La gestión de las relaciones con los públicos

Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas

Con la colaboración de:

Facultat de Comunicació Blanquerna

Universitat Ramon Llull

Consejo Editorial

Capriotti Peri, Paul
Castillo Esparcia, Antonio
García Nieto, Mª Teresa
Huertas Roig, Asunción
Ordeix Rigo, Enric
Otero Alvarado, Mª Teresa
Xifra Triadú, Jordi

Coordinadora y compiladora: Carretón Ballester, Mª Carmen
Colaborador: Moya Olives, Bartolomé

Edita: **Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas** (AIRP)
ISBN: 978-84-693-2447-9
Depósito Legal: A-469-2010
Producción: Servicio de Reprografía Limencop S.L.
Alicante, España. 2010

Índice

CAPÍTULO 1: LAS RELACIONES PÚBLICAS EN SECTORES ESPECIALIZADOS

1.1 Los eventos públicos como generadores de turismo congresual en Galicia. Análisis de las principales organizaciones públicas y privadas gallegas
ANA BELÉN FERNÁNDEZ SOUTO, MONTSERRAT VÁZQUEZ GESTAL Y JESÚS PÉREZ SEOANE (UNIVERSIDAD DE VIGO) 6-21

1.2 La gestión de la comunicación de los actores feriales. Las ferias como espacios de comunicación y relaciones públicas 22-36
XOSÉ BAAMONDE (AYUNTAMIENTO DE SANTA EUGENIA DE RIBEIRA)

1.3 La Comunicación Corporativa de las compañías energéticas españolas y sus públicos receptores
MANUEL PALENCIA-LEFLER (UNIVERSIDAD POMPEU FABRA) Y MIREIA CODINA (UNIVERSIDAD DE BARCELONA). 37-51

1.4 La percepción de imagen de un destino turístico entre diversos públicos: Estudio de la imagen orgánica, inducida y compleja de Finlandia 52-68
LIISA HÄNNINEN (UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID)

CAPÍTULO 2: ESTUDIOS DE CASOS DE RELACIONES PÚBLICAS

2.1 La gestión de las Relaciones Públicas en la educación superior: identificando el modelo de enseñanza y aprendizaje de los docentes de la Universidad de Guadalajara
MARCO FLORES Y MÓNICA ALMEIDA (UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA, MÉJICO) 70-82

2.2 Tratamiento mediático de la comunicación de Mattel ante la crisis de 2007: Análisis de las acciones de Relaciones Públicas y Publicidad llevadas a cabo por la empresa.
Mª CARMEN CARRETÓN BALLESTER Y JUAN MONSERRAT GAUCHI (UNIVERSIDAD DE ALICANTE) 83-101

2.3 Aplicación de los parámetros de la excelencia en la gestión de relaciones con los medios de comunicación: una comparativa entre FC Barcelona RCD Espanyol
ENRIC ORDEIX (UNIVERSIDAD RAMON LLULL) Y XAVIER GINESTA (UNIVERSIDAD AUTÒNOMA DE BARCELONA) 102-118

CAPÍTULO 3: FORMACIÓN, ESTRATEGIAS Y PRÁCTICA PROFESIONAL DE LAS RELACIONES PÚBLICAS

3.1 La redacción en relaciones públicas: Análisis de la práctica profesional y elaboración de los mensajes
JOSÉ FERNÁNDEZ CAVIA (UNIVERSIDAD POMPEU FABRA) Y ASSUMPCIÓ HUERTAS (UNIVERSIDAD ROVIRA I VIRGILI) 120-134

3.2 Lo que hay que tener: Estudio comparativo de las competencias requeridas al profesional de las relaciones públicas en el modelo formativo estadounidense y en el modelo formativo español post-Bolonia. 135-154
FERRAN LALUEZA (UNIVERSIDAD OBERTA DE CATALUNYA)

3.3 Aportaciones para un nuevo Modelo de Planificación Estratégica en Relaciones Públicas 155-175
KATHY MATILLA (UNIVERSIDAD RAMON LLULL)

3.4 Estudio de las relaciones de la empresa de comunicación con sus públicos internos: el capital humano
Mª JOSÉ PÉREZ SERRANO Y MARÍA ROMERO CALMACHE (UNIVERSIDAD SAN JORGE) 176-189

CAPÍTULO 4: RELACIONES PÚBLICAS, TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

4.1 Propuestas tecnológicas para la mejora de la gestión de la comunicación con los públicos internos y externos de las ONG
FRANCISCO CABEZUELO (UNIVERSIDAD SAN JORGE, ZARAGOZA), JOSÉ MARÍA HERRANZ (UNIVERSIDAD EUROPEA MIGUEL DE CERVANTES, VALLADOLID) INÉS GONZÁLEZ (UNIVERSIDAD OBERTA DE CATALUNYA) 191-204

4.2 La consideración de los públicos en las *webs* corporativas de las universidades españolas 205-217
Mª ISABEL MÍGUEZ (UNIVERSIDAD DE VIGO)

4.3 Evaluación e Investigación de las Estructuras y Procesos de Comunicación Interna en las Instituciones Públicas de Procuración de Justicia en México. El Modelo del Estado de Tamaulipas.
MERCEDES CANCELO SAN MARTÍN, MA. DEL CARMEN GÓMEZ DE LA FUENTE Y SANDRA LUZ HERRERA JUÁREZ.(UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE TAMAULIPAS) 218-230

4.4 El protocolo y la ciencia de la comunicación 231-244
MARÍA LUZ ÁLVAREZ RODRÍGUEZ (UNIVERSIDAD DE VIGO)

CAPÍTULO 1: LAS RELACIONES PÚBLICAS EN SECTORES ESPECIALIZADOS

1.1 Los eventos públicos como generadores de turismo congresual en Galicia. Análisis de las principales organizaciones públicas y privadas gallegas
ANA BELÉN FERNÁNDEZ SOUTO, MONTSERRAT VÁZQUEZ GESTAL Y JESÚS PÉREZ SEOANE (UNIVERSIDAD DE VIGO) 6-21

1.2 La gestión de la comunicación de los actores feriales. Las ferias como espacios de comunicación y relaciones públicas 22-36
XOSÉ BAAMONDE (AYUNTAMIENTO DE SANTA EUGENIA DE RIBEIRA)

1.3 La Comunicación Corporativa de las compañías energéticas españolas y sus públicos receptores
MANUEL PALENCIA-LEFLER (UNIVERSIDAD POMPEU FABRA) Y MIREIA CODINA (UNIVERSIDAD DE BARCELONA). 37-51

1.4 La percepción de imagen de un destino turístico entre diversos públicos: Estudio de la imagen orgánica, inducida y compleja de Finlandia 52-68
LIISA HÄNNINEN (UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID)

La gestión de las relaciones con los públicos

1.1
Los eventos públicos como generadores de turismo congresual en Galicia. Análisis de las principales organizaciones públicas y privadas gallegas.

ANA BELEN FERNANDEZ SOUTO – Universidad de Vigo
abfsouto@uvigo.es
MONTSE VAZQUEZ GESTAL– Universidad de Vigo
mvgestal@uvigo.es
JESUS PEREZ SEOANE– Universidad de Vigo
jpseoane@uvigo.es

Marco Teórico. En este sentido se ha acudido a fuentes institucionales – como la Xunta de Galicia, las tres Universidades gallegas o los Ayuntamientos de las siete ciudades de Galicia con mayor número de habitantes – y a organizaciones privadas, caso de las Fundaciones. Tras ese análisis se pretende llegar a la confirmación de la hipótesis inicial que no es otra que indicar que con la organización de este tipo de eventos públicos enmarcados dentro del ámbito de trabajo de las relaciones públicas y la comunicación, se pueden llegar a tener y – de hecho ya se están teniendo- en Galicia repercusiones muy positivas a la hora de atraer turistas del resto de España y del mundo.
Metodología. Basaremos a metodología en los siguientes ítems:-Revisión de la bibliografía existente.-Consultas hemerográficas sobre los principales acontecimientos analizados.-Entrevistas personales con los organizadores y gestores de dichos encuentros.
Resultados. Analizaremos los resultados derivados de esta investigación en cuanto a la organización de estos eventos, número de participantes (temáticas, congresistas, públicos objetivos, medios de comunicación…), objetivos de los congresos, duración de los eventos y vincularemos estos resultados con los datos turísticos de la región para intentar verificar su potencial como atrayente de turismo a las ciudades que acogen estos encuentros.
Conclusiones. Los congresos pueden llegar a convertirse en importantes eventos comunicativos y de relaciones públicas a la hora de confeccionar una programación interesante para que una localidad se plantee incrementar su potencial como atrayente turístico.

