la vida privada del presidente, tales como vivencias personales, anécdotas. Todo ello con la pretensión de transmitir acercamiento personal, empatía y autoridad moral.
- La preparación en la lectura de las palabras, ajustándose a una cadencia adecuada para el medio (unas cien palabras por minuto), con la intención de alejarse del mensaje leído y del espontáneo. Se intentaba mimetizar cualquier conversación que pudieran tener los oyentes en su propia casa.

Otra de las técnicas que introdujo Roosevelt en sus mandatos fueron las reuniones directas con periodistas en el Salón Oval. Así, decidió realizar conferencias de prensa los martes y los viernes en la que mantenía conversaciones con los periodistas, les informaba de nuevos proyectos, se hacía un seguimiento de la situación del país, se le planteaban preguntas por parte de los periodistas; en definitiva, se

establecía un diálogo distendido. Sin embargo, con esa actuación se conseguía establecer una relación más cercana con los periodistas, crear complicidades con ellos al hacerlos partícipes de proyectos que conocían pocas personas y encontrar aliados cuando se trataba de informar sobre esos proyectos en los medios de comunicación. En su segundo mandato fueron 374 reuniones y en el período final, 337 (Pizarroso, 1993: 300).

Además de los distintos asuntos generales que se trataran en esas reuniones, una vez al año se dedicaba monográficamente a hablar sobre los presupuestos del país. También en esa ocasión, Roosevelt mostraba sus conocimientos en materia presupuestaria y económica. Finalmente, Roosevelt concedía entrevistas en exclusiva con los periodistas más conspicuos.

Todas estas actuaciones ante la prensa perseguían conseguir apoyo en los medios de comunicación para llevar a cabo su renovación de la estructura del país, al tiempo que apuntalar el liderazgo moral que tiene el presidente de los Estados Unidos.

A su vez, las relaciones públicas se utilizaron para conseguir primero, que la población fuera partidaria de participar en la guerra y segundo, que la dedicación al esfuerzo bélico fuera máxima. Para el segundo objetivo se creó la Oficina de Información de Guerra (*Office of War Information, OWI*), dirigida por Elmer Davis, un antiguo periodista del *New York Times*. Sus funciones fueron las de coordinar la información de numerosas agencias gubernamentales y militares y asegurar el apoyo moral y material de la población a la guerra, a través del fomento de la compra de bonos de guerra y la ayuda de los medios de comunicación para apoyar las necesidades bélicas tales como el racionamiento de alimentos, ropa o gasolina; mayor productividad y menor absentismo, etc.

Al margen de la situación en Estados Unidos, en Europa también se comenzaban a utilizar masivamente las técnicas de comunicación. Uno de los ejemplos más claros es la propaganda nazi y el uso masivo de la radio principalmente. Para Goebbels, el objetivo comunicativo no era la información, sino la victoria y así llegó a señalar que “la política informativa es un arma de guerra y su objetivo es hacer la guerra, no suministrar noticias”⁵. Así, sobre la influencia de los medios y la

⁵ Citado por Sahagún, 1998: 370.

posibilidad de manipular las percepciones de las personas, Goebbels señaló:

“Con una repetición suficiente y la comprensión psicológica de las personas implicadas, no sería imposible probar que de hecho un círculo es un cuadrado. Después de todo, ¿qué son un cuadrado y un círculo?. Son meras palabras, y las palabras pueden moldearse hasta disfrazar las ideas”.

Sobre el ministerio de Propaganda de Goebbels⁶, en embajador de la República en Berlín proponía la creación de un organismo similar en España:

“El Gobierno alemán acaba de crear el nuevo Ministerio de propaganda e Ilustración del Pueblo (Ministerium für Propaganda und Volksaufklärung). Independientemente de los fines políticos de este organismo, considero de sumo interés que se haga un detenido estudio técnico de su organización y funcionamiento, que ya ha esbozado el ministro titular. Sr. Goebbels, en unas declaraciones a la prensa, dividiéndolo en cinco secciones: 1ª La radiodifusión; 2º La prensa; 3º La propaganda activa; 4º El cinematógrafo; 5º El teatro y la educación del pueblo.

La importancia de este departamento para la obra de consolidar un nuevo régimen –y de ahí su ejemplaridad como método para la República española- no necesita ser encarecida. Sin pretender aconsejar una imitación servil de este organismo ni siquiera darle el rango de Ministerio, como ha hecho el Gobierno alemán, es evidente que la creación en España de una Subsecretaría o por lo menos de una Dirección General que reuniese y coordinase los servicios de información y propaganda ahora dispersos en distintos departamentos, con daño de su economía y de su eficacia, contribuiría poderosamente a la divulgación, dentro y fuera del país, de la obra republicana y a la consolidación definitiva del régimen. En tal idea se inspira el proyecto, que

⁶ El Ministerio de Cultura Popular y Propaganda contaba con la siguiente estructura:

- Secciones de propaganda activa, radio, cine y prensa. A las que se añadieron secciones de artes creativas, música y literatura.
- Secciones dirigidas a la propaganda exterior y a la prensa extranjera, tras las oportunas cesiones competenciales del Ministerio de Asuntos Exteriores.
- Se crea una sección dedicada al turismo (*fremdenverkehrsabteilung*).

me permito sugerir a V., de estudiar con todo detalle el Ministerio de Propaganda alemán, con objeto de recoger de él, si el Gobierno de la República decidiese a constituir un órgano semejante, cuanto sea provechoso y adaptable a nuestros medios y a nuestra psicología⁷.

Uno de los instrumentos de propaganda que se utilizaron es el cine mediante un plan establecido por la República en el exilio.

Considerando que el cine es hoy día, con la radio, el medio de propaganda más eficaz, por la extensión de las masas a que llega, me permito someter a la consideración del Gobierno de la República Española una breve información que pueda orientar a quien se deba de las normas generales a que obedece actualmente la propaganda política por medio del cine.

Para propagar hechos, situaciones o ideas por medio del cine se utilizan en la actualidad cuatro fórmulas que responden a características bien determinadas:

1º LOS FILMES DE PUBLICIDAD. Esta fórmula es a nuestro juicio inaplicable a la propaganda política. (...)

2º LA PRENSA FILMADA (Noticiarios y actualidades). La inclusión en las bandas de actualidades de asuntos referentes al Gobierno republicano y a la Política española es uno de los procedimientos de propaganda más eficaz que se pueden utilizar.

Se caracteriza esta fórmula por su enorme difusión en todo el mundo (todos los cines del mundo pasan una película de actualidades al menos cada semana). (...)

Este medio de propaganda no exige ningún desembolso por parte del Gobierno, ya que todos los gastos son sufragados por las casas productoras. Lógicamente, esta fórmula no entraña tampoco ningún beneficio económico para el Gobierno. (...)

El noticiario que mayor difusión tiene actualmente en Francia es "les Actualités Françaises" (200 copias aproximadamente por semana). Pasa integralmente en Suiza, Bélgica, Holanda, Polonia, Checoslovaquia, Zona francesa de ocupación en Alemania y Austria, y en todas las colonias francesas.

⁷ Carta de L. Araquistán, embajador de la República en Berlín al ministro de Estado, L. De Zulueta, 16 de marzo de 1933. Citado por Fuentes y Fernández, Sebastián, 1997: 248.

Se envían asuntos seleccionados para intercambios a todos los países anteriormente citados además de a Inglaterra y Estados Unidos, y se hace una versión en español que va a Méjico, desde donde debe distribuirse a toda la América Latina.

Esta circunstancia que señalo aconseja que se preste la máxima atención a esta fórmula de propaganda, por lo que quizás fuese acertado establecer un contacto oficial, directo y permanente, entre un representante acreditado del Gobierno de la República y estas casa productoras, así como con los servicios del Ministerio de l'Informacion (sic) Francés, de quien alguna de estas casas es una dependencia oficiosa.

3° PELÍCULAS DOCUMENTALES. La fórmula del documental puede dar excelentes resultados en la propaganda política.

(...) las producciones deben ser orientadas de tal manera que puedan pasar fácilmente en los grandes circuitos de explotación comercial a fin de que lleguen a la mayor masa de espectadores. Con esta fórmula el capital invertido por el Gobierno es amortizable y hasta puede producir beneficios. El período de explotación de este género de films puede ser de varios años en todos los países, estando limitado únicamente por la índole de los temas tratados. (...)

No aconsejamos al Gobierno ser por sí solo el productor de este género de películas; la fórmula más sensata, en el estado de cosas actual, sería la ayuda moral y hasta material del Gobierno a entidades productoras especializadas, lo que podría entrañar el consiguiente control político de la parte del Gobierno.

4° PELÍCULAS DE GRAN METRAJE (2.000 a 3.000 metros). La realización de películas de gran metraje, más o menos argumentadas, sobre temas de nuestra lucha, que contribuyesen a esclarecer la opinión sobre el verdadero carácter y el contenido humano de la odisea del pueblo español nos favorecería enormemente y contribuiría a reavivar el gran interés que nuestra causa despierta en todas las capas de la opinión mundial. (...)

La realización de este tipo de películas debe reservarse a las casas de producción especializadas, a las cuales el Gobierno debe aconsejar en los casos oportunos, dar el visto bueno a los escenarios que le puedan someter y alientar (sic)

2. Evolución Histórica

los esfuerzos que en este sentido le puedan parecer interesantes.”⁸

Esas actuaciones negativas y manipuladoras sin embargo, causaron un efecto rebote y gran parte de la población acogió con aprensión la potencialidad de los nuevos medios y la capacidad de la comunicación para manipular las opiniones colectivas.

2.1.5. Expansión internacional (a partir de 1945)

A partir de 1945 la influencia de los Estados Unidos es enorme. Esa influencia social, política y económica abarca también las prácticas de las relaciones públicas. Y la actividad de relaciones públicas llega a España, a raíz de la implantación de empresas multinacionales que trasladan su estructura interna y su funcionamiento. Eso creó una creciente mimetización de esas rutinas en algunas empresas españolas que, motivado por la capacidad de competir, comienzan a desarrollar estrategias de relaciones públicas, aunque básicamente españolas.

2.2. LAS RELACIONES PÚBLICAS EN ESPAÑA

Esa progresiva implantación de la actividad profesional de las relaciones públicas tiene una continuación paralela en el ámbito académico y normativo. Para ello vamos a realzar un somero repaso de lo que ha sido la historia de esa implantación en España. Lo concretaremos distinguiendo los hechos acaecidos en el ámbito profesional de los ocurridos en el académico e investigador. Eso nos va a permitir comprobar cómo la evolución de las relaciones públicas en España ha sido el ejemplo de que la actividad profesional va por delante de la académica, debido a que las relaciones públicas tuvieron un reflejo universitario a raíz del incremento de su actividad en el ámbito profesional.

Asimismo, esta pequeña evolución nos llevará a la situación actual en la que se ofrecerá algún esbozo de cómo se están practicando profesionalmente las relaciones públicas y cuál es su peso académico e investigador en la Universidad.

⁸ G. Zuñiga, *Ideas generales sobre la propaganda por medio del cine*, citado por Fuentes y Fernández Sebastián, 1997: 290.

2.2.1. Las relaciones públicas en el contexto profesional

En 1955 se comienzan a realizar las primeras campañas denominadas específicamente de relaciones públicas. Son realizadas por la agencia de publicidad *Danys* de Barcelona y la primera campaña llevó el título “Seamos mejores”. Tal como señala Rodríguez:

“La iniciativa fue concebida como una campaña social y, al mismo tiempo, de prestigio para la compañía. La completa planificación y ejecución corrió a cargo de Joan Fontcuberta⁷, creativo de la agencia. Bajo el lema “Seamos mejores”, la campaña se desarrolló en Cataluña entre octubre de 1955 y enero de 1956. Con una periodicidad semanal, los 16 originales fueron apareciendo en los principales diarios catalanes”(2005).

La empresa de publicidad *Danys*, a su vez, fue la primera en crear un Departamento de Relaciones Públicas en 1958 para potenciar las actividades y los servicios de relaciones públicas y como resultado de una cierta demanda en esas actividades. De ahí que, debido a la creciente instauración de las campañas de relaciones públicas, se cree en 1960 la primera empresa española dedicada a las relaciones públicas. Creada por Joaquín Maestre y Juan Viñas, recibe el nombre de S.A.E. de Relaciones Públicas.

Todos esos son pasos en la creación de campañas de relaciones públicas y la consiguiente necesidad de disponer de personal cualificado específicamente en la planificación, elaboración y ejecución de estrategias de relaciones públicas. Esos profesionales intentan impregnarse de legitimidad social, legal y profesional creando el 8 de marzo de 1961 la Asociación Técnica de Relaciones Públicas (ATRP).

Los profesionales de relaciones públicas tienen un foro de expresión y discusión sobre su actividad con la creación de la revista *Relaciones Públicas* en 1962; es la primera publicación sobre la materia en nuestro país. Esos mismos profesionales, tras el cese de la actividad de la ATRP, crean la Agrupación de Relaciones Públicas en Barcelona y el Centro Español de Relaciones Públicas (CENERP) en Madrid. Ambos en 1965. A estas organizaciones profesionales, se le añade en 1968 el Centro Mallorquín de Relaciones Públicas (CEMARP).

Asimismo, se comienzan a realizar actos internacionales en nuestro país. En este sentido, coincidiendo con la celebración en Barcelona de la *XII Assembly of the International Public Relations Association* (IPRA) en 1966, se celebra el I Congreso Español de Relaciones Públicas, en el que se inscriben 167 congresistas.

Debido a que la profesión comienza a tener un número más o menos significativo de profesionales que realizan campañas de relaciones públicas se comienza a ver la necesidad de estudiar el estado de la actividad. Así, el diario Madrid conjuntamente con la agencia de relaciones públicas *Hill and Knowlton International*, realizan en octubre de 1970 la primera encuesta específica sobre las relaciones públicas en España con la pretensión de conocer “la situación de las relaciones públicas en España entre hombres de negocios, periodistas, especialistas en publicidad y relaciones públicas y estudiantes de la universidad”.

A su vez, al punto que comenzaba a ser necesario conocer qué personas se dedicaban a la profesión, en 1971 se comienza a publicar un listado de profesionales de relaciones públicas en la *Guía de Relaciones Públicas*, editada por la Agrupación Española de Relaciones Públicas (AERP). Publicación que tendría continuidad en próximos años.

El Sindicato Nacional de Prensa, Radio, Televisión y Publicidad, como respuesta al incremento de profesionales crea en 1972 la Agrupación Sindical de Técnicos en Relaciones Públicas. Y el 24 de abril de 1975 se crea el Decreto núm. 1092 por el que se establece el Registro Oficial de Técnicos en Relaciones Públicas bajo el control administrativo del Ministerio de Información y Turismo. A su vez, con motivo del I *Simposium sobre Relaciones Públicas y Turismo*, del 1 al 31 de enero de 1983, la Dirección General de Correos concede el primer matasellos que hace referencia a las relaciones públicas en España.

La actividad de relaciones públicas ha tenido un escaso eco hasta hace pocas décadas en nuestro país. Tras la irrupción de empresas multinacionales de relaciones públicas que se instalaban en España, sobretudo para ofrecer sus servicios comunicativos a otras empresas multinacionales, se comienza a generar una cierta dinámica de contratar o elaborar planes de comunicación, aunque en esta etapa es fruto de un cierto mimetismo. Posteriormente, en la década de los 80, conocida por

el despegue económico en España, es el periodo en el que se crean gran parte de las empresas actuales de relaciones públicas, concretamente el 45,9%. A ese gran incremento, se le unieron las empresas surgidas a raíz de los diferentes actos relacionados con el año 92 (Juegos Olímpicos en Barcelona, Exposición Universal en Sevilla y Capital Europea de la Cultura de Madrid) y que motivaron la creación de múltiples empresas cuyo cometido era el de gestionar las diversas estrategias comunicativas de las empresas participantes.

Años de creación de las agencias
(ICIE, 1996: 202)

Período	Número	Porcentaje sobre el total
Antes de 1970	1	1,3%
Entre 1970 y 1975	1	1,3%
Entre 1976 y 1980	3	4%
Entre 1981 y 1985	10	13,5%
Entre 1986 y 1990	24	32,4%
Entre 1991 y 1995	33	44,5%
1996	2	2,7%

Uno de los parámetros que nos permiten analizar el interés real de las organizaciones en las actividades de comunicación, más allá de los planteamientos teóricos o discursivos, es la distribución del presupuesto de comunicación en las diversas estrategias de comunicación. Tal como refleja el siguiente cuadro, la distribución por conceptos se reparte de la siguiente manera.

Distribución presupuestaria
(Villafañe, 2000: 115)

Comunicación interna	9%
Comunicación corporativa	27%
Comunicación de producto	29%
Relaciones informativas	14%
Identidad visual y presentaciones corporativas	13%
Gestión de marca	8%

Las empresas siguen dedicando gran parte de su presupuesto de comunicación a actividades relacionadas con la vertiente comercial, ya que la comunicación de producto es la principal partida presupuestaria

2. Evolución Histórica

con una 29% del total. Seguidamente, con un 27% del presupuesto le sigue las estrategias desarrolladas sobre la comunicación corporativa, como elemento que configura la actividad global de las entidades. Llama la atención la escasa dedicación presupuestaria a la comunicación interna, debido a que sólo un 9% del presupuesto se dedica a las relaciones comunicativas con los públicos internos de las organizaciones.

Una vez que se ha decidido la distribución del presupuesto, es necesario establecer una planificación a corto, medio y largo de las estrategias que se vayan a realizar. Esa planificación implica definir los objetivos comunicativos de la organización, la distribución de los recursos materiales y humanos y una secuenciación en la aplicación. Para dar una impronta de permanencia, la planificación conlleva una regularidad en las actuaciones. Así, las organizaciones tienen como principal duración de su plan estratégico de comunicación el periodo de un año (65%), mientras que le sigue los seis meses.

Planificación estratégica según el tiempo
(Villafañe, 2000: 120)

Seis meses	21%
Anualmente	65%
1 a 3 años	8%
3 a 5 años	3%
5 a 10 años	2%
NS/NC	1%

Las relaciones con los medios de comunicación es uno de los planteamientos más complejos por los que pasan las organizaciones, debido a que esta actividad es necesaria que pase por el tamiz de otras personas y organizaciones ajenas a la propia. Eso implica la cesión en el espacio de decisión y una cierta negociación para poder aparecer en el contenido redaccional de los medios de comunicación. Frente a los planteamientos académicos de que lo más correcto es establecer una relación lo más profesional posible, la práctica cotidiana muestra que las relaciones personales, con un 23%, es la actividad más eficaz. Si a esto le añadimos los encuentros con los medios (14%), observamos que las relaciones con los medios de comunicación participan de un alto grado de relación directa y personal con los periodistas. Dejando de manera

subsidiaria, otros mecanismos más profesionales, como son la rueda de prensa, comunicados de prensa o envío de documentos.

Actividad más eficaz en la relación con los medios
(Villafañe, 2000: 136)

Relaciones personales	23%
Encuentros con los medios	14%
Regularidad en la relación	12%
Rueda de prensa	8%
Presentación de nuevos productos y servicios	5%
Envío de documentos a los medios	5%
Notas de prensa	5%
Publicidad	3%
Facilitar la labor de los medios	3%
Cooperación con otras entidades	3%
Otros	3%
Transparencia/Veracidad	2%
Elaboración de reportajes	2%
Información sobre las actividades del Dtor Gral	2%
NS/NC	14%

Las empresas de relaciones públicas que existen en España adolecen de un cierto tamaño que les permita trabajar en diferentes campos de actuación. Eso nos ofrece una morfología de una pequeña empresa de relaciones públicas, ya que la mitad de las empresas tienen menos de 10 trabajadores. Sin embargo, existen amplias dualidades en el tejido empresarial de las relaciones públicas, debido a que coexisten empresas de ese pequeño tamaño con otras que cuentan con un número muy significativo de personal. Son los casos de Shandwick S.A.E. RP, con 57 empleados (según datos de 1996) o de Sanchís y Asociados, con 53 empleados.

Número de empleados
(ICIE, 1996: 199)

De 1 a 5	27%
De 6 a 10	22%

2. Evolución Histórica

De 11 a 15	15%
De 16 a 20	7%
De 21 a 25	3%
Más de 26	3%

Las empresas consultoras de relaciones públicas realizan una función de asesoramiento en estrategias de comunicación de las organizaciones. Esa actividad suele ser subsidiaria a las planificaciones realizadas en el seno de las propias empresas y que se suelen contratar para completar o potenciar determinadas actividades. Así, las contrataciones se refieren a las “relaciones con los medios de comunicación” como función principal y que es demandada en un 93,6% de las ocasiones, todo ello fruto de que es una herramienta ejercida por todas las organizaciones. Por el contrario, la segunda de las actividades demandadas, “la comunicación en crisis” con un 92,4%, se debe a su especificidad en la que no todas las organizaciones tienen en experto en la resolución de esas situaciones.

Áreas de actividad (ICIE, 1996: 210)

Relaciones con los medios	93,6%
Comunicación de crisis	92,4%
Comunicación de producto	81%
Comunicación interna	72,1%
Public Affaires	64,5%
Patrocinio	58,2%
Comunicación de salud	43%
Lobby	39,2%
Comunicación medioambiental	39,2%

A su vez, existe un número significativo de asociaciones profesionales de relaciones públicas. Esa estructuración se realiza de manera generalista, asociaciones de relaciones públicas, y por ramas de actividad, asociaciones de profesionales por tipo de organizaciones. Las más significativas son:

ADC Dircom	Presidente: Antonio López Fernández (Madrid)
Asociación Catalana de Informadores de la Administración Local (ACIAL)	Presidente: Carles Mestres (Barcelona)

ADECEC Asociación de Empresas Consultoras en Relaciones Públicas y Comunicación	Presidente de Honor: Joaquín Maestre (Madrid)
Asociación de Técnicos de Comunicación Institucional (ATECIN)	Presidente: Luis Ángel Laredo de Santiago (Madrid)
Asociación Española de Comunicación Empresarial (ASECOM)	Presidente: José González González (Madrid)
Asociación Nacional de Periodistas de las Administraciones Públicas (A.N.P.A.P.)	Presidenta: Clara Estrada Rubio (Madrid)
Asociación para la Comunicación Empresarial e Institucional (ACEI)	Comisión Gestora: Mariano Cebrían (Madrid)
Consejo General de Asociaciones de Profesionales de Relaciones Públicas	Presidente: Jaime de Urzáiz y Fernández del Castillo (Madrid)
Consejo Superior de Comunicación y Relaciones Públicas de España-Confederación Española de Asociaciones Profesionales de Comunicación y Relaciones Públicas	Presidente: Javier Pérez-Portabella Maristany

Todo ello permite discernir un panorama en el que las relaciones públicas comienzan a disponer de un cierto sector económico y de una creciente demanda en su actuación en el seno de las organizaciones. Demanda que se irá incrementado a medida que las entidades públicas y privadas vayan tomando conciencia de la necesidad de establecer estrategias de comunicación a medio y largo plazo.

2.2.2. Las relaciones públicas en el ámbito académico

En el seminario *Los medios de la información contemporánea*, impartido por Juan Beneyto en 1954 en el Instituto Social León XIII, es cuando, por primera vez en España, se habla de la necesidad de establecer un marco conceptual a determinados aspectos de las relaciones públicas. Hecho que se concreta en el libro *Mass Communications. Un panorama de los medios de información en la sociedad moderna*, editado en 1957 por el Instituto de Estudios Políticos, y en el que Juan Beneyto publica el primer artículo sobre las relaciones públicas

y su perspectiva comunicativa y que llevaba como título “Las relaciones públicas”.

Sin embargo, no es hasta 1958 cuando aparece el primer libro dedicado específicamente a la materia y se realiza desde la perspectiva de las relaciones públicas en la administración. Concretamente, Luis Marqués Carbó y Luis Marqués Canós publican el libro *Las relaciones públicas en el ámbito local*, que pretende establecer algunos parámetros de actuación de las corporaciones locales en sus relaciones con los administrados.

Fruto del creciente interés en las relaciones públicas, la colección “La Empresa y el Hombre” publica en 1963 la traducción del libro *Effective Public Relations*, cuyos autores son S.M. Cutlip y A.H. Center, como reflejo de una cierta demanda social en la enseñanza de las relaciones públicas. Demanda que tiene su reflejo en la introducción en el Plan de Estudios de la Escuela oficial de Periodismo de una asignatura de tercer curso denominada “Fundamentos de psicología y Teoría y técnica de la propaganda y de las relaciones públicas” (Orden Ministerial de 20 de abril de 1967, BOE del 4 de mayo). Esa asignatura de relaciones públicas tiene una continuación más general y completa con la creación de la Escuela Superior de Relaciones Públicas en 1968 en la Universidad de Barcelona, reconocida oficialmente por la Orden de 28 de julio de 1969.

En 1971, el Decreto 2070 de 13 de agosto (BOE, núm. 220, de 14 de septiembre de 1971), regula los estudios de periodismo y demás medios de comunicación social en la universidad; facultando a las Universidades a que puedan solicitar la creación de Facultades de Ciencias de la Información. Esos centros podrán impartir “enseñanzas correspondientes a Periodismo, Cinematografía, Televisión, Radiodifusión y Publicidad”, agrupándolas en tres secciones o ramas, a saber, Periodismo, Ciencias de la Imagen Visual y Auditiva y Publicidad (Art. 2).

Posteriormente y en base a esa disposición normativa, la Universidad Complutense de Madrid y la Universidad Autónoma de Barcelona, solicitan la creación de sendas Facultades de Ciencias de la Información. Así el Decreto 2478 de 17 de septiembre de 1971 (BOE, núm. 249, de 18 de octubre de 1971) autoriza la creación de esas

Facultades. En el caso de la Universidad Complutense de Madrid, se autorizan las ramas de Periodismo, Ciencias de la Imagen Visual y Auditiva y Publicidad, mientras que en la Universidad Autónoma de Barcelona sólo se impartirá inicialmente la rama de Periodismo. Rama que se ve ampliada con el Decreto 2140/1972, de 20 de julio (BOE núm. 191, de 10 de agosto) con la inclusión de la Publicidad. A su vez, en 1974 el Gobierno aprueba provisionalmente el Plan de Estudios de la Licenciatura de Publicidad y Relaciones Públicas, ampliando la anterior Licenciatura de Publicidad.

En la actualidad, la Licenciatura de Publicidad y Relaciones Públicas se encuentra plenamente insertada en las Facultades de Ciencias de la Información/Comunicación. Según los datos con los que se cuenta en la actualidad, su presencia se produce en las siguientes universidades:

UNIVERSIDAD	NOTA ACCESO	DURACIÓN (AÑOS)	PLAZAS	TITULARIDAD
Universidad de Málaga	6,44	4	132	Pública
Universidad de Sevilla	6,77	4	115	Pública
Universidad de La Laguna	-	2 (Estudios de segundo ciclo)	90	Pública
Universidad Pontificia de Salamanca	-	4		Privada
Universidad Autónoma de Barcelona	7,63	4	89	Pública
Universidad de Barcelona*	5,39	3	-	Pública
Universidad de Gerona	5,51	3	-	Pública
Universidad Ramón Llull	-	4	-	Privada
Universidad de Vigo (impartida en Pontevedra)	6,95	4	100	Pública
Universidad	6,82	5	220	Pública

2. Evolución Histórica

Complutense de Madrid				
Universidad Antonio de Nebrija	-	4		Privada
Universidad San Pablo-CEU de Madrid	-	5	-	Privada
Universidad Camilo José Cela	-	4	50	Privada
Universidad Europea de Madrid	-	4	150	Privada
Universidad Católica San Antonio de Murcia	-	4	-	Privada (-)
Universidad de Navarra	-	4	100	Privada
Universidad del País Vasco	6,57	4	125	Pública
Universidad Cardenal Herrera-CEU de Valencia	-	-	-	Privada
Universidad Jaume I de Castellón	6,76	4	90	Pública
Universidad de Alicante	-	4	-	Pública
Universidad de Cádiz		Segundo Ciclo		Pública

* Diplomatura en Relaciones Públicas y Comunicación de las Organizaciones

A su vez, la investigación que se viene realizando todavía es escasa. A continuación se ofrece un listado de las tesis doctorales que tenemos conocimiento que han sido presentadas en las universidades españolas:

2.2.2.1. Tesis Doctorales de Relaciones Públicas

1. Almengor Díaz, Manuel Antonio (1985): *El ámbito informativo en la dimensión social de las relaciones públicas*, Facultad de Ciencias de la Información, Universidad Complutense de Madrid.
2. Arceo Vacas, Alfredo (1994): *Estrategias de relaciones públicas: los planteamientos de las grandes empresas del sector*, Facultad de Ciencias de la Información, Universidad Complutense de Madrid.
3. Baschwits Gómez de las Bárcenas, Ana Lucrecia (1996): *Las relaciones públicas integrales como concepto aglutinador de las herramientas en una concepción moderna de la comunicación social*, Facultad de Ciencias de la Información, Universidad Complutense de Madrid.
4. Capriotti, Vicente Paul (1994): *Consideraciones sobre la estructura y la formación de la imagen corporativa: análisis de la comprensión y de la actuación de las entidades bancarias y las agencias de relaciones públicas sobre la Imagen de Empresa*, Facultat de Ciències de la Comunicació, Universitat Autònoma de Barcelona.
5. Cárdenas Rica, María Luisa (1997): *Gabinetes de prensa municipales en la provincia de Sevilla: en pueblos entre 25.000 y 100.000 habitantes*, Facultad de Ciencias de la Información, Universidad de Sevilla.
6. Castillo Esparcia, Antonio (1997): *Grups de pressió i mitjans de comunicació: anàlisi de l'ús dels mitjans comunicatius per promoure interessos associatius*, Facultat de Ciències de la Comunicació, Universitat Autònoma de Barcelona.
7. Chimenó Rabanillo, Serafín (1992): *La información en el ámbito sanitario*, Facultad de Ciencias de la Información, Universidad Complutense de Madrid.
8. Desantes Guanter, José María (1979): *Propaganda, publicidad y relaciones públicas en la legislación de las cajas de ahorro*, Facultad de Ciencias de la Información, Universidad de Navarra.
9. Eizaguirre Zarza, Almudena (1995): *La imagen de un lugar como factor de diferenciación: análisis de la imagen y líneas de acción para el cambio: una aplicación al Bilbao metropolitano*, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Deusto.
10. Enebral Casares, Fernando J. (1992): *La información interactiva en gabinetes de comunicación*, Facultad de Ciencias de la Información, Universidad Complutense de Madrid.

11. Fernández Camacho, Carmen (1997): *La propaganda desnaturalizada: técnicas y formas nuevas de relaciones públicas en comunicación*, Facultad de Ciencias de la Información, Universidad Complutense de Madrid.
12. Flanagan Simonsen, María Irene (1993): *Magister en Relaciones Públicas: Universidad de Santiago de Chile*, Facultad de Ciencias de la Información, Universidad Complutense de Madrid.
13. García Martín Jorge (1994): *La revista interna: análisis de las comunicaciones en el interior de la empresa vasca de gran tamaño, 1988-1922*, Facultad de Ciencias Sociales y de la Comunicación, Universidad del País Vasco.
14. García Nieto, María Teresa (1994): *Acciones de relaciones públicas: la fundación*, Facultad de Ciencias de la Información, Universidad Complutense de Madrid.
15. García-Nieto Serrano, Federico (1975): *Las técnicas audiovisuales en su aplicación a las relaciones públicas*, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Complutense de Madrid
16. 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*, Facultad de Ciencias de la Información, Universidad Complutense de Madrid.
17. Gonzalo Molina, Pablo (1988): *La comunicación interna en la empresa*, Facultad de Ciencias de la Información, Universidad Complutense de Madrid.
18. Hernández Verduzco, Isidro (1996): *Los gabinetes de comunicación en la sociedad multimediática*, Facultad de Ciencias de la Información, Universidad Complutense de Madrid.
19. León Alonso, María del Rosario (1994): *La nota de prensa: un modelo de comunicación institucional*, Facultad de Ciencias de la Información, Universidad de Sevilla.
20. Losada Vázquez, Ángel (1994): *Función gerencial y estratégica de la comunicación institucional en la Universidad Complutense de Madrid*, Facultad de Ciencias de la Información, Universidad Complutense de Madrid.
21. Macaya Jorquera, José Luis (1996): *Información y Comunicación eficaz en las organizaciones a través de World Wide Web*, Facultad de Ciencias de la Información, Universidad Complutense de Madrid.
22. Magallón Pendón, Sara (1998): *Definición empírico-operativa del "practicum" de los estudiantes universitarios de Relaciones Públicas y su vinculación con la realidad profesional en Catalunya, 1992-1997*, Facultat de Ciències de la Comunicació, Universitat Autònoma de Barcelona.

23. Martínez Sánchez, Juan Luis (1996): *Diseño de un modelo de imagen básica para la gestión de la identidad corporativa de las Organizaciones No Gubernamentales Españolas de Ayuda al Desarrollo (ONGD)*, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Navarra.
24. Noguero Grau, Antoni (1990): *Concepto, desarrollo y función social de las relaciones públicas: perspectiva histórica, teórica y jurídica*, Facultat de Ciències de la Informació, Universitat Autònoma de Barcelona.
25. Palencia-Lefler I Ors, Manuel (2000): *El fundraising com a tècnica de relacions públiques en el context de les fundacions*, Facultad de Ciencias de la Comunicación, Universitat Autònoma de Barcelona.
26. Pérez de Tudela Pérez, César (1992): *Información en situaciones de crisis*, Facultad de Ciencias de la Información, Universidad Complutense de Madrid.
27. Pérez González, Rafael Alberto (1987): *Un modelo estratégico de comunicación municipal*, Facultad de Ciencias de la Información, Universidad Complutense de Madrid.
28. Pérez Madrid, José Eduardo (1990): *Los problemas de comunicación en las administraciones públicas*, Facultad de Ciencias de la Información, Universidad de Navarra.
29. Porras Rodríguez, Rosario (1994): *Comunicación corporativa: un instrumento clave en la gestión estratégica de la imagen de empresa*, Facultad de Ciencias de la Información, Universidad Complutense de Madrid.
30. Pozo Lite, Marisa del (1995): *La influencia de la cultura empresarial de las multinacionales extranjeras en el desarrollo de la comunicación interna de sus filiales españolas*, Facultad de Ciencias de la Información, Universidad Complutense de Madrid.
31. Ramírez de la Piscina, Txema (1993): *Prentsa Bulegoen eragina komunikazio prosezuan: "igorle berriek" kazetal ohikeriez egiten duten erabilpena eta mezu informatiboan duten intzidentzia* [Influencia de los Gabinetes de Prensa en el proceso de comunicación: utilización que los "nuevos emisores" hacen de las rutinas periodísticas y su incidencia en el mensaje informativo], Facultad de Ciencias Sociales y de la Comunicación, Universidad del País Vasco.
32. Rey Lennon, Federico (1996): *Luces y sombras de las relaciones públicas: opinión pública, propaganda y relaciones públicas en la obra de Edward L. Bernays*, Facultad de Ciencias de la Información, Universidad de Navarra.
33. Römer Pieretti, Max (1993): *Comunicación corporativa: el reto gerencial*, Facultad de Ciencias de la Información, Universidad de La Laguna.

2. Evolución Histórica

34. Toña Güenaga, Ángel Tarsicio (1995): *Información sobre la empresa a los trabajadores*, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Deusto.
35. Valls Giménez, Josep Francesc (1989): *La imatge de marca de país*, Facultat de Ciències de la Informació, Universitat Autònoma de Barcelona.
36. Zapata Palacios, Lelia Fabiola (1994): *La comunicación interna: fundamentos para su organización y eficacia*, Facultad de Ciencias de la Información, Universidad Complutense de Madrid.2000.

El conjunto de esas tesis han sido presentadas mayoritariamente en la Universidad Complutense de Madrid (51,3%), a gran distancia de la Universidad Autónoma de Barcelona con un 16,2%.

Distribución de Tesis Doctorales según Universidades

Universidad	Tesis presentadas
Universidad Complutense de Madrid	19 (51,3%)
Universidad Autónoma de Barcelona	6 (16,2%)
Universidad de Sevilla	3 (8,1%)
Universidad de Navarra	4 (10,8%)
Universidad de Deusto	2 (5,4%)
Universidad del País Vasco	2 (5,4%)
Universidad de La Laguna	1 (2,7%)

A pesar de que los planes de estudio se encuentran implantados desde hace bastantes años, hasta los años 90 no se produce la gran mayoría de las Tesis Doctorales sobre relaciones públicas. Así tenemos que la década de los 90 reúne más de las tres cuartas partes (78,3%) de las tesis presentadas en la historia de la universidad española.

Distribución de Tesis según año de presentación

Fechas	Tesis presentadas
Antes de 1985	2 (5,4%)
Entre 1986-1990	6 (16,2%)
Entre 1991-1995	17 (45,9%)
Entre 1996-2000	12 (32,4%)

Esto nos presenta un panorama en el que todavía se debe potenciar la investigación académica en relaciones públicas para poder ir estableciendo el marco teórico y profundizar en la investigación básica sobre las relaciones públicas.

2.3. LAS TENDENCIAS EN RELACIONES PÚBLICAS

Ante esta situación, las relaciones públicas tienen un buen futuro si consiguen superar el confusionismo acerca de sus cometidos y funciones y profundizan en determinados aspectos que mejorarán su actividad, tales como la potenciación de la investigación básica y aplicada y la concreción de lo que son sus objetivos para hacerlos más acordes con lo que son las necesidades de comunicación de las organizaciones.