1- INTRODUCCIÓN

La comunicación presentada pretende tratar los datos desprendidos de un estudio científico llevado a cabo por el grupo de investigación "Comunicación Persuasiva" de la Universidad de Vigo. En él se analizaron las principales organizaciones públicas y privadas afincadas y originarias de Galicia que en el año 2005 organizaron congresos.

1.1 El turismo

La Organización Mundial de Turismo (OMT) se refiere al turismo como aquel conjunto de *"actividades realizadas por personas en el curso de su viaje y de estancia en un lugar situado*

fuera de de su entorno habitual durante un período consecutivo no superior a un año, a efectos de ocio, profesional o de otro tipo". Esta actividad, que reporta a Europa casi 250.000 millones de euros cada año es muy importante para España, segundo país europeo en lo que a atracción turística se refiere. El mayor reclamo de nuestro país es el turismo vacacional, un turismo "de sol y playa" del que cada año disfrutan alrededor de 99,2 millones de personas.
Conscientes del efecto arrastre generado por esta situación, han sido muchas las regiones del país que, sin tradición turística, se han apurado a ofertar un turismo especializado. Galicia, que en los últimos años ha apostado por un turismo medioambiental, ha sido uno de estos territorios. Pero junto a este tipo de turismo se han potenciado otro tipo de actividades turísticas, como es el caso del turismo profesional y de congresos, no en vano, el propio Plan de Acción para el año 2005 elaborado por la Dirección Xeral de Turismo recoge entre sus objetivos fomentar el turismo profesional.

1.2 Los congresos

Desde el principio de los tiempos, las ciudades y países han luchado por posicionarse dentro de una determinada imagen de marca que las ubique en la mente del consumidor-turista como una opción a barajar a la hora de definir su destino. Es por ello que hoy en día podemos hablar de las tan en boga "marcas-países" o "marcas-ciudades". Este posicionamiento tan marketiniano ha llevado a asociar ciudades o regiones a determinados valores: así reconocemos a la capital francesa, París, como la ciudad del amor; o ya en nuestro país, Barcelona como ciudad congresual (desde principios de siglo XX se fue posicionando fuertemente como la mejor ciudad de España para celebrar reuniones empresariales, exposiciones, ferias, congresos, etc.). Es por este motivo por el que las ciudades rivalizan por organizar competiciones deportivas internacionales (juegos olímpicos, campeonatos del mundo...), eventos culturales (exposiciones internacionales, congresos mundiales...), políticos (mesas de negociaciones, recepciones multitudinarias...), etc.

En definitiva, la planificación y ejecución de congresos contribuye al posicionamiento turístico de las ciudades que las organizan, así como de sus propios organizadores (entidades emisoras, sean públicas o privadas), patrocinadores y colaboradores, e incluso temáticas específicas, ya que hay localidades que se especializan en recibir encuentros públicos de áreas del conocimiento muy específicos, como puede serlo en el caso gallego Vigo con la pesca o el sector automovilístico.

Es por ello que se hace imprescindible prestar atención a la organización de este tipo de eventos, ya que por la repercusión mediática a corto, medio y largo plazo (recuérdese que la generación de una identidad o imagen concreta se genera a medio y largo plazo, tal y como ocurre con las marcas-ciudad o marcas-país) se posicionará mejor o peor el destino turístico en cuestión, siempre avalado por la mejor o peor organización del propio encuentro.

1.3 El turismo congresual

El turismo congresual o de reuniones en Galicia ha experimentado un notable desarrollo durante la última década, debido, en parte importante, al aumento y mejora de las infraestructuras necesarias para el desarrollo de este producto turístico. Y es que Galicia no sólo puede presumir de infraestructuras excelentes sino que también de una amplia oferta de instalaciones que se alquilan a un bajo precio, lo que convierte a esta región en un lugar susceptible de celebrar de un modo solvente todo tipo de reuniones, ya sean congresos, convenciones, jornadas, seminarios u otro tipo de juntas.

Como dato a destacar a este respecto, subrayaremos la importancia que se le concede a este tipo de turismo en Galicia da fe el hecho de que en la propia página web de Turgalicia se ofrezca un apartado en el que específicamente se recogen datos al respecto bajo el título de "servicios para congresos"[1]. Entre ellos, Turgalicia ofrece al navegante la posibilidad de contactar con palacios de congresos, hoteles, instalaciones especiales, otros recintos, organizadores profesionales, agencias de viajes para congresos, azafatas, servicios de catering, stands, materiales audiovisuales, sonido para espectáculos y traductores e intérpretes. De igual forma, la página web de Turgalicia da cabida a una serie de informes específicos en los que se habla del "turismo de reuniones en Galicia" o del artículo "Congresos, convenciones y viajes de incentivo en Galicia durante 2001".

En el primero de ellos, se reconoce ya que el turismo de reuniones en Galicia ha experimentado un notable desarrollo durante los últimos diez años, debido, en parte importante, al aumento y mejora de las infraestructuras necesarias para el desarrollo de este producto turístico[2]. En este sentido, comprobamos cómo ya la administración pública reconoce la importancia de este tipo de eventos públicos como generadores y atrayentes de turistas a Galicia. En este mismo artículo, Turgalicia destaca las que considera ciudades más

[1] http://www.turgalicia.es/caratulas/caratula, consultado el 4/09/2006
[2] http://www.turgalicia.es, consultado el 4/09/2006

importantes a la hora de acoger congresos de carácter nacional e internacional, siendo por orden de importancia, los siguientes: Santiago de Compostela, Isla de A Toxa, Mondariz-balneario, Baiona, A Coruña, Pontevedra o Vigo. A pesar de esta clasificación, veremos en las próximas páginas cómo al referirnos al congresos organizados por las tres universidades gallegas el panorama geográfico cambia ligeramente, normalmente dictado por los propios organizadores del encuentro y por la temática del mismo.

Respecto del segundo artículo[3], destacamos que sería interesante poder consultar los datos de los últimos años y no ceñirnos única y exclusivamente al año 2001, a pesar de que nos permite vislumbrar ciertos datos que nos son útiles en la presentación de nuestro estudio. Y es que ya en el año 2001 se recoge que las principales áreas temáticas que motivaron encuentros congresuales fueron la Medicina, Farmacia, Ciencias Sociales y Jurídicas y la tecnología, todos ellos vinculados de forma directa con el mundo Universitario. Este dato se complementa con la estacionalidad de la celebración de los congresos, puesto que los dos meses del año en que tuvieron más peso en Galicia fueron en noviembre y mayo, coincidiendo con las preferencias de las Universidades a la hora de planificar sus congresos, basándose casi en exclusiva, en motivos docentes, tal y como analizaremos en próximos epígrafes.

2- METODOLOGÍA

Con el fin de abarcar el mayor número posible de entes del mundo público y privado, efectuamos una cuidadosa selección de aquellas organizaciones asentadas en Galicia y con origen gallega. Desde el ámbito institucional resulta obvia la referencia a la Xunta de Galicia con todas sus Consellerías y demás órganos dependientes, así como a los ayuntamientos de las siete ciudades gallegas con mayor número de habitantes y las tres Universidades (Universidad de A Coruña, Universidad de Vigo y Universidad de Santiago de Compostela).

En las organizaciones privadas centramos nuestra atención primordialmente en las fundaciones, estudiando entidades tan ilustres como la Fundación Barrié de la Maza, Caixagalicia y un largo etcétera.

[3] http://www.turgalicia.es, consultado el 04/09/2006

Para recabar la información objeto y base de este estudio, se ha procedido a elaborar una matriz de contenidos a modo de cuestionario que se utilizó en los distintos contactos. Contiene una serie de ítems que consideramos de mayor interés a efectos estudiados y son los siguientes:

- Tema o sector: comprende la temática o el contenido principal de la reunión.
- Ámbito: el nivel de alcance (conferenciantes, invitados, asistentes, etc.)que también influye en la repercusión externa; puede ser local, regional, nacional o internacional
- Fecha: días durante los que se celebra el congreso (con especial atención a concentraciones en determinadas épocas del año como previsiblemente serían los meses de verano)
- Lugar: no necesariamente tiene que ser la sede de la organización en cuestión, esto es, el centro en el que se reúnen los participantes de un congreso o convención.
- Duración: la extensión del congreso en términos de horas y días (por su incidencia, entre otros, en el ámbito universitario a efectos de posibles convalidaciones).
- Matrícula: puede ser abierta, semiabierta o cerrada a miembros y asociados
- Patrocinio: en caso de existir una entidad externa que financia o cofinancia el congreso
- Organizador: Como entidad convocante u organizadora se entiende la organización que convoca la reunión. Por un lado, esta entidad (empresa o institución) puede ser de titularidad pública o privada y operar a nivel regional, nacional o internacional. Como entidad convocante u organizadora se entiende la organización que convoca la reunión. Por un lado, esta entidad (empresa o institución) puede tener titularidad pública (como es el caso del presente estudio) o privada y operar a nivel regional, nacional o internacional.
- Programa: en caso de que desde las entidades se proporcionan los programas para poder analizar su estructura, densidad, etc.
- Material: como elementos que se entregan a los participantes para el congreso
- Publicación: en caso de que los resultados del congreso en cuestión se plasmen en una publicación, bien sea en formato tradicional de papel o en soporte informático.
- Contrataciones: todo aquel servicio que se haya subcontratado con motivo del congreso, como puede ser el catering, sistemas de vídeo y audio, seguridad, intérpretes, etc.

También conviene aclarar de antemano una serie de conceptos. A pesar de que existe un amplio consenso en utilizar como sinónimos las expresiones “turismo congresual” y “turismo de reuniones”, optaremos por la primera denominación como un conjunto de actividades turísticas generadas como consecuencia de la organización y realización de encuentros voluntarios y en un destino a elegir, cuyos motivos giran en torno a temas profesionales,

valores, aficiones o intereses compartidos, o que se originan como consecuencia de haber alcanzado determinadas metas o resultados empresariales. En este sentido, los *congresos* son reuniones promovidas por una entidad (asociación, organismo gubernamental o empresa) que decide la celebración del mismo y su organización (lugar, fecha, contenido y programa de actividades). Se trata pues de una reunión de vocación pública, no orientada al negocio y con participantes que pertenecen a diversos lugares.

Las *convenciones*, en cambio, están promovidas por una organización pública o privada, dirigida prioritariamente a sus miembros y donde la misma entidad promotora decide todos los aspectos de la organización, programa de actividades y corre con los gastos generados. Este tipo de reuniones son de vocación más bien privada, orientada a los negocios, en la que los participantes representan a la misma compañía o se interrelacionan con ella.

Las *jornadas*, finalmente, serían reuniones de vocación pública o privada que no cumple algún criterio para ser considerada congreso o convención.

Con relación a la actividad congresual, en España existen dos grandes entidades a nivel nacional que proporcionan estos datos: son el Spain Convention Bureau; que depende de la Federación de Municipios y Provincias y el METURE, un sistema de medición estadística del turismo de reuniones en España promovido por Tourespaña. A ello se suma el Instituto Nacional de Estadística y a nivel regional los organismos de carácter regional.

En Galicia, la principal fuente de información son Dirección Xeral de Turismo – Sociedad de Imagen y Promoción Turística de Galicia, TURGALICIA, y los distintos municipios que cuentan con información pormenorizada de sus localidades.

EL TURISMO EN GALICIA

En el año 2005 Galicia fue la octava comunidad española como destino principal del turismo tanto de interior como del extranjero. En general, el año 2005 ha sido un buen año para el turismo en España. El número de turistas no residentes que acudió a España creció junto con el gasto realizado por los mismos, manteniendo su posición de segundo país a nivel mundial, tanto en llegadas de turistas extranjeros como en ingresos por turismo. Si a continuación nos referimos al motivo de estos viajes en el mismo período, observaremos que el turismo congresual (incluidas ferias, etc.) figura con un nada desdeñable 10%, es decir, una de cada

diez personas que acudió a España el año pasado lo hizo para asistir a una reunión, congreso, etc., sin duda, un pastel apetecible del que Galicia también optará a su trozo.

Centrándonos en el caso gallego, Galicia está en una fase de relativa madurez en cuanto a turismo se refiere, aunque en cierta manera siga llevando la etiqueta de "lugar por descubrir". Y es que como destino turístico destaca en múltiples facetas. Cuenta con 1.300 kilómetros de costa, 772 playas, y cinco grandes rías que conforman un caprichoso litoral de una belleza extraordinaria. Su oferta despliega también un abanico extenso y de posibilidades de explotación del entorno rural, cultural, religioso, náutico, etc. Galicia es conocida por su gastronomía, paisaje y patrimonio artístico, combinación a todas luces óptima para ofrecer un turismo de calidad para un público amplio con intereses diversos. Estos atractivos, unidos a las modernas infraestructuras hoteleras y de servicios desarrolladas especialmente a lo largo de los últimos diez años, han convertido a Galicia en un destino ideal para reuniones y eventos.

Partiendo de estos atributos y según el Plan de Acción para el año 2005 elaborado por la Dirección Xeral de Turismo, "es preciso imprimir a nuestra Comunidad relanzamientos constantes que generen pequeños crecimientos capaces de asegurar su posicionamiento. Para conseguirlo, es necesario innovar, consolidar e innovar nuevamente, entendiendo a la innovación como el cambio o valor añadido que se aporta a un producto, servicio o **destino turístico** con el fin de fomentar el crecimiento de su cuota de mercado.

El propio Plan no recoge literalmente este concepto de turismo. De hecho, en cuanto a productos turísticos consolidados y no consolidados se diferencia entre:
"**Consolidados:** Turismo Itinerante o "Touring" y Radial, Turismo de Naturaleza (Rural y Activo), Turismo Cultural, Costa-Turismo y Costa- Residente, Turismo de Raíces, Turismo Religioso
No Consolidados: Turismo Profesional, Turismo Termal, Turismo Náutico y Deportivo (Golf), Turismo Familiar, Cicloturismo y Turismo de oferta accesible".

En caso de ubicar el turismo congresual en alguno de estos apartados, sería en el de "turismo profesional", a pesar de que probablemente aluda a eventos como ferias o convenciones de empresa. Se generó y se sigue generando así un multiproducto turístico original de Galicia en el que se sitúan los productos que acabamos de ver con un acento especial sobre los productos

no consolidados "de prometedor futuro" entre los que figura el turismo profesional; otra de las razones por las que se realiza el estudio. Por su parte, algunos de los promotores turísticos han hecho hincapié en estos mismos reclamos en sus campañas publicitarias a través de eslóganes como *"Un punto de encontro empresarial, profesional, comercial* e *cultural"* (Expourense), *"Un mundo de espacios a su servicio"* (Instituto Ferial de Vigo), *"Disfrute"* (PALEXCO, Coruña), *"Aquí se hace negocio"* (Instituto Ferial de Vigo), *"Un mar de sensaciones"* (Palacio de Congresos de Galicia),..