Considero que comienza a existir una cierta concienciación empresarial y social sobre la necesidad de que la comunicación en las organizaciones se convierte en uno de los ejes fundamentales en cualquier entidad. Y eso está teniendo una reflejo en el aumento de las demandas de trabajo de empresas y consecuentemente, de personal. Además, en las propias Facultades de Ciencias de la Comunicación/Información, en general, y en la Licenciatura de Publicidad y Relaciones Públicas, se observa una creciente demanda de solicitudes de admisión por parte de los alumnos; por lo que el reto de la Universidad consiste en realizar una correcta preparación con los alumnos para que profesionalmente puedan satisfacer adecuadamente las demandas comunicativas de las organizaciones.

Fruto de esa demanda, creo conveniente resaltar que la preparación académica en *Teoría y Técnica de las Relaciones Públicas* debe enfocarse a la preparación multidisciplinar de los alumnos puesto que la aplicación de las relaciones públicas demanda la necesidad de que sean profundos conocedores de las estructuras psicológicas, organizativas, de gestión y de administración de las diversas organizaciones en las que pueden desempeñar sus funciones. Así, será imprescindible conocer dirección y administración de empresa, sociología, gestión de recursos humanos, análisis de medios de comunicación, ciencia política, entre otras temáticas.

La tendencia en relaciones públicas en nuestro país es el aumento de las necesidades de comunicación de las organizaciones. Sin embargo, atendiendo al tejido empresarial de nuestro país –principalmente, pequeña y mediana empresa- es necesario establecer una relación basada en los contratos de asesorías externas, en lugar de la inserción en el organigrama de responsables de comunicación.

2.3.1. Gabinete interno o externo

Hay que tener presente que para una PYME es menos gravoso para su presupuesto contratar los servicios externos de una empresa experta en comunicación que disponer del propio personal en el que debe dar un sueldo, cotizar a la Seguridad Social, pagar otros impuestos, disponer de un espacio, adquirir un mobiliario general y específico, etc. Es decir, tener unos gastos fijos que afectan a su cuenta de resultados.

Ante esa situación, la tendencia en España es la de contratar los servicios de empresas. Esos asesoramientos externos tienen sus ventajas pero también inconvenientes.

Entre las ventajas podemos citar:

1. Un mejor conocimiento de la estructura de la organización y de las funciones y posición que desempeña cada persona.
2. Está implicado y conoce los objetivos generales y concretos de la organización.
3. Tienen acceso inmediato y directo a la información, sabe dónde conseguirla y tiene la facilidad de acceder a ella sin ningún tipo de necesidad de explicación.
4. El estar insertado en la propia organización, existe rapidez en el acceso a la información, en la búsqueda de las personas, en apercibirse de los problemas y en otras cuestiones que dependen de los contextos informales.
5. Es un observador permanente del ambiente en la organización, que si está atento, puede prevenir situaciones conflictivas que se estén gestando en sus estadios iniciales.
6. Posee la capacidad de conocer a las personas, de sus inquietudes, de su capacidad personal más allá de la estructura organizativa, quién dispone de la información que necesita en cada momento, etc. Es

decir, está plena y permanentemente integrado en la organización y no es un elemento que surge esporádicamente y que se considera algo ajeno. Eso posee implicaciones psicológicas en el momento de obtener información de los empleados puesto que se le puede considerar un posible “enemigo” o una persona con la que no se tiene confianza.

7. El progreso de la organización supone una mejora de sus condiciones sociolaborales, por lo que puede existir una mayor implicación y motivación en lo que son los objetivos organizativos.

Esas ventajas que puede suponer tener un propio gabinete de comunicación también suponen algunos inconvenientes. Entre ellos, cabe citar:

1. En determinadas situaciones puede no existir la suficiente competencia intelectual para resolverlas. Suelen ser aspectos que no se producen normalmente en el trabajo cotidiano y por tanto, el personal no tiene una preparación específica.
2. La rutina puede devenir en un problema de comunicación, en el que no se establezca una revisión continuada de las funciones y herramientas que se están realizando.
3. Se posee una menor independencia en el momento de analizar y resolver situaciones, debido a que estamos insertados en una estructura en la interactuamos con otras personas y que esa relación puede condicionar nuestros comportamientos y decisiones.
4. Consecuentemente, podemos estar infravalorados al darle mayor importancia y significación a las opiniones ajenas que a las internas. No es usual que las permanentes recomendaciones sean rechazadas hasta que provienen de alguien ajeno y en ese momento, sean consideradas como muy pertinentes.
5. El juego interpersonal en las organizaciones genera simpatías, pero también rivalidades. Las filias y las fobias es algo usual en los contextos interpersonales y eso puede repercutir en el trabajo.
6. La aparición de situaciones imprevistas y no usuales implica la necesidad de disponer de recursos materiales y personales específicos, algo a lo que la organización no pueda hacer frente.

Para resolver esa situación las empresas grandes deben disponer de su propio Gabinete de Relaciones Públicas que gestione, planifique y ejecute la cotidianidad de la comunicación y que en determinadas situaciones -auditorias de comunicación, crisis, actividades muy

especializadas- contraten los servicios de empresas de asesorías externas que realicen esa actividad.

Sin embargo, en el caso de las PYMES es usual que se contrate los servicios de empresas externas y que ese contrato sea funcional. Esto es, del conjunto de actividades de comunicación que ofrecen esas empresas –relaciones con los medios de comunicación, comunicación en crisis, comunicación interna, etc.- se contraten una determinada cantidad de servicios. Así, se establecen *paquetes de servicios*, integrados por tres, cuatro, cinco,... de esos servicios, a los que se les paga una mensualidad y que es un gasto fijo para esa empresa.

A su vez, las relaciones públicas deben responder a lo que son las necesidades de comunicación de las organizaciones. Esos requerimientos se van a ver muy influidos por la internacionalización de las economías y por la implicación de las tecnologías de la comunicación. IPREX, una de las principales redes internacionales de empresas de relaciones públicas, dedicaba su congreso anual de 1999, celebrado en Madrid, a las relaciones públicas en el siglo XXI. Las principales conclusiones fueron:

- a) La aparición de nuevos medios de comunicación a causa del desarrollo de las nuevas tecnologías, incrementa considerablemente el flujo de información y obliga a los profesionales de relaciones públicas a elaborar mensajes cada vez más específicos y en tiempo real.
- b) Por este motivo, las relaciones públicas del siglo XXI demandarán profesionales especializados que sepan combinar de una manera eficaz las técnicas tradicionales de comunicación y las nuevas tecnologías.
- c) Las áreas más afectadas serán comunicación en crisis y asuntos públicos. A su vez se postula la necesidad de que las empresas deben convertirse en empresas éticas y que en consecuencia, sean socialmente responsables. Los sectores con mayor actividad de relaciones públicas serán el médico-farmacéutico, el de consumo, el tecnológico y el financiero.
- d) El cuanto al papel que desempeñarán las agencias de relaciones públicas, tendrán que conocer todas las herramientas de comunicación y buscarán cada vez más profesionales especializados.

Serán agencias generalistas, capaces de diseñar auténticas estrategias de comunicación, que puedan adaptarse rápidamente a los cambios del entorno, preparadas para el desarrollo de áreas tan especializadas como salud, consumo, nuevas tecnologías o las finanzas.

En consecuencia, considero que las relaciones públicas tienen un amplio campo de actuación y que el grado de éxito de fracaso va a concretarse en su capacidad de satisfacer las necesidades de comunicación de las organizaciones, tanto en su aspecto interno como externo.

3. LA COMUNICACIÓN EXTERNA

3.1. CARACTERÍSTICAS Y PÚBLICOS

La creciente interdependencia de las organizaciones ha dado lugar a un mundo donde existe una necesidad de coordinación y cooperación efectiva entre las organizaciones y su entorno. Cada vez es más importante establecer relaciones de comunicación entre organizaciones, incluso a nivel internacional, desarrollando canales claros, aminorando diferencias interculturales y promoviendo prácticas comunes.

La idea básica es que una organización no está nunca aislada sino que funciona en un campo interorganizacional, y que debe coordinar, por tanto, sus actividades con otras entidades con las que comparte algún tipo de interés. Una empresa productora de determinados bienes dependerá de otras empresas que le suministran materias primas, servicios o información, o le comercializan sus productos. Según afirma Kreps⁹:

“Estas organizaciones o individuos con los cuales tienen contacto directo los representantes de la organización, se conocen como *entorno relevante* de la organización. La comunicación externa permite a los miembros de la organización coordinar sus actividades con los de su entorno relevante” (1990: 21)”

El entorno está compuesto por todos los elementos externos a la organización que tienen algún grado de influencia en ella. Esos elementos son ambientes de información, ya que los miembros interpretan los mensajes del exterior para obtener información acerca de las condiciones que le rodean. La información recibida ayuda a identificar nuevas dificultades a la hora de realizar las actividades previstas. El entorno es también una salida básica para los mensajes de los miembros de la organización.

⁹ Kresp, *Organizational Communication*, Longman, New York, 1990.

3. La Comunicación Externa

Así, en el estudio de la comunicación externa podemos ver a la organización como receptora o emisora de información con su entorno. Esto da lugar a la consideración de dos actividades interrelacionadas que constituyen la comunicación externa: el envío de información y la búsqueda de la información.

La organización, en cuanto receptora, debe tener en cuenta que la información externa puede afectar a su cultura y de la necesidad de procurar mantener una actitud adaptadora, al saber las posibilidades limitadas de la participación de la organización en la dialéctica social general. Esto no significa que no deba mantenerse firme en la defensa de las situaciones que mejor correspondan con los objetivos de la organización. Un ejemplo clarísimo de la adaptación al entorno lo tenemos en las empresas que adaptan, cada vez más, criterios ecológicos de producción ya que esa inquietud ciudadana se encuentra muy extendida socialmente.

Por todo, es conveniente tener en cuenta el conjunto de actores externos como pueden ser la comunidad local, el gobierno central, las instituciones educativas, los proveedores de bienes o servicios, grupos financieros, medios de comunicación, otras organizaciones del entorno ya sean rivales o amigas.

Las relaciones públicas externas mejoran las actitudes frente a los públicos externos con los que relaciona la organización, tratando de transmitir aquella imagen respecto a la cual esperamos y deseamos que nuestro público obtenga de nosotros.

Respecto a los públicos externos encontramos:

- a) Los clientes, con las cuales se tiene una obligación de información sobre las características de los productos nuestros que van a consumir. Las relaciones públicas estarán presentes en la coordinación entre cliente, organización y entorno, teniendo en cuenta que los juicios que formulen sus públicos influirán en la opinión pública y en el mantenimiento y demanda de nuevos servicios.
- b) Los proveedores, para realizar una adecuada coordinación entre nuestras necesidades de materias primas y la salida de productos de la organización.

- c) Los bancos y entidades de crédito para poder conseguir una financiación lo mejor posible para la organización.
- d) Con las universidades y escuelas superiores para explicar las necesidades de personal a esos centros educativos y con la intención de sensibilizarlos o educarlos en determinadas temáticas.
- e) Con los medios de comunicación para informar acerca de la organización sobre sus actividades y programas de actuación.
- f) Con las instituciones públicas para participar en la dinamización de acontecimientos públicos o en la información que podamos recibir u ofrecer acerca de la organización o de su entorno social.

Para Rodríguez (1991: 32) la comunicación externa es el “conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios”.

3.2. LAS RELACIONES CON LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN

En el ámbito de las relaciones públicas externas, las relaciones con los medios de comunicación se han venido presentando casi como la actividad fundamental. Aunque eso es cierto, no lo es en su totalidad, porque las relaciones con los medios son una de las facetas más importantes en la comunicación, pero ni la exclusiva ni se agota en ella.

A su vez, la comunicación externa tiene algunos parámetros que sí permite afirmar que influye en gran parte de otros tipos de comunicación externa. Así, existen estrategias de comunicación que permiten potenciar las acciones que se realizan hacia los poderes públicos y cabe señalar el papel de los medios comunicativos en las campañas de relaciones públicas internacionales. Por tanto, las actuaciones dirigidas a los medios de comunicación pueden ayudar a otros tipos de estrategias.

Los objetivos de las relaciones con los medios de comunicación son para Valls (1992: 157) los siguientes:

- Establecer de forma continuada y permanente un servicio informativo abierto a los medios de comunicación.
- Crear y dirigir la operativa de los documentos, boletines, *house organ*,... tanto en el ámbito interno de la empresa como, sobre todo, en el externo.
- Estar en condiciones de dar respuestas a las preguntas que se plantean desde el exterior y suscitarlas.
- Hacer el seguimiento de las informaciones aparecidas para autoevaluar constantemente la imagen que se desprende.
- Hacer la prospectiva y la previsión de los riesgos que se pueden producir con respecto a la imagen, para actuar con el tiempo suficiente para fijar en las mentes y en los archivos de los periodistas los registros, para que cuando se produzca alguna crisis no se rompa la relación establecida.

Uno de los principales instrumentos a los que recurren las organizaciones es el acceso a los medios de comunicación. Sin embargo, las relaciones con los medios de comunicación siempre han sido una cuestión compleja entre la comunicación de las organizaciones y periodismo. Frente a acusaciones periodísticas de engaños y tergiversaciones, las relaciones públicas señalan la profesionalidad y ética de su trabajo. Las posturas oscilan en tres ámbitos diferentes:

- a) Desconfianza de los periodistas respecto a las relaciones públicas. En este apartado se puede conjugar dos cuestiones: la profesional y la personal. En el contexto personal no debemos olvidar que todos somos seres sociales y que como tales participamos de semejantes percepciones. Y en España, el concepto relaciones públicas denota engaño y manipulación¹⁰, y de ahí que todo lo que provenga de las relaciones públicas se percibe con desconfianza. A su vez, profesionalmente se encuentran con numerosos personajes que se autodenominan como relaciones públicas sin poseer titulación ni conocimiento propio y que en consecuencia, actúan de manera nefasta. Si a eso le añadimos aquellas personas que no tienen la ética como ideal de trabajo, se conforma toda una imagen de las relaciones

¹⁰ Una investigación realizada por Aronoff (1975) señala que los periodistas pensaban que los profesionales de relaciones públicas intentaban engañarlos dando excesiva importancia a hechos que carecían de ella.

públicas. Finalmente, cabe unir al pensamiento de que las organizaciones sólo quieren salir de manera positiva y nunca real. En un estudio de Finn (1981) incluso los periodistas pensaban que los propios directivos engañan a sus departamentos de relaciones públicas. A su vez, en esa investigación, realizada a mediados de los años 70, los ejecutivos de relaciones públicas pensaban en un 73% que los periodistas no investigan sus temas cuidadosamente.

- b) Los relaciones públicas consideran que los periodistas están influidos por factores personales (percepciones individuales), profesionales (rutinas profesionales y prácticas) y empresariales (intereses de la empresa).
- c) Respeto mutuo por la profesionalidad de unos y otros, que parece ser la tendencia en los últimos años. Para ello ha sido necesario modificar las percepciones sobre el trabajo de cada uno de los colectivos (Baker, 1977; Brody, 1984; Jeffers, 1977; Kopenhaver, 1985 y Cline, 1982).

3.2.1. Características

Tiene que ser una de las relaciones más importantes dentro de las acciones de las relaciones públicas, aunque no todas las relaciones externas deben ser exclusivamente con los medios de comunicación. Los medios comunicativos se dirigen tanto a un público general como a uno especializado, de ahí la necesidad de adecuar nuestro lenguaje (y mensaje) a cada uno de los diferentes medios. Es decir, cuando queramos dirigirnos por ejemplo a la comunidad financiera, deberemos de transmitir comunicaciones (informaciones) a las secciones específicas de los medios de comunicación generalistas y a aquellos medios especializados en economía.

Para poder comunicarnos con los medios hay que tener en cuenta que la premisa básica es saber establecer un canal fluido y constante de comunicación. Para ello nuestro trabajo debe ser profesional y coherente. Esa coherencia tiene que establecer una perfecta similitud entre lo que emitimos y lo que se realiza en el seno de nuestra organización. La confianza será el resultado de ese trabajo profesional y coherente.

La relación con los medios de comunicación debe basarse en una serie de pilares:

1. Ánimo de informar, pero sin olvidar nunca los intereses de nuestra organización. Sin que esto quiera decir que nos veamos obligados a realizar o emitir información parcial, sino que sean informaciones noticiosas para los medios y en consecuencia, puedan incluirlas en su espacio. No debemos olvidar que lo que la organización remite debe ser publicado por el periodista y éste no va a publicar alguna información que no reúna las condiciones generales para ser relevante o noticiosa.

2. Establecer una comunicación única y abierta con los periodistas. Esto nos permitirá que cuando se dirijan a nosotros, siempre tengan como interlocutor a las mismas personas. Con este tipo de relaciones, podremos ampliar dudas y contrastar informaciones. En muchas ocasiones, los periodistas nos piden informaciones que no se ciñen estrictamente al campo de nuestra organización, pero que sí se encuentran en el sector o ámbito de nuestra empresa. Establecer una buena relación con los periodistas tiene dos consecuencias positivas:

- a) Que nosotros nos convirtamos en fuente de información.
- b) Que pasemos a ser interlocutores válidos para los periodistas.

3. Una colaboración ágil y eficaz, cuando lo soliciten. Teniendo con ello presente que los periodistas disponen de un tiempo muy reducido para confeccionar las informaciones, por lo que cuanto antes y más elaboradas se las demos, mejor y más nos lo agradecerán.

4. La información debe ser siempre veraz. La palabra mentira no debe existir en nuestro vocabulario. Hay que tener en cuenta que se podrá en todo caso, engañar a los periodistas 1, 2 ó 3 veces, pero tarde o temprano nos descubrirán y dejaremos de ser un interlocutor válido para ellos; todo ello con el pensamiento de que la credibilidad cuesta mucho ganarla y muy poco perderla.

5. La transparencia debe ser nuestro modelo de comportamiento.

3.2.2. Metodologías de trabajo

El establecimiento de contacto con los medios de comunicación debe hacerse a partir del conocimiento de que son los medios quienes ceden su espacio mediático y en consecuencia, son las organizaciones las que deben negociar el acceso a ese contenido. No existe un punto de

partida de subordinación, sino de colaboración. De ahí que sea necesario disponer de unas pautas para ir entablando esas relaciones:

a) En primer lugar se debe establecer el contacto con los periodistas adecuados. Es decir, hay que ver quiénes son los responsables en cada medio que abarcan el sector o ámbito en el que se enmarque nuestra organización. Una vez que se ha conseguido esto, se debe hacer un seguimiento de todos los medios y de nuestros contactos: incorporaciones, bajas, cambios de propietarios, intereses que tiene cada medio, etc.

b) Suministrar todo tipo de informaciones. A través de dos clases de variables:

1. Indicar que el tema que proponemos al periodista tiene un interés muy importante para la sociedad.
2. Recurrir al género periodístico que se adecue más a lo que pretendemos difundir o al género que se indique desde el propio medio de comunicación.

c) Aparecer como fuente activa y especializada en el suministro de información adecuada y pertinente para un medio de comunicación.

d) Realizar un seguimiento de las informaciones y adoptar las mediadas que sean necesarias, como puede ser responder a las críticas, rebatir algunos datos o establecer planes de comunicación para tener una mejor presencia en los medios de comunicación.

Además, el Gabinete de Comunicación debe saber seleccionar la información que va a ofrecer. Una información no interesante jamás será publicada. En general, el grado de interés se mide teniendo en cuenta la actualidad, la cercanía o proximidad al público al que va dirigido, sus protagonistas, las consecuencias y sabiendo que a unos medios les atrae más una cosa u otra. Por todo eso hay que saber elegir el canal idóneo para ofrecer la información que queramos transmitir. Por ejemplo, para informar a los malagueños de que pueden pagar determinados impuestos municipales, lo mejor es recurrir a los medios locales. Sin embargo, para tratar la polémica del Pabellón de Deportes se recurrirá, sobre todo, a los nacionales y autonómicos. Esto no quiere decir que no

se mande a todos los medios la información; los comunicados de prensa, convocatorias de ruedas de prensa..., es normal enviarlos a todos los medios.

3.2.3. El establecimiento de contactos con los periodistas

Se plantea la pregunta de cómo saber que periodista nos va a afectar a nuestra empresa o actividad. Para ello se puede llamar al medio y preguntar por el periodista que te interese (economía, deporte, sociedad...). También se puede hacer un seguimiento de los medios de comunicación y una vez que conozcamos a los periodistas que nos afectan, proceder a confeccionar un listado con el teléfono profesional de todos ellos, el medio en el que trabajan, su nombre completo, su puesto y, con el tiempo, su teléfono privado (que será el más importante). En este listado se pueden incluir anotaciones personales sobre los periodistas. Cuando tengamos la primera toma de contacto con un periodista que no conozcamos previamente y queramos introducirnos podemos tomar varias oportunidades:

1. Se puede enviar una **nota informativa** para decir quiénes somos, cuál va a ser nuestra función, que relación nos gustaría tener con el periodista...; es decir, presentarnos formalmente a él.

2. Cuando ya le hayamos enviado esa nota inicial de presentación, le podremos hacer una **llamada de cortesía** para saber su opinión sobre la nota...

3. También aprovecharemos ocasiones como una **rueda de prensa**, la presentación de algún informe o estudio,... En este caso deberemos de presentarnos para que se nos conozca personalmente.

4. Se le puede pedir al periodista cómo le gustaría que fueran **las relaciones** entre la organización y su medio.

5. Concertar una **cita fuera de trabajo**, siempre con una máxima: que los temas a tratar van a ser siempre de trabajo, porque los periodistas podrían pensar que se les está haciendo perder el tiempo.

Una vez que se ha materializado con éxito el primer contacto con los profesionales de los medios de comunicación que nos afectan, debemos empezar a ser fuentes de información.

3.2.4 Suministro de información

Para cumplir este propósito, podemos recurrir a cualquiera de los mecanismos de la relación con los medios de comunicación: notas de prensa, comunicados, ruedas de prensa, la organización de actos culturales (exposiciones fotográficas), entrevistas con los dirigentes de nuestra organización, la realización de reportajes sobre determinadas temáticas en las que trabaje nuestra institución, artículos de fondo o de opinión, ... Las notas o comunicados de prensa son los más usados.

3.2.4.1. El comunicado de prensa

Uno de los principales mecanismos de acceso a los medios de comunicación es el comunicado de prensa. Ese instrumento tiene como objetivo conseguir que la organización tenga un acceso directo al contenido de los medios. El comunicado se elabora con la pretensión de que su contenido sea publicado estrictamente a como se ha remitido. Para ello se recomienda elaborarlo con criterios periodísticos. Las recomendaciones son:

1. Escribir por **una sola cara**, en **papel personalizado** de la organización (en la parte superior: el nombre de la entidad, la dirección, el teléfono, el correo electrónico, o cualquier otra identificación).

2. Redactar a **dobles espacio** y con **márgenes bastante amplios** (éstos pueden servir para que el periodista haga anotaciones).

3. **No subrayar** ninguna palabra ni poner ningún destacado, porque al periodista le gusta decidir lo que le parece más importante.

4. La **extensión** debe ser **corta**: no más de dos hojas.

5. La **estructura interna** del comunicado debe ser idéntica a la de la noticia. Cuantas más similitudes tenga con la noticia, mayor credibilidad tendrá para el periodista. Además se le facilitará la labor evitándole incluso, que tenga que redactar la información (garantizando

así la publicación de lo que le hemos enviado). Para eso utilizaremos la pirámide de interés decreciente como estructura interna.

6. Debemos **identificarnos** al principio del comunicado. Y al final de éste debemos añadir una línea con el **teléfono de contacto**, por si el periodista desea que le ampliemos o aclaremos la información.

No hay que olvidar que el comunicado de prensa persigue que el contenido que se le remite al periodista sea publicado tal como se ha enviado. Para ello se debe redactar con criterios periodísticos y que no sea necesario que el periodista vuelva a redactar el contenido, además si está bien redactado le facilitamos la labor y puede ocurrir que incluya nuestro comunicado con mayor facilidad que otro que no esté bien redactado.

Asimismo, es esencial que le facilitemos la labor al periodista y esto se refiere a que el contenido sea algo noticiable, ya que de esta manera tienen mayor facilidad para que sea incluido en el contenido redaccional.

3.2.4.2. La rueda de prensa

Otro de los principales instrumentos de relación con los medios de comunicación es la rueda de prensa, aunque a diferencia del comunicado, aquí es el periodista el que elabora el contenido. Sin embargo, la organización de una rueda de prensa tiene la dificultad para quien la organiza que obliga al medio a desplazar a una persona y eso sólo se realiza si la temática es noticiable o la persona que va a participar puede tener eco informativo. Desde la perspectiva del convocante, hay que tener presente varias cuestiones:

a) Seleccionar cuidadosamente a los medios de comunicación y a los periodistas que van a ser invitados. Por eso es necesario disponer de un listado con todos los medios y de las personas que se encargan del sector en el que nuestra organización participa. Por ejemplo, si somos una Organización No Gubernamental, lo que debemos hacer es conocer a aquellos periodistas que trabajan en ese ámbito.

b) Elaborar un dossier de prensa que será entregado a los periodistas. Éste debe contar de 4-6 páginas y en él incluiremos los

conceptos básicos de la rueda de prensa y los datos que en ella se van a dar. También se pueden adjuntar fotografías y gráficos de interés. Instrumento de trabajo creado para darlo a los periodistas y que contiene informaciones y elementos que le ayudarán en su trabajo. Uno de los problemas que se suscitan con el dossier es cuándo debe ofrecerse a los periodistas, ya que tanto si se ofrece antes como después de la rueda de prensa tiene sus ventajas e inconvenientes. Así, en el cuadro 1 podemos ver esa cuestión:

Cuadro 1
Posiciones ante la entrega del dossier de prensa

	Antes	Después
<u>Ventajas</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Los periodistas tienen conocimiento de qué se va a hablar en la rueda de prensa • Pueden comenzar a trabajar en la cuestión • Atrae su interés si está bien hecho • Pueden preguntar con mayor pertinencia al conocer previamente el asunto 	<ul style="list-style-type: none"> • Deben mantener la atención • No se marcha nadie hasta que no finalice • Se centran en el mensaje que se está ofreciendo • El mensaje que deseamos informar llega sin ninguna predisposición por parte del periodista
<u>Inconvenientes</u>	<ul style="list-style-type: none"> • No acuden a la reunión • Envían a un becario a que complete con algunas declaraciones la información ya elaborada • Ruido al girar las páginas • Se marchan antes de que finalice • Disminuye su receptividad • Sólo es un complemento al hecho noticiable que se va a anunciar en la comparecencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Quejas por no disponer de la necesaria información previa • Se pueden dejar de formular preguntas relacionadas con el dossier • Imposibilidad de solicitar una mayor información sobre el contenido del dossier • Malestar o queja del periodista por ocultar información

c) A la hora de convocar una rueda de prensa es importante tener en cuenta **el día y la hora** (una buena opción son los sábados por la mañana). Se debe convocar antes de las 12 horas, para que le dé tiempo a los periodistas a elaborar las noticias y sean difundidas en los distintos medios. A su vez, debemos tener presente que no todos los medios tienen idéntico tiempo de producción de la noticia, por lo que en televisión siempre es mayor que en la radio o en prensa. De ahí que, si pretendemos que tenga un espacio en los informativos de mediodía, la rueda de prensa deberá finalizar con la suficiente antelación.

Es importante investigar si hay algún acto parecido al nuestro o algún acontecimiento que pueda resultar una amenaza o competencia para el éxito de la rueda de prensa. También se debe tener en cuenta que los medios acuden en razón a la temática de la rueda de prensa o también por la persona que la va a impartir.

d) Se debe enviar con tiempo suficiente la **convocatoria** (alrededor de cinco días antes). También se puede llamar a los periodistas el día anterior para recordarles la fecha y comprobar así quién va a asistir. Si algún periodista nos señala que no va a hacerlo, habrá que enviarles por correo el dossier, pero el mismo día de la convocatoria, no antes.

Cómo organizar una rueda de prensa

1. **El lugar** dónde se celebre la rueda de prensa debe reunir las condiciones de sonoridad, habitabilidad e idoneidad para facilitar el trabajo de los periodistas. Debemos tener presente que hay que reservar espacio para los diferentes medios, ya que no todos tienen la misma necesidad de espacio. Así, es pertinente dedicar un espacio para colocar las cámaras de televisión y que no limite o restrinja la visión del resto de representantes de medios de comunicación.

2. La rueda de prensa se debe iniciar con una persona que hablará del motivo del acto y que presentará a los que van a intervenir. Éstos deben ser personas significativas y adecuadas para la temática del acto. A su vez, hay que preparar la rueda de prensa desde la perspectiva del contenido y de la disposición gestual y de relación con los periodistas. Debemos trabajar en la manera de presentar los mensajes, qué tipos de mensajes, cuándo se van a ofrecer y por qué esos mensajes

y no otros. En la medida de lo posible se hablará para los medios audiovisuales (radio y televisión), evitando grandes locuciones que únicamente impedirán la posibilidad de introducir algún corte sonoro o visual del acto.

3. Además, **las personas que hablen** no deben repetir el contenido del dossier de prensa y deben tener muy claro aquello que queremos que se refleje en los medios de comunicación. Antes de ello tendremos que haber preparado con los que intervengan, analizando qué y cómo se va a transmitir.

4. El **orador** debe dar frases cortas en aquello que queremos trasladar, para que así sea fácil ponerlo, si procede, en titular por parte del periodista.

5. Esas frases se repetirán a lo largo del acto y al final de éste, se reunirá todo aquello que se haya dicho para que los periodistas se queden con lo que es el motivo de la rueda de prensa. En este sentido, es importante saber que lo que se dice al principio y al final es lo que parece ser que más retención en el interlocutor produce.

3.2.4.3. Los artículos de fondo

Bajo este epígrafe se incluyen a entrevistas, artículos de opinión e incluso consignas que el propio diario haga en un editorial favorable a nosotros. El **editorial** es donde se refleja la opinión del director (periódico) con respecto a un tema. A su vez, se puede intentar aparecer en el periódico a través de algún artículo, ya sea por iniciativa propia, y que se remita al periodista, o por invitación de él mismo. Esa importancia puede venir dada por:

1. Porque el autor sea una persona importante.
2. Porque se aporten datos desconocidos.
3. Porque afecte a una cuestión de actualidad.

Pero como a menudo no podremos lograr que se publiquen nuestros artículos (literalmente), deberemos conseguir que el periodista se base en nuestros datos para hacer el artículo. De ahí, que esa función

de fuente de información nunca debe ser olvidada por las organizaciones.

3.2.4.4. La entrevista

Otra de las modalidades de acceso es conseguir que los propios medios nos ofrezcan la posibilidad de participar en el contenido del mismo a través de una entrevista, ya sea en un periódico, una radio o la televisión. Sin embargo, las especiales configuraciones de esos medios demandan que la manera de afrontar cada uno de esos tipos de entrevistas sea diferente.

De los diferentes tipos de entrevistas, la más interesante es la "abierta", siempre y cuando sepamos cuáles van a ser los temas que va a preguntar el periodista, para así preparar al entrevistado. Desde nuestro punto de vista, debemos diferenciar varios tipos de entrevistas:

a) Para un periódico. Lo importante es que tras la entrevista, alguien del Gabinete hable con el periodista para ver si hay alguna cuestión que desee ampliar, alguna duda o simplemente para conocer su impresión general. Lo beneficioso es que se tenga la posibilidad de modificar lo dicho.

b) Para la radio. El entrevistado debe contestar con frases cortas, argumentos claros, no incidir demasiado en datos salvo los imprescindibles, transmitir amabilidad ante posibles preguntas negativas... En una entrevista en radio, hay que pensar en la fugacidad del medio y en la necesidad de adecuarnos al propio lenguaje radiofónico.

c) Para televisión. Además de lo anterior, hay que tomar muy en cuenta la presencia física, los gestos, etc. En televisión básicamente impera el lenguaje visual y eso nos puede servir para incrementar nuestros argumentos pero también los puede limitar.

Generalmente, las relaciones con los medios de comunicación suelen estar basadas en el contacto personal y en la profesionalidad de la relación. De ahí, que sea importante tener disponible nuestra agenda de medios, con aquellas personas y modo de contacto más adecuado. A través de los medios de comunicación conseguimos llegar a muchas

personas, pero al mismo tiempo, también los medios puede reflejar determinadas imágenes negativas para las organizaciones.

En los últimos años se ha venido señalando la creciente importancia del periodismo de fuentes en el que los medios de comunicación reciben gran parte de sus informaciones a través de canales especializados de comunicación en las instituciones. Eso ha llevado a que cada vez más el trabajo de los periodistas sea el de gestionar esas comunicaciones y no tanto el de la búsqueda activa de la información. Todo ello ha suscitado el debate de si los gabinetes de las organizaciones están influyendo excesivamente en el contenido de los medios de comunicación. Desde el punto de vista de las organizaciones, el 70% de las empresas consideran que los medios reflejan adecuadamente la imagen de su compañía (Villafañe, 2000: 135). Desde ambientes periodísticos, se le acusa de enviar información parcial, tendenciosa y no objetiva, el reflejar únicamente los intereses de su entidad y no los colectivos.

Las relaciones con los medios de comunicación se pueden ver mejoradas ostensiblemente con el uso de las tecnologías de comunicación, ya que aportan inmediatez, versatilidad y ser un instrumento multimedia. En ese sentido, la generalización del correo electrónico supone la posibilidad de poder establecer contactos con los periodistas de manera directa, aunque el gran uso de esa tecnología es la facilidad para enviar comunicados de prensa de manera instantánea. Las ventajas son significativas:

- Ahorro en el tiempo de envío a todos los medios, ya que con el sistema tradicional se remitía por fax y había que repetir la operación para tantos medios como hubiera. Ahora con el correo electrónico, se puede recurrir a una lista de distribución –algo no totalmente aconsejable- o a remitir los comunicados desde el propio ordenador.
- Se facilita la redacción de los comunicados con la elaboración de textos proformas que no es necesario imprimirlos, con el consiguiente ahorro en papel y tinta.
- La potencialidad de combinar el texto, con el sonido o la imagen fija o en movimiento. El correo electrónico es una técnica que permite lo multimedia y eso facilita las relaciones con los medios sonoros y visuales.
- La especialización en los comunicados, al ser posible enviar un comunicado específico para cada tipo de medio –prensa, radio y

televisión-. Así, con el fax era imposible remitir documentos sonoros, algo que hace posible el correo electrónico. Idéntica situación ocurre con la televisión o con los propios periódicos, al poder enviar las fotografías.

- Con esta técnica también se consigue facilitar la propia labor de los periodistas, ya que si reciben un correo electrónico con el texto del comunicado le evitamos tener que transcribirlo puesto que ya lo tienen introducido en el ordenador.

3.2.5. Las tecnologías de la comunicación y las relaciones públicas

La aplicación de las tecnologías de la comunicación en las relaciones públicas va a ayudar a que las actividades se realicen de manera más segmentada. Para Vera (2000: 81) esa generalización va a significar una mejora de la estrategia de las relaciones públicas:

“Internet es, para los profesionales de las relaciones públicas, el mejor canal que ha existido nunca para desarrollar una profesión basada en la dirección estratégica de la comunicación entre una organización y sus públicos”.

Esa mejora se concreta en diversas ventajas para las relaciones públicas como es una mejor segmentación de los diferentes públicos que posee la organización, ya que permite una relación más personalizada y un mayor control del resultado. Esa relación implica interactuar permanentemente con los públicos, teniendo la posibilidad de resolver situaciones en tiempo real. En este sentido, Urzáiz & Urzáiz y Asociados ha desarrollado un servicio de consulta rápida para resolver on-line problemas de comunicación de las organizaciones. El compromiso de la empresa es el de estudiar y proponer una solución al problema en media hora. Las principales características de una página web son:

1. Se trata de un medio especial porque demanda una reformulación específica de lo que es la organización y requiere un tratamiento creativo diferente del convencional y un mayor esfuerzo para poder combinar lo atractivo con lo práctico.
2. Es un instrumento cuya característica más significativa es la interactividad, ya que es el visitante el que decide el itinerario que va a realizar, aunque siempre limitado a las posibilidades que le permita la configuración técnica y de contenido. A su vez, su

- participación puede ser pasiva -limitándose a *navegar* por el contenido- o activa -participando el chat que exista, dando su opinión por correo electrónico ...
3. Es multimedia en la que se integran los diferentes lenguajes, ya sean visuales, icónicos, audio, imágenes en movimiento. Todo ello le confiere una gran potencialidad en su capacidad de generar representaciones sobre la organización.
 4. El visitante suele ser una persona que está predispuesta, ya que es una búsqueda activa y eso implica una mayor efectividad en la comunicación, siempre y cuando se cumplan las expectativas generadas. Esta es una cuestión muy importante debido a que la página es la imagen que se ofrece de la organización a la colectividad y si esa imagen es negativa, eso es peor que no tener ninguna imagen.
 5. No hay limitación de tiempo en su acceso, dejando que sea el propio usuario quien establezca el periodo de acceso y el tiempo de permanencia, configurando una gran libertad.
 6. Su contenido varía y se actualiza constantemente dependiente de las características y necesidades de cada página. El trabajo de realización de un espacio web no termina con su creación.
 7. No hay una especial limitación de espacio, teniendo la posibilidad de añadir de cualquier tipo de contenido independientemente de su espacio.
 8. Puede accederse desde cualquier ubicación geográfica por lo que es una herramienta esencial para aquellas organizaciones que actúan internacionalmente.
 9. Una permanente actualización del contenido en el que se incluyan cualquier nueva temática o la modificación de las existentes. Además, todo ello casi sin ningún coste adicional.
 10. Permite una mayor segmentación de los públicos, aspecto que es esencial en las relaciones públicas al disponer de canales de comunicación que permiten interactuar con los diferentes públicos y las estrategias más adecuadas y pertinentes a ellos.
 11. La rapidez en la comunicación implica una mejora de las prácticas de relaciones públicas al acometer una solución lo más rápida posible.