Esta tendencia se continuó en el año 2006 con especial énfasis sobre Galicia como un destino turístico de prestigio, tanto entre el "público final como entre intermediarios y el sector turístico gallego a través de la identificación de la Comunidad gallega como destino turístico con marcas, términos o productos tótem que generen una notoriedad positiva hacia el destino, tales como Turismo Atlántico, Cocina Atlántica, Camino de Santiago, Ciudad de la Cultura, Turismo de Descanso, Turismo de Agua o Ciudades de Galicia" y una visión internacional en Europa y el continente americano.

Una vez delimitada la importancia del turismo en general y la del turismo congresual en particular, procedemos a adentrarnos en la realidad gallega más propiamente dicha en este ámbito.

EL TURISMO CONGRESUAL EN GALICIA

Gracias al aprovechamiento de los múltiples recursos naturales y merced junto con la mejora de las infraestructuras necesarias para el desarrollo de este producto turístico, el turismo congresual gallego ha vivido un notable desarrollo durante la última década.

El incremento de las plazas hoteleras, la creación de palacios de congresos, la apertura de instalaciones especiales para celebrar eventos (pazos, monasterios...) y la aparición de empresas especializadas, son algunos de los factores a destacar dentro del desarrollo de esta modalidad turística. No en vano, los congresos y convenciones celebrados en Galicia en estos últimos años han reportado unos 6.000 millones de pesetas [alrededor de 36 millones de euros] anuales, destacando 1993, el último Año Santo, porque Santiago se colocó en el tercer lugar de las ciudades españolas por el número de los celebrados, detrás de Madrid y Barcelona. Ya en el 2001 el turismo congresual generó un volumen de negocio próximo a los 38 millones de euros. Ese año, según TURGALICIA, se celebraron 915 eventos, de los que 473 fueron congresos, 385 convenciones y 57 viajes de incentivo. El mismo estudio concluía

que el atractivo turístico era la razón más poderosa para elegir Galicia en el 88 por ciento de los casos. Así es que podemos mencionar una serie de ejemplos a lo largo y ancho de la geografía española que se están consolidando como destinos habituales para la celebración de congresos y otro tipo de reuniones.

Obviamente, cada uno de estos lugares está marcado por una serie de circunstancias específicas que contribuyeron a crear un producto turístico con personalidad propia y de matices diversos. En este sentido, se pueden destacar los siguientes:

- **Santiago de Compostela.** La capital gallega con fama internacional posee además de una importante oferta hotelera y de servicios, prestigiosos sectores profesionales como con la Universidad y la clase médica, que en el caso del turismo de congresos se convierten en elementos dinamizadores esenciales en el desarrollo del mismo. Cuenta con instalaciones como el Palacio de Congresos de Galicia, hoteles como el Hostal de los Reyes Católicos y el AC Palacio del Carmen, y lugares como el Pazo de San Lorenzo de Trasouto, entre otros que sin duda han contribuido a forjar una faceta eminentemente "congresual" de esta ciudad.
- **Ourense:** destaca especialmente por su amplia oferta de establecimientos de termalismo que ya es un gancho reconocido más allá de nuestros lindes. No obstante, también proporciona varios emplazamientos válidos para la celebración de congresos a los que se suma un campus de la Universidad de Vigo activo en la organización de eventos. Completa un interesante eje que se extiende hasta las rías bajas. Guarda una estrecha relación con el norte de Portugal y supone una interesante alternativa al llamado "eje atlántico".
- **A Coruña. C**uenta con una amplia infraestructura hotelera y un palacio de congresos. Otros espacios bien acondicionados para la celebración de pequeñas reuniones de empresa como son la Torre de Hércules y la Casa de los Peces.
- **Pontevedra.** La capital de la provincia pontevedresa cuenta con un palacio de congresos y exposiciones, oferta hotelera renovada y buenas comunicaciones con toda la Comunidad gallega, merced a las distintas autovías.
- **Vigo.** Esta urbe del sur de la Comunidad gallega también apostó por el desarrollo del turismo congresual y ofrece buenas oportunidades para la celebración de congresos y convenciones. No sólo es la ciudad más poblada de Galicia, sino a la vez su principal motor económico dentro de las Rías Bajas. Acogió la partida de la Volvo Ocean Race lo que supuso una serie de iniciativas de acondicionamiento y mejora de la ciudad tanto para sus habitantes como sus visitantes en términos de bienestar y mayor comodidad. Al igual que ciudades como La Coruña o Pontevedra se está impulsando la recuperación del casco histórico, en

colaboración con la Xunta de Galicia. En cuanto a la actividad congresual propiamente dicha, Vigo cuenta con un alto potencial. Con un equipo profesionalizado y el apoyo de la sociedad Vigo Convention Bureau (VCB) y de las instituciones locales se está trabajando en la generación de recursos suficientes para cubrir los costes de explotación del espacio destinado a Congresos, no así la inversión asociada al Palacio. No obstante, también existe la experiencia del Palacio de Congresos de Santiago y el de A Coruña, gestionados por la iniciativa privada con notable éxito. Además, Vigo ha renovado su infraestructura hotelera y tiene infraestructura para congresos. Uno de los emplazamientos más destacados es el Centro Cultural Caixanova ya que presume de una privilegiada situación en plena Ría de Vigo, rodeada de poblaciones y lugares turísticos de interés configuran la imagen de este destino como lugar de reuniones. Tanto Vigo como A Coruña se preparan progresivamente para convertirse en lugares de referencia del turismo congresual y de negocios con la construcción de sendos palacios de congresos en las proximidades de sus puertos. Su situación privilegiada en la costa sin duda también resulta de gran ayuda.

Junto con estas ciudades, cabe resaltar otros lugares que también brindan grandes ofertas más especializados. Es el caso de:

- **Isla de A Toxa.** Se encuentra en plena Ría de Arousa y ya se ha convertido en un destino de moda para la celebración de convenciones y viajes de incentivo. Es en sí misma una joya natural que el hombre ha sabido aprovechar. Cuenta con el Gran Hotel como buque insignia, al que se suman múltiples instalaciones como campos de golf y balnearios.
- **Mondariz-balneario.** En términos de balnearios quizás una de las grandes referencias sea Mondariz que ahora cuenta con un hotel Melia Mondariz y nuevas instalaciones termales, próximas a las evocadoras ruinas del antiguo Gran Hotel.
- **Baiona.** El Hotel Conde de Gondomar es sin duda uno de los paradores más emblemáticos de nuestra comunidad. Con aire de fortaleza reina sobre el mar con las Islas Cíes a la vista. Las instalaciones han sido remodeladas en su totalidad y ya se ha convertido en uno de los destinos más demandados dentro del turismo congresual en Galicia.

Estos tan sólo son algunos de los ejemplos a destacar dentro de una amplia y variada oferta de lugares e instalaciones repartidas a lo largo de la geografía gallega que no sólo vienen a subrayar la predisposición ideal de cara al turismo congresual, sino que además reflejan a la perfección aquellos atributos que mencionamos más arriba y han dado tanta fama a Galicia.

3- RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Turgalicia establece 14 grandes centros receptores de la actividad congresual en nuestra comunidad, de los cuales 12 se encuentran en las provincias de A Coruña y Pontevedra. La existencia de estos núcleos, unida a las inversiones que dejan en esta comunidad pone en evidencia la importancia de las actividades congresuales desde el punto de vista organizativo.

En nuestro estudio hemos analizado el caso de los cuatro principales promotores de actividad congresual en nuestra región: Gobierno Autonómico, Ayuntamientos, Universidades y Fundaciones.