La aplicación de las tecnologías ha supuesto una mejora en la actividad de las relaciones públicas. La principal utilización son las

páginas web que permiten dar a conocer a la organización a públicos que pueden estar en sitios muy lejanos (cuadro 2).

Cuadro 2
Principales ventajas de internet¹¹

Tipo de ventaja	%
Dar a conocer a la empresa	37
Mejorar la imagen	33
Captar clientes	24
Capacidad para captar comunicación	20
Personalización de la comunicación	10
Identificar nuevos clientes y mercados	8
Crear relaciones personalizadas	8
Fidelizar clientes	8
Refuerza el posicionamiento	6
Mayor retorno de la inversión realizada	6
Comercio electrónico/vender	4
NS/NC	20

Según un estudio internacional presentado por *Global Financial Communications Network*, realizado entre 75 compañías de 10 países, las empresas consideran que las relaciones públicas son una herramienta importante para mejorar la credibilidad de la compañías que operan en internet; y de hecho, un 57% de las empresas entrevistadas, creen que las relaciones públicas son aún más importantes para las “punto.com” que para las empresas tradicionales.

Sin embargo, la utilización de tecnologías de la comunicación no debe ser una decisión que se tome sin tener presente las características de la organización, la voluntad de realizarlo y lo más importante, la exigencia de hacerlo desde postulados profesionales y serios. No hay que potenciar el uso de las tecnologías porque socialmente sea lo correcto sino porque sea la consecuencia de una decisión meditada.

¹¹ Estudio de Marketing y Publicidad en Internet en España, realizado por la Asociación de Agencias de Marketing Directo e Interactivo (AGEMDI).

4. LA COMUNICACIÓN INTERNA

4.1. INTRODUCCIÓN

A pesar de que la importancia de la comunicación interna se viene remarcando desde variados puntos de vista -económico, recursos humanos, management, organizativo- es necesario señalar que no cuenta con la suficiente cobertura material y psicológica de las organizaciones. Materialmente porque no cuenta con un presupuesto consolidado que se mantenga año a año y con el personal cualificado que requiere este tipo de comunicación. Y psicológicamente, porque no se apoya con la suficiente fortaleza moral desde las direcciones de las organizaciones. Como apuntan algunos autores (Piñuel, 1997: 103; Villafañe, 1999: 301; Hernández, 1991: 268) la comunicación interna es uno de los elementos más olvidados en la comunicación de las organizaciones.

La comunicación es aquella que se dirige hacia los públicos internos de las organizaciones. Rodríguez (1991: 32) define la comunicación interna como el “conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”.

La comunicación interna sirve como canal de comunicación entre los miembros de la organización. A través de ella se genera un flujo de comunicación que fluye en todos los sentidos para informar y ser informado. Sin embargo esa necesidad de informarse y de conocer no siempre se establece por canales reglados internamente (comunicación formal) sino que puede vehicularse de manera autónoma realizada a partir de las relaciones informales (comunicación informal). Para Bertoglio (1975: 195) la diferencia entre esos dos tipos de comunicación es:

“Cada estructura organizacional posee dos sistemas en operación: el formal y el informal. El sistema formal se encuentra compuesto de las líneas de comunicación, de autoridad y control reconocidas y formalizadas. Este sistema frecuentemente se representa mediante la carta oficial de organización (o pirámide de organización). El sistema informal es más oculto e invisible. (...). La organización informal consiste en todos los patrones de relaciones interpersonales y entre grupos que se separan del esquema idealizado de la estructura del sistema formal”.

Todo ello para satisfacer la inherente capacidad de los seres humanos de conocer y comprender su entorno más inmediato. Sin embargo, no siempre se produce esa comunicación en los diferentes niveles, pero esa necesidad de conocimiento se sigue manteniendo. La consecuencia es que los miembros de la organización buscan sus propias fuentes de información y así recurren a su entorno más inmediato y es cuando pueden comenzar a surgir los rumores en aras a satisfacer esa carencia comunicativa. Considero que el surgimiento y propagación de un rumor es un fallo en la comunicación interna porque es imprescindible que la información cuente con todos los datos y esa no una de las características de los rumores.

A pesar de eso, algunos autores inciden en el efecto positivo de los rumores. En este sentido, Lucas Marín señala que puede convertirse en un instrumento de información dirigido a los grupos informales y por tanto, debe coordinarse con los canales de comunicación informal. El problema que puede acontecer con el rumor es que es posible controlar cómo surge pero una vez que ha entrado en la dinámica de su propia autoevolución, no es posible conocer como va a finalizar.

4.1.1. Características

La *International Communication Association* (ICA) realizó una investigación¹² a finales de los años setenta para conocer cómo se estaba

¹² Concretamente su división de Comunicación Organizacional y estuvo realizada por Goldhaber (Dtor.) y otros investigadores que examinaron, mediante auditorías, cuestiones de la comunicación interna tales como acceso a la información, relaciones comunicacionales, utilidad de los instrumentos, claridad en los mensajes y contenido

realizando la comunicación interna en diferentes empresas. Los resultados de esos estudios fueron:

1. La mayoría de los miembros de la organización quieren recibir más que enviar información organizacional. Aseguran no haber enviado ni recibido mucha información en sus organizaciones y necesitan obtener más información sobre asuntos personales, relacionados con el trabajo y sobre la toma de decisiones organizacional. También desean más oportunidades para expresar motivos de queja y evaluar a sus jefes.
2. Cuando más alta sea la jerarquía dentro de la organización a la que se envían los mensajes, es menos probable que haya algún seguimiento, especialmente cuando la información es enviada a la alta dirección.
3. Las mejores fuentes de información son aquellas que están más cercanas a los empleados, y las peores las más alejadas. Los trabajadores aseguran que necesitan más información relacionada con el trabajo por parte de los supervisores inmediatos y más información acerca de toda la organización por parte de la alta dirección.
4. La alta dirección proporciona información menos oportuna y de menor calidad que otras fuentes de información clave.
5. Los trabajadores prefieren obtener más información de los canales de comunicación formales de la organización que del rumor. Cuando el rumor es utilizado con frecuencia como vía de comunicación llega de una manera eficaz a los trabajadores pero les proporciona información de menor calidad y exactitud que la deseada.
6. Aunque los trabajadores se encuentren “generalmente” satisfechos de los canales de comunicación interpersonal, les gustaría recibir más información “cara a cara”, especialmente de la alta dirección.
7. Los trabajadores están satisfechos con el ambiente de la comunicación departamental que tienen en las áreas en las que trabajan, lo que demuestra que existe un cierto grado de confianza que favorece los flujos de comunicación descendente, ascendente y horizontal, pero se encuentran menos satisfechos con el ambiente de comunicación que existe en toda la organización, lo que limita la apertura, el *input*, las recompensas y las oportunidades de ascenso.

de la comunicación. Los resultados de esos estudios se pueden encontrar en Goldhaber, G. M., Yates, M. P., Porter, D. T. y Lesniak, R. “Organizational Communication: 1978”, en *Human Communication Research*, 5: 76-96.

8. Los trabajadores afirman estar satisfechos con el trabajo que realizan pero insatisfechos con las oportunidades que tienen de ascender dentro de las organizaciones. No existen oportunidades de promoción interna o al menos son escasas.
9. No se percibieron patrones generales de relaciones entre características demográficas (edad, sexo, raza, etc.) y las variables de comunicación.
10. Cuanto mayor es la distancia entre las fuentes de comunicación y los receptores en las organizaciones, se recibe menos información, hay menor oportunidad para pedir más información, se produce una calidad de información más pobre y con mayor uso del rumor, las relaciones interpersonales, en definitiva son más pobres. Por el contrario, cuando la distancia entre las fuentes de información y los receptores decrece, los empleados reciben y quieren más información, existe un mayor seguimiento que favorece la respuesta por parte del receptor y por tanto un mayor *feedback*. La información es de mayor calidad y se hace menos uso del rumor. En definitiva, las relaciones interpersonales mejoran (Pozo, 1997: 40-41).

La comunicación interna es uno de los campos que mayor importancia va a tener en las relaciones públicas. Diversas investigaciones han constatado un incremento de las actividades comunicativas entre empleados y organización (Nickerson, Schuster y Murdick, 1982). A su vez eso debe implicar una profundización del modelo del doble flujo simétrico de Grunig como elemento que permite conocer las inquietudes y requerimientos de los empleados o entablar el diálogo necesario para acometer actuaciones de manera adecuada. En este sentido, esa comunicación bidireccional permite aliviar tensiones internas y coadyuva a localizar y resolver el malestar organizativo (Aiello, 1983).

Uno de los elementos esenciales en la comunicación interna es la necesidad de que todos los participantes –independientemente de su posición jerárquica- estén plenamente convencidos de que es necesario establecer canales de comunicación y respetar su uso, ya que de ello se deriva una mejora organizativa. Sin embargo, existen problemas que se derivan de la no implicación total como son:

- El no convencimiento de que la comunicación va a permitir una mejora y por tanto, la necesidad de responder a lo que desea el superior jerárquico y no la realidad.

- La escasa receptividad de los directivos de las quejas y la posición defensiva que adoptan.
- La no potenciación de los canales de comunicación y su inserción basada en muchas ocasiones, en cuestiones básicamente estéticas y de mimetismo organizativo.
- La elaboración de grandes principios comunicativos sin analizar la estructura organizativa y una correcta adecuación de los instrumentos que realmente necesita la organización.
- La escasa o nula preparación de las personas que deben actuar como intermediarios en las estrategias de comunicación. En muchas ocasiones, la dirección implanta un sistema de comunicación sin haber realizado una comunicación con quienes lo van a supervisar (cuadros intermedios).
- La aleatoriedad y acción episódica de la comunicación que se basa en decisiones personales de la dirección y no tanto en un análisis de lo que son las necesidades organizativas. Existen organizaciones en las que la comunicación se implanta por la decisión personal de algún responsable, tras la asistencia a un curso de comunicación o por intercambios de información de las experiencias en otras organizaciones. Aunque eso puede ser una iniciativa correcta no se debe actuar precipitadamente y es necesario estudiar que tipo de comunicación en la más pertinente para las características personales, materiales, productivas, organizativas o económicas de la organización.
- A su vez debe ser una decisión con intención de permanencia y no tanto aspiraciones individuales de algunos de los directivos. De ahí que sea imprescindible definir un consenso en la necesidad de establecer y gestionar la comunicación; ya que de lo contrario cuando se pierda interés personal o no trabaje la persona que lo impulsó, se vuelva a una situación de dejadez comunicativa, teniendo únicamente como gran logro la desmotivación de los trabajadores, la imagen poco seria de los dirigentes, la escasa capacidad planificadora para diseñar las estrategias a medio y largo plazo de la organización y unos trabajadores que no participarán activamente en la próxima implantación de un sistema de comunicación.
- Aquellos que deben participar en la comunicación deben conocer las ventajas personales y colectivas que se van a conseguir.

4.2. FUNCIONES Y OBJETIVOS

La comunicación interna en las organizaciones ha venido sufriendo diversas conceptualizaciones acerca de lo que son sus funciones y los objetivos que pretende.

Para la Asociación Francesa de Comunicación Interna (Pozo, 1997: 118-122) las funciones de la comunicación interna son:

- Investigar el clima social de la organización para anticiparse a cualquier disfunción y para crear un intercambio de opiniones que mejoren el clima social.
- Orientar los cometidos organizativos a través de la comunicación interna.
- Informar a los públicos internos para dar respuesta a las necesidades de información.
- Animar a la participación y coordinar a las personas que van a participar.
- Organizar campañas de comunicación interna y medir el efecto causado.
- Formar a los responsables de la comunicación interna.

Para Villafañe (1999: 303-304) los objetivos de la comunicación interna son:

1. Implicar a la organización en la consecución de los objetivos comunes, interiorizando el sentimiento de pertenencia y compartiendo valores y cultura.
2. Que los miembros internos proyecten una imagen positiva de la organización.
3. Equilibrar la información descendente, ascendente y transversal a través del *feedback*.
4. Implicar al personal en el proyecto personalizando su contribución al logro de los bienes colectivos.
5. Consolidar un estilo de dirección basado en la participación de todos los miembros.
6. Favorecer la adecuación a los cambios del entorno.

Piñuel (1997: 94-95) establece diversos objetivos en la comunicación interna:

- a) Establecimiento de unas normas, pautas y comportamientos comunes.

- b) Motivación de las actitudes personales y en el comportamiento profesional para conseguir una mejora organizativa.
- c) Establecer relaciones de identidad organizativa y que suscitan sentimientos de pertenencia/exclusión, tanto interna como externamente.

Entre las funciones de la comunicación interna, Álvarez y Caballero (1997: 105) señalan su capacidad para “dinamizar el entramado social de la entidad, dotándolo de una capacidad de acción, una identificación con la dirección, y logrando canalizar las energías interiores de cada uno de los integrantes para una mayor eficacia y competitividad”. A través de esa comunicación vamos a intentar que todos los públicos internos se sientan partícipes de los objetivos generales de la organización.

Uno de los problemas organizativos que se encuentra la comunicación interna es su ubicación en el organigrama y la dependencia o independencia de su funcionamiento. Usualmente las relaciones con los empleados han sido llevadas desde el departamento de recursos humanos, pero la potenciación de la comunicación interna ha hecho que se revise esa situación. Tanto un aspecto como otro tienen sus ventajas y sus inconvenientes, tal como reflejan en el cuadro 1.

Cuadro 1
Ubicación de la Comunicación Interna
(Westphalen, 1994: 65)

	Recursos Humanos	Comunicación
Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección de personal y comunicación interna son funciones complementarias • Conoce profundamente los salarios y los valores de la organización • Coherente entre las diversas actuaciones internas: selección, formación, motivación, dirección ... • Posición moderadora e 	<ul style="list-style-type: none"> • Homogeneización de los mensaje internos y externos • Mayor amplitud y conocimiento en la actuación de comunicación interna • Pone en práctica acciones de comunicación transversales y no

4. La Comunicación Interna

	intermedia entre otras instancias departamentales	sólo en razón del público interno o externo
Inconvenientes	<ul style="list-style-type: none">• Sus funciones y sus prioridades no encajan adecuadamente• El modo de comunicación es muy restringido• Las acciones comunicativas internas y externas no están relacionadas	<ul style="list-style-type: none">• La comunicación puede estar supeditada a la externa
Conclusión	<ul style="list-style-type: none">• Buen conocimiento de la organización• Ideal para comunicación humana en la selección, motivación, política social, formación ...	<ul style="list-style-type: none">• Experto en técnicas de comunicación• Ideal para una comunicación técnica e institucional

La discusión acerca de cómo estructurar la comunicación parte de unos planteamientos excesivamente estáticos en la que este tipo de comunicación tiene una posición determinada y desde ahí va desarrollando acciones independientemente del contexto en el que se realizan. No hay que pensar en un departamento de comunicación interna que irradia actos comunicativos independientes de a quien se dirigen, en dónde se producen, cómo se vehicula, cuáles son los participantes. La comunicación interna es como un manto que abarca a todos los ámbitos de la organización, a todas las estructuras jerárquicas, a todos los sectores y que a partir de ella se pueden planificar las políticas –siempre globales y comunes a la organización- y las estrategias de la comunicación.

No existe lucha por asunción de competencias ajenas sino más bien colaboración entre los miembros de la organización en la consecución de los objetivos comunes -no hay que olvidar esa conjunción teleológica- y en los que deben participar todos los miembros de la organización. Por eso hay que tener en cuenta los siguientes

elementos en el momento de planificar una política de comunicación interna:

1. La comunicación interna está al servicio de todos los ámbitos, instancias, personal y estructuras de la organización.
2. La comunicación interna tiene como función la mejora del clima social interno de una organización, y ese clima afecta a todas las estructuras jerárquicas y de organigramas.
3. Cualquier acto realizado en el seno de la organización puede tener una connotación comunicativa. Desde la confección de las nóminas hasta las intervenciones del máximo dirigente realizadas hacia el público interno.
4. La comunicación interna cumple la finalidad de estructurar comunicativamente de manera correcta a cualquier acto realizado en otros departamentos de la organización. Y ahí surge primorosamente el asesoramiento en cómo vehicular correctamente las acciones. Los ejemplos son numerosos desde lo que se informa en la hoja de nóminas -que pueden ser explicados los conceptos de mejor y peor manera- hasta la planificación de cursos de formación que puede colaborar en conocer cuáles son los cursos más solicitados por los trabajadores.
5. El responsable de comunicación interna no es sabelotodo que se mete en todos los asuntos sin importarle su nivel competencial. Es la persona que puede aportar sus conocimientos profesionales en la materia de comunicación como experto en la cuestión.
6. La comunicación interna es una actividad que abarca a la globalidad de la organización, que tienen una función asesora y que debe participar en la estructuración, seguimiento y aplicación comunicativa de otras acciones elaboradas desde y para la organización. De ahí, su posición transversal, de asesoramiento y de consulta.

4.3. TIPOS DE COMUNICACIÓN INTERNA

La comunicación que se produce en el seno de una organización puede presentarse bajo diversos sentidos. Según la estructura y organigrama interno esa circulación puede ir de arriba hacia abajo (comunicación descendente), de abajo hacia arriba (comunicación

ascendente), en un sentido horizontal (comunicación entre iguales) y en todos los ámbitos (comunicación transversal).

4.3.1. Comunicación descendente

Es aquel tipo de comunicación que se dirige hacia los subordinados en la jerarquía organizativa. En el ámbito histórico, es la primera tipología de comunicación interna con la que nos encontramos ya que en el proceso industrial los trabajadores limitan su actividad a la repetición de las mismas actividades, por lo que se hace necesario dar las oportunas órdenes para realizar su trabajo. Su inicio tiene lugar en la segunda mitad del siglo XIX y es la época en la que aparecen términos como negocio que consiste en la negación del ocio (nec otium). De ahí que los trabajadores tuvieran jornadas muy extensas ya que cuanto menos ocio (para ellos) más negocio para el empresario. En la actualidad esta perspectiva se ha modificado ya que gran parte de la estructura económica está basada en el consumo durante el ocio de los trabajadores.

Las principales funciones que se desarrollan en el contexto de la comunicación descendente son:

- Ofrecer pautas de comportamiento y de actuación a los miembros de la organización.
- Determinar la efectividad de la comunicación ascendente a partir de las demandas que se reciban desde los estratos inferiores.
- Proporcionar información a los miembros de la organización sobre los objetivos que se tengan.
- Fomentar el sentimiento de pertenencia a la organización.
- Fortalecer los procesos de comunicación estableciendo claramente los roles jerárquicos de la organización.
- Evitar la aparición de rumores como resultado de una necesidad de información de los miembros de la organización.
- Favorecer y permitir implantar la comunicación.
- Informar sobre las funciones y cometidos de los diferentes niveles de la estructura organizativa.

Sin embargo, en toda actividad de comunicación descendente es necesario suprimir ciertas disfunciones que pueden afectar al sentido y la finalidad de la comunicación. Los principales problemas que nos podemos encontrar en el ámbito de la comunicación descendente son:

1. Una reiteración duplicada e innecesaria de mensajes organizativos por parte de los diferentes escalones de la organización. Por eso se deben realizar mensajes unificados y con inserción directa a todos los miembros internos.
2. Informaciones excesivamente complejas o con un lenguaje que no se entienda.
3. Poca coherencia entre lo que se transmite y lo que se realiza

Todos estos problemas son evitables en cierta medida si se centraliza la comunicación interna en un único órgano, que será el responsable de elaborar, planificar, coordinar y difundir los mensajes. Al tiempo que esté formado por especialistas que, sepan utilizar las herramientas más pertinentes a cada situación y recurran a un lenguaje adecuado a los interlocutores. Sin embargo, ello no es óbice para que se tenga diáfano que la ejecución concierne a todos los miembros de la organización, independientemente de su posición jerárquica.

4.3.2. Comunicación ascendente

En el contexto de las organizaciones, la posibilidad de que los propios empleados puedan establecer comunicación con los superiores jerárquicos es uno de los principales avances en la comunicación interna. En este sentido, la comunicación ascendente debe contar con al premisa de que tenga el adecuado retorno a su emisor, ya que de lo contrario no se fomentará la continuación de esa actividad.

Es uno de los ámbitos de la comunicación interna más relevante porque pone énfasis en la participación e implicación de los miembros de la organización en la determinación de objetivos generales y particulares. Las principales funciones que desempeña la comunicación ascendente son:

- Conocer el grado de comprensión de la comunicación descendente.
- Que los miembros de la organización puedan participar en los objetivos proponiendo nuevas metas o maneras de mejorar la relación con el entorno.
- Mejorar la implicación de los miembros de la organización mediante las propuestas que coadyuven a una mejora de estructura interna ya sea sobre los procesos, los flujos o la estructura de la organización.

4. La Comunicación Interna

- Generar un clima de mejora permanente sobre la labor que cada miembro de la organización realiza.
- Incrementar los objetivos generales mediante las propuestas que surgen de niveles inferiores y se transmiten al contexto superior.
- Permitir que las preguntas e interrogantes sobre aspectos organizativos puedan canalizarse adecuadamente.

Sin embargo, este tipo de comunicación no cuenta con el beneplácito en gran parte de las organizaciones, por lo que es uno de los canales menos desarrollados. Las razones son diversas: la desconfianza de los participantes en que realmente será efectiva esa comunicación, el miedo a represalias por ser excesivamente sinceros, la escasa receptividad de los directivos a las quejas y sugerencias de otros niveles organizativos o la inaplicación de las mejoras propuestas.

4.3.3. Comunicación horizontal

Se dirige a las comunicaciones que se establezcan entre diversos departamentos para implicar a todos los miembros de la organización. Sus objetivos son:

- Favorecer la comunicación interdepartamental e intradepartamental.
- Hacer posible un proyecto de empresa basado en la participación.
- Mejorar el desarrollo organizativo.
- Incrementar la cohesión interna.
- Mejorar la gestión interna.

Además a estos objetivos se pueden añadir otros aspectos como:

- Una comunicación que informe de las actividades que realizan otros departamentos.
- La coordinación interdepartamental en actividades complementarias como puede ser el caos del departamento de recursos humanos que necesita saber qué cursos de formación están más interesados los empleados en realizar.
- Asesoramiento comunicativo en las acciones y los instrumentos de otros ámbitos organizativos. Existen áreas que pueden mejorar su labor con pequeñas modificaciones en sus instrumentos. Uno de los casos más significativos son los cambios que han venido sufriendo las nóminas que se entregan a los empleados, siendo más claras y explicativas en los conceptos percibidos.

- Establecer canales de comunicación periódicos entre diferentes sectores para conocer problemas que pueden resolverse con aportaciones de personas conexas o relacionadas con la temática.
- Evitar decisiones unilaterales que pueden entorpecer el trabajo de otros ámbitos departamentales.
- Romper con “reinos de taifas” que actúan al margen de otros departamentos creando disfunciones organizativas.
- Eliminar los silencios entre las acciones o áreas y establecer la colaboración como pauta de trabajo.

Todas estas funciones permiten incrementar los flujos de comunicación entre las diferentes partes de una organización, ya que si las entendemos como sistemas complejos cualquier disfunción en uno de los elementos repercute en el resto.

4.3.4. Comunicación transversal

Este tipo de comunicación posee la finalidad de estructurar, difundir e insertar en el ámbito interno de la organización un lenguaje común entre los diferentes miembros que conforman la organización (véase cuadro 2). Este lenguaje debe estar acorde con lo que son los objetivos, principios y características institucionales y debe ser una decisión, que provenga del máximo nivel organizativo y aplicándose a todas las estructuras de la organización, sin ningún tipo de excepción.

Cuadro 2

Elementos del lenguaje común

Promover nuevas mentalidades.
Modificar ciertos comportamientos.
Elevar el espíritu de trabajo en equipo.
Incrementar el rendimiento de los trabajadores.
Mejorar la eficacia y la satisfacción del público interno.
Dinamizar el potencial creativo y la innovación.

4.4. HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN INTERNA

Para poder concretar esos tipos de comunicaciones, se han ido creando todo un elenco de herramientas de comunicación para poder facilitar una mejora de la comunicación interna. Esos instrumentos se deberán aplicar según el tipo de comunicación que se desee aplicar y con relación a lo que son las características de las propias organizaciones.

En este sentido, no van a ser idénticos instrumentos en una entidad que está totalmente informatizada, que en una cuyo trabajo sea manual o los empleados no tengan destrezas informáticas.

4.4.1. Manual del Empleado

Uno de los instrumentos al servicio de la comunicación interna es el Manual del Empleado en el que se establecen informaciones relativas a la organización que cualquier miembro de ella debe conocer. Ese manual será entregado a todo nuevo integrante y consta de diversas partes:

- Presentación de la entidad, explicando su historia, la estructura interna, las actividades en las que trabaja, los valores y la filosofía de la organización, así como el funcionamiento.
- Contextualización de la organización en su entorno, tanto desde el punto de vista profesional (sector productivo, procedencia de los clientes, proveedores) como del social (actividades que realiza en el espacio en el que se ubica, tales como actividades culturales, deportivas, colaboración con la vida comunitaria, etc.).
- Definición de la política social señalando aspectos relacionados directamente con la actividad profesional como pueden ser la estructura salarial, el estatuto de los empleados, normas de seguridad e higiene en el trabajo, sistema de promoción, régimen de vacaciones, etc.

Puesto que lo que pretende el manual es servir como fuente de información debe propender a su lectura, por lo que su presentación será atractiva, sin menoscabo de la rigurosidad del contenido. A su vez, es un instrumento de consulta por lo que la estructura interna deberá facilitar esa finalidad.

4.4.2. Reuniones informativas

Es uno de los instrumentos de los que dispone la organización para comunicarse directamente con sus públicos internos. En este sentido, son un importante elemento dinamizador del colectivo y por ello deben estar cuidadosamente planificadas y estructuradas.

4.4.3. Revista o periódico interno

Esta herramienta de tipo ascendente, descendente y horizontal sirve para interrelacionar a todos los miembros de la organización desde una perspectiva participativa e incrementa el sentimiento de pertenencia de los públicos internos ya sea por la presencia, la interacción de los contenidos o las informaciones personales o lúdicas que puedan aparecer en su contenido.

La finalidad de la revista interna es la de dirigirse al conjunto de los miembros de la organización y reúne una serie de funciones que dan sentido a la aplicación de esta herramienta:

- Información sobre las principales novedades de la organización.
- Aspecto cultural con contenidos sobre cine, libros y otros elementos y que pueden estar realizadas por personas de la organización.
- Elementos lúdicos y de diversión.

Los periódicos o revistas internas es uno de los principales instrumentos de comunicación interna. Las actividades que se pueden reflejar en el contenido son:

- Informativas sobre la estrategia de la organización, la situación del sector productivo, las perspectivas de la organización e información sobre los competidores.
- Generales referidas a informaciones económicas generales, temas de interés general, cuestiones de actualidad y elementos de esparcimiento y distracción tales como deportes, cocina, cultura, test, juegos, etc.
- Informaciones internas que acontecen en el seno de la organización. Abarca la presentación de diferentes servicios internos, actividades secundarias como patrocinio, cursos de formación o actividades que la organización realice en el exterior a ella.
- Colaboraciones en las que cualquier persona puede enviar su propuesta para participar en el contenido. Pueden ser opiniones

- sobre hechos de la propia organización o externos, o propuestas de creaciones literarias, de juegos, de reuniones entre las personas, etc.
- Reconocimiento con informaciones sobre la vida interna de la organización, como son las características y funciones de determinados puestos de trabajo, semblanzas personales o anécdotas en el trabajo.

Generalmente, los objetivos son crear una identidad organizativa, crear buena imagen de los directivos y el resto de empleados, conocer las inquietudes de los miembros de la organización, establecer canales fluidos de comunicación entre todos los miembros – independientemente de la posición jerárquica- e informar a los empleados. Para ello, la estructura abarca informaciones de contenido social (actividades culturales y deportivas, anuncios de personal, crónicas sobre empleados), informaciones de la organización (sobre el sector económico en el que se encuadra, noticias financieras o de producción) y contenido relacionados con los empleados (relaciones con el trabajo, promociones, beneficios económicos o sociales). De estas tres grandes temáticas, casi siempre se ha potenciado la primera y la segunda, mientras que el tercer aspecto no se encontraba privilegiado. Sin embargo, diversas investigaciones han analizado el uso de los empleados de esa herramienta y qué aspectos les resultan más atrayentes. Así, Pavlik et al. (1982) señala qué elementos, como la duración del empleo, el puesto en la jerarquía y los sistemas de promoción son los más valorados por los empleados.

Diversas investigaciones (Jeffers y Bateman, 1980 y Surlin y Walker, 1975) resaltan la necesidad de que las revistas internas ofrezcan una información lo más realista posible, incluyendo las malas noticias sobre la organización, porque esa actitud aporta credibilidad al contenido de la publicación y ofrece verosimilitud a las informaciones que contenga. A su vez demuestra a los empleados que la dirección sí que desea implicarlos en el futuro de la organización y pretende hacer partícipes a todos los miembros.

Uno de los principales inconvenientes que tienen estos instrumentos es la temporalidad de aparición por las dificultades de creación que supone y por la necesidad de destinar personal exclusivamente a su elaboración. A su vez, no es el instrumento más apropiado para recoger informaciones puntuales que afectan de una

manera general a la organización. Para ello han ido surgiendo el flash de información que es una variedad del periódico pero especializado en llenar algunos vacíos de éste, tale como la rapidez e instantaneidad. Se puede utilizar para informar sobre situaciones de una manera rápida y que han surgido de súbito, aunque su pretensión no es la de un análisis profundo sino exponer sucintamente la información o el acontecimiento. Por tanto, no tiene una periodicidad establecida y su aparición se circunscribe al surgimiento de mensajes urgentes y de importancia.

Sin embargo, en la actualidad los problemas de financiación por su elevado coste se pueden superar creando una revista en soporte digital, aunque en ese aspecto hay que valorar que se realice un menor uso por parte de los públicos.

4.4.4. Resumen de prensa

Instrumento cuya función es abarcar al conjunto de miembros de la organización, por lo que su sentido es transversal. Es un elemento que muestra informaciones aparecidas en los medios de comunicación referidas a la organización o sobre aspectos que inciden directamente sobre ella. Su frecuencia depende del volumen de información que surja en los medios y no es necesaria una presentación de calidad.

La lectura de esas informaciones confiere una satisfacción a sus miembros al sentirse partícipes de una institución que posee marcada presencia social y que tiene una proyección externa. Determinadas personas de la organización pueden solicitar –y de hecho habría que hacerlo de manera sistemática- un análisis más profundo y contextualizador de las informaciones por parte del responsable de comunicación.

Uno de los aspectos que suscitan estos tipos de instrumentos es la necesidad de decidir qué tipo de informaciones aparecen. Así, frente a las posturas que las limitan a aquellos acontecimientos de índole positivo para la organización, creo que si se postula una total apertura en la comunicación es necesario incluir todo tipo de información sea positiva o negativa. Eso sí, realizando posteriormente una actividad comunicativa para que los lectores puedan verificar o no la exactitud de lo leído.

Asimismo si el volumen de información es muy elevado es pertinente elaborar una revista especializada a partir del organigrama de nuestra organización. Así se podría elaborar uno económico-financiero, otro referido a aspectos productivos, otros sobre los recursos humanos, etc.

4.4.5. Círculos de calidad

Su generalización se produjo en los años 70, al socaire del éxito económico de Japón y de una cierta mimetización de sus estructuras organizativas. Para Westphalen (1994: 93) hoy en día está en discusión su funcionalidad organizativa.

Consiste en un pequeño grupo de personas (cuatro a ocho, aproximadamente) que se reúnen periódicamente de manera voluntaria para discutir y analizar el funcionamiento de la organización. Propone determinadas soluciones a los directivos y, posteriormente, hace un seguimiento cuantitativo y cualitativo tras su aplicación.

4.4.6. Tablones de anuncios

Instrumento que se puede utilizar en todos los sentidos de la comunicación (ascendente, descendente y horizontal) y aportan facilidad de ejecución y la flexibilidad de su contenido y la complementariedad con otros instrumentos. El contenido puede abarcar:

- Informaciones legales obligatorias establecidas por la ley: horarios, días festivos, servicio médico, información sobre las retribuciones, seguridad e higiene en el trabajo.
- Informaciones referentes a la organización tales como resultados, acontecimientos del sector de actividad, campañas de sensibilización (antitabaco, prevención cáncer, etc.).
- Informaciones sociales de la organización y de relaciones entre los trabajadores, tales como excursiones conjuntas, encuentros deportivos, reuniones sociales, etc.

El éxito del tablón de anuncios depende de su contenido, pero también existen otros elementos que influyen en concretar y alcanzar los objetivos que se pretenden con este instrumento. Cabe tener en consideración:

1. La ubicación deben realizarse en lugares concurridos y de fácil acceso visual.
2. Responsabilizar a una persona que sustituya periódicamente el contenido y que evite la sobreabundancia de información y el solapamiento de todas ellas. Asimismo, la limpieza facilita el acercamiento y la intención de actualidad que debe tener.
3. El contenido debe facilitar la legibilidad y ser atrayente visualmente y estar bien estructurado.

4.4.7. Buzón de sugerencias

Instrumento de comunicación ascendente que tiene como objetivo que los empleados puedan expresar sus opiniones o sugerencias - que no quejas o reclamaciones- sobre diversos aspectos:

- Técnicos, tales como métodos de trabajo, mejoras organizativas, sustitución de materiales, tiempos de producción, mejora de la productividad.
- Humanos, referidos a seguridad e higiene en el trabajo, turnos de vacaciones, mejoras sociales, condiciones en el trabajo.
- Administrativos entre los que se encuentran nóminas, servicios en la organización, normas administrativas.

Su éxito se basa, principalmente, en que el usuario perciba su utilidad manifiesta, ya que debe ser un instrumento activo al tener que tomar la iniciativa y concretarla de manera argumentativa. Además debe dedicar tiempo a la reflexión en primer lugar, y a la redacción, en segundo. Esa actividad exige respuesta de la organización al esfuerzo que ello supone.

En consecuencia es necesario establecer una pauta de actuación que debe contener obligatoriamente una serie de pasos como son:

1. Apertura periódica del buzón para que las propuestas no se acumulen excesivamente y se vaya respondiendo adecuadamente a todas ellas.
2. Control de las propuestas presentadas con una estructuración por diferentes sectores y ámbito de actuación.
3. Consultar a un especialista sobre la pertinencia y calidad de lo propuesto.
4. Estudio de la viabilidad en su aplicación.

5. Evaluación de las mejoras productivas o de gestión, con indicación de las mejoras resultantes (optimización de plazos, mejora de la calidad, incremento de la seguridad).
6. Gratificación a la persona proponente. Este punto es motivo de discusión acerca de su conveniencia en la aplicación. Las ventajas pueden ser que se considere necesario fomentar la participación de los empleados y esa sea una manera de recompensar el esfuerzo realizado en pensar en cómo mejorar el funcionamiento organizativo a través de la motivación y también que sea una manera de trasladar la disminución de costes a la persona que ha planteado la cuestión. Sin embargo, se pueden plantear de igual manera, una serie de problemas en su aplicación como la dificultad de evaluar la cantidad de ahorro de costes en ciertas aportaciones intangibles, la necesidad de decidir si la cantidad se fija directamente al ahorro de costes o a la proporción que ello suponga y el hecho de que sea un incentivo que afecte negativamente a este instrumento al fomentar el planteamiento de propuestas claramente inadecuadas e inoperativas basadas únicamente en la búsqueda del estipendio económico.
7. Puesta en práctica de las mejoras propuestas por parte de la organización y evaluación de lo que suponen realmente para la organización.

4.4.8. Circulares

Son el conjunto de mensajes que se dirigen a un determinado sector de la organización o a su globalidad. Se utiliza un sistema que irradie a todos los miembros de la organización (de ahí el concepto de circular) y se refiere a determinadas temáticas de índole organizativa (administrativas, avisos, convocatoria de reuniones).

4.4.9. Entrevista

La entrevista es un contacto que se establece entre dos personas de la organización para tener una relación bidireccional. A grandes rasgos se pueden distinguir los diferentes tipos de entrevista:

- a) Según la iniciativa de los participantes:
 - Planificadas: realizadas a través de citas previas.
 - Implícitas, son aquellas situaciones en las que se busca un encuentro fortuito entre dos personas y que no puede ser vehiculado mediante

- una concertada por la resistencia de algunos de ellos o por la diferencia jerárquica entre ellos.
- Inesperadas, aquellas acontecidas a partir de un encuentro casual y que puede devenir en un intercambio de datos o la decisión de realizar una entrevista concertada.
- b) Según a los diversos mensajes que se pueden transmitir:
- De tipo descendente a partir de la posición jerárquica del convocante para transmitir directrices, en la que el responsable convoca a uno o varios subordinados para trasladar nuevas pautas o criterios en la función de esa persona.
 - De tipo horizontal con estructura jerárquica cuyo objetivo no es transmitir órdenes sino realizar una valoración conjunta de unas determinadas informaciones. En consecuencia, su linealidad no es tal ya que busca un intercambio de ideas entre los participantes, aunque hay que tener presente que hay una persona que convoca (el superior jerárquico) y otra que acude (el subordinado). Las posiciones de uno y otro están claramente delimitadas y en ningún caso ocurre una confrontación opinativa, sino una petición jerárquica de valoración, a la cual se puede o no ser receptivo.
 - Entrevista jerárquica de transmisión y valoración de información general. La metodología utilizada es semejante en la tipología anteriormente citada, aunque en este tipo de entrevista no se analizan aspectos estrictamente relacionados con el ámbito funcional de los reunidos. A través de este tipo de entrevista se puede disponer de un conocimiento más amplio sobre el entorno organizativo.
 - Entrevistas con salto jerárquico, son reuniones realizadas entre un superior jerárquico y un subordinado sin relación directa con el superior. Uno de los aspectos más importantes es la posición que adopta el superior jerárquico inmediato, ya que puede producir una deslegitimación por soslayarse su autoridad en la organización, así como que el subordinado pueda pensar que esa es la vía correcta y en el futuro pretenda volver a realizarla. De ahí, que sea necesario establecer la aquiescencia o el conocimiento del superior jerárquico inmediato a efectos de no deslegitimar ni crear incertidumbre sobre el contenido de la entrevista.
 - Entrevista de tipo transversal, realizadas entre responsables de unas áreas con subordinados de otras áreas. Este tipo de actuaciones puede ocasionar problemas horizontalmente entre directivos, por lo

que es necesario establecer previamente instrumentos horizontales de comunicación.