3.1 Gobierno autonómico

Éste es el principal promotor de congresos de la comunicada autónoma analizada. La Xunta de Galicia organiza casi 150 congresos anuales sobre los más variados temas: sanidad, medioambiente, mar, cuestiones sociales de gran trascendencia,… y todos aquellos temas de interés general o que pueden ser beneficiosos para la sociedad (como sucede en el caso de los congresos de proyección europea).

Este organismo tiene, a su vez, diferentes emisores (las Consellerías correspondientes), quienes serán las que más actividades de este tipo organicen. Como no podía ser de otra manera, la cobertura predominante es la autonómica, con un predominio del factor provincial. El período de mayor organización de eventos es el último trimestre del año (momento de cierre de presupuestos y cuando se organiza más del 60% de los congresos analizados).

Al existir tantos congresos y tan distintos entre sí, es normal que la matriculación media no supere las 100 personas. Sus conclusiones no se suelen publicar y para su realización se suelen contratar servicios profesionales de comunicación y protocolo. Asimismo, no tienen por norma buscar patrocinios para sus eventos.

Sin embargo, lo que más llama la atención de los congresos promovidos por el gobierno gallego es su sometimiento a la rutina política. De este modo cada gobierno programa sus propios congresos sin preocuparse por registrar el número y el tipo de congresos desarrollados en años anteriores. No existe en la Xunta un registro oficial y esto dificultó nuestro estudio.

3.2 Ayuntamientos

Exactamente lo mismo sucede con los gobiernos locales. En ellos, la actividad congresual está muy poco estructurada. La mayor parte de las actividades organizadas se desvían a entidades dependientes o participadas por el ayuntamiento (institutos feriales, palacios de cultura,…) y no existe un registro formal de congresos.

El ayuntamiento de Santiago de Compostela es uno de los principales motores de la actividad congresual a nivel local. Al igual que sucede con la Xunta de Galicia, el enfoque de sus eventos busca el público visitante que, por tanto, es autonómico y no pernoctador. La matriculación media es inferior a las 70 personas y se suelen contratar servicios profesionales de comunicación y protocolo para su difusión.

Una finalidad inherente a este tipo de congresos es la de "hacer ciudad" y reforzar la sensación de servicio público desarrollado por las instituciones. De ahí que se organicen a través de los presupuestos de las concejalías de cultura y turismo y escapen de los patrocinios no institucionales. Por este mismo motivo, sus conclusiones no se suelen publicar.

Aparte de estos datos, subrayaremos la escasa colaboración de estas administraciones con el estudio, en el que solamente hemos recabado datos consistentes de dos concellos:

A Coruña: en la ciudad herculina se celebraron un total de 100 reuniones de carácter profesional que contaron con la asistencia de 45.140 delegados. El 61,56% de esas reuniones convocaron entre 50 y 500 delegados, siendo el promedio de duración de dos días (20 horas).

Los meses de octubre y noviembre fueron los más activos en este sentido. El ámbito médico-sanitario y el universitario son los más representados con un 40% y un 20% respectivamente, seguido de cerca por el económico comercial (18%). Los palacios de congresos fueron la sede elegida en el 67,56% de estos congresos. En segundo lugar está la universidad con un 20,27% lo que da buena muestra, una vez más, de la importancia de la universidad como promotor y organizador de congresos. En cuanto a cifras, el impacto económico directo de este segmento turístico en A Coruña ha sido de 18.164.800.

Ourense: en cuanto a información facilitada sobre los congresos organizados por el ayuntamiento de la ciudad de las Burgas, el 54% de los congresos tenían una temática

científico-técnica del ámbito médico-sanitario, seguidos por asuntos culturales con el 27%. Los meses elegidos para la celebración de los mismos fueron mayoritariamente mayo, septiembre, octubre y noviembre. Como los lugares elegidos con más frecuencia aparecen el auditorio municipal y el recito Expourense.

3.3 Universidades

Por su parte, el caso de las Universidades se desmarca del de los gobiernos autonómico y local. Este emisor público es, tras la Xunta de Galicia, el segundo promotor de congresos en Galicia a través de sus tres principales universidades: Vigo, A Coruña y, sobre todo, Santiago de Compostela.

Los congresos organizados por las universidades en 2005 ascendieron a los 86, de los cuales se el 15% se organizó en la Universidad de Santiago (y sus diferentes campus), el 5% en Vigo y casi el 80% en la Universidad de A Coruña. El período de organización fue el del año académico (octubre-junio), con fuertes picos en el período de octubre-diciembre (primer cuatrimestre) y de febrero-junio (segundo cuatrimestre).

El papel social que desarrolla la Universidad, centrado en la promoción del conocimiento compartido y el servicio público de calidad, lleva a que los congresos organizados tenga un fuerte componente internacional, y que la temática tratada cubra una amplia variedad de contenidos. La matrícula media de cada uno de ellos se sitúa en las 150 personas.

Estos congresos están muy apoyados (esto es, patrocinados) por empresas e instituciones y cuentan con una fuerte promoción que se suele encargar fuera de la institución. Pese a todo, en este caso existe una marcada tendencia de aprovechar los recursos de la propia Institución para elaborar los elementos gráficos promocionales así como para la ubicación protocolaria de los congresos.

De acuerdo con la misión divulgativa universitaria, las conclusiones de este tipo de reuniones suelen publicarse.

3.4 Promotores de naturaleza privada. El caso de las Fundaciones

En este estudio, las fundaciones constituyen el único caso de promotor congresual de naturaleza privada analizado. En general proporcionaron un gran feed-back con respuestas

prácticamente inmediatas y extensas lo que probablemente aluda a su tónica de trabajo diaria, acostumbrada a trabajar en la esfera de la comunicación y de cara al público.

En cuanto al sector de los congresos, la temática predominante fue de tipo cultural (42,8%), seguida de temas sociales (28,5%) y asuntos relacionados con la política y la ciencia, en particular la biología y la medicina. Predomina la oferta nacional con un 70% de congresos de este ámbito frente a los 30% restantes que fueron de carácter internacional. En el apartado de la duración se produce un reparto bastante equitativo entre un mínimo de 20 horas hasta las 40 horas, estos últimos primordialmente en el los congresos de tipo científico. Los meses elegidos son sobre todo julio, septiembre y octubre en los que celebran tres cuartas partes de los congresos. Todas las matrículas fueron abiertas y de pago, oscilando su precio entre 15 y 100 euros y existiendo becas en determinados casos para los participantes. El 36% de congresos organizados por fundaciones contó con un patrocinio (en la gran mayoría el ayuntamiento en cuestión a través de alguna de sus corporaciones). El 88% de los congresos fueron organizados por las propias fundaciones, mientras que el resto corrieron a cargo de Colegios profesionales y otras entidades adscritas o relacionadas con las fundaciones. Los programas evidencian bastantes similitudes en cuanto a su organización. Parten del acto inaugural, que en su gran mayoría (76%) cuenta con alguna autoridad público o un experto reconocido en el campo, sesiones de mañana y tarde y una clausura menos densa. En el 95% de los casos se entregaron materiales tanto promocionales como relacionados directamente con el congreso. En este sentido, hay un amplio abanico de productos como maletines, blocs, bolígrafos, folletos, mapas, libros, carteras, llaveros, alfombrillas, DVDs, etc. por lo general con el logotipo de la entidad organizadora o algún patrocinador a lo que se suma la información propia del acto con el programa, contenidos, curriculums de los ponentes,
etc. Tan sólo se registraron publicaciones en el 17% de los casos, bien a través de libros de actas, DVDs, CDs o revistas. En el 85% de los congresos se procedió a la subcontratación de servicios externos como catering, servicios de transporte, medios audiovisuales y personal de apoyo en tareas de relaciones públicas y protocolo.

Finalmente, el lugar elegido para la celebración de estos actos se divide entre la sede de la propia fundación y emplazamientos externos como pazos, palacios de congreso, monasterios, etc.

Por otro lado, también queremos reseñar que un número elevado de fundaciones no organizo congresos propiamente dichos, sino charlas, exposiciones, seminarios, etc., centrando su labor

además en muchas ocasiones al patrocinio de otros eventos. Uno de las respuestas más comunes recibidas procede de entidades que organizan cursos de formación, talleres y másters especializados en un área determinada. De hecho, varios actos de esta índole no entraban en consideración a efectos del presente estudio al tratarse de eventos de corta duración (media mañana, por ejemplo). Otras fundaciones están integradas o colaboran con otro tipo de entidades, que a su vez, son organizadoras. Es el caso de las fundaciones de la Universidad o Meniños, Fundación para la Infancia que se enmarca en la Plataforma de Organizacións da Infancia que opera a nivel nacional y por ello también trasciende el ámbito del trabajo.

4- CONCLUSIONES

Todos estos indicadores nos conducen a pensar que la especialización adoptada por Galicia en lo que al desarrollo de congresos se refiere es una realidad. Sus variadas temáticas y otros factores como, por ejemplo, las políticas de promoción y asesoramiento protocolario apuntan a la existencia de una mentalidad de creación y puesta en marcha de este tipo de eventos.

No en vano, percibimos estar ante un hecho profesionalizado tanto en su vertiente organizativa como estructural. La multitud de promotores y desestacionalización de las actividades (esto es, organización de eventos en el momento del año que más beneficie a sus promotores) son elementos que, más allá del desarrollo del evento en sí, demuestran una consciencia estratégica en torno a unos resultados que se quieren obtener con ellos. Asimismo, se nota que la organización de congresos no sólo conlleva un gran esfuerzo planificador y organizador, sino que también requiere una inversión económica notable amortiguable, como acontece en el caso gallego, por las inscripciones y patrocinios.

En este sentido se abren varios frentes alrededor de los congresos, desde los costes de publicidad, impresión de todo tipo de papelería, así como materiales, merchandising, etc. por no hablar de alquileres de lugares y equipos o subcontrataciones de servicios específicos de protocolo y relaciones públicas. Buena muestra de ello es el recurso a empresas especializadas en el sector con lo que el propio turismo de congresos también genera puestos de trabajo indirectos. Todo ello desemboca en un impacto económico más que notable como evidencian las cifras que mencionábamos al principio.

Desde nuestra perspectiva, el análisis de estos elementos, unidos al estudio del fenómeno turístico nos proporcionará una sólida imagen de la importancia de este subsector en Galicia. En este punto ya no hablaríamos solamente del conocimiento de los promotores, su naturaleza pública y privada y el número de actividades que desarrollen, sino que la riqueza económica generada durante la celebración de los congresos, y que a su vez, estimula otros sectores (hostelero, comerciante, suministros de tipo imprentas,…) que indirectamente se ven beneficiados por el hecho de que Galicia apueste por la atracción de turistas.

1.2
La gestión de la comunicación de los actores feriales. Las ferias como espacios de comunicación y relaciones públicas

XOSÉ BAAMONDE – Ayuntamiento De Santa Eugenia de Ribeira

1- INTRODUCCIÓN

La gestión de la comunicación de forma integral y programada es un recurso estratégico esencial para los distintos actores del mercado ferial: organizadores, expositores y visitantes. Esta investigación pretende profundizar en las actuaciones comunicativas y de relaciones públicas de estos grupos para obtener la mayor rentabilidad de las ferias.

Existe un importante vacío en la investigación sobre comunicación y relaciones públicas aplicada al ámbito ferial y el interés hacia esta actividad, tanto por parte de la comunidad científica internacional como de la española, procede prácticamente en exclusiva del terreno del marketing. Esta investigación considera a las ferias como un campo multidisciplinar en el que deben coincidir expertos de diferentes ámbitos científicos para una mayor comprensión del objeto de estudio y que puede ser abordado desde una óptica basada en parámetros comunicativos. Considera que estas convocatorias no sólo constituyen espacios de negocio, que pueden ser analizados en términos económicos, sino que también son lugares en los que las políticas de comunicación y relaciones públicas suponen un elemento clave.

2- METODOLOGÍA

El objetivo inicial es el análisis de un fenómeno de comunicación profesional con unas características específicas. Se realizará un análisis terminológico y conceptual, con especial atención a la interactuación entre los distintos grupos. Se trata de contrastar el comportamiento de los principales actores a lo largo del proceso ferial, centrándose en las actuaciones de comunicación y relaciones públicas en cada etapa.

La investigación también se apoya en la práctica profesional de su autor[4], que permite una técnica cualitativa de observación directa y participativa y proporcionó un contacto continuo con los profesionales del sector.

Además, se pretende definir el perfil de los Gabinetes de Comunicación en el sector ferial en España. Se diseñó un cuestionario remitido a los Dircom de la Asociación de Ferias Españolas (AFE) y se completó el análisis con una entrevista en profundidad a los responsables de comunicación de las más importantes. A todas las organizaciones se les envío un cuestionario por correo, dada la dispersión de los integrantes de AFE y a la imposibilidad de de acceder a todos los miembros de forma directa. Todas ellas fueron requeridas por vía telefónica, para aclarar dudas y comentar las respuestas con el objetivo de tener en cuenta las opiniones de la gran mayoría de los profesionales que trabajan en este tipo de departamentos en el mercado ferial. Los cuestionarios que finalmente quedaron sin responder en su totalidad no alcanzaron el 5%, un margen de error asumible en un estudio de estas características y sobradamente compensado con la realización de una entrevista en profundidad a los principales organizadores de AFE. En esta segunda etapa, entrevistamos de forma minuciosa a una cuarta parte de los asociados, que representan a los organizadores más dinámicos a nivel estatal; de tal forma que podemos tener una amplia visión del escenario ferial y del comportamiento y las percepciones de sus protagonistas.

3- DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Breve recorrido histórico por las ferias

El término feria, tenía, en su origen, una acepción de festival religioso, celebrado en las proximidades de un convento o iglesia. La primera feria seria, con esta concepción, la de San Denís, próxima a París, fundada por el Rey Dagobert, en el año 629 y a la que asistían más de 700 compradores. A lo largo de la Edad Media fue incidiéndose cada vez más en el carácter mercantil de las ferias y el religioso pasó a un segundo plano o desapareció. Bertolotti recoge la existencia de diversos eventos de este tipo, a lo largo de varios siglos, en algunos países europeos, como Italia, Francia, Alemania o Rusia.

[4] Responsable del Gabinete de Comunicación de la Feira Internacional de Galicia entre 1994 y 2004.

Los comerciantes tenían garantizada la protección y disponían de salvoconductos, mientras que los que ponían obstáculos a los mismos estaban sujetos a fuertes penas. Los siglos XI y XII parecen ser el periodo más clásico del gran comercio itinerante europeo desarrollado por mercaderes nómadas a los que se llamaba muy gráficamente "pies polvorientos"[5].

En España, las primeras ferias aparecen en los siglos XII y XIII, en regiones como Castilla, Extremadura y Andalucía. Entre las más destacadas hay que citar a la feria de Medina del Campo creada por Fernando de Antequera, señor de la villa. Tuvo su mejor auge en el siglo XVI, era de carácter bianual (en los meses de mayo y octubre), internacional (mercaderes de Aragón, Castilla, Portugal, Francia, Italia, etc.) y multisectorial (perlas, telas, aceites, aunque la actividad principal era la lana y las letras de cambio). Los Reyes Católicos otorgaron una disposición en la que concedían la consideración a Medina del Campo como *Ferias Generales del Reino*. Además de la protección regia, su auge se debía a la excepcional situación de la villa, lugar donde confluían los caminos procedentes de Burgos, de Toledo y de Portugal[6]. Su declive se inició a finales del siglo XVI como consecuencia de las dificultades financieras de la Hacienda Real, que provocaron recurrentes suspensiones de pagos, y el desplazamiento del centro de gravedad económica de España hacia Madrid y las regiones costeras. Su desaparición definitiva se producía a comienzos del siglo XVIII[7].