- Entrevista de coordinación horizontal, que ocurre entre personas de idénticos niveles en la jerarquía. Su objetivo es profundizar para mejorar en las relaciones entre diferentes áreas.

4.4.10. Visita o jornadas de puertas abiertas

Este tipo de comunicación puede ser de dos tipos: internas o externas. Externas se refiere a aquellas personas que no tienen relación directa con la organización; las internas incluyen a los empleados y a sus familiares, así como a proveedores, clientes u otros públicos directamente relacionados con la organización. Es importante para la comunicación interna que todos los miembros internos conozcan el ámbito, ambiente y contexto de trabajo y que sean conscientes de los diferentes problemas o situaciones que acontecen en cada una de las áreas. Esa es una de las actividades que pueden ser enmarcadas en el ámbito de la comunicación transversal.

4.4.11. Comunicación financiera

La comunicación financiera ha sido definida por Piñuel (1997: 149) como “el conjunto de estrategias de comunicación, tanto a través de los media como fuera de ellos, que una empresa o institución lleva a cabo para dirigirse, ya sea a un público específico (denominado sector financiero, compuesto por inversores –reales y potenciales- y por profesionales de las finanzas –analistas financieros, periodistas especializados, agentes intermediarios, etc.), ya sea a un público inespecífico dispuesto a cotizar voluntariamente con dinero para la provisión de fondos de la organización”.

Hasta hace muy poco tiempo, la comunicación financiera era tratada como una cuestión confidencial pues se pensaba que personas ajenas no tenían porque conocer los resultados y las cuentas financieras de las organizaciones.

Los públicos que se ven afectados por la comunicación financiera son los inversores institucionales, los accionistas directos, los periodistas especializados y los pequeños ahorradores.

Uno de los principales inconvenientes de la comunicación financiera es que es muy vulnerable la percepción de la organización por parte de los mercados. Poseen un componente complejo y es el hecho de que no sólo debe referirse a la situación presente sino también a las perspectivas futuras. Por eso, toda planificación de relaciones públicas financieras debe plantearse a largo plazo y en la que se tenga claro qué instrumentos y qué objetivos se van a perseguir.

Entre los instrumentos que encontramos a nuestro alcance se pueden citar:

- Anuncios financieros como valoraciones periódicas (cada trimestre, semestre o año) sobre la situación financiera.
- Obligaciones legales establecidas por la normativa vigente.
- Informe anual que es el principal instrumento de comunicación financiera. Persigue dos objetivos: presentar informaciones en cifras y realizar un mensaje institucional. Este instrumento es un claro ejemplo de la ambivalencia que se concita en las relaciones públicas financieras: la generalización y la especialización. La generalización implica el conjunto de mensajes comunicativos que se dirigen a unos públicos no especialistas y en consecuencia, debemos adoptar el lenguaje a las características del público. Asimismo, esa segmentación de los públicos e indefectiblemente, de los mensajes, hace que también deban realizar informaciones con la rigurosidad y profundidad que demanda un receptor especializado, ya sea de manera directa (la información financiera enviada a instituciones financieras) o indirecta (remitida a periodistas especializados). A su vez es necesario distinguir entre el periodista económico de medios generalistas –público interesado superficialmente en cuestiones económicas- y periodistas de medios especializados -que tiene un público sensibilizado e iniciado en la cuestión-.

La actividad de la comunicación financiera es uno de los elementos más importantes para aquellas organizaciones que cotizan en bolsa, debido a que la percepción de los inversores condiciona mucho su cotización bursátil. Sin embargo, eso no implica que la comunicación financiera esté limitada a aquellas organizaciones que cotizan en bolsa, sino que también debe ser realizada por aquellas organizaciones que tienen la propensión a entrar en el ecosistema financiero. A su vez, la comunicación financiera cada vez más debe vehicular estrategias de comunicación dirigidas las percepciones de los inversores y no limitarse

únicamente a los datos y balances anuales. Esa es una de las principales diferencias con lo que ocurría hace unos años, en los que los analistas e inversores generalmente limitaban a actuar a partir de los datos económicos y de las expectativas. En la actualidad, la imagen o percepciones que se tienen sobre las organizaciones influye en la posición de los inversores, por lo que se hace más necesaria –si cabe– la definición, aplicación y estudio de las estrategias de comunicación financiera.

La comunicación financiera se puede dividir en dos tipos de funciones: la legal y la individual. La primera se refiere a aquellos postulados contemplados en la normativa que intenta proteger a los inversores a fin de que cuenten con la suficiente y necesaria información para tomar decisiones lo más ajustadas posibles a sus intereses. La segunda, serían todas aquellas iniciativas que toman las organizaciones y que se realizan desde el voluntarismo y con la intención de atraer al mayor número de inversores.

4.4.11.1. Preceptos legales

En España esa protección de los derechos de los inversores se ha establecido –principalmente– por la Ley 24/1988, de 28 de julio, del Mercado de Valores. Esa normativa contiene las siguientes características:

Establece la creación de un organismo denominado Comisión Nacional del Mercado de Valores cuyo objetivo es el de “velar por la transparencia de los mercados de valores, la correcta formación de los precios en los mismos, y la protección de los inversores, promoviendo la difusión de cuanta información sea necesaria para asegurar la consecución de estos fines” (art. 13). Asimismo en la exposición de motivos de la Ley 24/1988, se contemplan las siguientes competencias:

- Controlar el desarrollo de los mercados primarios.
- La de admisión a negociación de valores en los mercados secundarios oficiales, así como su suspensión y exclusión.
- La de velar por el cumplimiento de las normas de conducta por cuantos intervienen en el mercado de valores.
- La de asesorar al gobierno y al ministerio de economía y hacienda en las materias relacionadas con los mercados de valores.

- Y el control del cumplimiento de cuantas obligaciones y requisitos se exigen en la ley, incluyendo el ejercicio de la potestad sancionadora.

Desde el ámbito comunicativo se establece el procedimiento para establecer comunicaciones con los inversores según sea su tipología de actuación. Entre las distintas clasificaciones podemos contemplar:

- a) Sobre la emisión de valores se establece el siguiente procedimiento:
1. Comunicación, con el contenido y formalidades reglamentarias, a la Comisión Nacional del Mercado de Valores, en virtud de la cual hará público el proyecto de emisión.
 2. Aportación a la Comisión y registro previo por la misma, de los documentos que acrediten el acuerdo de emisión, las características de los valores emitidos y los derechos y obligaciones de sus tenedores.
 3. Presentación a la Comisión y su registro previo por la misma de un folleto informativo sobre la emisión proyectada. Anexo al folleto se debe facilitar una serie de informaciones:

El anuncio que va a insertarse en, al menos, un diario de información nacional y a la forma en que van a ser divulgados los extremos fundamentales en el BOE y demás diarios oficiales.

Se enumerará el tipo de propaganda diseñada para promocionar y llamar la atención del público sobre la emisión y/o el emisor. El contenido concreto de la propaganda promocional podrá no adjuntarse como anexo al folleto, pero sí deberán facilitarse, en una separata aparte, proformas de los mensajes, anuncios, comunicaciones e informaciones y sus plazos previstos de inserción y realización. Además se establece la condición de que esa promoción se realice obligatoriamente después de la inscripción del conjunto documental registrable y su contenido deberá basarse en la información contenida en el Folleto Informativo y que no induzca a ningún tipo de error. Asimismo, el Folleto Informativo deberá ser puesto a disposición de los potenciales suscriptores, al menos, en las oficinas del emisor y en las de los intermediarios financieros y agentes colocadores que intervengan en la colocación y/o en servicio financiero de la emisión o de la oferta pública.

4. La Comunicación Interna

(Acuerdo del Consejo de la Comisión Nacional del Mercado de Valores de 29 de enero de 1989).

4. Transcurso de los plazos mínimos que se establezcan reglamentariamente entre el momento de la comunicación previa de la emisión o del registro del folleto y el de la realización de la misma.

De manera anual es necesario publicar en el Boletín Oficial de las Bolsas de Valores las cuentas concretados en Balance, Cuenta de Resultados e información anexa. A su vez, tras la aprobación de las cuentas por la Asamblea general ordinaria anual se debe publicar en el mismo Boletín las cuentas aprobadas, junto con la certificación de los comisarios de cuentas, el reparto de dividendos y las cuentas consolidadas. Los informes anuales se presentan como uno de los instrumentos de relaciones públicas que con mayor dificultad se decodifican por parte de inversionistas y empleados (Haskins, 1984; Heath y Phelps, 1984).

- b) Al final del primer trimestre, es obligatorio publicar en el Boletín un cuadro con las actividades y los resultados del trimestre finalizado, señalando el total neto de la cifra de negocios y el resultado bruto antes de impuestos.
- c) Cada trimestre ha de publicarse en el Boletín Oficial de las Bolsas de Valores el montante neto de la cifra de negocios de ese trimestre. Se pueden establecer cifras comparativas respecto a trimestres anteriores.

Todos estos tipos de comunicaciones obligatorias están reguladas por el Real Decreto 726/1989 sobre Sociedades Rectoras de las Bolsas de Valores, estipulando las diversas modalidades de comunicaciones:

“Sin perjuicio de las competencias de la Comisión Nacional del Mercado de Valores y, en su caso, de la Correspondiente Comunidad Autónoma, las Sociedades Rectoras recibirán y tendrán a disposición del público en los locales de las Bolsas de Valores, los estados financieros anuales individuales y consolidados, con los correspondientes informes de

auditoría, los Balances y Cuentas de resultados provisionales trimestrales, y la restante información que haya que suministrarse y hacerse pública por las entidades que tengan valores admitidos a negociación en dichas bolsas”

Toda esta normativa persigue obligar a las Sociedades que cotizan en bolsa a realizar una serie de comunicaciones –siempre mínimas- que van a permitir establecer algunos criterios de evaluación respecto a la evolución financiera de las organizaciones. Todo ello merced a la necesidad de que la transparencia sea uno de los elementos esenciales en las relaciones entre sociedades y accionistas.

4.4.11.2. Aspectos no legales

Al margen de las consideraciones legales que la normativa establece para las entidades que cotizan en bolsa, éstas deben desarrollar otros mecanismos de comunicación para dirigirse a los diferentes públicos que se relacionan en el marco financiero con las entidades cotizadas. Todo ello en aras a la necesidad de poder explicar suficientemente sus resultados económicos porque el público especializado no recurre a los instrumentos legales para conocer la información sino que sus fuentes de información se deriva de la lectura de medios de comunicación generalistas –en sus páginas de economía- y en los medios especializados. Puede ocurrir que a unos resultados financieros correctos y adecuados se les añada una comunicación deficiente, por lo que la percepción será negativa.

Uno de los aspectos más significativos es la necesidad de adaptar los mensajes a los públicos específicos. En este sentido, la comunicación financiera tiene diversos públicos, tales como analistas financieros, periodistas económicos, agentes intermediarios, pequeños inversores, etc. Todos y cada uno de esos públicos han de contar con la adecuada información. Se puede establecer una división entre público especializado y no especializado. En el caso del primero, encontramos a:

- Los intermediarios especializados como pueden ser los analistas financieros, encargados de aconsejar las grandes inversiones tras una evaluación de la situación financiera de la organización.
- Otro tipo de intermediario que son los periodistas económicos que se dirigen a un público sensibilizado en la inversión bursátil, pero que

sus conocimientos son limitados y establecen un régimen de fiabilidad respecto a ellos.

- Finalmente, estarían los agentes intermediarios que son los encargados de gestionar los diferentes tipos de inversión en bolsa y también actúan como instancias de consejo para los inversores.

El balance o informe anual

Es el principal instrumento de comunicación financiera, aunque su periodicidad lo hace ser un instrumento bastante estático, ya que se elabora una vez al año. Sin embargo, es una herramienta para presentar la organización desde el punto de vista financiero, así como la cifra de negocios por rama de actividad y el informe del consejo de administración sobre el período anual.

En los últimos años se está dedicando mayor atención a este instrumento y el cuidado en su elaboración es esmerado. Se persigue pasar de unos datos escuetos a la presentación atractiva con cuadro y gráficos estadísticos. Sin embargo, por su propia conceptualización no puede ser una herramienta excesivamente detallista debido a que los públicos a los que se destina –accionistas- no son especialistas en la materia. Sí que es utilizado por los especialistas como base de datos para poder disponer de una información básica.

Relaciones con los analistas financieros

El personal que trabaja en la gestión de compra y venta de productos financieros es uno de los públicos más específicos de las relaciones públicas. Eso demanda la necesidad de que sea una información altamente especializada y consecuentemente, debe estar supervisada por el responsable financiero de la entidad, dejando la función del responsable de relaciones públicas al asesoramiento de las técnicas de comunicación.

Uno de los instrumentos que utilizan los analistas financieros es la calificación financiera de las organizaciones. Definida por Piñuel (1997: 160) como un “juicio que se establece, mediante una codificación de categorías convencionales, en relación con la capacidad de un emisor para satisfacer la obligación jurídica de ingresar puntualmente el principal y los intereses de un título durante todo el tiempo de su

duración. Conduce de hecho, a clasificar de acuerdo a una escala, el nivel de riesgo relativo a cada emisión y a cada emisor. Concretamente, la calificación permite a los inversores evaluar el riesgo que ellos corren de no ser reembolsados por la organización al que ellos le han prestado dinero”.

Relaciones con el público general

Vehiculado básicamente a través de los medios de comunicación. Uno de los principales instrumentos es la Asamblea General, que consiste en una reunión anual de todos los accionistas.

4.4.12. Intranet

Ambegaonkar define a una Intranet como “una pequeña Internet, con la gestión de la información y herramientas de acceso del Worl Wide Web juntos en una organización. Se puede elegir conectar la intranet a Internet, o se puede decidir mantener la intranet local y no conectarla jamás a Internet” (1997: 17).

Las características de una Intranet son:

- Intranet es una red dentro de la organización.
- Intranet tiene acceso a internet pero no al revés.
- Su instalación es rápida y económica (sólo requiere una pequeña inversión en infraestructura).
- Son escalables ya que pueden ampliarse en función de las necesidades.
- Son accesibles a través de la mayoría de plataformas informáticas del mercado.
- Soportan fuentes de información previas a su instalación, como bases de datos, documentos de textos, etc.

Las principales aplicaciones de una Intranet son para Álvarez (1995: 46-47):

- Al igual que Internet, la pieza clave de la Intranet es el Word Wide Web, pero de forma que la información de la empresa esté accesible sólo a los miembros de la organización, quienes, en consecuencia disponen de navegadores WWW para acceder a los datos internos de la empresa.

4. La Comunicación Interna

- En las Intranets también se utiliza correo electrónico, aunque éste es interno; es decir, sin necesidad de tener acceso a Internet. Igualmente se utilizan el resto de herramientas de Internet: listas de distribución, boletines de noticias, transferencias de ficheros, acceso remoto, charlas interactivas, videoconferencia.
- Difusión de información: aprovechando sobre todo las funcionalidades de la web y el correo electrónico, se pueden distribuir noticias internas, boletines, resúmenes de datos, documentos de trabajo, información de productos, software y en general cualquier información que sea de utilidad en la empresa. Con frecuencia se deja que cada departamento disponga de su servidor (lo que no impide que haya una gestión centralizada) para que la actualización sea más rápida y precisa. Se utilizan como un medio para reflejar su actividad, distribuir su información y documentación o servir de apoyo en su relación con otros departamentos e incluso con sus clientes.
- Trabajo en grupo: normalmente consiste en agendas compartidas, tableros internos de anuncios y noticias, aunque se puede llegar a aplicaciones más sofisticadas como las videoconferencias o las pizarras compartidas.
- Transacciones: se pueden gestionar toda clase de operaciones basadas en formularios. Desde operaciones financieras internas hasta consultas sobre salarios o contratos, peticiones de vacaciones, etc.

A través de la Intranet, las organizaciones pueden disponer para su flujo interno todo un caudal de informaciones y datos que facilita compartir información entre las personas y las organizaciones. El acceso rápido a cualquier dato implica un ahorro en los costes y una mejora de la capacidad de gestionar la comunicación en los ámbitos internos. La información puede hacerse llegar al usuario de diferentes formas. Se habla de tecnologías *push* y *pull*. Así, eso implica una actitud pasiva (*push*) cuando la información se “empuja” hacia él, mientras que es activa cuando los interesados succionan (*pull*) la información del sistema. Y estos dos sistemas de distribución de la información son los que deben decidirse en un intranet, intentando que no se prime un elemento sobre el otro. Generalmente, existe un abuso del *push*,

saturando a los usuarios con un exceso de información, algo que no implica mejor ni mayor información.

Sin embargo, no debe pensarse que la intranet es la solución para los males de la comunicación interna, sino que es una herramienta a su servicio. Uno de los aspectos más relevantes de las tecnologías de la comunicación es la mejora de los procesos comunicativos cualitativa y cuantitativamente, pero eso no implica una sustitución de elementos directivos y decisorios que debe recaer en las personas facultadas para ello.

Su uso y aplicación se enmarcan en el conjunto de decisiones planificadas y ejecutadas según unos objetivos concretos y siempre tomando en consideración que no siempre es la solución para problemas que atañen a otros ámbitos, tales como la necesidad de establecer canales de comunicación, la disponibilidad para compartir información, el convencimiento de que la comunicación es necesaria y positiva, entre otras razones. En este sentido, Ambegaonkar (1997: 7) señala que una intranet “no es una solución para todos y aplicable de la misma forma a todos los problemas de una organización”. Hay que tener presente que el uso de las tecnologías en el ámbito organizativo debe ser un paso posterior a la certidumbre de que es necesario establecer una estrategia de comunicación.

La dirección debe poseer la certeza que la mejora de los canales de comunicación coadyuva a un incremento de los procesos productivos y una mejora del conjunto organizativo. Asimismo, no sólo es necesario disponer de la tecnología sino preparar a los públicos para su uso y fomentar la utilización y que eso sea explícito para el conjunto de personas, ya que de esta manera sí que se habrá efectuado una inversión y no meramente un gasto. Para LaBracke y Bluemner¹³ el problema no es la implantación de las tecnologías sino el cambio en la cultura corporativa de las organizaciones.

4.4.13. Realidad virtual

Descriptivamente, la realidad virtual es una simulación por ordenador en el se crea un mundo ficticiamente realista a través de

¹³ LaBracke, Kia K. y Bluemner, Erv (1997): “Uso de una intranet” en Ambegaonkar, Prakash *Kit de Recursos de Intranet*, McGraw-Hill, Madrid.

diversos grafismos. En ese mundo el sujeto interactúa con el mundo irreal y éste responde a sus órdenes o requerimientos, ya sea de manera gestual, verbal, táctil, etc. Y esa es una de las principales características de la realidad virtual, como son la interacción, la inmersión y la inmediatez. En esta situación se podría definir la realidad virtual como:

“Interfaz que implica simulación en tiempo real e interacciones mediante múltiples canales sensoriales. Estos canales sensoriales son los del ser humano. La vista, el oído, el tacto, el olfato y el gusto” (Burdea y Coiffet 1996: 24).

A pesar de que las aplicaciones lúdicas son las principales impulsoras de la realidad virtual, existe un campo amplio en el que también pueden tener un peso significativo. Y ese campo es el de la interacción entre usuario y organización, desde la perspectiva de recorridos virtuales. Una de las múltiples estrategias que se encuentran al alcance de las relaciones públicas son las jornadas de puertas abiertas que organizan instituciones que no son de acceso libre y directo. Aquí entran desde zonas militares, de peligrosidad, por el valor monetario que contiene o cualesquiera otras. Pero también se puede utilizar en aquellas instituciones en las que sus productos se consumen esencialmente a través de la vista. Son los ejemplos de los museos, en los que los usuarios participan pasivamente, en su mayoría, mediante la visión de los objetos. Y esa visión requiere una presencia física si se desea la interacción. El problema planteado tiene visos de solucionarse con la realidad virtual ya que va a permitir recorridos interactivos por el museo a distancia. Tal como señalan Burdea y Coiffet (1996: 313), el campo de las artes es un campo en el que la realidad virtual puede desempeñar un excelente papel, convirtiendo lo estático en dinámico.

En el ámbito organizacional, la aplicación de la realidad virtual conlleva una mejora de los sistemas de información, tal como señala Larijani (1994: 156) “las técnicas de visualización, que clarifican toda la información multimedia recolectada, procesada y compartida por todos los cargos de una empresa, permiten al personal de todos los niveles tomar decisiones con más información”. A su vez, con esa información se pueden establecer estrategias de soluciones ante problemas presentes y futuros y en consecuencia explorar las consecuencias corporativas sobre qué y cómo nos va a afectar (Larijani 1994: 157). Una de las muchas aplicaciones en este aspecto son las situaciones de crisis en las

que es posible establecer una catalogación de las posibles crisis y crear modelos de actuación según cada uno de los supuestos. Todo ello en aras a una actuación rápida y efectiva protocolizada mediante unas pautas a realizar y ensayada en modelos de actuación. Así, se pueden estudiar los factores que pueden afectar a la organización, estudiar los comportamientos que se pueden producir y establecer el mecanismo más pertinente para acometer la resolución a partir de los datos que aporta cada una de las diferentes situaciones de crisis.

Uno de los aspectos más relevantes de todo proyecto de Relaciones Públicas es la fase de planificación de los diferentes elementos materiales y humanos y su concreción en el tiempo según un criterio planificado. En este aspecto, existen proyectos que demandan tal cantidad de procesamiento de datos y actuaciones que exigen la necesidad de secuenciar estrictamente los pasos y establecer unos criterios estrictos de aplicación. En este aspecto, la realidad virtual no sólo puede ayudar a establecer pautas de actuación sino que es posible visualizar las fases del proyecto a partir de una trayectoria lineal:

“Con las técnicas de realidad virtual de exhibición, el estado del proyecto es reflejado por el sistema en cualquier instante, en un modelo dinámico que puede funcionar y examinar el proyecto a velocidades diferentes y bajo circunstancias variables. La rápida generación de muchos puntos de vista desde el mismo conjunto básico de datos facilita la observación y el examen de ciclos intermedios. La capacidad de visualizar con claridad y establecer prioridades dentro de los datos sobre los que se basa un proyecto proporciona al empresario un ahorro de dinero y tiempo. Las personas involucradas en los proyectos podrán entender la dinámica de las actividades mediante la observación de la dinámica del modelo. Todos los implicados conceden y proponen soluciones. Los cambios pueden ser propuestos y los ensayos para observar las consecuencias se pueden realizar antes de hacerlos efectivos” (Larijani 1994: 158-159)

Desde este punto de vista, la realidad virtual puede convertirse en una puerta de acceso a las organizaciones, que está permanentemente

abierta y a su vez, puede coadyuvar a la simulación de situaciones en la elaboración de proyectos de relaciones públicas.

La introducción de las tecnologías en las organizaciones ha conllevado una mejora de los procesos de producción y de gestión. A su vez, ha sido necesario realizar cuantitativa y cualitativamente numerosos cursos de formación entre los empleados. El proceso de introducción de nuevas herramientas de trabajo implica una serie de modificaciones que van a incidir, en un primer momento, en la necesidad de conocer las mejoras y en segundo lugar, en unas actividades de comunicación para concienciar a los empleados de la necesidad de la formación continuada y en la explicación de las ventajas que ello conlleva.

De ahí que sea necesario establecer unas pautas a tener en consideración en el momento de introducir las tecnologías de la comunicación en una organización:

- Implementar los instrumentos de comunicación para preparar y educar a los empleados en la predisposición a participar en los curso de formación. Con explicación de las ventajas que va a aportar la participación y los posibles inconvenientes.
- Adoptar una dinámica gradual en la que las personas se puedan ir adaptando al cambio.
- Pensar que es proceso dinámico y permanente que no finaliza con la instalación del material, sino que posteriormente es imprescindible saber utilizarlo y eso exige formación.
- Apostar decididamente por la acción y sin ambivalencia, ya que los que deban utilizara también adoptarán la misma posición.
- Estimular la participación de los empleados con sugerencias en la mejora de su utilización.
- Modular la introducción en los momentos más adecuados, entendiendo que existe mayor pertinencia en unas situaciones que en otras.
- Conocer las inquietudes del público interno ante la aplicación e introducción de las tecnologías, es necesario averiguar su actitud ante esa decisión para poder realizar las actividades comunicativas pertinentes.

4.4.14. Videoconferencia

La posibilidad de conectar a dos o más personas que están separadas geográficamente supone un gran avance para las organizaciones, sobretodo si esa conexión supone un intercambio de información en vídeo y audio. Así surgieron las videoconferencias como instrumento que permitía conectar visualmente a personas que estaban separadas por una distancia considerable.

Para Westphalen (1994: 97-100) este instrumento posee una serie de aportaciones positivas pero también elementos negativos:

Ventajas	Inconvenientes
<ul style="list-style-type: none"> • Simplicidad, al margen de cuestiones técnicas ya que los participantes pueden actuar como si se tratara de una reunión completamente presencial • Rapidez al reunir con celeridad a personas separadas geográficamente y que trabaja en tiempo real, por lo que las decisiones se toman <i>in situ</i> • Rentabilidad al suponer un ahorro en el coste tradicional que se asocia a estas reuniones y que implica desplazamiento, alojamiento, fatiga por el viaje, etc. • Rigurosidad en la reunión debido a que los participantes deben plantear la reunión con puntualidad, concisión, orden de trabajo preciso, documentación preparada, respeto de turnos de palabra y, fundamental, necesidad de llegar a un acuerdo • Flexibilidad en la modalidad de las reuniones que se establezcan debido a que la tecnología permite cualquier tipo de reunión ya sea de trabajo, para formación, enseñanza a distancia, resolución de crisis, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Frialidad en la comunicación al no poder disponer de la comunicación gestual, ni de la personal • Límite numérico de las personas que participan • Actividades constreñidas al orden del día por lo que puede aportar rigidez a la reunión

4. La Comunicación Interna

El uso de la videoconferencia supone un ahorro de tiempo, dinero y desplazamiento para la organización, ya que de lo contrario las reuniones implican desplazamiento de las personas con el consiguiente coste monetario, pero también el cansancio para las personas.

Otros instrumentos de comunicación externa basada en las tecnologías de la comunicación son los foros de discusión o las listas de distribución.

De todos esos instrumentos de comunicación interna, los más implantados son el tablón de anuncios y la revista de prensa (véase cuadro 3)

Cuadro 3
Grado de implantación de los canales de comunicación interna en
España
(Villafañe, 1998: 260)

	Muy avanzado (%)	Poco avanzado (%)	Implantado /No avanza (%)	Poco desarrollado (%)	No existe (%)
Correo electrónico	24,21	24,21	6,32	18,95	26,32
Boletín o revista de empresa	44,44	19,19	8,08	6,06	22,22
Vídeo corporativo	34,38	16,67	10,42	12,5	26,04
Tablones de anuncios	45,45	25,25	18,18	7,07	4,04
Teléfono de información	21,51	11,83	5,38	13,98	47,31
Buzón de sugerencias	13,54	12,5	10,42	19,79	43,75
Grupos de trabajo interdepartamentales	26,6	36,17	9,57	17,02	10,64
Reuniones con otras divisiones	23,4	45,74	11,7	15,96	3,19

Reuniones con subordinados	36,73	42,86	6,12	14,29	0
Reuniones con superiores	35,05	43,3	7,22	10,31	4,12
Programa global de com. Interna	12,37	34,02	9,28	27,84	16,49
Media implantación	31,77	28,34	9,33	14,89	18,56

La comunicación interna se ha convertido en uno de los esenciales instrumentos que poseen las organizaciones para mejorar en su eficiencia y eficacia organizativa. Partiendo de la Teoría de los Sistemas, la comunicación es el elemento vertebrador en las organizaciones y a través de ella se puede establecer un contacto fluido entre las estructuras organizativas.

La comunicación interna no sólo se debe limitar a realizar actividades específicas de comunicación, sino que también su labor se debe extender a cualquier ámbito organizativo en el que sea necesario establecer algún tipo de estrategia de comunicación interna. A su vez, es uno de los mejores instrumentos para poder evitar conflictos internos si se actúa de manera preventiva.

5. RELACIONES PÚBLICAS Y OPINIÓN PÚBLICA

En el sistema democrático, incidir sobre la opinión pública es hacerlo indirectamente sobre la propia sociedad. Conocedores de esta situación, las organizaciones realizan acciones comunicativas sobre el público, como una actividad de diálogo con los miembros de la colectividad –personas individuales o entidades jurídicas– con la finalidad e intención de crear y obtener un clima de simpatía y comprensión general acerca de sus demandas y aspiraciones¹⁴.

Uno de los principales poderes vertebradores entre sociedad y sistema político son los medios de comunicación. Tocqueville (1980: 174-175), en su análisis de la democracia en los Estados Unidos, afirma que los medios de comunicación permiten llegar hasta el más ínfimo lugar de la vida política, iluminando todos los resortes secretos de la política y forzando de esta manera, a los hombres públicos a comparecer ante la opinión pública.

Los medios de comunicación son para Wright Mills (1978: 315), uno de los mayores instrumentos de poder, cada vez de forma más significativa, de los que disponen las élites de la riqueza y del poder. Esta situación social permite percibir a los *mass media* como receptores de todo tipo de actividades para poder incidir e influir sobre sus contenidos y temario, enmarcándose en una perspectiva que acrecienta su papel en una sociedad cada vez, más comunicada cuantitativa y ¿cualitativamente?.

En este posicionamiento simbólico cada organización busca entablar un diálogo con la sociedad para poder explicar cuáles son sus

¹⁴ Existe una amplia bibliografía sobre el estudio de la opinión pública que el lector encontrará restringida en este estudio, a aquellas investigaciones que han tenido una repercusión remarcable. Esa acción sobre la opinión pública no es algo de nuestros días, sino que Meynaud (1966: 413) cita un ejemplo de acción que data de 1866 y se concreta en las intervenciones de los industriales canadienses que, para incitar una subida de la protección aduanera, crearon una asociación, entre otras cosas, para “estallar el espíritu público” y la *Canadian Manufacturers Association* que en 1902 creó un *Educational Campaign Committee* para publicitar sus objetivos.

objetivos y qué pretende ofrecerle, todo ello en aras de la responsabilidad social de las organizaciones. Una organización pertenece a una determinada estructura social y de ella retrae gran parte de sus recursos, por lo que también es de justicia que la propia sociedad reciba aportaciones de las organizaciones. Pero para poder explicar sus objetivos y cómo ha aplicado sus recursos, debe comunicarse con la sociedad. Procurar explicar esas actividades hace imprescindible contar con los medios de comunicación que son los que relacionan principalmente, a las organizaciones con el conjunto de la sociedad y difuminan sus mensajes. Esto nos lleva a pensar acerca del papel de los medios de comunicación en la sociedad y cuáles son sus efectos.

El estudio de los efectos de la comunicación social ha ocupado una posición central en el conjunto de la investigación comunicativa internacional. Un repaso de las investigaciones y estudios comunicativos nos puede permitir percibir que el análisis de los efectos ha suscitado unos de las mayores inquietudes entre los investigadores. En este sentido, Saperas (1991: 426) define al efecto de la siguiente manera:

“Todo tipo de comportamiento o de conocimiento que se deduce del impacto de uno o más medios de comunicación sobre un individuo o receptor o de una determinada agrupación de receptores durante un cierto periodo de tiempo. El efecto es todo aquello que se deriva de la acción de los medios de comunicación y de las formas de exposición y recepción características de la audiencia”

La evolución de las teorías de los efectos ha sido notable: de la teoría de la aguja hipodérmica (De Fleur y Ball-Rokeach, 1982: 217-225), teoría de los usos y gratificaciones (Katz, Blumler y Guveritch, 1985: 127-177), la teoría del doble flujo comunicativo (Lazarsfeld, Gaudet y Berelson, 1944), la construcción del temario colectivo (McCombs y Skaw 1972), la espiral del silencio (Noelle Neumann, 1974) y la tematización (Agostini 1984).

El estudio de los efectos comunicativos se ha contemplado de forma diferente en Europa y en el mundo anglosajón como dos exponentes de una visión y reflexión teórica y empírica-positivista, respectivamente.

Esta dicotomía en la forma de enfrentarse a los efectos de los medios de comunicación no comporta la elaboración compartimentada de las conclusiones sino que, según la época, se muestran mayores o menores interilaciones. Esto se concreta en la profusión de los resultados provenientes del enfoque positivista, pero que la panorámica lógico-deductiva ha precedido (en los primeros momentos) y ha refutado, a veces superficialmente, determinados aspectos de aquél.

Todas estas relaciones entre medios de comunicación y sociedad han sido temporalizadas por Dader (1992: 228-230) en cuatro grandes periodos:

1. Periodo de creencia en la influencia poderosa y directa de los medios comunicativos, que abarcaría de 1920 a 1940 aproximadamente. Bajo la consideración de una sociedad caracterizada por el aislamiento psicológico atomista y la personalización, se piensa que los individuos reaccionan unívoca y unitariamente ante los poderosos estímulos de los mensajes mediáticos. Esta percepción encontraba soporte teórico en el paradigma conductivista imperante en el contexto científico de la época y el desarrollo del aparato propagandístico de la URSS y la Alemania nazi (que contenían mucha incidencia sobre las conductas y comportamientos sociales).

2. Periodo de creencia en la influencia limitada o restringida de los medios de comunicación, que se enmarca en el periodo 1940 hasta más o menos la década de los 70. En este lapso de tiempo se incide en la consideración de los medios como mecanismos que refuerzan las opiniones preexistentes en el público. La nueva visión se sustenta en la eliminación de percibir a unos individuos aislados socialmente y su sustitución por una persona que participa activamente de variables relaciones interpersonales y que forma parte de numerosos grupos, formales o informales, que influyen al individuo y viceversa.

3. Periodo de transición y creencia moderada en la capacidad de influencia efectiva de los medios, que abarca de mediados de los 60 a mediados o finales de los 70. Este ciclo percibe el proceso comunicativo como un mecanismo complejo en el que los efectos dependen, en gran medida, de la situación social de cada individuo. En esta época, se minimiza la influencia de los medios ya que difícilmente pueden, por si

mismos, conseguir un cambio de opinión en los miembros de la audiencia.

4. Periodo de nueva interpretación sobre la poderosa capacidad de influencia de los *mass media*, que comprende de mediados de los 70 hasta la actualidad. Los autores que defienden esta visión focalizan los efectos en aspectos socioestructurales globales más que en los individuales. Se percibe a los medios comunicativos como actores generadores de la forma cognitiva de describir la realidad, configurando así un universo simbólico que encuadran a pensamientos, percepciones... ya sean individuales o colectivas.

5.1. IMAGEN PODEROSA DE LOS MEDIOS

La creencia en una acción directa y poderosa de los medios de comunicación sobre el público encuentra la génesis teórica en el predominio del paradigma conductivista, imperante en el panorama científico de la época. El behaviorismo¹⁵ fue impulsado por J.B. Watson¹⁶ bajo tres características:

a) Uno exclusivo de procedimientos objetivos para la obtención de los datos que permiten recoger informaciones por observadores independientes. Esta utilización de la objetividad en la investigación permite inferir conclusiones sin ningún vicio apriorístico.

b) Una reducción del lenguaje psicológico a términos de estímulo y respuesta. Esta autolimitación permitía encuadrar las investigaciones a unas pocas variables que facilitaban la existencia de un estudio más concreto y exhaustivo. En la vertiente negativa, la restricción hacía que los resultados estuvieran excesivamente pormenorizados.

¹⁵ Llamado también como *psicología de las reacciones o psicología objetiva* nace basándose en las aportaciones de la biología y la fisiología, a finales del siglo XIX con la obra de Thorndyke (*La inteligencia animal* que desarrolla la psicología experimental) y los estudios de John B. Watson y de Bechterev.

¹⁶ Este psicólogo social después de alcanzar reputación internacional como fundador académico del *behaviorismo psicológico* en la institución John Hopkins, abandonó el mundo académico y pasó a trabajar para la agencia de publicidad *Walter Thompson* bajo dos intenciones: aportar seriedad a los estudios publicitarios a través de métodos científicos y crear nuevos mercados para una producción industrial masiva.

c) Énfasis en el aprendizaje como mecanismo que asocia estímulo y respuesta, a pesar que en el principio Watson incidía en la importancia de los instintos.

En este ambiente científico aparecen los llamados padres del estudio psicosociológico de las comunicaciones: Harold D. Lasswell, Paul F. Lazarsfeld, Kurt Lewin y Carl Hovland sobre 1920 y divulgados, desde entonces, por todo el mundo con el nombre de *Communication Research*¹⁷. Las investigaciones se dirigen sobre una serie de campos de observación en relación a la posible influencia psicosocial de los medios: la persuasión ideológica o propaganda, la eficacia persuasiva de la publicidad y los efectos del cine sobre la juventud y la infancia.

El contexto que facilita la aparición perceptiva del gran poder de los medios comunicativos se enmarca en un periodo de entreguerras, con un gran desarrollo del aparato propagandístico de la URSS y de la Alemania nazi. Propaganda que era contemplada con toda naturalidad ya que como afirma Tchakhotine¹⁸:

“Para los que han podido seguir la evolución del movimiento nazi, los métodos de su propaganda y los efectos y, al mismo tiempo, están informados respecto a la doctrina de Pavlov, no hay ninguna duda: nos encontramos en presencia de hechos, basados precisamente en leyes, que rigen las actividades nerviosas superiores de los hombres, los reflejos condicionados”

La capacidad poderosa, persuasiva y directa presupone la existencia de unos condicionantes sociales y comunicativos como son la imagen de una sociedad de masas concretada en un conjunto de individuos atomizados y aislados, el pensamiento de que todas las personas tienen reacciones uniformes en relación a los estímulos

¹⁷ Este enfoque aparece como especialidad o subdisciplina entre las investigaciones sociológicas que bajo el impulso de la *Escuela de Chicago*, se constituye en un campo específico que abarca diferentes problemáticas como son la influencia social, las diferencias individuales y los procesos de grupo. Todas estas investigaciones hacen especial observancia en los efectos psicosociales de los medios de comunicación.

¹⁸ Artículo de Tchakhotine: “El secreto de Hitler: la violencia psíquica”, en M. de Moragas (ed.) *Sociología de la comunicación de masas, III, Propaganda política y opinión pública*, Gustavo Gili, Barcelona, 1985: 154-191.

externos y la visión de individuos desestructurados socialmente. Estas premisas hacen pensar que los medios tienen una capacidad persuasiva casi irresistible y, que si los profesionales de la comunicación aplican las técnicas más adecuadas, pueden obtener fácilmente la teleología comunicativa. Como han señalado Lazarsfeld y Katz (1978: 18) sobre los efectos potentes de los medios:

“Esta imagen es, primordialmente, la de una masa atomizada compuesta de millones de lectores, de oyentes, etc; dispuestos a recibir el mensaje, y que cada mensaje es un estímulo directo y poderoso hacia la acción, que obtiene una respuesta inmediata y espontánea. En resumen, los medios de comunicación fueron calificados como un nuevo tipo de fuerza unitaria que llegaba a todos los ojos y orejas, en una sociedad caracterizada por una organización social amorfa y por una escasez de relaciones interpersonales”.

5.1.1. El conductivismo como modelo comunicativo

En este ambiente teórico y social se explicita un modelo comunicativo basado en el conductivismo de estímulo y respuesta, que para McQuail y Windhal (1983: 93) es el resultado o efecto concreto a “estímulos específicos, de tal forma que se puede esperar y predecir una correspondencia estrecha entre el mensaje de los medios y la reacción de la audiencia”.

Se describe el proceso de la comunicación como una acción formada por tres momentos consecutivos, iniciándose por una estimulación (i) que causa un impacto (ii) para producir un efecto (iii):

(i) Estimulación basada en la intencionalidad del comunicador, materializada en el contenido difundido masivamente que produce un

(ii) Impacto que abarca las formas de exposición de la audiencia y los momentos en que ésta se produce consiguiendo un

(iii) Efecto entendido como el comportamiento o conocimiento que se deduce de la recepción de los contenidos por parte de la audiencia.

En esta situación, las investigaciones que se elaboran se encuentran centralizadas en evaluar al sujeto receptor de la

comunicación (*sujeto estimulado*) y en determinar los contenidos de los mensajes difundidos de manera masiva (*estimulación comunicativa*). La teoría se realiza bajo la premisa de la plena capacidad de los medios de comunicación para influir en el comportamiento del receptor, concretado en una linealidad que se manifiesta como *estimulación continuada, potente y adecuada* → *comportamiento deducido y esperado*.

Todo este proceso comunicativo fue objeto de la descripción de Lasswell (1985) como el análisis de aquello que sucede entre el emisor, el enunciado, el contenido o estímulo que realiza y los efectos o reacciones de los receptores. Para un investigador comunicativo de la importancia de Lasswell (1985: 51) todo proceso comunicativo debe responder a cinco preguntas o interrogantes como son (i) quién (ii) dice qué (iii) en qué canal (iv) a quién (v) con qué efecto:

(i) como sujeto o individuo que emite un mensaje que se estructura como un

(ii) contenido de la comunicación o mensaje explicitador de un pensamiento o deseo, gracias a la posibilidad de poder disponer de un

(iii) canal o instrumento de interrelación entre ese sujeto primigenio y el receptor, dirigido

(iv) a un quídam que recibe el mensaje y reacciona o responde de forma predeterminada o apriorísticamente determinada por el emisor consiguiéndose

(v) el efecto esperado por el personaje generador del mensaje.

A este modelo creado por Lasswell se le añadieron dos iconografías explicativas de cómo se produce y actúa el mensaje, singularizadas en la *teoría de la aguja hipodérmica* y la *teoría de la bala mágica* (*bullet theory*), que se muestran como ítems elucidarios, de forma gráfica, del impacto directo e inmediato que el estímulo posee sobre la respuesta. Estas imágenes pretenden explicar que la efectividad del impacto depende de la intensidad e idoneidad del mensaje, en relación a la capacidad de resistencia de sujeto destinatario.

La concepción del proceso comunicativo como proceso lineal, simétrico y directo permite percibir a toda clase de comunicación como un acto excesivamente escatológico y asimétrico, ya que otorga la máxima capacidad al emisor, pero por el contrario, ofrece la percepción de un receptor exangüe y totalmente maleable a las pretensiones del emisor. Para Klepper (1974: 5) esta asimetría se concreta en tres puntos:

- No es admisible una comunicación que tienen como exclusivo objeto estimular y buscar teleológicamente una intención pretendida, ya que este comportamiento lleva a la manipulación del emisor sobre el destinatario.

- Al lado de la escatología comunicativa del mensaje aparece un sujeto poderoso que calibra la intención, intensidad y potencia de la comunicación, ofreciendo una asimetría entre este sujeto primario activo y plenipotenciario frente a un quídam que reacciona de manera uniforme, sin singularizaciones, ante un determinado estímulo.

- Remarca la visión estática, pasiva, subordinada del receptor que actúa según los designios del emisor, sin ninguna connotación particular reactiva respecto del mensaje. Esta visión se enmarca en la concepción de una sociedad basada en un atomismo sociológico extremo.

La noción del gran poder de los medios de comunicación frente unos individuos que se muestran de manera pasiva y prevista para el emisor fue confinada o rebatida por teorías que pretenden igualar la asimetría ya que reducen la capacidad persuasora de los medios, al mismo tiempo, que se incrementan la fortaleza y actividad de los individuos.

Estas nuevas teorías estudian no meramente al emisor sino que intentan elaborar investigaciones sobre el otro sujeto participante de la comunicación: el receptor. Éste ha aparecido de forma global sin concretar las propias características y percibido únicamente como sujeto pasivo.

5.2. LA INFLUENCIA LIMITADA DE LOS MEDIOS COMUNICATIVOS

Entre los años cuarenta y sesenta comienza a apreciarse el proceso comunicativo de una forma más compleja y no tan simplista. Aparece una teorización multifactorial de la dinámica de influencias de los medios de comunicación que se deben estudiar profundamente para establecer, de manera albor, como se produce el proceso comunicativo.

Una vez que se ha planteado un esquema limitativo de la dinámica comunicativa, los investigadores inician una serie de trabajos para aportar mayor riqueza conceptual. Así, el periodo ve la aparición de nuevos conceptos (predisposición de los públicos, autoselección y percepción selectiva), al lado de la asignación de valores potenciales en los sujetos que participan (emisor no tan poderoso ni unidireccional y público más activo y singular). La gran riqueza teórica del periodo, que da paso a una nueva etapa de la investigación comunicativa, ha sido remarcada por Schramm (1978: 243):

“Esta evolución de la Teoría de la Bala al estudio del Público Obstinado y desde allí al concepto del Público Activo constituye uno de los capítulos más interesantes e importantes de la ciencia moderna”

La exhibición de nuevas técnicas analíticas, asociadas a la investigación social aplicada, posibilitan la percepción de estudios que señalan la existencia de instancias mediadoras situadas entre el comunicador y el receptor: los grupos sociales, la influencia intersubjetiva, el liderazgo de la opinión, la actitud singular del receptor... Estas instancias recogen las informaciones que se emiten actuando como receptores primarios que integran las comunicaciones. Posteriormente, en una función emisora, emiten las informaciones recogidas.

5.2.1. Surgimiento de nuevos mediadores

Esta nueva situación permite establecer que la información sigue un proceso activo que llega a unas instancias sociales que poseen una doble característica: actúan, al mismo tiempo, como receptores y emisores. Para Klapper (1974: 9-10) la etapa que limita los efectos de los medios de comunicación posee una serie de características:

a) Las consecuencias comunicativas dependen de múltiples factores e interacciones sociales y no meramente como causa singular que consigue, con normalidad, una escatología previsible sobre el público.

b) Estos factores que aparecen entre la comunicación y los sujetos receptores condicionan significativamente la respuesta, ya que la comunicación se convierte en factor coadyuvante a pretensiones preestablecidas.

c) La teleología comunicativa se encuentra condicionada por los aspectos relativos a los medios, a los individuos ya sea por la forma o canal comunicativo, por la intensidad o frecuencia y otros factores. Estas variables hacen que la eficacia sea difícilmente cuantificable ya que puede ser primada o perjudicada por múltiples condicionantes, que ningún sujeto participante tiene la posibilidad de controlar de forma plena. Las variables que intervienen en la comunicación han sido agrupadas por Wolf (1987: 38 y ss.) en dos grupos:

1. Factores que afectan a los receptores de los mensajes. Los medios de comunicación ya no son causa necesaria y suficiente en la comunicación al intervenir, de forma activa, los individuos. Así, destaca la experiencia vital de cada sujeto social ya que ésta participará en la elección del medio que se desea consumir. El factor individual se concreta en dos variantes:

- Interés del público por las comunicaciones que despiertan motivaciones singulares ya que, como afirma Klapper (1974: 19), los individuos tienden a exponerse a aquellas comunicaciones, que sintonizan con sus intereses y actitudes. Una persona, de manera consciente o no, evita las comunicaciones que vayan contra sus pensamientos o percepciones. Pero cuando no es posible evitar el mensaje, aparece un tipo de memorización selectiva que recoge, modifica o elimina las informaciones, según estén en sintonía con la propia percepción.

- Para cambiar la opinión de un individuo es necesario reclamar su atención ante la multiplicidad de mensajes de todo tipo de características. Las personas mantienen una exposición selectiva¹⁹ que posibilita escoger o seleccionar aquellas informaciones que suponen para Triandis (1974: 157):

¹⁹ La exposición selectiva ha interesado sobre todo en el campo de la psicología, pero D.O. Sears y J.L. Freedman ("Selective Exposure to Information: A Critical Review", en *Public Opinion Quarterly*, 1967, nº31: 194-213) analizaron como ésta está muy unida a la *information-seeking* (búsqueda de información), centrándose en dos aspectos:

- a) La exposición selectiva ocurre únicamente bajo ciertas condiciones, es decir, cuando la información es percibida como necesaria para apoyar una decisión importante.

- b) Cuando la información es percibida para reducir una disonancia cognitiva. Sears y Freedman afirman que las investigaciones deberían de estudiar más profundamente la exposición voluntaria a la información y no tanto la exposición por predisposiciones inconscientes.

- a) Aumento de la propia comprensión y que ayuda a los individuos a organizar la compleja entrada de comunicaciones.
- b) Ningún ataque a la autoestima o que supongan la revelación de verdades desagradables.
- c) Una ayuda a la inmersión en un mundo complejo.
- d) Una oportunidad de expresar los valores individuales de manera más persuasiva a nuestros coetáneos.

2. La naturaleza de la comunicación factores como el tipo de mensaje o la credibilidad del comunicador condicionan la exégesis que el receptor realice de la comunicación.

La credibilidad del comunicador depende significativamente de la imagen que el receptor posea acerca del ente generador y creador del mensaje. Se debe tener presente que las premisas que el receptor demanda para aceptar la comunicación del emisor son la competencia que pueda éste detentar sobre el tema, la veracidad de la información y la exactitud de los datos que le transmite. Sin estos condicionantes, el destinatario difícilmente *cederá* fiabilidad al emisor.

Respecto al mensaje se han de analizar el estilo, la estructura y el contenido como características principales de todo tipo de comunicación. El estilo corresponde a *aspectos ornamentales* que engalanan, en cierta medida, al contenido. Éste connota la atingencia entre el comunicante y el receptor ya sea incitando a la acción, a la pasividad, advirtiendo situaciones...

El contenido del mensaje debe participar de una estructura interna que organiza y estructura los elementos que entran en el mensaje, ordenando las argumentaciones o cuándo y cómo establecer unas determinadas conclusiones²⁰.

Bajo esta visión limitadora de los medios de comunicación, medios que aparecen encuadrados en la red de relaciones sociales intersubjetivas, reciben valor y preeminencia los múltiples grupos

²⁰ Para Wolf (1987: 47) el orden de los argumentos no es definitorio ya que "si se manifiesta una influencia relacionada con el orden de presentación de los argumentos a favor o en contra de una determinada conclusión, ésta obedece a muchas otras variantes que, a veces, es imposible conseguir explicitar adecuadamente".

sociales que pasan a constituirse en el factor hermenéutico del individuo. A través del grupo, los individuos socializan normas y valores, comprenden mejor la exégesis de la realidad que los envuelve y crean relaciones de ideas y sentimientos comunes.

5.2.2. El doble flujo de la comunicación

Estos grupos sociales actúan como protectores de los mensajes comunicativos filtrando y reduciendo los posibles efectos de los medios. Se elimina así un proceso directo, unidireccional y omnipoderoso de los medios de comunicación de la época anterior, pasando a una comunicación a dos niveles o a un doble flujo comunicativo, explicitado por la teoría del *two-step flow of communication*. Esta teoría minimizadora de la influencia de los medios fue planteada a raíz, sobre todo, de las investigaciones realizadas por Lazarsfeld, Berelson y Gaudet²¹ al comprobar que el individuo participa de muchos grupos, informales y formales, interactuando con diferentes individuos y realizando influencias recíprocas.

En estas ilaciones intersubjetivas aparece una determinada categorización individual como son los llamados *líderes de opinión*, que desarrollan un papel de intermediarios entre los medios de comunicación y las personas. Esta atingencia crea un doble flujo comunicativo: medios de comunicación → líderes de opinión → sujetos individuales, tal como afirman Lazarsfeld, Berelson y Gaudet (1944: 151) las ideas “pasan normalmente de la radio y la prensa a los líderes de opinión y desde éstos, a los sectores menos activos de la población”.

Ser calificado de líder de opinión no implica ninguna connotación apriorística individual ya que únicamente se demanda algunas indicaciones, como el hecho de que sean personas que intentan convencer a otros sobre sus pensamientos o aquellas personas a las que se les pide opinión sobre determinadas temáticas. Su efectividad

²¹ Investigación que estudiaba las motivaciones y modalidades que forman las actitudes políticas que se dió a conocer públicamente en formato de libro en *The People's Choice, Voting. A study of Opinion Formation in a presidential Campaign*, Columbia University Press, New York, 1948. Posteriormente, un resumen que explicitaba las principales afirmaciones fue publicado en *Public Opinion*, en 1953 nº53, reproducido por Moragas Spa, M: *Sociología de la Comunicación de Masas*, Gustavo Gili, Barcelona, 1979: 303-318.

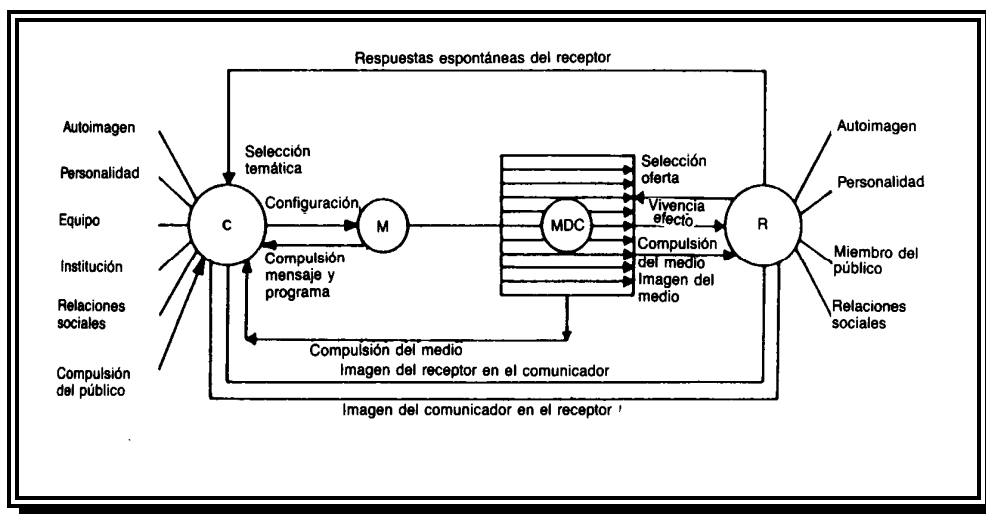
depende de cuatro factores: la competencia sobre la cuestión; la confianza que despierte en los demás; el grado y tipo de contacto personal; y la posibilidad de recompensar inmediatamente a las personas que coinciden con él en sus apreciaciones e indicaciones²².

En un ambiente minimizador de los efectos comunicativos, el flujo comunicativo se traslada de los medios de comunicación→individuos de la situación pretérita, a una coetánea que se presenta de los individuos→medios de comunicación, focalizando de esta manera los estudios en las personas, en lugar de los medios. Esta inesperada actividad en el momento de consumir los productos comunicativos permite establecer que es el receptor quién selecciona.

Esta idea se inserta en la exposición selectiva, esto es, todas las personas distinguen los medios que quieren consumir. Además aparece explicitada la complejidad del proceso comunicativo, en el que aparecen interacciones múltiples variables que pueden hacer cambiar el acto comunicativo. Entre los actores que participan se manifiestan el comunicador y el destinatario (condicionado por el medio utilizado).

Con relación a esta complejidad multifactorial de la comunicación, Maletzke (Rodrigo 1989: 71) crea un modelo comunicativo que intenta establecer las interrelaciones en un proceso dinámico caracterizado por dependencias e interdependencias de factores concurrentes entre los participantes de la comunicación. Este modelo (ver imagen página siguiente) resalta que tanto el emisor, como el receptor están imbricados por condicionantes exógenos y endógenos que circunscriben y estructuran su participación en el acto comunicativo.

²² Investigaciones posteriores han generalizado las funciones de los líderes de opinión como elementos que interactúan a los individuos, como apunta Wolf (1987: 58): “Los líderes de opinión y el caudal informativo a dos niveles no son más que una modalidad específica de un fenómeno de orden general: en la dinámica que produce la formación de la opinión pública el resultado global no puede ser atribuido a los individuos considerados aisladamente, sino que deriva de la red de interacciones que vincula a unas personas con otras”.



Para este investigador polaco, los actores que intervienen en el proceso mantienen unas posiciones apriorísticas que condicionan las formas de manifestarse y de interrelacionarse. El razonamiento de una relación comunicativa directa entre el emisor y unos miembros dispersos y atomizados de la audiencia receptora se muestra obsoleta, ya que da paso a una audiencia altamente activa y seleccionadora, por lo que se debe “corregir, complementar y ampliar la concepción unilateral, pasiva, a través de una manera de pensar funcional” (Maletzke 1976: 185), que permita escudriñar las realidades que tienen un significado para el individuo, es decir, que posean una función.

Además, este individuo activo no se manifiesta aisladamente sino que se exhibe como un ente complejo que interactúa socialmente manteniendo opiniones, imágenes, actitudes, personalidades que influyen decisivamente en la elección que realiza. Estas influencias genéricas se concretan con las interrelaciones entre comunicador y receptor, que pueden abarcar desde la imagen o rol que el destinatario tenga del comunicador hasta el prestigio del comunicador. La mutación de algunos de los factores que condicionan esta atingencia puede suponer variabilidad en el momento de establecer sus acciones.

Todos estos condicionantes individuales no son meramente intrínsecos sino que se han conformado por influencias exógenas múltiples, como son el tipo y grado de pertenencia en los grupos sociales, la situación personal, las normas imperantes en su ecosistema...

Además, el ente que crea, configura y transmite los mensajes -el comunicador- también está determinado por una serie de elementos individuales (personalidad, normas, valores, pautas de comportamiento) y colectivos (grado y tipo de situación en las relaciones sociales, relación con otros comunicadores, imagen social ...). Finalmente, los dos actores participantes están condicionados por el propio medio utilizado en la comunicación ya que el tipo de canal influye sobre la forma de generar y recibir el mensaje.

5.3. PERIODO DE INCERTIDUMBRE SOBRE LOS EFECTOS

Frente a la aparición en la primera etapa de los efectos poderosos de los medios de comunicación y de la reacción consecuente de los efectos mínimos de los medios, se manifiesta alrededor de los años 60, una concepción de efectos moderados que se presenta en un punto equidistante de las citadas taxonomías extremistas y polarizadoras.

En esta nueva etapa de la investigación de los efectos, se pretende superar los planteamientos exclusivamente focalizados en los efectos, para tratar de profundizar e incidir sobre otras acciones de los medios como son los aspectos cognitivos de la comunicación que afectan a la cultura, los conocimientos, las pautas y los valores, el comportamiento...

La percepción de que los medios producen ingentes tipologías efectistas se sustenta en la génesis de estudios de nuevos centros de investigación especializados en comunicación, que surgen a finales de los años 50 y principios de los 60²³. Estos innovadores centros se alejan

²³ Sobre estos cambios en las teorías comunicativas, algunos investigadores han intentado eliminar una percepción basada en el error de las hipótesis e investigaciones por una visión dinámica historicista, que remarca las interrelaciones entre las condiciones sociales y las teorías comunicativas. Así, James Carey ("The Ambiguity of Policy Research", en *Journal of Communication*, Vol 28, nº2, 1978), establece que la idea de unos efectos directos y persuasivos corresponden a una realidad social caracterizada por una crisis económica, el uso masivo de la radio como forma propagandística y la tensión ideológica existente entre totalitarismo, comunismo y democracia. De idéntica manera, la tranquilidad social de los años 50 y parte de los 60 sería la situación adecuada para una concepción limitadora de los efectos comunicativos.

de los objetivos pretendidos por los departamentos de psicología aplicada de aspecto administrativo, ayudados financieramente por las instituciones sociales dominantes, para componer estudios interdisciplinarios que se nutren del conjunto de las ciencias sociales.

Bajo el paso de estos incipientes y novedosos centros investigadores, el estudio de la psicología social y el análisis de efectos individuales a corto plazo, son sustituidos por unos estudios que remarcan la influencia potencial de los medios en la maduración a medio y largo plazo de los efectos cognitivos (influencia sobre el clima de opinión social, de los valores culturales o del entorno político ...).

Los estudios realizados por Philip Converse (1962, 1964) suprimen la perspectiva psicologista de efectos persuasivos, individuales a corto plazo, por una enfatización en aquellos efectos cognitivos genéricos, persistentes y a largo plazo sobre el proceso general de la formación de la opinión pública. Estas líneas de investigación facilitan la apertura de nuevos y más complejos estudios sobre la comunicación.

5.3.1. Nuevas investigaciones

Las diferentes investigaciones poseen como materia común el estudio de las diversas situaciones y actitudes que los individuos mantienen en el momento de *consumir* los productos comunicativos. Así algunos estudios resaltan las disimilitudes sociales de los individuos que restringen el efecto, mientras que otros inciden acerca de la actividad individual en la búsqueda de medios de comunicación que puedan satisfacer determinadas necesidades:

a) Visión ampliadora del doble flujo comunicativo (*two-step-flow*) que permite introducir o substraer elementos en el proceso comunicativo. Desde esta perspectiva, Kraus y Davis (1976:116-131) remarcan que es posible incrementar las etapas de la comunicación afectando, en un primer paso, a unos pocos individuos influyentes, posteriormente a los integrados en círculos sociales relevantes y finalmente, afectando a los más aislados y menos integrados. Por el contrario, también admiten que la influencia de los medios sea directa, es decir, sin intermediarios.

b) Posición apriorística del consumidor que condiciona el efecto que la comunicación tendrá sobre él. Basándose en los diversos grados de conocimientos individuales, Tichenor, Donohue y Olien (1970: 159) afirman que los individuos más capacitados intelectualmente tienen mayor y mejor comprensión:

“Cuando la difusión de información de los *mass media* aumenta en el marco social, los segmentos de la población con mayor status socioeconómico tienden a adquirir esta información en una escala más rápida que los segmentos con status inferior, por lo que el desnivel de conocimiento entre ellos (*Knowledge gap*) tiende a aumentar en lugar de reducirse”.

Siguiendo esta perspectiva, De Fleur (1970) asimismo remarca que todo mensaje realizado repercute de manera diferente en cada individuo, según sus singulares y determinadas características psicológicas, culturales, cognitivas...

El uso diferente de la información produce un distanciamiento entre los grupos sociales, coadyuvado por una serie de condicionantes relativos con la estructura social, la estructura y configuración del poder, el empleo de la tecnología, los hábitos culturales o los intereses de los receptores²⁴. Entre los factores más significativos e importantes que originan este distanciamiento, Cándido Monzón (1992: 290) cita los siguientes:

- **Status socioeconómico** ya que las capas más bajas de la sociedad manifiestan un nivel más reducido en la adquisición de conocimiento, sobre todo político.
- **Nivel educativo:** a mayor nivel de estudios más implicación en la intención de incrementar los conocimientos. En este sentido, el grado

²⁴ Para Tichenor, Donohue y Olien (1970) estamos ante una situación social en el que el flujo comunicativo, cada vez, se incrementa más por lo que se puede inferir que el conjunto de la población esté más y mejor informado. Pero paradójicamente, se produce una relativa privatización de la información ya que existe una minoría que dispone de gran cantidad de información en detrimento de una mayoría que no dispone o no sabe utilizar la información. Esta situación hace que el aumento de información en lugar de acercar a los individuos contribuye a incrementar las distancias cognitivas entre las personas.

de instrucción personal se presenta como un hecho diferenciador entre los individuos en el momento de utilizar la información.

- **Motivación personal** como factor que cuando más fuerte se advierte posibilita una mejor forma de adquisición cognitiva.
- **Secuencia personal** que permite a los actores menos motivados tener mayores posibilidades de conocer un tema, cuando más grande sea el tiempo de exposición en los medios.

Ante esta situación, McHale (1981: 51) ha establecido un criterio taxonómico entre poseedores y no poseedores de información. Las características de los primeros son la pertenencia a los centros de poder social, una gran movilidad social, la adquisición progresiva de mayores conocimientos de manera más fácil y una mejor capacidad para organizarse. Los segundos se muestran como personas que no saben para qué utilizar la información, una pequeña movilidad social y laboral, menor capacidad para enfrentarse a los cambios de la sociedad, una cierta tendencia a la autoresignación y hostilidad hacia los poseedores de la información.

c) Predominio de las características intrínsecas al individuo sobre las características de los mensajes, que se enmarca en la influencia comunicativa sobre la forma de utilizar y consumir los medios de comunicación.

La génesis de este pensamiento es el artículo de Katz (1959) que resaltaba la forma de uso y modo de seleccionar las comunicaciones y, consecuentemente, las investigaciones deben dedicar menor atención a lo que los medios hacen con la gente y más acerca de lo que los individuos hacen con los medios.

Esta corriente remarca la actividad de público y la selección que realiza de los medios para conseguir determinados objetivos. La persona, a partir de sus necesidades, elige el medio y el mensaje más adecuado a sus intereses, aportándole gratificación o satisfacción a la necesidad.

5.4. EFECTOS ESTRUCTURALES SOBRE LA SOCIEDAD

A partir de los años 60, las teorías comunicativas amplían el alcance de los efectos, además de los individuos, al conjunto de la sociedad. El cambio se ha visto coadyuvado por la convergencia de tres campos de análisis diferentes pero interrelacionados: el análisis del rol y de los efectos de los medios de comunicación, el análisis de la función periodística y el análisis de los mecanismos de formación y desarrollo de la opinión pública.

Todos estos cambios permiten ampliar los conocimientos y ámbitos de los efectos de la comunicación en un mundo caracterizado por su complejidad creciente.

Esta confluencia investigadora posibilita la realización de numerosos estudios sobre diversas temáticas:

- Connotaciones individuales sobre el uso -*qué hacen* y las gratificaciones -*qué reciben*- los receptores de los medios (Blumler y McQuail, 1968).
- Acciones grupales que explicita el distanciamiento que producen los medios en los grupos (Tichenor, Donahue y Olien, 1970).
- Construcción de la realidad como son los estudios sobre el establecimiento de la agenda social (McCombs y Shaw, 1972).
- Creación de un clima de opinión en el conjunto de la sociedad, intergrupales o intragrupal (Noelle-Neumann, 1974).
- Estudios específicos sobre determinados medios de comunicación, como es el caso de la influencia e importancia que posee la televisión en la creación de un espacio público societal (Lang y Lang, 1984).

Bajo esta multiplicidad de investigaciones aparece el retorno de la potencia de los medios, eliminado la antigua *Law of Minimal Effects*, explicitada por Noelle-Neumann (1978: 67):

“Después de tres décadas de rechazo continuado de la idea del poder de los medios de comunicación de masas, la Conferencia recibió una serie de informes insistiendo en que, quizás, deberían de volver a la idea de la poderosa acción de los medios, si bien no en la anterior y convencional concepción de influencias y efectos de índole directa. Se tiende a concentrarse en

el análisis del indirecto y sutil modo en que los medios conforman nuestra recepción del ambiente”.

Los factores que condicionan a este cambio perceptivo pueden ser endógenos y exógenos a las investigaciones sobre comunicación realizadas por los teóricos. Entre los primeros, Saperas (1987: 29-48) sitúa la aparición del papel hegemónico de la televisión y la adecuación de los discursos políticos a las características de los medios de comunicación, para poder llegar mejor y más fácilmente a los ciudadanos. Entre los segundos, el paso de una perspectiva investigadora centrada en efectos persuasivos a una de efectos cognitivos, la ampliación del campo de estudio al conjunto de la sociedad y la consideración de unos efectos cognitivos, indirectos acumulativos, a medio y largo plazo, que condicionan la distribución social de los conocimientos públicos.

En esta situación, las investigaciones comunicativas tienen como objeto de estudio los conocimientos que la audiencia obtiene de su exposición ante los medios de comunicación. Ya no se trata de estudiar los procesos de persuasión, sino en unos procesos cognitivos que determinan la forma en que los medios representan y construyen la realidad.

Por efectos cognitivos podemos identificar aquellos que dependen de la distribución social de los conocimientos (i), los que se ocupan de establecer la agenda pública (ii) y aquellos que resultan de tematizar la opinión pública (iii).

Los primeros (i) estudian como los medios de comunicación permiten reducir la complejidad del entorno social, a través de la percepción individual que cada persona hace sobre el clima social y su asociación con ciertos criterios de discriminación temática, que sobrevaloran algunas opiniones, al mismo tiempo, que marginan otras.

Los segundos (ii) hacen referencia a la capacidad de los *mass media* para determinar los temas de discusión diaria como selección del conjunto de acontecimientos que aparecen en la sociedad.

Los últimos (iii) pretenden escudriñar las cuestiones susceptibles de tratarse públicamente, de forma específica, a través de una selección realizada por los medios de comunicación. Así los poderes públicos,

recogen la selección con la pretensión de asignar valores que aporten soluciones.

5.4.1. La teoría de la construcción del temario

Esta teoría está basada en los estudios realizados sobre las interacciones existentes entre los temas enfatizados por los medios de comunicación y los temas importantes para el público. Así se afirma que existe una causalidad directa entre la percepción del público de las cuestiones relevantes y el contenido de los *mass media*.

Ante esta situación, los medios de comunicación se presentan como conformadores y proponentes del temario colectivo, posición que puede tener ilaciones con las propuestas temáticas de otros actores sociales.

Este fenómeno de la *agenda-setting* produce la orientación cognitiva de los ciudadanos hacia los asuntos de preocupación pública, en detrimento de otros que no son destacados a consecuencia de la selección previa que los medios realizan sobre una multitud de acontecimientos. Sin embargo, al lado del temario establecido por los propios medios se exhiben los asuntos que interesan a los individuos, por lo que se ha de intentar llegar a su confluencia.

A pesar que este particular pensamiento ya apareció, de forma aislada y sucinta, en los años 20²⁵, posteriormente, ha sido explicitada por Bernard Cohen²⁶:

“La prensa no puede, durante mucho tiempo, tener éxito diciendo a la gente qué ha de pensar pero sí, en cambio, puede decir sobre qué ha de pensar”.

Los estudios de la función de *agenda-setting* postulan la activación de una relación causal positiva y circular entre la agenda de

²⁵ Sobre los autores que han citado este pensamiento José Luis Dader realiza una recopilación cronológica de las referencias sobre la relación entre el temario de los *mass media* y el temario del público en “La canalización o fijación de la <agenda> por los medios”, en Muñoz Alonso, A: *Opinión Pública y Comunicación Política*, Eudema, Madrid, 1992: 196-197.

²⁶ Cohen, B: *The Press and the Foreign Policy*, Princeton, N.J. University Press, 1963: 120.

los medios de comunicación y la agenda pública de las audiencias, en su expresión primigenia y más liviana. La hipótesis de esta teoría sostiene que los *mass media*, en su incidencia social, no incurren directamente sobre las opiniones y las actitudes individuales, sino que su función básica consiste en establecer la jerarquía de los problemas que, en consecuencia, serán percibidos como colectivamente vinculantes y prioritarios²⁷.

A la aparición inicial de la bipolaridad conceptual entre agenda de los públicos y agenda de los medios, se le añaden las investigaciones acerca de la *agenda building*, en tanto que dimensión de los procesos de articulación en el campo político. Esta agenda institucional aborda las dinámicas de interacción entre la opinión pública y el sistema político y, más secundariamente, entre este último y los medios de comunicación²⁸.

La complejidad social comporta la existencia, entre sistemas político y comunicativo, de una creciente imbricación por numerosas interrelaciones recíprocas de influencia, que se focalizan en una dinámica compartida (no siempre pacífica) de estructuración de la actividad política. Sin embargo, se vaticina la prevalencia, de forma creciente, de la influencia de la agenda propuesta por los medios de comunicación sobre los procesos de análisis, investigación y decisión institucional, esto es, se percibe que el temario propuesto desde los propios medios posee un peso significativo en las cuestiones que deben ser tratadas políticamente.

²⁷ Véase los trabajos de McCombs M.E. y Shaw D.L.: "The Agenda-setting Function of Mass Media", en *Public Opinion Quarterly*, Vol 36 nº2, 1972: 176-187 y McCombs M.E.: "The Agenda-Setting Approach", en Dan D. Nimmo (Ed): *Handbook of Political Communication*, Beverly Hills, Sage, 1981: 121-140. Una ampliación de los estudios lo tenemos en el trabajo de McCombs "Influencia de las noticias sobre nuestras imágenes del mundo", en Bryant y Zillman 1996: 13-34.

²⁸ Entre los investigadores de la *agenda-building* aparecen aquellos que descubren la existencia de cuestiones que suscitan la atención de los poderes públicos, como es el caso de la investigación de Lang K. y Lang G. sobre denuncias periodísticas ("Watergate. An exploration on the Agenda-Building Process", en Cleveland Wilhoit (ed.): *Mass Communication Review Yearbook*, Vol II, Beverly Hills, Sage, 1981: 447-468), o en su signo contrario, cuando las temáticas institucionales tienen resonancia en los medios de comunicación (Walker, J.L.: "Setting the Agenda in the U.S. Senate: A Theory of Problem Selection", en *British Journal of Political Science*, nº7, 1977).

Sobre esta situación, Linsky (1986) ha remarcado el condicionante que supone el grado de atención dedicado por los medios de comunicación acerca de una determinada temática, en el momento de adelantar o no la adopción de medidas y respuestas institucionales. Desde esta perspectiva el presidente del Comité de Asuntos Exteriores de la Cámara de Representantes²⁹ ha reconocido la importancia de los *mass media* y el condicionante que, en ocasiones, supone la irrupción de la televisión en la política exterior del país:

“Algunas imágenes como las de Somalia, Haití o Bosnia se convirtieron en una parte del debate de la política exterior. La televisión también hace que los políticos tengan que reaccionar rápidamente, quizás demasiado rápido, ante una crisis”³⁰.

Esta situación puede favorecer la existencia de unos medios de comunicación como verdaderos mecanismos que dictan imperativamente y no negociadamente, la agenda política susceptible de tematizar, con la consiguiente debilidad del sistema político para tratar aquellas cuestiones que no están entre sus prioridades más inmediatas. Todo esto en su extremo, puede hacer actuar a los poderes públicos sobre aquellas temáticas que pretenden los *mass media*, sin contar ni disponer con la información necesaria.

5.4.2. Grado de distribución social de los conocimientos

Teoría propugnada por la alemana Elisabeth Noelle-Neumann bajo la consideración de establecer una ilación entre la comunicación de masas, la comunicación personal y la imagen que un individuo posee de su opinión, en interrelación con las opiniones de los otros individuos que se encuentran en la sociedad.

La premisa básica de su argumentación es la atribución a los individuos de una percepción personal sobre el grado, forma y modo de

²⁹ Comité que realizó el 26 de abril de 1994 una serie de audiencias sobre el impacto de la televisión en la política exterior de los Estados Unidos, con aportaciones de Ted Koppel (*ABC News*), Michael Beschloss (*Annenberg Project*) y Ed Turner (*CNN-TV*)

³⁰ “La televisión y la política exterior de EE.UU”, en *Cuadernos para el Debate*, 1994, nº8: 7-12.

opiniones en la colectividad, ya que como afirma Noelle-Neumann (1992: 201):

“El individuo se forma una imagen de su entorno social en términos de reparto de las opiniones. Si está de acuerdo con el punto de vista dominante refuerza la confianza en si mismo y le permite expresarse sin encontrarse aislado, frente a los que sostienen puntos de vista divergentes. Pero si percibe que no está en consonancia con la opinión mayoritaria silencia su opinión generando un proceso en espiral que, de forma gradual, va instalando una opinión dominantes como mayoritaria”.