Las ferias en Galicia registran una evolución muy similar, aunque con las particulares propias de un área alejada del cruce de caminos pero con la ventaja de contar con una gran vía de peregrinación hasta la tumba del Apóstol Santiago, en Compostela. A lo largo del siglo XVIII proliferan en Galicia los mercados semanales y las ferias mensuales[8].

Las ferias desempeñaron un papel importante en el desarrollo del comercio a lo largo de la historia. Con la aparición de la moneda se reforzó el aspecto transaccional de las mismas, pero fue con la Revolución Industrial de siglo XIX, cuando se convirtieron en centros de exposición donde cada nación exhibía sus productos[9]. Son una forma de promover los

[5] "El campo, de feria en feria", en revista *La Tierra*, nº 178, mayo - junio 2003, pág. 39-45.
[6] Recogido de www.delsolmedina.com/brevehistoriadelasferia.htm, consultado el 10 de enero de 2005.
[7] "El campo, de feria en feria", en revista *La Tierra*, nº 178, mayo - junio 2003, pág. 39-45.
[8] FRAGUAS, A., "Emplazamiento de ferias en Galicia a fines del siglo XVIII", Cuadernos de Estudios Gallegos XXIII, nº 70, 1968, pág. 309-323; SAAVEDRA, P., "La Galicia del Antiguo Régimen", *Galicia Historia*, vol. III, A Coruña, Hércules, 1991, pág. 309-325.
[9] CEVERA, A.; FRANCO, A. e GARCÍA, M., "Entorno ferial español y análisis de las ferias españolas mediante la técnica del Benchmarking", en *Revista Valenciana D´estudis Autonomics*, nº 36, 2001, pág. 131.

avances tecnológicos de un país y un medio de impulsar la actividad comercial fuera de sus fronteras[10].

Las Exposiciones Universales son el precedente más directo de la actual concepción de las ferias y salones profesionales. Los estudiosos señalan la celebrada en el Cristal Palace de Londres, en 1851 y que duró siete meses, con 14.000 expositores y más de 6 millones de visitantes, como el inicio de la actividad ferial moderna. En 1855, se desarrolló otra en París, con 23.954 expositores y 5,1 millones de visitantes.

Después de la Segunda Guerra Mundial los países industrializados se dan cuenta de la necesidad de tener una serie de citas periódicas de ámbito nacional, que, además de dar a conocer los avances en cada uno de sus productos, sirvan de contacto directo entre empresario y cliente para su promoción (Rico, 2005: 47). Empiezan, pues, a construirse recintos, normalmente en las afueras de las ciudades, y paulatinamente van creciendo hasta las dimensiones actuales, en las que, junto a una superficie en constante aumento, sus certámenes ocupan los 365 días del año, habiendo dificultades, incluso, para conseguir fechas. En la actualidad, con la diversificación de los sectores industriales, las ferias siguen una tendencia vertiginosa de diversificar e incrementar su oferta. Se realizan convocatorias prácticamente de todos los sectores de actividades posibles, llegando a un nivel muy elevado de especialización y adaptación a la cambiante realidad económica.

3.2 La gestión de la comunicación y las relaciones públicas de los actores feriales

El reto de los recintos y de las organizaciones feriales en el marco de la economía global coincide plenamente con el desafío de cualquier empresa: la competitividad. La comunicación es, en este escenario, una pieza clave para conseguir ventajas diferenciales y posicionar a un recinto, a una ciudad, a un país, en lo que podríamos denominar el "mapa ferial mundial". El mercado ferial ha ido evolucionando en los últimos años y los organizadores de ferias ya no deben considerarse como meros arrendadores de espacio, únicamente preocupados por incrementar el volumen de metros cuadrados vendidos para así aumentar los propios beneficios económicos. La tarea de las organizaciones feriales es captar la gama correcta de

[10] JIMÉNEZ, J.F.; CAZORLA, I.M.; e LINARES, E., "Ferias Comerciales en España. Un análisis sectorial", en *Distribución y Consumo*, año 12, nº 61, 2002, pág. 61-71.

expositores con respecto a los visitantes y la gama correcta de visitantes con respecto a los expositores[11].

3.3 La comunicación del organizador ferial

Las organizaciones feriales deben pasar de ser alquiladores de espacio a suministradores de servicios. Un factor esencial para el diseño de una convocatoria ferial es que responda a las necesidades reales del sector y cumpla las expectativas de expositores y visitantes. Es precisa la implicación de los profesionales, para lo cual se constituyen los Comité Organizadores y Asesores, encargados de definir la orientación de los salones y las actividades complementarias más adecuadas[12]. Una de las primeras decisiones que debe afrontar el Comité Organizador es establecer la fecha de la convocatoria y su duración y periodicidad. Es esencial saber gestionar el calendario del recinto para no interferir en la dinámica de las actividades de los potenciales expositores y visitantes y para evitar competir con eventos ya asentados en ese ámbito.

El proceso de una feria, desde el punto de vista del organizador, consta de tres partes: montaje, celebración y desmontaje (Jaén, 1995: 44); o en una terminología más utilizada, tanto por los investigadores como por los profesionales de este campo: pre-feria, feria y post-feria. Esta clasificación puede extrapolarse a los restantes actores feriales y va a ser un eje fundamental a la hora de analizar el comportamiento comunicativo de cada actor en el proceso ferial. Los tres tiempos son: desde la constitución del Comité Organizador hasta el día de inicio de la feria; durante su desarrollo; y desde su finalización hasta la reunión del mismo Comité para evaluar los resultados de esa convocatoria e iniciar los trabajos de la siguiente.

Una vez definida la fecha y las características de una convocatoria, comienza una nueva fase comunicativa, pues si hasta el momento la comunicación estaba reducida a aquellos que el organizador consideraba adecuados para implicarse en el proyecto; ahora debe abarcar a todo el sector. El diseño de la estrategia de comunicación debe verse plasmado en un plan que establezca objetivos y plazos, al tiempo que planifica las diferentes actuaciones. El elemento

[11] PRUESER, S., "Las ferias europeas, el mayor escaparate sectorial del Mundo. Como aprovechar su participación", ponencia en el *I Congreso Internacional de Empresas Estrategia Empresarial en la Nueva Europa*, Madrid, 8-10 enero, 2003.
[12] BAAMONDE SILVA, X., "La importancia del saber hacer para poder comunicar: el caso de las ferias", en el curso *Protocolo y relaciones públicas en la Sociedad del Conocimiento*, Pontevedra, 2002.

de diferenciación de un plan de comunicación de un certamen ferial radica en el rol de la prensa especializada (utilizada para llegar a los potenciales expositores y visitantes profesionales) y de la prensa diaria y los otros medios (para que el público genérico tenga conocimiento de la convocatoria). La temporización también es distinta: en la prensa especializada hay que tener presencia como mínimo un año antes de la convocatoria, para que las empresas interesadas en participar puedan incluir la inversión necesaria en sus presupuestos y los profesionales soliciten las citas de mayor interés y planifiquen con tiempo su visita a los eventos. Los medios generalistas se utilizan en los dos últimos meses antes del salón e incluso durante la celebración del mismo, pues lo que interesa es llegar a amplios sectores de la opinión pública.

3.4 Actuaciones comunicativas pre-feria

En primer lugar hay que realizar los folletos generales de las ferias y de las jornadas técnicas, siguiendo las directrices del Comité Organizador y en colaboración con los departamentos de Marketing y Comercial. Este material debe ser enviado a las revistas especializadas junto con una nota de prensa, que incluya la descripción del salón, las fechas de celebración, sectores abarcados, relación de actividades y fotografías.