Los medios de comunicación pueden tener una verdadera importancia en el momento de influir sobre las diferentes percepciones individuales al reflejar parte de la realidad. Así, en el momento en que muestran una opinión como mayoritaria, aunque sea ficticia y no real, ya condicionan la actitud de los individuos que piensan de manera diferente, situación que puede llevarlos a no expresar su opinión.

Como señala Noelle-Neumann (1978: 77), la falsa impresión sobre las proporciones reales de la fuerza de cada opinión, posibilita que otros individuos se puedan adicionar a la dominante y la opinión minoritaria sea cada vez menor, por lo que “esto puede continuar como proceso en espiral hasta que la prioridad de la primera se establezca, a lo que llamamos precisamente como la expresión *espiral del silencio*”.

5.4.3. La tematización

Noción propugnada desde Italia que subraya, más allá de la simple citación o mención de un tema, la noción de procedimientos cognitivos que atribuyen a acontecimientos, situaciones ... la posibilidad de concentrar la atención pública. Esta focalización pública sobre diversas temáticas es requisito necesario para poder ostentar la condición de cuestión relevante susceptible de un desarrollo profundo, con la pretensión o intencionalidad de exhibirse como temática de obligada discusión y solución pública.

En este sentido, para Agostini (1984: 536) la tematización se manifiesta como selección de las temáticas más relevantes por la opinión

pública, con la funcionalidad “de estructurar la atención alrededor de temas seleccionados del conjunto de informaciones de actualidad, creándose así un efecto de evidentes realidades públicamente relevantes destinadas a encontrar soluciones”. Serían aquellos acontecimientos que pasan, de manera prioritaria, a ser objeto de estudio para discernir las respuestas adecuadas.

Así, los acontecimientos de relevancia tienen un espacio en la *agenda-setting*, pero no todos sufren un proceso tematizador. En este sentido, se produce una selección del temario de la agenda para averiguar qué cuestión será tematizada, a pesar de que los investigadores de esta teoría afirman que la agenda posee un alcance diario y continuo, mientras que la tematización participa de un marcado carácter episódica.

Para algunos autores, el fenómeno de la tematización no se muestra de manera unívoca como un análisis diferente de la *agenda-setting*, al configurarlo como una variante de ésta con una disimilitud meramente teórica que no práctica³¹.

Por el contrario, los partidarios de percibir el proceso de tematización como aportación de la investigación italiana resaltan que aquella no implica la acción diaria (propia y característica de la *agenda-setting*), sino que pone el acento e incide sobre diferentes temáticas singulares que de vez en cuando se convierten en públicamente relevantes.

Diferentes autores (Agostini, 1984; Marletti, 1985; Badia 1992) propugnan una nueva línea de investigación que estudia la realidad social, basándose en su conceptualización en el estructural funcionalismo de Luhman.

³¹ Entre los autores que sostienen esta impresión encontramos a José Luis Dader: “Las provincias periodísticas de la realidad: “Agenda-Setting”, “Tematización”, “encuadre” y otras versiones de la canalización del espacio público por los medios industriales de comunicación”, en *Comunicación y Sociedad*, Vol II, nº2, 1990 y Roda Fernández, R: *Medios de comunicación de masas. Su influencia en la sociedad y en la cultura contemporánea*, Madrid, Centro de Investigaciones Sociológicas, 1989.

La premisa básica que permite entender el fenómeno de la tematización es la constatación de la creciente complejidad de la llamada sociedad post-industrial. Tal como señala Marletti (1982: 214):

“La que llamamos *sociedad compleja* es una sociedad en la cual actúan dinámicas contradictorias y en la que se desarrollan tendencias ambivalentes. La tendencia a una diferenciación funcional cada vez mayor lleva, de un lado, al enriquecimiento pluralístico de la vida social, pero lleva, por otro lado, a procesos de fragmentación y de corporativización”.

La complejidad creciente, inherente a la demanda de superespecialización de funciones institucionales, profesionales y personales, imposibilita que ninguna institución, organismo o persona, al mismo tiempo, pueda ofrecer satisfacción a cuestiones muy complejas. Esta situación ha llevado a Marletti (1985) a analizar los mecanismos, a través de los cuales determinadas controversias o temas particulares son selectivamente integrados en la agenda política, con la consiguiente tematización comunicativa.

Sin embargo, no todos los asuntos sociales son susceptibles de tematizar ya que el sistema político únicamente puede tematizar un universo reducido de temas posibles, cuestiones que pasaran a discutirse en la esfera pública.

Así pues, la tematización aparece como un fenómeno que se manifiesta más allá de la *agenda-setting*, al establecer una selección de este temario colectivo, para poder dedicarse con profundidad al análisis de una serie de cuestiones relevantes para la opinión pública y sancionadas como temáticas de obligado análisis y respuesta concreta.

Todas estas teorías acerca de los efectos de los medios de comunicación sobre la sociedad en conjunto y los individuos en particular, pretenden explicar qué papel cognitivo y perceptivo tienen los medios masivos de comunicación. Cuando se realiza una acción sobre la opinión pública se está, de manera inconsciente, actuando e incidiendo bajo la base del efecto que pueda tener la comunicación. Recurrir a los individuos para apoyar una acción grupal se ha utilizado, desde siempre, de manera regular.

6. LAS RELACIONES PÚBLICAS INTERNACIONALES

6.1. CARACTERÍSTICAS DE LA SOCIEDAD INTERNACIONAL

Las relaciones públicas internacionales van a incrementar su significación y complejidad debido al proceso de globalización³², a la gran rapidez en los cambios y la multiplicidad de los actores internacionales. Esa importancia ha sido resaltada por numerosos investigadores (Parés, 1992; Wilcox, 2001; Black 1994; Bernays, 1990). Empero, esa situación coexiste con casi ninguna investigación, por lo que la exhibe como uno de los ámbitos de las relaciones públicas menos comprendidos y estudiados (Pavlik, 1999: 82).

La actual sociedad internacional posee una serie de características (Sahagún, 1998: 87-88):

1. Mundo omnipresente e interdependiente ya que acontecimientos lejanos condicionan vidas de individuos y nacionales.
2. Mundo interdependiente y complejo que ha pasado de pocos actores a muchos que abarcan países, empresas, movimientos ciudadanos, etc.
3. Mundo acelerado en el que se producen modificaciones políticas, sociales, culturales a gran velocidad.
4. Mundo arriesgado porque ya no sólo dependemos de nuestras actuaciones sino de las de los demás.

Esas profundas transformaciones que están ocurriendo en la comunidad internacional llevó al gobierno de Estados Unidos a establecer los ejes principales de esas modificaciones, para lo que constituyó el *US Advisory Commission on Public Diplomacy* formado por siete académicos. Las principales conclusiones fueron:

³² Para Sahagún (1998: 226) globalización es el “conjunto de procesos tecnológicos, económicos, sociales, políticos, militares, culturales y psicológicos que, cada vez con más frecuencia, superan las barreras nacionales y estatales, y generan dinámicas e interacciones nuevas a las que las concepciones y estructuras tradicionales de las relaciones internacionales no encuentran respuesta”.

- Incremento de los flujos y procesos informativos en cantidad y rapidez, gracias a la generalización de las tecnologías de la comunicación.
- Expansión de elementos democratizadores en el ámbito internacional con una creciente presión para los gobiernos en el respeto a los derechos humanos.
- El proceso de globalización abarca a multitud de temáticas con lo que las interrelaciones implican expandir las ventajas y los problemas.
- Una multiplicación de los actores internacionales, al lado de los Estados. Así, han surgido multinacionales, fundaciones, movimientos sociales que tienen una participación activa en la dinámica internacional (Sahagún: 1998: 43-48). En este sentido, las principales actividades de relaciones públicas internacionales es llevada por empresas que operan en otros países. De ahí, que sea necesario analizar y comprender los fenómenos culturales, pautas de comportamiento y valores de los países (Blake y Toros, 1976).

6.2. DEFINICIÓN

Esa ampliación de los cometidos de las relaciones públicas internacionales es la consecuencia de la dinámica internacional, en la que se está produciendo un acercamiento entre empresas, organizaciones, Estados, pueblos, etc. Y en esas interacciones es imprescindible desarrollar estrategias que lleven a una profundización del entendimiento mutuo entre los participantes.

Wilcox (2001: 373) define las relaciones públicas internacionales como la “campaña planificada y organizada por una empresa, institución o gobierno para establecer relaciones de beneficio mutuo con públicos de otros países. A su vez, estos públicos pueden definirse como los distintos grupos de personas que se ven afectados por (o que pueden afectar a) las operaciones de una empresa, institución o gobierno específico”. En consecuencia, las relaciones públicas internacionales pueden ser realizadas por entidades públicas y privadas. En muchas ocasiones, las acciones se realizan conjuntamente ya que unas y otras pueden ser ayudadas tanto por una entidad pública como privada. Así, existen empresas que requieren el apoyo de instancias públicas para conseguir todo tipo de soporte en contactos internacionales en los que

compiten con empresas de otros países. Por otro lado, pueden existir determinadas actividades que no pueden ser realizadas por instituciones públicas y se vehiculan mediante empresas. Un ejemplo es el de los países que oficialmente no mantienen relaciones diplomáticas *de iure*, pero sí *de facto*, a través de pequeños avances comerciales o de otra índole (culturales, deportivos...).

Las posibilidades de relación en las relaciones públicas internacionales son muy variadas y pueden abarcar, tanto cuantitativa como cualitativamente, relaciones entre Estados y organizaciones, Estados y Estados, Estados e individuos, individuos y organizaciones u organizaciones con organizaciones. Esa ampliación de los actores internacionales ha sido señalada en un informe encargado por la ONU y titulado Comisión sobre la Gobernabilidad Global³³:

“La gobernabilidad global, en el pasado considerada esencialmente ligada a las relaciones intergubernamentales, incluye ahora no sólo a los Gobiernos y a las instituciones intergubernamentales, sino también a las organizaciones no gubernamentales, a los movimientos ciudadanos, al mundo académico, a las empresas transnacionales y a los medios de comunicación”.

6.3. EL PAPEL DE LAS RELACIONES PÚBLICAS INTERNACIONALES

Las relaciones públicas internacionales han tenido –y están teniendo– un gran auge con el proceso de globalización, en el que se potencian los intercambios y las interrelaciones comerciales. Esa globalización lleva a las empresas a planificar, desarrollar y aplicar estrategias de relaciones públicas que coadyuven a la consecución de contratos. A su lado, las instituciones estatales tienen una función sobre la base de establecer planes a largo plazo, creando climas de opinión pública y sobre las instancias públicas de los países. Eso ha llevado a la creación, asimismo, de entidades globales para poder discutir sobre la problemática de las relaciones públicas internacionales, como es el caso

³³ *Our Global Neighborhood. The Report of The Commission on Global Governance*, Oxford University Press, 1995: 335.

del *Council of Public Relations Network* (CPRN)³⁴ creado para actuar a modo de lobby de las empresas de relaciones públicas.

Para Black (1994: 178) los objetivos de los programas de las relaciones públicas internacionales son “proteger la reputación general de los productos y servicios y, en segundo lugar, reforzar la reputación de los productos suministrados por una determinada empresa o industria”. En este sentido, toda organización que actúa en el contexto internacional es catalogada, en gran medida, por la percepción que se posea sobre el país en el que está asentada. Sin embargo, esa situación únicamente ocurre cuando la organización está muy ligada a la imagen del país. De ahí, que las organizaciones intenten velar por una posición individual, en principio, dejando paso a acciones políticas cuando se debe actuar en ámbitos de influencia directa de instancias políticas, tales como contratos gubernamentales, servicios públicos o cualquier otra actividad que necesite el permiso o la aquiescencia gubernamental.

Sahagún (1998: 202) afirma que la imagen internacional es el “conjunto de elementos cognitivos y afectivos que determinan el comportamiento de cada actor internacional o el conjunto que cada persona, grupo o país se forma de sí mismo y de todo lo que le rodea”. Esa imagen es dinámica y a su vez, con una modificación de carácter pausado por la dificultad de la construcción de la realidad, ya que como señala Boulding³⁵:

“El problema fundamental es que no se pueden conseguir imágenes correctoras del sistema internacional a partir del aprendizaje tradicional porque las simples retroalimentaciones del proceso de aprendizaje tradicional son inadecuados para comprender la enorme complejidad del sistema”. De ahí, que sea pertinente desarrollar estrategias de comunicación si se desea modificar las percepciones que se tengan sobre una organización, país, persona, etc. Y aquí el papel de las relaciones públicas internacionales es determinantes con una planificación adecuada y basada en unos objetivos

³⁴ Inicialmente creado en 1997 por cuatro de las más importantes cadenas de relaciones públicas del mundo (Pinnacle World-Wide, The WorldCom Group, Public Relations Organization International e IPREX).

³⁵ Citado por Sahagún, 1998: 203.

establecidos previamente. De lo que se trata es de que el emisor tome la iniciativa para configurar su imagen (proacción) y no actúa a partir de las imágenes que otros proyectan (defensiva)”.

Los propios países contratan empresas de relaciones públicas para mejorar sus percepciones en otros entornos (Albritton y Manheim, 1983). Un ejemplo es la técnica utilizada por empresarios japoneses con la intención de crear una buena imagen pública. *La Cámara de Comercio y de Industria* de Osaka ha creado el programa TYOP (*Ten Young Outstanding Persons*), durante 10 años, de 1981-1990, que consistía en la invitación cada otoño para visitar Japón a diez jóvenes muy seleccionados, provenientes de diez países del mundo. Cada una de estas personas representa a una categoría profesional determinada: un año los candidatos eran escogidos entre jóvenes de la política y, en posteriores años, de otros campos sociales (economía, cultura...). La intención de este programa es bien claro: desarrollar la comprensión mutua en el mundo, creando oportunidades de comunicación entre los países. Pero subrepticamente a esta escatología aparece la creación de una agenda de contactos de personas, que en el futuro ocuparán posiciones sociales significativas, difundir una imagen positiva de su país a personas clave socialmente y crear y conservar relaciones fieles y fructíferas.

La actividad de las relaciones públicas internacionales está directamente relacionada con el incremento del volumen exportador de los países, cuanto mayor es la implicación empresarial en otros países, mayor desarrollo cualitativo y cuantitativo de las relaciones públicas. A su vez, la implantación y apertura de delegaciones empresariales en otros países conlleva el aumento de las relaciones públicas internas, ya que los trabajadores e, incluso, los accionistas deben poseer canales de comunicación internos que les permita disponer de una comunicación adecuada. Para ello se puede recurrir a la multitud de instrumentos tecnológicos al alcance de la comunicación en las organizaciones, tales como internet, intranet, videoconferencias, correo electrónico...

6.4. TIPOLOGÍAS DE ACTUACIÓN

Las relaciones públicas internacionales se pueden vehicular de manera directa o contratando los servicio de empresas de relaciones públicas autóctonas. Las ventajas y desventajas de una modalidad u otra van a depender de las particularidades de la campaña, los sujetos implicados, el tipo de organización, el país en el que participe y la función particular de las actividades planificadas.

El estudio de las relaciones públicas internacionales no se puede separar del contenido de los propios mensajes, además de los elementos estructurales, tal como señalan diversos autores (McClelland, 1974; Mowlana, 1986 y Parés, 1992). En la comunicación internacional, como señala Merle (1965: 15), “las distancias intelectuales y psicológicas son, a veces, las más difíciles de allanar”. En este sentido, es necesario seguir unas pautas de actuación generales que van a delimitar el marco de actuación (véase cuadro 1).

Cuadro 1
Pautas de actuación

- Planificación según las características propias del país en el que se vaya a participar
- Utilizar expertos en comunicación internacional y expertos en comunicación del propio país receptor
- Buscar el apoyo de personalidades y líderes de opinión autóctonos
- Acomodación de las acciones a la cultura, pensamiento, estructura financiera o económica, estructura política... de cada país
- Tener en cuenta las características propias de la organización
- Buscar sentimiento de apoyo a la colaboración mutua y no tanto a la superioridad o la explotación material

No cabe duda que los instrumentos y las modalidades de los mensajes son múltiples y deben adaptarse a las particularidades de la actividad y del emisor y receptor. Así, Parés (1992: 284) señala que aparecen “un emisor –persona individual, grupo social, Gobierno-

situado en el marco de un estado concreto, que intercambia mensajes con un receptor, situado en otro estado, a través de una fuente de información característica, como puede ser una agencia de información o un medio de comunicación social". Esa fuente de información son en gran medida, los propios medios de comunicación que relatan y explican las situaciones. Para ello, son recurrentes las invitaciones a periodistas para visitar zonas u organizaciones para realizar reportajes, crónicas, ficciones audiovisuales, etc. Pero también otros canales de comunicación son la organización de eventos monotemáticos (feria del turismo, del automóvil, etc.) o pluritemáticos (semana del Japón, por ejemplo) a los que acudirán los medios de comunicación o los propios ciudadanos del país.

Merced a la amplitud de situaciones que se pueden plantear y a los múltiples actores internacionales que pueden participar es necesario analizar cada situación de manera individualizada. Uno de los aspectos más relevantes son las reticencias que pueden plantearse en los países en los que se desea participar. Hace unos años aconteció un ejemplo de cómo se opusieron diversas compañías a la entrada de la multinacional *Air Chemical Company, Inc* en el sector químico español. Así, las compañías españolas intentaron impedir la toma de posesión para que no se rompiera la estructura de oligopolio que existía hasta el momento y así seguir controlando el mercado y influyendo en los precios³⁶. Para ello comenzaron a surgir noticias referidas a que la compañía había adquirido la participación de forma incorrecta, sin cumplir con los requisitos que establece la ley española. Asimismo, se emitieron mensajes en contra de los sistemas de producción por ser altamente contaminantes y degradar el medio ambiente. La estrategia de relaciones públicas no se encaminó a criticar al resto de compañías, sino a ofrecer una apertura informativa sobre el proceso de toma de participación y el proceso medio-ambiental de las fábricas.

Las estrategias deben comprender objetivos generales dirigidos a mejorar el grado de comprensión de los Estados origen de las organizaciones, acción vehiculada principalmente por los propios

³⁶ Sobre todos los detalles de esta situación, véase Fernando Huertas y Jordi Saldaña: "Problemas provocados a una multinacional por haber entrado en una compañía nacional del sector químico", en Barquero, J.D. (1995): *Casos prácticos de Relaciones Públicas*, Barcelona, Ed. Gestión 2000.

Estados³⁷, y objetivos específicos o particulares que son los que realicen las propias organizaciones en el ámbito de sus inquietudes. Ante esta situación, considero que las embajadas deben desarrollar y potenciar su papel coordinador de esos dos tipos de objetivos para que no haya ineficiencias y ni contradicciones en las actividades que se ejecuten. Pero no únicamente los representantes oficiales en otros países, sino que los propios servicios de información desempeñan una notable función en el comercio internacional³⁸. La conjunción de todas esas acciones configura una determinada imagen de los países y por extensión, de sus organizaciones. Para Capriotti (1999: 188) uno de los parámetros que escapan al control de las organizaciones que actúan internacionalmente son aquellas percepciones que se poseen sobre el país de origen o sobre el sector de actividad en el que trabaja y, ahí que sea necesario analizar “la imagen del sector de actividad y también del país de origen de la organización, para analizar cómo influyen –o qué aportan o qué quitan-, en la imagen corporativa de la compañía”. Ahora bien, no todo tipo de organización se ve condicionada por la imagen del país en el que se encuadre, sino que estimo que esa asociación se refiere mucho más a las

³⁷ Los propios Estados realizan campañas de relaciones públicas en otros Estados, sobretudo para facilitar el apoyo de la opinión pública a las decisiones que adopte su gobierno sobre esos países. Un claro ejemplo es el de Taiwán que ha contratado a la empresa *Cassudy & Associates* para que colabore a que la opinión pública estadounidense sea favorable a la ayuda que le dispensa su gobierno.

³⁸ Para Sahagún (1998: 388) una de las funciones de los servicios de espionaje es la ayuda a las nacionales. Así, las misiones son:

- Apoyo a la diplomacia nacional.
- Apoyo a la vigilancia del cumplimiento de los acuerdos y tratados.
- Apoyo a las operaciones militares y de mantenimiento de la paz.
- Apoyo a la planificación de la defensa.
- Información económica (espionaje industrial) para ayudar al país a competir y a mejorar el bienestar de sus ciudadanos.
- Respuestas a posibles o reales amenazas terroristas, del narcotráfico, de proliferación y del crimen organizado.
- Apoyo a los jueces y otras instituciones del Estado.
- Información y alerta contra posibles accidentes y/o catástrofes de todo tipo, especialmente las que puedan causar graves daños al medio ambiente y a la población.
- Información que permita prepararse frente a epidemias, enfermedades contagiosas...
- Guerra electrónica.

empresas lucrativas y menos a otros tipos de organizaciones, tales como las Organizaciones no Gubernamentales.

6.4.1. Preparación del personal

Por ello, los especialistas en relaciones públicas internacionales deben ser personas que cuenten con una amplia experiencia en la metodología y técnicas de las relaciones públicas y sean profundos conocedores del contexto internacional. Eso le va permitir desarrollar con eficacia todo un conjunto de acciones (véase cuadro 2). Así, todas las actividades encuadrarán las técnicas de relaciones públicas aplicadas al marco internacional y a la idiosincrasia propia de cada país.

Cuadro 2
Técnicas de relaciones públicas internacionales

- Aconsejar en aspectos culturales del país de recepción
- Organización de encuentros con responsables de medios de comunicación
- Organización de reuniones específicas con otras organizaciones que actúan en el mismo ámbito profesional
- Presentar a personas que ocupan posiciones estratégicas en el sistema político que puedan ayudar a la organización
- Entablar encuentros con líderes de opinión
- Información sobre la estructura económica, social, política, cultural y otros ámbitos
- Asesorar en los cambios que deben hacer las organizaciones que desean actuar en otros países
- Poseer contactos con empresas de relaciones públicas de otros países, ya que se puede planificar la estrategia en el país de origen y aplicarse por parte de una empresa del país de destino
- Contar con especialistas en las materias y no acometer actuaciones basadas en el voluntarismo
- El idioma es esencial por lo que hay que contar con expertos en las traducciones, comunicados de prensa, rotulaciones diversas, realización de impresos, etc.

A su vez, la acción de las relaciones públicas debe adoptar una actitud proactiva para poder dirigir adecuadamente la estrategia planificada. Y uno de los elementos que más distorsionan la actividad son los hechos imprevistos que puedan acontecer. En este sentido, los principales problemas con que se encuentran las relaciones públicas internacionales para Strenski (1975) son las consecuencias negativas para las empresas de los nacionalismos, las fluctuaciones monetarias y los cambios políticos.

Así, toda entidad que desee actuar en otros países debe valorar los riesgos que esa acción conlleva para sus intereses. Esos riesgos pueden encuadrarse en una serie de temáticas:

1. Política, respecto a la estructura política y el funcionamiento del sistema. Eso implica un análisis de la estabilidad del sistema, el posicionamiento de los actores políticos, la cultura política y la dinámica de la acción política.
2. Económica, que pueden depender del propio país o del contexto regional o internacional. Así, crisis económicas de ese país, la conflictividad laboral o condiciones socio-laborales deben ser analizadas para enmarcar nuestra actividad en ese contexto económico.
3. Jurídica, que implica la regulación normativa del país y las normas de derecho internacional, así como los convenios específicos y bilaterales entre nuestro país de origen y el de destino. Es necesario disponer de asesoramiento jurídico completo asociado a la normativa, pero también a las traducciones efectuadas sobre los contratos, condiciones de trabajo o cualquier otro documento que sea redactado en varias lenguas.
4. Tecnológico, que puede abarcar desde la dificultad para recabar material productivo hasta la necesidad de importar determinadas tecnologías y la normativa que la regula.
5. Cultural, referido a las costumbres, tradiciones o pautas y formas de comportamiento social y personal del país. Uno de los principales inconvenientes que se producen en las relaciones entre personas de varios países son las diferencias culturales, por lo que el estudio en

este campo debe ser profundo y exhaustivo con el fin de evitar desagradables e involuntarios incidentes. Para Black (1994: 233) las relaciones internacionales deben acomodarse a las características propias de los países (“pensar globalmente pero actuar localmente”). En este sentido, el International Institute for Management Development (IMB) publica el *World Competitiveness Yearbook* en el que se analizan los países a partir de nueve factores:

- Economía nacional (crecimiento, tamaño, distribución sectorial)
- Internacionalización (apertura e intercambios internacionales)
- Gobierno (eficacia y estructura)
- Administración (tipología, calidad, cantidad, corrupción, entre otras cuestiones)
- Finanzas (solidez de las estructuras financieras)
- Infraestructuras (nivel de desarrollo, kilómetros de autopistas, número de aeropuertos, trenes de alta velocidad)
- Ciencia (inversión, investigación, I+D)
- Tecnología (nivel de industrialización)
- Población (calidad de la mano de obra, nivel de estudios)

6.4.2. El proceso

Para poder realizar una correcta campaña de relaciones públicas internacional se debe recurrir a la metodología propia de una estrategia de relaciones públicas: investigación, planificación, ejecución y evaluación. Aunque existe uno de los elementos que varía respecto a los otros, ya que debe ser potenciado. Es el caso de la etapa de la investigación, ya que operamos y actuamos sobre un ámbito que puede ser desconocido en muchos aspectos. Para eso, debemos recurrir a todas las fuentes de información que estén a nuestro alcance, como pueden ser:

- Información proveniente de instancias públicas del país de origen relacionados con el área de asuntos exteriores, comerciales, económicos, culturales y, en la medida de lo posible, con la representación oficial (Embajadas, Consulados...) de su país. También es cada vez más recurrente solicitar información a los servicios de información de los países.

- Obras de referencia internacional como son *Anuario RAMSES* (Instituto Francés de Relaciones Internacionales de París), *Guía del Tercer Mundo* (Instituto del Tercer Mundo, Montevideo), *Anuario Iberoamericano* (Agencia EFE), *Who's Who*, *The Statesman's Yearbook*, *The Europe World Yearbook*, *Economic Handbook of the World*, *Informe sobre Desarrollo Humano*, *World Development Report* (Banco Mundial).
- Instituciones especializadas en analizar situaciones internas de los países, existen diversos índices entre los cuales se encuentran el BERI (*Business Environment Risk Index*), el PRI (*Political Risk Index*), Critical Issues Monitoring Service, Political Risk Letter, International Country Risk Guide, The Economist Intelligence Unit, Abecor Country Report, Euromoney, Institutional Investor, Political and Economic Risk Consultancy Ltd (sobre corrupción). A su vez, organismos internacionales también pueden facilitar datos sobre los países, como el Fondo Monetario Internacional, el Banco Mundial o la Organización Internacional del Comercio.
- Requerir información a líderes de opinión de esos países desde el ámbito multidisciplinar (cultura, economía, política, etc.), para establecer un criterio lo más amplio y exacto posible.
- Conseguir información a través de empresas ya instaladas en esos países y recabar su experiencia al respecto.
- Instar a que empresas de ese país que estén en el nuestro nos ofrezcan datos.
- Contratar a empresas asesoras del país en el que deseamos instalarnos para que nos realicen informes detallados sobre aspectos concretos, tanto desde la perspectiva cualitativa como cuantitativa.
- Recurrir a empresas de nuestro país para que estudien aquellos aspectos en los que estemos interesados.

Una vez que tengamos toda esa información será el momento de planificar las actividades, teniendo presente el tipo de objetivo y los instrumentos que vamos a utilizar y la estrategia global de la campaña.

6.4.3. El profesional de relaciones públicas

La actividad desarrollada por relaciones públicas internacionales debe ser dirigida, planificada y aplicada por un profesional de las relaciones públicas. Sin embargo, no siempre se concitan las características esenciales que debe tener un profesional de este tipo: experto en relaciones públicas y relaciones internacionales. Con la

creciente globalización la demanda de profesionales de este estilo se va a incrementar considerablemente y los anuncios solicitando sus servicios se generalizarán (véase cuadro 3)

Cuadro 3 **Anuncio de demanda de trabajo**

Director de Relaciones Públicas Internacionales
Triton Energy Corporation, una empresa internacional de petróleo y gas, busca incorporación inmediata para el puesto de Director de Relaciones Públicas Internacionales. Entre las responsabilidades del cargo están las de identificar oportunidades de relaciones públicas internacionales e implementar programas específicos para aprovecharlas- el profesional contratado asumirá también el liderazgo del equipo de relaciones públicas y atención de los medios de comunicación del presidente de la compañía, trabajará estrechamente con los periodistas, dirigirá las relaciones con los medios (preparación de comunicados de prensa y artículos, etc.) y preparará las entrevistas de los ejecutivos de la empresa con los medios de comunicación.

El cargo exige un 50 por ciento de dedicación a viajes internacionales con duraciones medias de alrededor de una semana. Los conocimientos de castellano (así como de otros idiomas) se considerarán un aspecto positivo en la selección de los candidatos. Se exige entre tres y cinco años de experiencia en las relaciones públicas internacionales.

Fuente: Wilcox et al. (2001): 379

En el marco de la actividad tradicional de las relaciones públicas, su responsable internacional debe poseer una serie de características especiales que lo interrelacionan con el elemento que desea conectar (empresa, gobierno u organización) con el elemento al cual se conecta (país, pueblo o cultura). Tal como señala Anderson:

“Los especialistas en relaciones públicas internacionales o globales son intérpretes culturales. Deben comprender la cultura empresarial y general tanto de sus clientes como del país en el que éstos

desean realizar actividades comerciales. Ya sea como asesor interno o externo, la primera tarea del especialista es advertir a la empresa que se dispone a operar en el extranjero cómo se hacen las cosas en el lugar de destino. ¿Cómo funciona el mercado? ¿Cuáles son los hábitos empresariales? ¿De qué infraestructuras dispone el país? El asesor también debe entender el modo en que se hacen las cosas en el lugar de origen de la empresa, a fin de reconocer los aspectos que necesitarán una conversión o una adaptación...

Esta área necesita especialistas para los que conocer e interesarse por las culturas extranjeras sea su mejor habilidad dentro de las habilidades de las relaciones públicas. Necesitan un buen sentido de orientación en el entorno de trabajo; y aunque no tengan respuestas para cada país en concreto, deben saber hacer las preguntas correctas y a quién hacérselas. Necesitan saber cuáles son los riesgos potenciales para que la empresa meta la pata cuantas menos veces sea posible". (Gavin Anderson, presidente de Gavin Anderson & Company, citado por Wilcox (2001: 393)

Asimismo, uno de los aspectos que hay que tener en cuenta en esta actividad es el campo de la ética, ya que debe ser uno de los parámetros esenciales en la actuación que realice. Desde la perspectiva del componente ético, Mowlana³⁹ establece los siguientes principios:

- Tratar de prevenir las guerras y promover la paz.
- Respetar la cultura, la tradición y los valores de los diferentes pueblos de la comunidad internacional.
- Promoción de los derechos humanos y de la dignidad personal.
- Preservar el papel de la comunicación interpersonal, de las relaciones humanas, de la familia y de la comunidad.

Así, el componente ético tiene influencia sobre la actividad de las relaciones públicas internacionales. Y en consecuencia, como no podría ser de otra manera, implica al propio profesional. De ahí, que las propias asociaciones profesionales hayan establecido normas éticas de actuación. Para ello, la Asociación Internacional de Relaciones Públicas ha

³⁹ Citado por Parés (1992: 292).

elaborado un código ético que establezca los parámetros que deben medir la conducta profesional de las relaciones públicas internacionales (véase el cuadro 4).

Cuadro 4

CÓDIGO ÉTICO DE LA ASOCIACIÓN INTERNACIONAL DE RELACIONES PÚBLICAS (IPRA)

El siguiente código de conducta profesional, basado en los estatutos de Naciones Unidas, se ha publicado en veinte idiomas:

LOS MIEMBROS DE LA IPRA DEBEN ESFORZARSE POR:

- 1.- Contribuir a la consecución de las condiciones morales y culturales que permitan a los seres humanos alcanzar su verdadera talla y gozar de los derechos inalienables que se reconocen en la *Declaración Universal de los Derechos Humanos*.
- 2.- Establecer los modelos y canales de comunicación que, fomentando el libre flujo de la información esencial, consigan que cada miembro del grupo se sienta informado, se conciencie de su propia implicación y responsabilidad, y se solidarice con los otros miembros.
- 3.- Conducirse siempre y en toda circunstancia de un modo que asegure y le haga merecedor de la confianza de aquellos con quienes entra en contacto.
- 4.- Recordar siempre que, dada la relación que se establece entre su profesión y el público, su conducta (incluso en la vida privada) afectará al modo en que se perciba públicamente la profesión en general.

LOS MIEMBROS DE IPRA DEBEN COMPROMETERSE A:

- 5.- Observar en el curso de sus responsabilidades profesionales los principios y normas éticas que se desprenden de la *Declaración Universal de los Derechos Humanos*.
- 6.- Mostrar el debido respeto y conservar la dignidad humana, y reconocer el derecho individual de cada persona a formarse su propio juicio.
- 7.- Establecer las condiciones éticas, psicológicas e intelectuales que permitan desarrollar el diálogo en su sentido más real, y reconocer el derecho de las partes involucradas a expresar su punto de vista y defenderlo.
- 8.- Actuar, en toda circunstancia, de un modo tal que se tenga en cuenta los respectivos intereses de todas las partes involucradas, esto es, tanto los intereses de la organización a la que representan como los del público.

9.- Cumplir sus promesas y compromisos, que deberán ser siempre reconocidos como tales a fin de evitar malentendidos, y mostrar lealtad e integridad en toda circunstancia con objeto de mantener la confianza de la organización para la que trabajen o hayan trabajado, así como la del público que pueda verse afectado por sus acciones.

LOS MIEMBROS DE LA IPRA DEBEN EVITAR:

10.- Subordinar la verdad a otras obligaciones.

11.- Poner en circulación toda información que no se base en hechos establecidos y demostrables.

12.- Tomar parte en cualquier intervención o compromiso que sea poco ético, deshonesto o susceptible de dañar la dignidad o la integridad humana.

13.- Usar cualesquiera métodos o técnicas manipuladoras diseñadas para crear una motivación subconsciente por el cual el individuo no pueda controlar su libre voluntad y, por consiguiente, no pueda considerársele responsable de sus acciones.

Esas normas éticas deben ser los principios reguladores de la actividad de las relaciones públicas internacionales. Actividad que, como hemos señalado, va a caracterizarse por un incremento muy significativo como consecuencia del proceso general de globalización que implicará a empresas, organizaciones internacionales y Estados.

7. RELACIONES PÚBLICAS Y CRISIS

Las relaciones públicas se han ido insertando en el seno de todo tipo de organizaciones, ya sean organismos públicos, organizaciones sociales, empresas, patronales, partidos políticos o sindicatos. Esa inclusión nace de la necesidad de estructurar la comunicación ante las crecientes demandas de la nueva sociedad de la comunicación. Esos nuevos requerimientos no sólo se refieren a los procesos productivos, sino que también inciden sobre las estructuras organizativas para satisfacer dos tipos de peticiones: una interna y otra externa.

Desde la perspectiva interna, uno de los principales cometidos, fruto de la permanente innovación, es el de satisfacer las necesidades de formación de los empleados. Esa necesidad parte tanto de los propios trabajadores como de los mismos cuadros directivos. Y en esa situación, las relaciones públicas son el nexo de unión entre unos y otros. Por un lado, porque los trabajadores demandan el aprendizaje de nuevas maneras de trabajar y por el otro, los empleadores deben disponer de las herramientas necesarias para comunicar qué se debe hacer y cómo hacerlo en el marco de la creciente competitividad entre las propias organizaciones.

Esa competitividad no se refiere únicamente a la que se realiza entre empresas sino que también otras estructuras organizativas compiten entre ellas. Un ejemplo muy diáfano es lo que sucede con las denominadas Organizaciones No Gubernamentales, que están en directa competencia a la consecución del mayor número de socios y simpatizantes. Y qué decir de los sindicatos o de los propios partidos políticos.

En nuestra sociedad actual la información es algo que se ha convertido en un elemento que vertebra casi todas las actividades que se realizan. Una información se genera, se reproduce y se transforma, pero nunca se destruye. Eso implica que permanentemente está circulando por diferentes resortes, ya sean económicos, financieros, sociales, políticos, mediáticos, etc. Otros actores sociales, en consecuencia, se forman y re-forman su percepción sobre las personas físicas y jurídicas, por lo que la imagen que tenemos de gran parte de las organizaciones es una percepción no vivida directamente, sino mediada. Y es aquí dónde

las relaciones públicas pueden realizar un papel de gestión sobre la comunicación que circula en el seno de la sociedad.

Esa actuación implica una planificación en lo que se desea realizar, por lo que la planificación es uno de los elementos ínsitos al propio concepto de las relaciones públicas. Sin preparar previamente las actividades que se van a concretar, no existe una verdadera acción de relaciones públicas. Y sin investigación tampoco es posible planificar aquello que se va a elaborar. En consecuencia, toda acción de relaciones públicas conlleva la realización de una investigación y la planificación de las actividades para disponer del personal y material adecuado.

Del conjunto de acciones comunicativas que se pueden realizar por parte de las organizaciones cabe destacar las situaciones de crisis que, en contra de lo que se piensa, deben estar previamente planificadas. Y que no se entienda mal, el término planificar se define como “Hacer plan o proyecto de una acción” (RAE, acepción 2). Y qué mejor que estar proyectado lo que se va a hacer en una crisis.

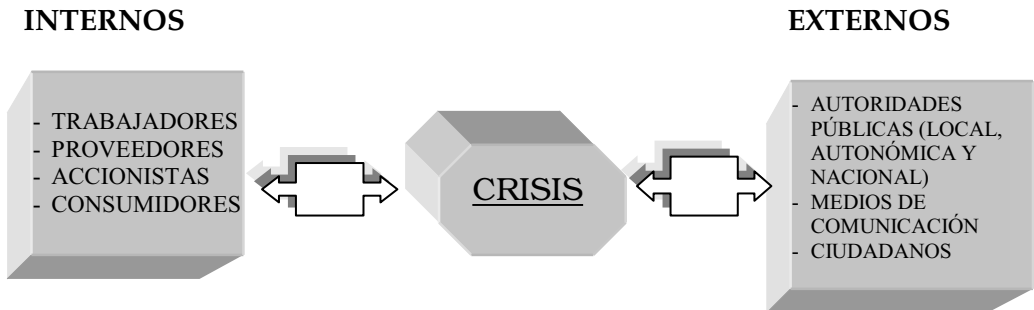
7.1. LA ORGANIZACIÓN ANTE UNA CRISIS

Las relaciones públicas tienen un campo de actuación bastante amplio en el seno de las organizaciones. Entre sus funciones se pueden citar bastantes, pero casi todas es posible enmarcarlas en la doble tipología de comunicación interna y comunicación externa. Sin embargo, es difícil deslindar el ámbito de cada una de ellas, ya que la comunicación no encuentra con topes que delimitan su alcance. Todo ello debido a que cualquier actuación que se lleve a cabo tiene repercusiones internas y externas. Posiblemente uno de los ejemplos más claros de esa interdependencia entre las perspectivas interna versus externa lo tenemos en la denominada comunicación en crisis. Si se analiza mínimamente una situación de crisis es fácilmente observable que la situación afecta externa e internamente.

De manera externa, al afectar a la percepción de los públicos de la organización, ya sean aquellos relacionados directamente con ella o quienes no tienen una relación excesivamente cercana. Internamente, así mismo, los públicos internos demandan una actividad adecuada. Esa separación entre comunicación interna y externa se muestra muy difusa

en las situaciones de crisis, motivado por el hecho de que parte del público interno recibe una porción de nuestro mensaje por mecanismos externos, esencialmente los medios de comunicación.

Cuadro 1
Públicos de la Crisis



Cualquier organización está expuesta a que se produzcan situaciones que violenten la percepción que las personas y colectivos tiene sobre ella. Esa imprevisibilidad no debe ser algo improvisado, sino que es inexcusable prever las situaciones de crisis. Son tantos los posibles problemas que se pueden producir que es muy difícil predecir esas situaciones, pero eso no quiere decir que debamos permanecer pasivos ante su aparición. Una cosa es que se puedan producir situaciones de crisis y otra muy distinta es que pensemos que no podemos hacer nada para solucionarla.

Empero, se tenga o no prevista una determinada situación, el elemento sorpresa es inherente a los momentos de crisis, ya que el hecho de que aconteciera una crisis esperada sería un fracaso organizativo por no haber podido atajarla adecuadamente. Esa sorpresa es uno de los factores concurrentes en las crisis (Piñuel, 1997: 168) y de ahí que sea necesario protocolizar nuestra actuación.

Uno de los aspectos más relevantes que aporta la cotidianidad a las situaciones de crisis es la conversión de riesgos potenciales a situaciones reales, ya no únicamente en el elemento previsor sobre qué puede ser una crisis, sino en el hecho de no enfrentarse a acontecimientos que son reales pero que no se les concede la necesaria importancia. Según, un estudio del Instituto de Gestión de Crisis de

Indiana sólo el 14% de las crisis empresariales son inesperadas, por lo que el 86% restante, denominadas crisis *humeantes*, son producto del escaso celo profesional ante hechos sucedidos, pero que no se atajaron de una manera correcta (Wilcox et al. 2001: 191).

7.1.1. Características de las crisis

Esa evolución que pueden seguir las crisis en un sentido ascendiente es uno de los aspectos menos estudiados por parte de las relaciones públicas en crisis, debido a que gran parte de las situaciones tienen su génesis en problemas menores que al no resolverlos a tiempo se convierten en situaciones conflictivas. Fearn-Banks (1996) señala que la gestión eficaz de las crisis es lo que va a permitir que un problema no devenga en crisis y posteriormente, éstas en catástrofe.

El hecho de saber qué hacer, cómo hacer, quién hacer, cuándo hacer y qué comunicar nos permite actuar con la adecuada rapidez que demande la situación. Cualquier tipo de crisis exige una rapidez e inmediatez en la respuesta. No debemos olvidar que dar de lado a la situación no es bueno ni recomendable, ya que el problema persiste y, lo que es mucho peor, se escapa de nuestro control y participación. No hay que olvidar que una de las principales características de las crisis es la cobertura de los medios de comunicación y ello implica unas informaciones sobre qué ha ocurrido y la búsqueda de respuestas a la situación. Es esencial tener claro que el papel de las relaciones públicas en las situaciones de crisis es entre otros, el de participar en la estructuración del contenido comunicativo de los medios, ya que éstos informarán sobre el hecho independientemente de cuál sea nuestra posición.

Una situación de crisis se caracteriza básicamente por la mutabilidad de los hechos y participa de continuas readaptaciones que conllevan actuaciones que se deben adoptar permanente en el ámbito cualitativo y cuantitativo de los acontecimientos. Las características de las crisis son varias, aunque los diferentes autores coinciden en la sorpresa y en las repercusiones para la imagen de la organización (véase cuadro 2).

Cuadro 2
Características de las crisis

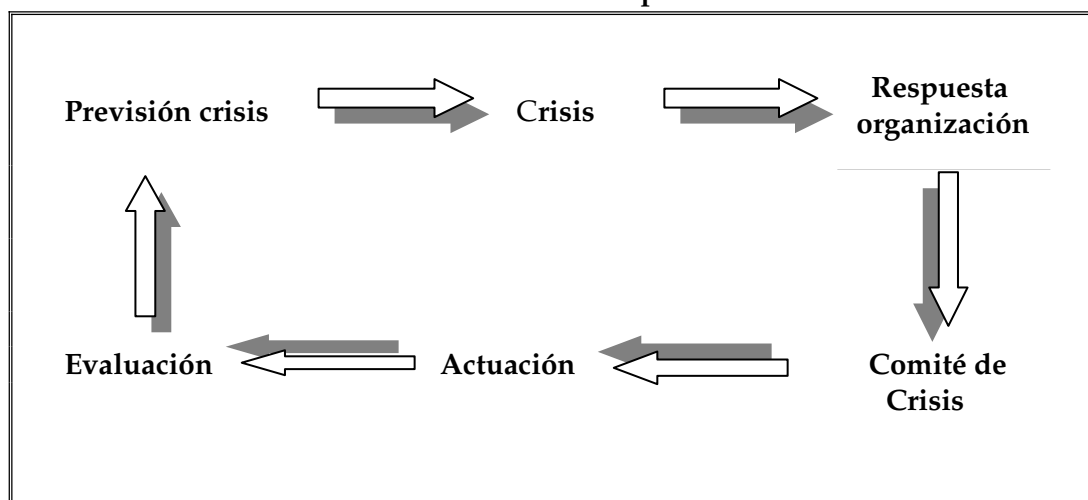
Autor	Características
Pulgar Rodríguez (1999:130)	<ul style="list-style-type: none"> • Sorpresa • Falta de información • Escalada de acontecimientos • Pérdida de control • Foco de atención pública • Sensación de persecución • Pánico
Lacasa (1998:121)	<ul style="list-style-type: none"> • Inesperadas • Imprevisibles • Fuera del control y voluntad empresarial • Comprometen la imagen de la empresa
Piñuel (1997:168)	<ul style="list-style-type: none"> • Dimensión pública y mediática • Sorpresa inherente • Cada crisis es única • Situación de urgencia • Traumatismo interno

Aunque no todas las crisis son iguales ni afectan de la idéntica manera a las organizaciones, sí que se exhiben unos elementos comunes a las situaciones de crisis como son:

- Sorpresa
- Atención mediática
- Repercusión social
- Afecta al público interno
- Interés de los poderes públicos
- Urgencia
- Buena imagen de las víctimas
- Afectan a la imagen organizativa

Las crisis que se pueden producir tienen un ciclo en su existencia que va desde su génesis hasta el enfrentamiento a la situación y una preceptiva auditoría de imagen o revisión de cómo ha afectado a la imagen de la organización (cuadro 3). En su estructura actual y la dinámica de nuestras sociedades desarrolladas, toda organización debe desplegar un conjunto de acciones que la permitan anticiparse a las situaciones conflictivas.

Cuadro 3
Proceso Cíclico de las relaciones públicas en crisis



Fuente: Elaboración propia

La investigación respecto a los posibles riesgos que se pueden tener no sólo debe provenir del equipo directivo o de los responsables de relaciones públicas, sino que se puede reunir información de otros ámbitos. Así, Villafañe (1999: 273) resalta que se puede obtener información de los propios empleados. Este aspecto, sin embargo, no debe limitarse a lo podríamos denominar como público interno, ya que otro tipo de personas u organismos nos pueden ayudar a establecer una taxonomía lo más completa posible de las crisis potenciales o también podemos obtener información analizando aquello que acontece a otras organizaciones que actúen en los mismos sectores sociales.

7.2. TIPOLOGÍAS DE LAS CRISIS

Las posibles tipologías de crisis son amplias y dependen de la estructura organizativa, del campo de actuación, de los objetivos organizativos; esto es, son tan variados como situaciones reales. Así, se han intentado encuadrar desde postulados generales que abarquen al mayor número de situaciones. Para Black (1994: 56), uno de los mayores investigadores en relaciones públicas, las situaciones de crisis se pueden dividir en dos clases:

- a) Incógnitas conocidas, como acontecimientos que pueden suceder a causa de la naturaleza de un negocio o servicio. Este tipo de crisis permite conocer que existen riesgos potenciales, pero se desconoce si realmente ocurrirán o cuándo pueden hacerlo. Para Black, la atención que se debe dedicar a estos tipos de crisis depende de la vulnerabilidad que se tenga. Sin embargo, cualquier organización debe disponer de todos los mecanismos preparados para enfrentarse a las crisis, porque una de las características de éstas es la imprevisibilidad en el devenir una vez que se ha desatado una situación de crisis.
- b) Incógnitas desconocidas, que son aquellos hechos que no pueden ser previstos por nadie. Para este tipo de crisis, el elemento fundamental es la preparación de un plan de crisis que permite actuar de la manera más rápida posible. Ese plan no contendrá los supuestos de crisis, pero sí que puede ayudar a que las pautas de actuación sean realizadas de manera automática y así no dedicar el tiempo inicial –por otra parte, esencial en toda crisis– a requerimientos logísticos sobre cómo actuar, qué hacer o quién participar en la resolución de la crisis.

Otros autores han profundizado más en las causas que pueden motivar las diversas situaciones de crisis. Frente a una perspectiva más estructuralista de Black, las diferentes clasificaciones de crisis inciden en aspectos más funcionales. Villafañe (1999: 268) recoge algunas clasificaciones realizadas por expertos (cuadro 4).

Cuadro 4
Taxonomía de las crisis

AUTOR	CLASIFICACIÓN
Institute for Crisis Management	- Operativas - De gestión
Gottschalk	- Financieras - De imagen - Agentes externos
Berge Mayers y Holusha	- Tantos tipos de crisis como situaciones problemáticas
Berge	- Crónicas (no emergencias) - Agudas (emergencia)
Reihardt	- Inmediatas (emergencia) - En desarrollo (no emergencia)
Mitroff, Pauchant Shrivastava	- Técnico/Externa - Económico/Externa - Personal-social organizativa/Interna - Personal-social organizativa/Externa
Pauchant y Mitroff	- Ataques económicos/Externos - Ataques sobre la información/Externos - Fallos - Megafallos - Enfermedades laborales - Crisis psicológicas
González Herrero	- Evitables - No evitables (accidentes u operativas)

Tras la posible catalogación de las crisis que puedan acontecer en la organización es necesario establecer una metodología de actuación que recoge los pasos que se van a ir realizando por parte del personal que se enfrente a la situación. Para Villafañe (1999: 273) la *guía para la acción* recogerá los siguientes materiales:

- Composición del comité de crisis y funciones asignadas a cada uno de sus miembros.
- Logística necesaria para afrontar la crisis e instrucciones para la instalación del centro de control.
- Normas de comunicación interna y externa.
- Posicionamiento inicial de la empresa ante la crisis (discurso de espera).

- Documentación y antecedentes de crisis similares sufridas por otras empresas para ser suministradas a la prensa.
- Especialistas que deberán ser consultados en caso necesario.
- Organismos públicos y administrativos competentes.
- Relación de posibles aliados para afrontar la crisis.

Ante todo, el trabajo de las relaciones públicas es el de ser promotores e iniciadores en la presentación pública de los hechos para no ir con una actitud defensiva y a merced de lo que vayan publicando los medios. La respuesta no debe ser nunca reactiva, es decir, reaccionar ante lo que se publica, sino todo lo contrario. En consecuencia, debe ser la organización quién tome la iniciativa y propenda a informar de la situación y de cuántos datos estemos dispuestos a ofrecer. Esta actuación ya había sido realizada por uno de los denominados padres fundadores de la actividad de relaciones públicas, Ivy Ledbetter Lee, cuando rompió con el tradicional hermetismo en las informaciones sobre accidente de trenes al informar a la prensa del descarrilamiento de un tren de la *Pennsylvania Rail Road* y facilitar su labor informativa, permitiendo el acceso al lugar del accidente y siendo el interlocutor entre los medios informativos y la organización.

7.3. ETAPAS DE LAS CRISIS

Una situación de crisis pasa por diferentes etapas en su desarrollo y no desempeña una actividad uniforme a lo largo del acontecimiento. Piñuel (1997: 170) ha establecido el siguiente ciclo de toda crisis:

- a) Una fase preliminar, en la que aparecen algunos signos que permiten anticipar que vaya a producirse una situación de crisis. Cabe decir que esta perspectiva está asociada a aquellos acontecimientos que anticipaba como indicios de la crisis y que se consideraba que el hecho de producirse la crisis es el exponente manifiesto de un fracaso, ya que se deberían haber iniciado actuaciones para evitar esa situación de crisis. En consecuencia, el hecho de producirse es el fracaso de nuestra actividad para solucionar la cuestión o debido a que no se había considerado adecuadamente las implicaciones determinadas de una situación.

- b) La denominada fase aguda, que es el momento en el que se produce la crisis y el inicio de la implicación mediática en la situación a causa de la cobertura de los medios informativos.
- c) Una tercera fase, conocida como crónica, en la que se producen una sucesión ininterrumpida de acontecimientos de toda suerte de tipos y características y en las que participan todo tipo de informaciones, pero también de rumores, distorsiones, etc.
- d) El último estadio planteado es el de la fase post-traumática, momento en el que se produce un balance de cómo se han producido los hechos y las decisiones que han debido tomarse para solucionar la crisis.

Ante cualquier hecho imprevisto la respuesta siempre ha de ser activa, utilizando todos los mecanismos más adecuados para que las consecuencias sean mínimas. Todo ello, hace necesario que la organización disponga de hipótesis de trabajo acerca de posibles problemas. Hay que tomar las medidas necesarias según un esquema que se divide en cuatro elementos clave:

- Establecimiento de normas, por parte de la organización, para resolver emergencias.
- Métodos comprobados de comunicación, los que incluirán las instalaciones y el equipamiento necesario.
- Personal clave, instruido para emprender acciones rápidas si se produjese un evento serio.
- Respuesta inmediata y verídica.

Ahora bien, también se dan situaciones no previstas. Sin embargo, a pesar de que no conozcamos esas crisis, sí que podemos estar preparados para afrontarlas, estableciendo un protocolo de actuación para que estén establecidos los pasos a adoptar y las personas a participar cuando nos encontremos con una crisis.

7.4. PREPARACIÓN DE UN PLAN DE CRISIS

Planificar la reacción a una posible emergencia es bastante sencillo una vez que se ha tomado la decisión de prepararla y se ha recibido la aprobación de la dirección. Todo plan puede estructurarse en cuatro fases: analizar los problemas que nos pueden afectar,

planificación de las pautas a realizar, adecuación del personal y ejercicios de simulación.

7.4.1. Análisis de los posibles problemas

Con el fin de empezar a trabajar en posibles situaciones de emergencia o crisis, una vez que se ha conocido, y basándonos en razonamientos lógicos que se desprendan de riesgos que puedan surgir de la actividad a la que ésta se dedica la organización, obtendremos una aproximación real al objetivo que nos interesa alcanzar. Del conjunto de cuestiones potencialmente nocivas para la organización debemos, asimismo, catalogar qué implicaciones negativas van a tener para todos y cada uno de los públicos afectados (cuadro 5), ya que no es semejante una crisis interna (afecta a los trabajadores, principalmente) a una crisis bursátil, por ejemplo.

Cuadro 5
Implicaciones negativas según los públicos

* POLÍTICOS	→	DEMANDA CIUDADANA
* EMPLEADOS	→	PUESTO LABORAL. SALUD
* ACCIONISTAS	→	DISMINUCIÓN DE LA COTIZACIÓN. PÉRDIDA INVERSIÓN
* VENDEDORES	→	REDUCCIÓN VENTA DE PRODUCTOS
* COMPETENCIA	→	POSIBLES IMPLICACIONES NEGATIVAS PARA EL SECTOR
* COMUNIDAD LOCAL	→	PELIGROS DE SALUD. PELIGRO DE PUESTOS DE TRABAJO
* CONSUMIDORES	→	DISMINUCIÓN CALIDAD DEL PRODUCTO
* SOCIOS	→	PÉRDIDA OBJETIVOS ORGANIZACIÓN. PERVERSIÓN FINALIDADES. DECEPCIÓN EN LA ACTUACIÓN
* SIMPATIZANTES	→	PÉRDIDA OBJETIVOS ORGANIZACIÓN. PERVERSIÓN FINALIDADES. DECEPCIÓN EN LA ACTUACIÓN

Sin embargo, independientemente de que las crisis tengan unos públicos específicos, que son los que se ven directamente implicados en un primer momento, no es menos cierto que todos los públicos de la organización se verán implicados en una crisis, aunque sea de manera indirecta. Y dentro de ellos, cabe mencionar especialmente a aquellos públicos que están directamente relacionados con la propia existencia de la organización. Para Simon y Zappala (1996: 215), la crisis afecta tanto al público interno como al externo.

Con esas previsiones nos dirigiremos a la dirección para hacerles ver que es necesario establecer unos mecanismos de actuación.

7.4.2. Planificación

Una función de ese estudio -y tomando en cuenta posibles márgenes de error, pues una situación de crisis puede ser parecida, pero nunca igual a la que hemos diseñado- es iniciar una serie de acciones dirigidas a los distintos públicos con los cuales se ha relacionado la organización. Así, se presentará un informe sobre las acciones que se realizarán y que se concreta en un plan:

a) Plantear las repercusiones que pueden generar el problema en una situación de crisis, tanto en lo respecta en el ámbito tangible (medios económicos, personales, económicos) o intangible, gravedad de los daños, duración de ellos, recuperación a corto, medio y largo plazo; en definitiva, una evaluación global de la situación.

b) Posicionamiento de esta situación, es decir, cuándo, de qué manera y cómo nos afectará directa e indirectamente.

c) Desarrollo de un plan de actuación con posibles soluciones, tanto técnicas, como económicas, comerciales, informativas... con el cuadro directivo, a fin de establecer las estrategias vinculadas con la opinión pública interna y externa.

d) Análisis de las soluciones por un comité creado al efecto, que emitirá puntos de vista sobre lo escogido.

e) Desarrollo de un proyecto, con soluciones firmes y coherentes para salir cuanto antes de la situación de crisis, frente a los públicos de la organización.

f) Aplicación de las medidas propuestas y seguimiento de las repercusiones de nuestro plan.

Debe tenerse en cuenta que hay que disponer de informaciones dirigidas expresamente a cada uno de los principales colectivos implicados con la organización. Dependiendo de las características de la organización esas acciones serán más o menos complejas. Por ejemplo, si se trata de una empresa con participación en bolsa, la estrategia abarcará a más públicos que una ONG.

7.4.3. Adecuación del personal

Ahora bien, el buen manual es aquel que establece una perfecta coordinación con todos los mensajes que se emitan para que no se ofrezcan posiciones divergentes. Por ello, es muy importante centralizar la información en un reducido número de personas, que serán las que llevarán el peso de las propuestas.

El personal que formará ese gabinete de crisis debe estar formado por un elenco de personas reducido y que tenga la preparación, potestad y conocimientos suficientes para, a su vez, coordinar las actividades de otros grupos de trabajo dispuestos a sus órdenes. Así, la función de gabinete será la de coordinador y centralizar el conjunto de actividades que se realicen para actuar de la manera más rápida posible, con coordinación y realizando una respuesta única sin ningún atisbo de contradicciones.

La composición del gabinete de crisis será lo suficientemente pequeña para ser operativa, pero también lo necesariamente amplía para abarcar a todos los ámbitos implicados en la crisis. En el cuadro 6 podemos comprobar algunas propuestas realizadas por diversos autores sobre las personas que deben contener un gabinete de crisis.

Cuadro 6
Miembros del Gabinete de Crisis

Autor	Miembros del Gabinete de Crisis
Villafañe (1999: 274)	<ul style="list-style-type: none"> • Consejero Delegado o Director General • Directores Comunicación, Recursos Humanos, Financiero y de Producción • Responsable servicios jurídicos • Responsable servicios seguridad
Pulgar Rodríguez (1999: 139)	<ul style="list-style-type: none"> • Presidente o directivo más antiguo • Portavoz • Persona con capacidad creativa (“persona de ideas”) • Profesional de la comunicación • Persona que registre cuidadosamente lo que ocurra
Lacasa (1998: 125)	<ul style="list-style-type: none"> • Director General o empresario • Responsable de Comunicación • Responsable de Recursos Humanos • Asesor jurídico • Personal técnico • Otros
Piñuel (1997: 179)	<ul style="list-style-type: none"> • Presidente • Responsable de prensa • Responsable de relaciones exteriores (o relaciones públicas) • Responsable de comunicación interna • Expertos o jefes de servicio relacionados con la crisis

Sin embargo, considero que un gabinete de crisis no es necesario que contenga una versión reducida de lo que es la estructura organizativa, sino que debe ser una entidad operativa y con rapidez de decisión. Por lo tanto, el gabinete podría estar formado por los siguientes componentes:

- Máximo responsable de la organización (Presidente o Director General)
- Responsable de Comunicación
- Especialista en Derecho

- Responsable del Departamento en el que se haya producido la crisis

La necesidad principal será la de disponer de gente que atienda los requerimientos de información, principalmente proveniente de los medios de comunicación. De ahí, que deben ser personas acostumbradas a atender al público y que transmitan buenas sensaciones al otro interlocutor. Para ello elegiremos a telefonistas, secretarias o empleados de atención al público. Otro aspecto que se debe resaltar es que el cansancio conlleva respuestas incorrectas (mala información, desplantes, etc), por lo que han de establecerse turnos rotatorios.

7.4.4. Realización de pruebas

Una buena medida consiste en realizar simulacros de crisis para comprobar posibles fallos y las necesidades que se tendrán. Deberán ser lo más realistas posibles. Las ventajas de esa simulación son para Piñuel (1997: 183):

- Se produce una averiguación acerca de los puntos débiles de la organización y es posible establecer las medidas necesarias para evitar esa situación.
- Facilidad para implicar al personal que podría participar en la solución de la crisis y fomentar contactos entre esas personas con el consiguiente aumento de la colaboración entre ellos y el mutuo conocimiento. Esta variante humana de lo que sería una de las actuaciones de las relaciones públicas en una crisis pretende incidir en una aproximación psicologista a lo que son las situaciones de crisis, como pueden ser el stress, los enfrentamientos entre el personal u otras situaciones.
- Es posible fortalecer el espíritu de iniciativa en el seno de las organizaciones, ya que implica una revisión permanente de lo que son las actuaciones y los objetivos organizativos.

En toda esta situación, el papel de los medios de comunicación es fundamental porque de ellos partirá toda la información que recibirá la mayoría del público. Es indudable que los medios comunicativos desempeñan un papel significativo en el establecimiento de las imágenes o percepciones sociales que se configuran sobre las organizaciones

(Castillo 2000: 27). Eso implica que en toda crisis, la comunicación debe tener como actores privilegiados a los medios de comunicación. Por ello, debemos ofrecer una atención especial a los periodistas, atendiéndoles en lo que sea necesario.

Una de las principales cuestiones es que la rapidez en la respuesta y las primeras horas son esenciales en el momento de configurar una situación de crisis. A partir de esas ideas primarias, la opinión se irá modulando sobre unos conceptos por lo que cambiarlos será muy difícil.

Por eso, se debe reaccionar inmediatamente y poner el plan de acción. Deben contarse los hechos conocidos y comprobados, porque ofrecer datos erróneos puede llevar a que no se nos ofrezca veracidad, con lo que todo el plan estará condenado al fracaso. Todo aquello que se ofrezca tanto a los medios de comunicación como al resto de interlocutores debe haber sido efectivamente comprobado, no hay que realizar suposiciones sino que debemos actuar basándonos en hechos contrastados. En el momento en que nuestros receptores puedan inferir que no decimos la verdad sobre un dato, por nimio que sea, estamos perdiendo toda la credibilidad sobre cualquier otra acción que realicemos.

Una estrategia adecuada, es que mientras no se dispongan de suficientes datos, se pueden ofrecer información sobre aspectos de la organización para que se vaya estableciendo una idea de quiénes somos y qué hacemos. De ahí que sea extremadamente conveniente tener preparado algún tipo de intervención a modo de declaración de la organización. Y aquí, una vez más, se puede comprobar la necesidad de establecer una tipología de crisis y planificar las acciones específicas en cada una de ellas. Por ejemplo, imaginemos que se produce una crisis alimentaria ya que uno de los productos que fabrica una empresa se ha encontrado en mal estado. Si tuviéramos catalogada la crisis, nuestra intervención inicial se encaminaría hacia una exposición de todos los controles sanitarios de nuestros productos y en su caso, explicar que se tiene un control superior al que exige la normativa. Esa simple respuesta implica disponer inmediatamente de toda la documentación y no tener que recopilarla una vez que se ha producido el acontecimiento.

Debe de haber una persona que haga un seguimiento mediático de manera cualitativa y cuantitativa de cómo se ha ido tratando la crisis, las informaciones generadas, qué medios se han hecho eco, cómo ha sido el tratamiento informativo, es decir, cuantificar y valorar las informaciones de los medios de comunicación. Eso permitirá realizar un balance periódico sobre la situación y qué reflejo comunicativo tiene. A su vez, esa persona debe ser coordinadora de otras informaciones que ayudarán al comité de crisis informando sobre los públicos afectados por ella. Aquí se engloba desde las implicaciones bursátiles hasta la incidencia en los clientes, qué influencia está teniendo sobre los usuarios, la respuesta de nuestros empleados, cuál es la posición de los poderes públicos en el ámbito local, autonómico o nacional, etc. Ese coordinador debe tener la capacidad de recibir ese volumen informativo y sintetizarlo para que los miembros de comité vayan acometiendo su actuación a los acontecimientos reales y no bajo supuestos no reales.

7.5. LAS TECNOLOGÍAS DE LA COMUNICACIÓN EN LAS CRISIS

Se deben aprovechar las tecnologías de la comunicación para llegar a los públicos afectados de manera inmediata, ya que una de las características esenciales es la rapidez en la transmisión. Y si toda situación de crisis demanda celeridad podemos comprender de qué manera pueden contribuir las tecnologías actuales en la resolución de crisis.

Las ventajas para las situaciones de crisis son indudables, debido a que aportan inmediatez en la respuesta, permite la interactividad entre los usuarios y posibilita que puedan circular todo tipo de formatos de información en un mismo entorno. Entre los inconvenientes del uso de las tecnologías cabe citar una vertiente psicológica que supone un cierto *ruido* para una comunicación que, hasta el momento, se haya realizado de manera interpersonal. En este sentido, es fundamental la necesidad de que los elementos participantes en la comunicación establezcan una cercanía psicológica entre ellos. Así, los responsables de las relaciones públicas y los periodistas es conveniente que mantengan contactos personales en las diferentes fases de la crisis.

Asimismo, en la aplicación de las tecnologías de la comunicación en las relaciones públicas y, más concretamente, en una situación de crisis es necesario plantearse cuáles son las modificaciones que se producirán en los efectos de la comunicación. Para Jackson (1996) ésta es la cuestión esencial en la investigación ya que debemos conocer hasta qué punto las tecnologías hacen que la comunicación sea diferente en una organización. Sin embargo, en cualquier comunicación instrumentalizada por determinada tecnología no debe prevalecer el formato a través del cual se transmite sino que el contenido es el elemento sustancial, ya que es una comunicación elaborada y seleccionada por personas y que persiguen una finalidad pensada por y para los individuos. Ese planteamiento de la prevalencia tecnológica ha sido cuestionado por Nass y Mason (1990) que se centran en la vertiente personal de la comunicación.

Las tecnologías de la comunicación desempeñan asimismo, un papel remarcable en las estrategias externas que se realizan en toda situación de crisis. Esas herramientas coadyuvan a que la comunicación que realicemos llegue más rápidamente -la tardanza es la gran enemiga en una crisis- y de mejor manera a nuestros interlocutores. Empero, toda organización que sea opaca y poco creíble verá como esas ventajas se tornan en inconvenientes debido a que la interactividad que se produce actúa como espejo amplificador de esas carencias. De ahí que si eran necesarias la credibilidad y la apertura en la utilización de las herramientas más clásicas, en la nueva etapa de una profusa aplicación de tecnologías devienen en algo inexcusable. Eso posibilita que se incremente la distancia entre organizaciones que gestionan comunicativamente de manera adecuada una crisis y aquellas que todavía se obcecán en ocultarse ante unos problemas que modifican la percepción de los distintos públicos -internos y externos- de la organización.

Tanto desde el punto de vista interno como externo, existen instrumentos que pueden contribuir a plantear respuestas a los interrogantes de una crisis. Así, en el ámbito interno, el uso de los medios audiovisuales (videoconferencia, por ejemplo) se sitúan al lado de los recursos informáticos como pueden ser la existencia de una RAL (Red de Área Local), situadas en un mismo edificio o una RAE (Red de Área Extensa) que interconecta a diferentes edificios. Estos dos tipos de redes están siendo reemplazados por una red interna (Intranet). Para

Villafañe (1999: 308) una Intranet es una “red corporativa de información, con las mismas propiedades que Internet, que integra las personas, los procesos y las informaciones de una empresa”. No cabe duda que estas redes locales se han convertido en instrumentos esenciales para planificar y ejecutar estrategias organizativas y que, sin ninguna duda, han comenzado a modificar los comportamientos, las pautas y las rutinas de los procesos decisorios en cualquier organización.

Una red interna de comunicación permite incrementar y mejorar el flujo de la comunicación e interconecta a los diferentes órganos y personas que pueden participar en la resolución de la crisis. La Intranet resulta muy útil en una situación que demande una comunicación permanente y a través de la cual se pueden transmitir todo tipo de datos, ya sean escritos, sonoros o visuales. Esos datos, a su vez, pueden ser utilizados para transmitirlos a otros actores que participen en la crisis.

La videoconferencia es posible que sirva para dirigirse a diferentes usuarios al mismo tiempo, ya sea desde un número reducido de directivos hasta el conjunto de empleados en un número indeterminado. Asimismo, permite que los miembros del comité de crisis puedan desplazarse a otras ubicaciones si así lo requiere la situación, aunque no sea lo más aconsejable en los momentos iniciales de la crisis.

Debemos dejar claro que cuánto mayor sea el número de interlocutores más se dificulta el *feedback*, por lo que la videoconferencia se puede utilizar tanto para realizar reuniones entre pocas personas o para transmitir información.

Igualmente, lo que se ha venido en llamar “teletrabajo en grupo” es otra de las actividades que se pueden desarrollar a amparo de los avances tecnológicos, ya que permite realizar sesiones de trabajo de forma interactiva entre diferentes personas simultáneamente. Las herramientas que se pueden utilizar son múltiples, tales como videoconferencias, transferencias de ficheros, pizarra compartida, telepuntero, etc. Todas estas herramientas permiten conectar a los diferentes elementos (personas, documentos, imágenes, voces...) de una organización. Se puede recurrir a esta herramienta en aquellas crisis que

abarquen a organizaciones con estructuras organizativas alejadas territorialmente y con las que sea imprescindible mantener un contacto permanente.

En la estrategia comunicativa externa uno de los máximos focos de atención del equipo de crisis son los medios de comunicación, ya que éstos actúan como amplificadores de la situación y son quienes prefiguran gran parte de la imagen que tengan los públicos no implicados directamente en la crisis. En consecuencia, una de las primeras actividades que se deba realizar en una situación de crisis será atender y controlar el caudal mediático que se va a generar. Aquí podemos recurrir a las bases de datos que ya dispongamos sobre las diferentes tipologías de crisis que hayamos conceptualizado y que se pueden concretar en imágenes, documentos sonoros, documentos escritos, legislación, informes o cualquier otro material significativo. Los modernos sistemas de recuperación de datos permiten disponer de ellos al instante y estar, en consecuencia, disponibles para ser utilizados.

Igualmente, esos datos pueden ser transmitidos a los profesionales de la información a distancia, transfiriendo los archivos necesarios y en el formato más adecuado. En este sentido, cualquier comunicado o nota de prensa puede ser enviado por correo electrónico a los periodistas. Al igual que se permite realizar entrevistas a distancia u ofrecer ruedas de prensa por videoconferencia.

Todo ello en aras de participar activamente en el proceso elaborador de las informaciones intentando que los medios reflejen y se hagan eco de lo que son las referencias generadas por la organización. Informaciones que -no debemos olvidar- han de participar de credibilidad, validez y veracidad. Es estos tres elementos descansa el hecho de que seamos considerados como fuente de información fiable por parte de los medios de comunicación.

En una situación de crisis, si se dispone de una página web corporativa, se puede utilizar para informar a los ciudadanos interesados sin la mediación de los medios de comunicación. Algunos autores amplían esa información a los propios periodistas, tal como señalan Wilcox “cada vez es más común que las organizaciones establezcan sitios web con objeto de atender las necesidades informativas de los periodistas, especialmente en momentos de crisis o

de una particular actividad informativa” (2001: 490). Además, todo ello sin olvidar que las informaciones deben continuar siendo claras y plenamente informativas, excluyendo cualquier atisbo de tendenciosidad. Sin embargo, no parece que sea una estrategia comunicativa que sustituya a la tradicional que comportan una mayor relación interpersonal con los periodistas, aunque sí que puede ser necesario en situaciones de crisis que afecten a organizaciones con un campo de interés internacional en que la citada relación sea difícil.

Todas estas implicaciones comunicativas de las tecnologías de la comunicación hacen que desde las estructuras gerenciales de las organizaciones se disponga de los elementos necesarios para una correcta implantación, lo cual redundará en una mejora en la gestión de las relaciones públicas en una situación de crisis.

BIBLIOGRAFÍA

- ADECEC (1996): *El libro práctico de la comunicación y las Relaciones Públicas*, Ediciones Folio, Madrid.
- AGUILERA, M. y VIVAR, H. (Eds) (1990): *La infografía. Las nuevas imágenes de la comunicación audiovisual en España*, Fundesco, Madrid.
- AGUILERA GAMODEDA, J. y AGUILERA MOYANO, M. (1989): *Nueva dimensión de los medios audiovisuales*, Barcelona, Mitre.
- AIELLO, R. J. (1983): "Employee attitude surveys: Impact on corporate decisions", en *Public Relations Journal*, 7 (1): 21.
- ALBRITTON, R. y MANHEIM, J. B. (1983): "News of Rhodesia: The impact of a PR campaign", en *Journalism Quarterly*, 6: 622-628.
- ALMOND, G. A. y POWELL, G. B. (1972): *Política comparada*, Editorial Paidós, Buenos Aires.
- ÁLVAREZ DE MON, S. et al. (1998): *El Tercer Sector: retos y propuestas para el próximo milenio*, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Madrid.
- ÁLVAREZ GARCÍA, A. (1995): *Html, CGI, JAVA, servidores...: Tecnología WWW*, Anaya, Madrid.
- AMBEGAONKAR, P. (1997): *Kit de Recursos de Intranet*, McGraw-Hill, Madrid.
- ANGERAMI RAMOS, L. F. (1996): *Meio ambiente e meios de comunicacao*, Annablume, Sao Paulo.
- ANTONA ILLANES, A. (1991): *Las relaciones públicas. Técnica de comunicación*, Ed. Alfar, Sevilla.
- ARCEO VACAS, A. (1999): *Estrategias de Relaciones Públicas. Metodologías*, ICIE, Madrid.
- ARCEO VACAS, J. L. (1988): *Fundamentos para la teoría y técnica de las relaciones públicas*, PPU, Barcelona.
- ARCEO VACAS, J. L. (Dir.): *Tratado de Relaciones Públicas*, ICIE, Madrid.
- ARONOFF, C. E. (1975): "News paper men and practitioners differ widely on PR role", en *Public Relations Journal*, 31 (8): 24-25.
- ARRIETA ERDOZAIN, L. (1991): "La dimensión del propósito en la comunicación organizacional. Apuntes sobre la revista interna", en FERNÁNDEZ COLLADO, C.: *La comunicación en las organizaciones*, Trillas, México: 125-164.
- ASOCIACIÓN DE PROFESIONALES DE FUNDRAISIN (1999): "El gran potencial de internet como vía para realizar fundraising", Boletín de la Asociación [*Philanthropy News Network*, 15 de septiembre de 1999], octubre.

- AUSTEN-SMITH, D. (1993): "Information and Influence: Lobbying for Agendas and Votes", en *American Journal of Political Science*, Vol 37, nº3, agosto: 799-833.
- BAKER, L. (1993): *The Credibility Factor: Putting Ethics to Work in Public Relations*, Business One Irwin, Homewood (IL.).
- BAKER, M. S. Jr. (1977): "The image makers image", en *Public Relations Journal*, 33 (8): 18-19.
- BALDI, P. (1990): *Lobby et information*, Editions Universitaires Fribourg, Fribourg.
- BARNOUW, E et al. (1989): *International Encyclopedia of Communications*, 4 vols., Oxford University Press, Nueva York.
- BARQUERO CABRERO, J. D. (1994): *Relaciones Públicas financieras*, Gestión 2000, Barcelona.
- BARQUERO CABRERO, J. D. Coord. (1995): *Casos prácticos de Relaciones Públicas*, Gestión 2000, Barcelona.
- BARQUERO, J. D. (1994): *Manual de Relaciones Públicas Empresariales*, Ediciones Gestión 2000, Barcelona.
- BENAVIDES, J. (ed.) (1993): *Director de Comunicación*, Edipo/Control, Madrid.
- BENAVIDES, J. ; ALAMEDA, D. y FERNÁNDEZ, E. (2000): *Las convergencias de la comunicación. Problemas y perspectivas investigadoras*, Fundación General de la Universidad Complutense, Madrid.
- BENTELE, G. (1992): "Alemania: las relaciones entre los Public Relations y los periodistas", en *Cuadernos para el diálogo*, nº68, septiembre-octubre: 38-47.
- BENTLEY, A. F. (1908): *The process of government. A study of social pressures*, Chicago University Press, Chicago. He utilizado la traducción italiana a cargo de Giuseppe Buttà: *Il Processo di Governo. Uno studio delle Pressione Sociali*, Milano, Giuffrè, 1983.
- BERGER, P. y LUCKMANN, T. (1979): *La construcción social de la realidad*, Amorrortu, Buenos Aires.
- BERNAYS, E. L. (1990): *Los años últimos: radiografía de las Relaciones Públicas (1956-1986)*, ESRP-PPU, Barcelona.
- BERNTEIN, D. (1988): *La imagen de la empresa y la Realidad*, Ed. Plaza & Janes, Barcelona.
- BERRY, J. (1977): *Lobbying for the people. The political behavior of public interest groups*, Princeton University Press, Princeton.
- BERRY, J. (1989): *The interest group society*, Illinois, Scott Foresman/Little.

- BERTALANFFY, L. Von (1968): *General system theory*, G. Braziller, New York. [Existe traducción al castellano titulada *Teoría general de los sistemas. Fundamentos, desarrollo y aplicaciones*, FCE, México, 1976].
- BERTOGLIO, O. J. (1975): *Las comunicaciones y la conducta de la organización*, Ed. Diana, México.
- BLACK, S. (1994): *Las Relaciones Públicas. Un factor clave de gestión*, Colección ESADE, Barcelona.
- BLAKE, D. H. y TOROS, V. (1976): "The global image makers", en *Public Relations Journal*, 32 (6): 10-13.
- BOIRY, P. A. (1998): *Relaciones Públicas o la Estrategia de la Confianza*, Gestión 2000, Barcelona.
- BONILLA GUTIERREZ, C. (1988): *La comunicación. Función básica de las relaciones públicas*, Ed. Trillas, México.
- BORRAT, H. (1989): *El periódico, actor político*, Gustavo Gili, Barcelona.
- BROCE, T. E. (1986): *Fund Raising: the guide to raising money from private sources*, Norman OK: University of Oklahoma Press.
- BRODY, E. W. (1984): "Antipathy between public relations, journalism exaggerated", en *Public Relations Review*, 10 (4): 11-15.
- BRODY, E. W. (1985): "Changing role and requirements of public relations", en *Public Relations Review*, 11 (4): 22-28.
- BRODY, W. (Ed.) (1991): *New Technology and Public Relations*, Institute for Public Relations Research and Education, Sarasota, FL.
- BROOM, G. M. y DOZIER, D. (1986): "Advancement for public relations role models", en *Public Relations Review*, 12 (1), 47.
- BROOM, G. M. y DOZIER, D. (1990): *Using Research in Public Relations. Application to Program Management*, Prentice-Hall, NJ.
- BROOM, G. M. y DOZIER, D. (1995): "Evolution of the Managerial Role in Public Relations Practice", en *Journal of Public Relations Research*, 7, nº1.
- BROOM, G.M. y SMITH, G. D. (1979): "Testing the practitioner's impact on clients", en *Public Relations Review*, 5 (3): 47-59.
- BRYANT, JE. Y ZILLMAN, D. (Comp.) (1995): *Los efectos de los medios de comunicación. Investigaciones y teorías*, Paidós, Barcelona.
- BURDEA, G. y COIFFET, P. (1996): *Tecnologías de la realidad virtual*, Paidós Ibérica, Barcelona. [Título original *La réalité virtuelle*, Éditions Hermès, 1993, Paris].
- BURDEAU, G. (1982): *Traité de Science Politique*, Tom III (La Dynamique Politique), Vol. I (Les Forces Politiques), Librairie Générale de Droit et Jurisprudence, Paris.
- CABRERA, J. A. (1996): *Las Relaciones Públicas en la empresa*, Acento Editorial, Madrid.

- CAMPS, V. y GINER, S. (1992): *El interés común*, Centro de Estudios Constitucionales, Madrid.
- CANILLI, C. (1993): *Curso de Relaciones Públicas*, Editorial de Vecchi, Barcelona.
- CANTOR, B. y BURGER, C. (1989): *Experts in action: inside public relations*, Longman, New York.
- CAPRIOTTI, P. (1999): *Planificación estratégica de la imagen corporativa*, Ariel Comunicación, Barcelona.
- CAPRIOTTI, P. (1992): *La imagen de empresa. Estrategia para una comunicación integrada*, Consejo Superior de Relaciones Públicas de España, Barcelona.
- CASTILLO HERMOSA, J., BAYÓN, M. M. y ARTETA, R. (1992): *La empresa ante los medios de comunicación*, Ediciones Deusto, Bilbao.
- CASTILLO, A. (2009): *Relaciones públicas. Teoría e historia*, Universitat Oberta de Catalunya, Barcelona.
- CASTILLO, A. (2009): "Relaciones Públicas y Think Tanks en América Latina. Estudio sobre su implantación y acción", en *Razón y Palabra*, Núm. 49, Instituto Tecnológico de Monterrey, México.
- CASTILLO, A. (2009): "Um Panorama das Relações Públicas no Contexto Europeu", en Krohling, M. *Relações Públicas e Comunicação Organizacional*, Difusao Editorial, Sao Paulo (Brasil): 165-181.
- CASTILLO, A. (2008): "La comunicación empresarial en Internet", en *Revista Icono 14*, Universidad Complutense de Madrid, Madrid: 1-18.
- CASTILLO, A. (2007): "Public Relations and Mass Communication Strategies Analysis", en ADAMS, M. y ALKHAFIJI, a. (Ed.): *Business Research Yearbook*, International Academy of Business Disciplines, Beltsville (United States of America): 439-446.
- CASTILLO, A. (2006): "Estudio Sobre la Comunicación Digital en las Organizaciones", en *Razón y Palabra*, Núm. 49, Instituto Tecnológico de Monterrey, México.
- CASTILLO, A. (2006): "Investigación bibliométrica de las tesis doctorales españolas sobre relaciones públicas", en *ANÀLISI*, Vol.: 34, Universitat Autònoma de Barcelona, Barcelona: 141-161.
- CASTILLO, A. (2005): "La comunicazione dell'innovazione in azienda" en Grabelli, A: *Comunicare l'Innovazione*, Il Sole 24 Ore, Milano (Italia): 77-96.
- CASTILLO, A. (2004): "Comunicación empresarial e institucional. Estrategias de comunicación", en *Revista Zer. Revista de Estudios de Comunicación*, nº 17, Noviembre, Universidad del País Vasco, Bilbao: 189-201.

- CASTILLO, A. (2003): "Public relations in the non-governmental organizations" en *European PR*, Vol. 2 Num. 4, European Public Relations Education & Research Association (Euprera), Bruselas (Bélgica): 19-27.
- CASTILLO, A. (2000): "Las ONGs ante la sociedad de comunicación", en *Revista Aportes de la Comunicación y la Cultura*, nº 8, junio 2000, Santa Cruz (Bolivia): 19-28.
- CASTILLO, A. (1997): *Grups de pressió i mitjans de comunicació. Anàlisi de l'ús dels mitjans comunicatius per promoure interessos associatius*, Tesis doctoral, Universitat Autònoma de Barcelona, Barcelona.
- CHAMPAGNE, P. (1990): *Faire l'opinion. Le nouveau jeu politique*, Les Éditions de Minuit, Paris.
- CLINE, C. (1982): "Image of public relations in mass communication texts", *Public Relations Review*, 8 (3): 63-72.
- CLOTAS, P., CRESPIÁN, J. L. y MINGUELLA, F. (1999): *Patrocinio empresarial en España*, Grupo Winterthur, Madrid.
- COHEN, D. (1974): *Publicidad comercial*, Ed. Diana, México.
- COLIN, J. (1986): *Marketing Communications*, Heinemann, Londres.
- COOMBS, W. T. (1998): "The Internet as Potential Equalizer: New Leverage for Confronting Social Irresponsability", en *Public Relations Review*, Fall: 289-304.
- CRUZ SEOANE, M. y SÁIZ, M. D. (1996): *Historia del periodismo en España 3. El siglo XX: 1898-1936*, Alianza Editorial, Madrid.
- CUTLIP, S. M. (1995): *Public Relations History: From the 17th to the 20th Century*, Lawrence Erlbaum, Hillsdale.
- CUTLIP, S. M., CENTER, A. H. y BROOM, G. M. (2001): *Relaciones Públicas eficaces*, Gestión 2000, Barcelona.
- CUTLIP, S. M. (1990): *Fund Raising in the U.S.: its role in America's Philanthropy*, Rutgers University Press, New Brunswick, NJ.
- DACHEUX, É. (1994): *Les stratégies de communication persuasive dans l'Union européenne*, L'Harmattan, Paris.
- DEL RIO, P. (1986): *La imagen de las personas con deficiencias y el papel de los medios de comunicación*, Real Patronato de Atención y prevención a Personas con Minusvalías, Madrid.
- DEL RIO, P. (1991): "Estudio de contenido en los medios españoles sobre problemas sociales", en *Comunidad y Drogas*, 14: 65-100.
- DEL RIO, P. (1996): *Psicología de los medios de comunicación*, Ed. Síntesis, Madrid.
- DEMBOW, C. H. y CULBERTSON, H. M. (1985): "Linkage beliefs and diagnosing an image", en *Public Relations Review*, 11 (1): 29-37.

- DION, L. (1967): *Los grupos y el poder político en los Estados Unidos*, México, Grijalbo.
- DION, L. (1982): *Société et Politique: la vie des groupes, I Fondements de la société, II Dynamique de la société libérale* (2 volúmenes), Les Presses de l'Université Laval, Québec (1ª edición de 1971).
- DOZIER, D., GRUNIG, L. y GRUNIG, J. (1995): *Manager's Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management*, Lawrence Erlbaum, NJ.
- DOZIER, D. M. (1984): "Program evaluation and the roles of practitioners, en *Public Relations Review*, 10 (2): 113-121.
- DUPUY, E. y CINTAS, Y. (1990): *Communiquer avec la presse*, Les Editions d'Organisation, Paris.
- DURANDIN, G. (1982): *La mentira en la propaganda política y en la publicidad*, Paidós Comunicación, Barcelona.
- EASTON, D. (1965): *Esquema para el análisis político*, Amorrortu Editores, Buenos Aires.
- EASTON, D. (1982): *Enfoques sobre teoría política*, Amorrortu Editores, Buenos Aires.
- ESTEBAN, J. (1967): "La representación de intereses y su institucionalización: los diferentes modelos existentes", *Revista de Estudios Políticos*, nº155, septiembre-octubre: 43-74.
- EHLING, W. P. (1984): "Application of decision theory in the construction of a theory of public relations management", en *Public Relations Research and Education*, 1 (2): 25-38.
- ELÍAS, J. (1990): *Modelos sobre Relaciones Públicas. Antes del Megamarketing*, Vicens-Vives, Barcelona.
- FARNEL, F. J. (1994): *Le lobbying. Strategies et techniques d'intervention*, Les Éditions d'Organisation, Paris.
- FAYT, C. S. (1985): *Derecho Político*, Tom II, Ediciones de Palma, Buenos Aires.
- FEARN-BACKS, K. (1996): *Crisis Communications: A Casebook Approach*, Lawrence Erlbaum Associates, NJ.
- FERNÁNDEZ COLLADO, C. (1991): *La comunicación en las organizaciones*, Trillas, México.
- FERNANDEZ ESCALANTE, F. M. (1989): *Ciencia de la información y Relaciones Públicas*, Ed. Machhi, Buenos Aires.
- FINN, P. (1981): *The business media relations hip: Countering mis conception and distrust, an AMA research study*, New York, AMACOM.
- FINN, P. (1982). "Demystifying public relations", en *Public Relations Journal*, 38 (5): 12-17.

- FITA, J. (1999): *Comunicación en programa de crisis*, Gestión 2000, Barcelona.
- FUENTES, J. F. y FERNÁNDEZ SEBASTIÁN, J. (1997): *Historia del periodismo español*, Ed. Síntesis, Madrid.
- FUNDACIÓN EMPRESA Y SOCIEDAD (1997): *La estrategia social de la empresa*, Fundación Empresa y Sociedad, Madrid.
- FUNES, M. J. (1993): "Las organizaciones voluntarias en el proceso de la sociedad civil", *Sistema*, nº 117, noviembre: 55-70.
- GARCIA PELAYO, M. (1994): *Las transformaciones del Estado contemporáneo*, Alianza Editorial, Madrid.
- GARCÍA, M. (2000): *Las Relaciones Públicas*, Col. Claves del éxito, Libsa, Madrid.
- GINER, S. y PÉREZ YRUELA, M (1979): *La sociedad corporativa*, CIS, Madrid.
- GINER, S. y PÉREZ YRUELA, M (1988): *El corporativismo en España*, Ariel, Barcelona.
- GLENN, M. C., GRUBER, W. H. y RABIN, K. H. (1982): "Using computers in corporate public affairs", en *Public Relations Review*, 9 (4): 26-40.
- GOLDING, P. y MONK, W. (1995): "La Comunicación Política y la ciudadanía" en MUÑOZ ALONSO, A. y ROSPIR, J. I.: *Comunicación Política*, Ed. Universitas, Madrid.
- GONDRAND, F. (1978): *Práctica de la Información dentro de la empresa*, Ediciones Rialp, Madrid.
- GONDRAND, F. (1990): *L'information dans les entreprises et les organisations*, Les Editions d'Organization, Paris.
- GONZALO MOLINA, P. (1989): *La comunicación interna en la empresa*, Ed. de la Universidad Complutense de Madrid, Madrid. Tesis doctoral.
- GORDON, M. (1997): *The Fundraising Manual. A step by guide to creating the perfect events*, FIG Press, Maryland.
- GRANT, W. (1989): *Pressure groups, politics and democracy in Great Britain*, Philip Allan, New York.
- GREENER, T. (1995): *Imagen y Relaciones Públicas*, Ed. Pirámide, Madrid.
- GREENFIELD, J. M. (1999): *Fund-Raising: Evaluating and Managing the Fund Development Process*, John Wiley & Sons.
- GRUNIG J. E. (1983): "Basic research provides knowledge that makes evaluation possible", en *Public Relations Quarterly*, 39 (4): 603-614.
- GRUNIG, J. E. (1984): "Organizations, environments and models of public relations", en *Public Relations Research and Education*, 1 (4): 6-29.

- GRUNIG, J. E. e IPES, D. A. (1983): "The anatomy of a campaign against drunken ariving", en *Public Relations Review*, 9 (2): 36-52.
- GRUNIG, J. E. y GRUNIG L. (1986): *Aplication of open systems theory to public relations: Review of a program of research*, documento presentado en la reunión de la Asociación Internacional de Comunicación (ICA), Chicago.
- GRUNIG, J. y HUNT, T. (1984): *Managing public relations*, Holt, Rinehart & Winston, New York.
- GRUNIG, J. Y HUNT, T. (2001): *Dirección de Relaciones Públicas*, Gestión 2000, Barcelona.
- HABERMAS, J. (1994): *Historia y crítica de la opinión pública. La transformación estructural de la vida pública*, Gustavo Gili, Barcelona (4ª edición).
- HARRIS, R. L.; GARRAMONEL, G., PIZANTE, G. y KOIPIZA, M. (1985): "Computers in constituent communication", en *Public Relations Review*, 11(3): 34-39.
- HASKINS, R. L. (1984): "Annual reports: Difficult reading and getting more so, *Public Relations Review*, 10 (2): 49-55
- HEATH. R. L. y PHELPS, G. (1984): "Annual reports LI: Readability of reports vs. Business press", en *Public Relations Review*, 10 (2): 56-62.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, R. (1991): "Medios de comunicación en las organizaciones", en FERNÁNDEZ COLLADO, C.: *La comunicación en las organizaciones*, Trillas, México: 245-274.
- HICKSON, M. y SATCKS, D. (1998): *Organizational Communication in the Personal Context*, Allyn & Bacon, MA.
- HOLTZ, S. (1999): *Public Relations on the Internet*, AMACM, New York.
- ILLESCAS, W. D. (1995): *Como planear las Relaciones Públicas. Conocimientos teórico-prácticos para accionar en la política social e institucional de las organizaciones modernas*, Ed. Macchi, Buenos Aires.
- JABLIN, F. M. (1986): "Estudio de la comunicación organizacional. Su evolución y futuro", en FERNÁNDEZ, C. (Ed.): *La comunicación humana*, México, McGraw-Hill.
- JACKSON, M. H. (1996): "The meaning of "communication technology": the technology-context scheme", en B. Burleson (Ed.): *Communication Yearbook*, Vol. 29, Thousand Oaks, CA, Sage Publications: 228-267.
- JEFFERS, D. W. (1977): "Performance expectations as a measure of relative status of news and public relations people", en *Journalism Quarterly*, 54 (2): 299-306.
- JEFFERS, D. W. y BATEMAN, D. N. (1980): "Redefining the role of the company magazine", en *Public Relations Review*, 6 (2): 11-29.

- JOHANSEN, O. (1975): *La comunicación y la conducta en las organizaciones*, Diana, México.
- JOHNSON, M. (1997): "Public Relations and Technology: Practitioner Perspectives", en *Journal of Public Relations Research*, 9, nº3: 213-236.
- JONES, D.E. y otros (2000): *Investigación sobre Comunicación en España. Aproximación bibliométrica a las tesis doctorales (1926-1998)*, Comcat, Barcelona.
- KAUFMANN, A. (1993): *El poder de las organizaciones*, ESIC Editorial, Madrid.
- KING, A. (Ed.) (1990): *The New American Political System*, The American Enterprise Institute, Washington (2ª edición).
- KOPENHAVER, L. L. (1985): "Alining values of practitioners and journalists", en *Public Relations Review*, 11 (2): 34-42.
- KREPS, G. L. (1990): *Organizational Communication. Theory and Practice*, Longman, New York.
- KROHLING KUNSCH, M. M. (1997): *Relacoes públicas e modernidade. Novos paradigmas na comunicacao organizacional*, Summus Editorial, Sao Paulo.
- LACASA, A. (1998): *Gestión de la Comunicación Empresarial*, Gestión 2000, Barcelona.
- LESLEY, P. (1981): *Nuevo manual de relaciones públicas*, Ed. Martínez Roca, Barcelona.
- LLOYD, H. y LLOYD, P. (1993): *Relaciones Públicas*, Ed. Pirámide, Madrid.
- LOEWENSTEIN, K. (1979): *Teoría de la Constitución*, Ariel, Barcelona.
- LÓPEZ EIRE, J. A. y SANTIAGO GUERVÓS, J. (2000): *Retórica y comunicación política*, Cátedra, Madrid.
- LÓPEZ LITA, R. (1990): *Comunicación en las empresas*, Ediciones Ciencias Sociales, Madrid.
- LOUGOVOY, C. y HUISMAN, D. (1981): *Traité de relations publiques*, PUF, Paris.
- LUCAS MARÍN, A. (1990): *Sociología de la empresa*, Ibérico Europea de Ediciones (4ª edición), Madrid.
- LUCAS MARÍN, A. (1997): *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*, Ed. Bosch, Barcelona.
- LUHMANN, N (1978): *Stato de diritto e Sistema Sociale*, Guida, Nápoles.
- MARCH, J. C. Y BURGOS, R. (1997): *Medios de comunicación y trasplante de órganos*, EASP, Granada.
- MARÍN CALAHORRO, F. (1997): *Fundamentos del protocolo en la comunicación institucional*, Editorial Síntesis, Madrid.

- MARSTON, J. E. (1983): *Relaciones Públicas Modernas*, McGraw-Hill, México.
- MARTIN MARTIN, F. (1988): *El Gabinete de Comunicación: Periodismo Empresarial*, Asociación Española de Asesores de Comunicación (ASECOM), Ávila.
- MARTÍN MARTÍN, F. (1998): *Comunicación empresarial e Institucional*, Editorial Universitas, Madrid.
- MARTIN SERRANO, M. (1986): *La producción social de la comunicación*, Alianza, Madrid.
- MAZO, J. M. (1994): *Estructuras de la comunicación por objetivos. Estructuras publicitarias y de Relaciones Públicas*, Ariel Comunicación, Madrid.
- McCLELLAND, (1974): *Comunicación Política*, Enciclopedia Internacional de Ciencias Sociales, Aguilar, Madrid.
- McELREATH, M. (1996): *Managing Systematic and Ethical Public Relations Campaigns*, Brown & Benchmark Publishers, Madison.
- MCFARLAND, A. S. (1987a): *Los grupos de presión en el Congreso norteamericano*, Gernika, México.
- MCFARLAND, A. S. (1987b): "Interest Groups and Theories of power in America", en *British Journal of Political Science*, Vol 17 nº2, abril: 129-147.
- McQUAIL, D. y Sv WINDAHL (1983): *Modelos para el estudio de la comunicación colectiva*, Pamplona, Eunsa.
- MERLE, M. (1965): *La vida internacional*, Tecnos, Madrid.
- MEYNAUD, J. (1962a): *Nouvelles études sur les groupes de pression en France*, Armand Colin, Paris.
- MEYNAUD, J. (1962b): *Los grupos de presión*, EUDEBA Editorial, Buenos Aires.
- MEYNAUD, J. (1966): "Les groupes patronaux et l'opinion", en *Il Politico. Rivista di Scienze Politiche*, Anno XXXI nº3: 413-437.
- MEYNAUD, J. y SIDJANSKI D. (1971): *Les groupes de pression dans la Communauté Européenne 1958-1968*, Institut Sociologie, Bruxelles.
- MOLINERO, C. (1989): *Teoría y fuentes del derecho de la información*, ESRP-PPU, Barcelona.
- MONROY MORANTE, J. y LLORENTE HERRERO, J. A. (1984): *Comunicación y organizaciones empresariales*, OIT/CEOE, Madrid.
- MOWLANA, H. (1986): *Global information and World Communication. New Frontiers in international Relations*, Longman, New York.
- MUÑOZ, J. J. (1999): *Publicidad y Relaciones Públicas. Sistemas y procesos*, LC, Salamanca.

- MÚÑOZ-ALONSO, A. y ROSPIR, J. (Directores) (1995): *Comunicación Política*, Editorial Universitas, Madrid.
- MURILLO FERROL, F. (1963): *Estudios de sociología política*, Ed. Tecnos, Madrid
- NAGER, N. R. y ALLEN, T. H. (1984): *Public Relations. Management by objectives*, White Plains, Nueva York, Longman.
- NASS, C y MASON, L. (1990): "On the study of technology and task: A variable-based approach", en J. Fulk y C. W. Steinfield (Eds): *Organization and communication technologies*, Newbury Park, Sage: 46-68.
- NET, M. LE (1993): *Communication publique. Pratique des campagnes d'information*, La Documentation Francaise, Paris.
- NEWSOM, D., VANSLYKE, J. y KRUCKEBERG, D. (1996): *This is PR: The Realities of Public Relations*, Wadsworth Publishing, Belmont.
- NICKERSON, O. O., SCHUSTER, F. E y MURDICK, R. G. (1982): "Touting your human resource management", en *Public Relations Journal*, 38 (8): 32-33.
- NIELANDER, W.A: (1980): *Práctica de las Relaciones Públicas*, Editorial Hispano Europea, Barcelona.
- NOGUERO I GRAU, A. (1990): *Relaciones Públicas e industria de la persuasión*, ESRP-PPU, Barcelona.
- NOGUERO, A. (1988): *Programación y técnicas de relaciones públicas*, PPU, Barcelona.
- NOGUERO, A. (1995): *La función social de las relaciones públicas: historia, teoría y marco legal*, ESRP, Barcelona.
- NÚÑEZ ENCABO, M. (1996): "La ambivalencia de los medios de comunicación. Poderes y contrapoderes", en José Félix Tezanos (ed.): *La democracia post-liberal*, Ed. Sistema, Madrid: 215-236.
- OFFE, C. (1996): *Partidos políticos y nuevos movimientos sociales*, Ed. Sistema, Madrid.
- OLASKY, M. N. (1987): *Corporate Public Relations: A new historical perspective*, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ.
- OLSON, M. (1992): *La Lógica de la Acción Colectiva. Bienes públicos y la teoría de Grupos*, Ed. LIMUSA, México.
- PACKARD, V. (1978): *Las formas ocultas de propaganda*, Sudamericana, Buenos Aires.
- PAES DE BARROS, A. y SOUZA LEHFELD, N. (1990): *Projeto de pesquisa: propostas metodologicas*, Editora Vozes, Rio de Janeiro.
- PALENCIA-LEFLER I ORS, M. (2000): *El Fundraising com a tècnica de relaciones públiques en el context de les fundacions*, Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona, Barcelona.

- PARÉS I MAICAS, M. (1994): *La nueva filantropía y la comunicación social: mecenazgo, fundación y patrocinio*, ESRP-PPU, Barcelona.
- PARES I MAICAS, M. (1991): *Mecenatge, Patrocini i Comunicació* ESRP-PP, Barcelona.
- PARES I MAICAS, M. (1992): *Introducción a la comunicación social*, ESRP-PPU, Barcelona.
- PAVLIK, J. P. (1999): *La Investigación en Relaciones Públicas*, Gestión 2000, Barcelona.
- PAVLIK, J. V. y WACKMAN, D. (1985): *Cognitive structure and involvement in a health information campaign*, documento presentado en la reunión de la ICA, Honolulu.
- PAVLIK, J. V., NWOSU, L. E. y ETTTEL-GONZALES, D. (1982): "Why employees read comday news letters", en *Public Relations Review*, 8 (3): 23-33.
- PEACOCK, A. (1995): *Elección pública. Una perspectiva histórica*, Alianza Editorial, Madrid.
- PEARSON, R. (1990): "Perspectives on Public Relations History", en *Public Relations Journal*, 16, nº3: 27-38.
- PENA RODRÍGUEZ, A. (1999): "Televisión, propaganda e información periodística: funciones y disfunciones de un corresponsal de TVE", en BARRERA, E. (Coord.): *Del gacetero al profesional del periodismo. Evolución histórica de los actores humanos del cuarto poder*, Ed. Fragua, Madrid.
- PÉREZ-PORTABELLA MARISTANY, J. (1992): *"Relaciones Públicas", no son Relaciones Públicas*, Consejo Superior de Relaciones Públicas de España, Barcelona.
- PIÑUEL RAIGADA, J. L. (1997): *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*, Ed. Síntesis, Madrid.
- PIÑUEL RAIGADA, J. L. y GAITÁN MOYA, J. A. (1995): *Metodología general. Conocimiento científico e investigación en la comunicación social*, Ed. Síntesis, Madrid.
- PIZARROSO QUINTERO, A. (1993): *Historia de la propaganda*, Eudema Universidad, Madrid.
- PORTO SIMOES, R. (1993): *Relaciones Públicas: función política en la empresa y en la institución pública*, Consejo Superior de Comunicación y Relaciones Públicas de España, Barcelona.
- POZO LITE, M. (1997): *Cultura empresarial y comunicación interna. Su influencia en la gestión estratégica*, Fragua, Madrid.
- PRADO, E., VILLAFÁÑE, J. y BUSTAMANTE, E. (1987): *Fabricar noticias y las rutinas periodísticas en radio y TV*, Mitre, Barcelona.

- PRATKANIS, A. y ARONSON, E. (1994): *La era de la propaganda. Uso y abuso de la persuasión*, Paidós, Barcelona.
- Public Relations Journal* (1984). "Annual report credibility", 40 (11): 31-34.
- PUBLIC RELATIONS JOURNAL (1984): *Annual report credibility*, 40 (11): 31-34.
- PULGAR RODRÍGUEZ, L. (1999): *Comunicación de empresa en entornos turbulentos*, ESIC, Madrid.
- RAMÍREZ, T. (1995): *Gabinetes de comunicación. Funciones, disfunciones e incidencia*, Bosch Comunicación, Barcelona.
- REARDON, K. (1982): *La persuasión en la comunicación*, Paidós, Buenos Aires.
- RODA FERNÁNDEZ, R. (1989): *Medios de comunicación de masas. Su influencia en la sociedad y cultura contemporánea*, CIS, Madrid.
- RODRÍGUEZ DE SAN MIGUEL, H. A. (1991): "Hacia una definición de la comunicación organizacional", en FERNÁNDEZ COLLADO, C.: *La comunicación en las organizaciones*, Trillas, México: 29-34.
- RODRÍGUEZ, N. (2005): "La historia como tendencia actual de las Relaciones Públicas", en II Congreso de la Asociación de Investigadores en Comunicación, 16 al 18 de diciembre, Universidad de Sevilla, Sevilla.
- ROGER, E. (1980): *La comunicación en las agrupaciones*, McGraw-Hill, México.
- ROGGERO, G. A. (1970): *Relaciones públicas*, Deusto, Bilbao.
- ROSSO, H. A. (1993): "Panorama general de la captación de fondos", en The Fund Raising School (TFRS): *Principles & Techniques of Fund Raising*, Indiana University Center on Philanthropy.
- SAHAGÚN, F. (1998): *De Gutenberg a Internet*, Universidad Complutense de Madrid, Madrid.
- SÁNCHEZ ARANDA, J. J. (1999): "Caracterización y actitudes de los periodistas españoles durante la transición", en BARRERA, E. (Coord.): *Del gacetero al profesional del periodismo. Evolución histórica de los actores humanos del cuarto poder*, Ed. Fragua, Madrid.
- SANZ DE LA TAJADA, L. A. (1996): *Auditoría de la imagen de empresa. Métodos y técnicas de estudio de la imagen*, Ed. Síntesis, Madrid.
- SCHNEIDER, L. A. (1985): "implications of the concept of the schema for public relations", en *Public Relations Research & Education*, 2 (2), 36-47.
- SCHWARTZENBERG, R. (1971): *Sociologie Politique*, Edition Montchrestien, Paris.
- SEIB, P. y FITZPATRICK, K. (1995): *Public Relations Ethics*, Harcourt Brace College Publishers, Fort Worth.

- SHELBY, A. N. (1986): *Issues management: a new direction for public relations professionalism*. Documento presentado en la reunión de la ICA, Chicago.
- SHMERTZ, H. (1986): *El silencio no es rentable. El empresario frente a los medios de comunicación*, Planeta, Barcelona.
- SHOEMAKER, P. y REESE, S. (1991): *Mediating the Message: Theories of Influencies on Mass Media Content*, Longman, New York.
- SIGAL, L. V. (1978): *Reporteros y funcionarios. La organización y las normas de la elaboración de las noticias*, Ediciones Gernika, México.
- SIMON, R. (1986): *Relaciones Públicas. Teoría y Práctica*, Ed. Yimusa, México.
- SIMON, R. y ZAPPALA, J. (1996): *Public Relations. Writing & Techniques*, NTC Business Books, Lincolnwood.
- SOLANO FLETA, L. (1988): *Tratado de relaciones públicas*, Universidad Complutense de Madrid, Madrid.
- SOLANO FLETA, L. (1995): *Fundamentos de las Relaciones Públicas*, Ed. Síntesis, Madrid.
- SOLANO FLETA, L. (1999): *Tratado de Relaciones Públicas*, Gestión 2000, Barcelona.
- SORAU, F. J. y BECK, P. A. (1987): *Party Politics in America*, Scott, Foresman and Company, Illinois.
- STRAND, P. J.; DOZIER, D. M.; HOFSTETTER, C. R. y LEDINGHAM, J. D. (1983): "Campaigns, messages, media usage and types of voters", en *Public Relations Review*, 9 (4): 53-63.
- STREEK, W. y SCHMITTER, P. C. (Ed.) (1985): *Private Interest Government*, Sage Publications, London.
- STRENSKI, J. B. (1975): "Problems in international public relations", en *Public Relations Journal*, 31 (5): 27-29.
- SURLIN, S. H. y WALKER, B. (1975): "Employee evaluations of handling of news by a corporate newspaper", en *Journalism Quarterly*, 52 (1): 99-105.
- TABRIS, M. D. (1984): "Crisis management", en CANTOR, B. (coord.): *Experts in action: Inside Public Relations*. White Plains, Nueva York, Longman: 57-73.
- TOCQUEVILLE, A. (1980): *La democracia en América*, Alianza Editorial, Madrid.
- TOTHM, E. L. y Heath, L. (eds) (1992): *Rhetorical and critical Approaches to Public Relations*, Lawrence Erlbaum, NJ.

- TRUJILLO N. y TOTH, E. L. (1986): *Organizational paradigms for public relations research and practica*, documento presentado en la reunión de la Asociación Internacional de Comunicación (ICA), Chicago.
- TRUMAN, D. B. (1968): *The govermental process political interest and public opinion*, Alfred A. Knopf, New York.
- URZÁIZ Y FERNÁNDEZ DEL CASTILLO, J. (1997): *De las relaciones públicas a la comunicación social integral. Nueva estrategia comunicativa para las empresas e instituciones*, Ed. San Martín, Madrid.
- VALLS, J. F. (1986): *La Jungla Comunicativa*, Ariel Comunicación, Barcelona.
- VALLS, J. F. (1992): *La imagen de marca de los países*, McGraw-Hill, Madrid.
- VARONA, F. (2000): "Reflexiones sobre la investigación de la comunicación computerizada en las organizaciones. Implicaciones para la realidad latinoamericana", en revista *Aportes de la Comunicación y la Cultura*, N°8, Junio 2000, Santa Cruz (Bolivia): 39-54.
- VELÁZQUEZ, T. (1992): *Los políticos y la televisión. Aportaciones de la teoría del discurso al diálogo televisivo*, Ariel Comunicación, Barcelona.
- VELMANS, L. A. (1984): "Public Relations –What is and What is does. An Overview", en CANTOR, B. (coord.): *Experts in action: Inside Public Relations*. White Plains, Nueva York, Longman: 1-6.
- VILARRUBIAS, F. A. (1994): *Tratado de protocolo del Estado e Internacional*, Ediciones Nobel, Oviedo.
- VILLAFANE, J. (1998): *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*, Pirámide, Madrid.
- VILLAFANE, J. (1999): *La gestión profesional de la imagen corporativa*, Ed. Pirámide, Madrid.
- WESTPHALEN, M. H. y PIÑUEL, J. L. (1993): *La dirección de comunicación. Prácticas profesionales. Diccionario técnico*. Ediciones del Prado, Madrid.
- WESTPHALEN, M. H. (1994): *Le communicator. Guide opérationnel pour la communication d'entreprise*, Dunod, Paris.
- WHITE, Jon y MAZUR, Laura (1995): *Strategic Communication Management: Making Public Relations Work*, Addison-Wesley, Wokingham.
- WILCOX, D. y NOLTE, L. (1997): *Public Relations Wrinting and Media Techniques*, Longman, New York.
- WILCOX, D., AUTT, P., AGEE, W. y CAMERON, G. (2001): *Relaciones Públicas. Estrategias y Tácticas*, Pearson Educación, Madrid.

- WILSON, G. K. (1983): "French Interest Groups Politics: Pluralist or neocorporatist?, a *The American Political Science Review*, Vol 77 n°4, diciembre: 895-910.
- WITTENBERG, E. y WITTENBERG, E. (1989): *How to win in Washington: very practical advice about lobbying, the grassroots and the media*, Basil Blackwell Publishers, Oxford.
- WOLF, M. (1987): *La investigación de la comunicación de masas*, Ed. Paidós, Barcelona.
- WRIGHT, D. (ed.) (1989): "Special Issue: Ethics in Public Relations", en *Public Relations Review*, 15, n°2.
- XIFRA, J. (1998): *Lobbying. Cómo influir eficazmente en las decisiones de las Instituciones Públicas*, Gestión 2000, Barcelona.
- XIFRA, J. (2000): *Teories i models de les relacions públiques*, Edicions 3 i 4, Barcelona.
- YAPP, N. (1995): *Nueva guía de etiqueta en la empresa y los negocios*, Martínez Roca, Barcelona.

Profesor de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de Málaga. Coordinador Erasmus de la Universidad de Málaga. Doctor por la Universidad Autónoma de Barcelona con una tesis doctoral sobre Lobby y Comunicación. Coordinador del Máster Oficial "Gestión Estratégica e Innovación en Comunicación" y del Doctorado "Dirección Estratégica en Comunicación", impartidos en la Universidad de Málaga. Responsable del blog "Relaciones con los públicos" que trata sobre la comunicación en las organizaciones. Autor de diversas publicaciones nacionales e internacionales sobre relaciones públicas, comunicación estratégica, lobbies, think tanks y comunicación interna. Profesor visitante en universidades europeas y americanas participando en congresos, cursos de posgrado y cursos profesionales. Presidente de la Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas dedicada a la difusión de las Relaciones Públicas como actividad científica.



Instituto de Investigación
en Relaciones Públicas