Para difundir la convocatoria también es recomendable realizar una serie de presentaciones de la feria, o más asiduamente, de la oferta ferial del recinto. El envío de información a los medios especializados se incremente a medida que se acerque la fecha de inicio del certamen y también se facilitan datos a los diarios y medios audiovisuales. Aportar datos del ámbito económico comprendido por el salón es una técnica válida para tener presencia en los medios. Para lograr la mayor eficacia de este método es preciso que el organizador consolide su credibilidad como proveedor de información relevante, por lo que debe convertirse en un referente para el sector.

Otras actuaciones del Gabinete de Comunicación del organizador ferial en esta fase son los acuerdos de intercambios con prensa especializada y otros medios (un stand en la feria a cambio de anuncios y/o publirreportajes); contactar con los expositores para conocer y difundir sus novedades (aunque falta la cultura empresarial para compartir información no estratégica, pero si determinante para fomentar la asistencia de demanda de calidad); la elaboración del catálogo y del boletín ferial; conocer las necesidades de comunicación de las firmas participantes; gestionar monográficos o programas especiales para el día de la

inauguración; acreditación de los profesionales de la información y colaboración con los responsables de protocolo en la organización de los actos institucionales.

3.5 Actuaciones comunicativas durante la feria

Una vez iniciado el salón es preciso intensificar el envío de notas de prensa para mantener una presencia constante en los medios. También se procede a la publicación del boletín ferial para promocionar a los expositores y el programa ferial. El Gabinete de Comunicación debe gestionar las demandas de información por parte de los medios y satisfacer las necesidades de los expositores; así como realizar el seguimiento de la repercusión generada.

Es preciso disponer de un Plan de Crisis para anticiparse y evitar la improvisación, que prevea, hasta donde sea posible, el riesgo de una situación crítica y, a continuación, establezca las pautas iniciales de comportamiento para afrontarla con ciertas garantías. También, hay que continuar con la colaboración en las actuaciones protocolarias, como las visitadas de autoridades y personalidades relevantes (es imprescindible la coordinación en lo que se denomina el "triángulo" del acto, formado por protocolo, prensa y seguridad[13]) y, de forma especial, los discursos y las intervenciones públicas del presidente en el acto de inauguración, entregas de premios, jornadas técnicas, etc.

3.6 Actuaciones comunicativas post-feria

Una vez finalizada la feria hay que elaborar una nota resumen con los datos más relevantes de esta convocatoria, junto con material fotográfico, que puede ser especialmente interesantes para las revistas especializadas. Se puede anunciar la próxima edición, de tal forma que el "éxito" de esta convocatoria avala la siguiente. Además, es preciso proceder a la recopilación y análisis del tratamiento informativo del salón; organizar el archivo fotográfico y videográfico del certamen y el envío de cartas de agradecimiento a los periodistas y directores de los medios por la difusión realizada sobre el evento. El último paso es la reunión con los distintos departamentos para evaluar los resultados y preparar el material comunicacional de la siguiente edición.

Es preciso reconocer, como de hecho lo hacen bastantes profesionales de este sector, que hay organizaciones feriales que se precipitan en un remolino de cifras al azar que, más antes que

[13] FERNANDEZ, F. e BARQUERO, J.D., *El libro azul del protocolo y las relaciones públicas*, Madrid, Mc Graw-Hill, 2004, pág. 71.

después, terminan siendo desacreditadas por el sentido común y las experiencias de los propios expositores. Todos somos conscientes de la pasión desmesurada por las cifras que presentan muchas ferias, sobre todo, cuando se trata de ofrecer un número de visitantes siempre increscendo[14].

3.7 La comunicación de los expositores

La feria es para el expositor, ante todo, una inversión y su presencia en ella pretende criterios de rentabilidad (que no tiene que ser medida exclusivamente en términos económicos y de número de contratos alcanzados). Para una empresa expositora el elemento esencial de una feria es la asistencia masiva de potenciales usuarios de sus servicios o compradores de sus productos. Además, la actitud de los visitantes a una feria es positiva, pues su desplazamiento hasta el recinto presupone una mayor receptividad. Las empresas tienen la oportunidad de dirigirse a un público objetivo de calidad, con poder de decisión a la hora de comprar y que muestra predisposición hacia la oferta del vendedor[15]. Sin embargo, es preciso que las compañías desarrollen una metodología específica de trabajo adaptada al entorno ferial. Muchos expositores acuden a las ferias mostrando una actitud pasiva, sin unos objetivos y estrategias definidas y únicamente justifican su participación por la costumbre de acudir todos los años o, simplemente, por la presencia de la competencia[16]. La falta de rentabilidad en la participación ferial es debida en muchos casos al desconocimiento del potencial que ofrecen estas convocatorias y de las formulaciones y técnicas que permiten obtener el máximo provecho de cada participación ferial[17].

Lo primero es establecer que es lo que se quiere transmitir al mercado, a los clientes y a la sociedad y luego utilizar los instrumentos adecuados para hacerlo con eficacia. Es precisa una planificación exhaustiva de la actividad ferial, definiendo los objetivos a alcanzar, las acciones a desarrollar, antes, durante y después del certamen para su logro y ulterior medición de los resultados obtenidos[18]. La mayoría de las empresas sabe que las ferias son un

---

[14] QUINTANA, P., "¿Para cuándo una OJD de Ferias y Salones?", *Revista Expone*, nº 4, septiembre-octubre, 2005, pág. 63.

[15] MESONERO DE MIGUEL, M.; "Identificación de las variables explicativas del éxito obtenido en una feria industrial", ponencia en el XVI Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing, Alicante, 22-24 septiembre 2004

[16] LE MONNIER, F., *Marketing Ferial: Como gestionar y rentabilizar la participación en salones profesionales*, Barcelona, Ediciones Gestión 2000, 1994, pág. 26-27.

[17] BONOMA, T. V., "Get More Out of Your Trade Shows", *Harvard Business Review*, nº 61, (January – February), 1983, pág. 75-83.

[18] MESONERO, M. e GARMENDIA, F., "Comunicaciones integradas feriales o cómo planificar con éxito una feria industrial", en *Revista de Dirección y Administración de Empresas*, nº 11, marzo, 2004, pág. 109.

instrumento contundente, pero no hace ni mucho menos todo lo posible para optimizar su participación ferial[19]. Hasta hace poco tiempo existía una falta de interés bastante importante por parte de las empresas respecto al establecimiento de un plan ferial; de tal forma que el participar en una feria se convertía en un acto de fe, donde variables como el tamaño del stand o la feria a la que se debía acudir se definían de forma intuitiva.

No hay que confundir la comunicación del expositor con la que debe desenvolver el organizador para atraer al salón a visitantes específicos de cada sector. Una vez allí, es responsabilidad de cada empresa lograr que accedan a su stand. La feria no es una actividad aislada, sino que en ella intervienen otros instrumentos de comunicación[20]. La participación en feria debe formar parte del programa integral de comunicación de la empresa participante, que tiene que incorporar el mensaje ferial a las restantes manifestaciones de la compañía y beneficiarse de las sinergias de la totalidad de las acciones comunicativas. La comunicación va a condicionar el éxito de la participación de una empresa en un salón ferial, pues es la que permite atraer a su stand al público objetivo y presentar sus novedades a la prensa especializada y a los medios genéricos para llegar a la opinión pública.

3.8 Actuaciones comunicativas pre-feria

Las empresas expositoras han de ser más pro-activas en la fase pre-feria. Estudios realizados demuestran la efectividad de realizar campañas de promoción previas a la feria para atraer los visitantes al stand. Le Monnier (1994) señala como instrumentos de comunicación pre-feira más efectivos: invitaciones personales, mailings, tele-marketing y prensa especializada. Las invitaciones personales a los clientes potenciales pueden ir acompañadas de una carta explicativa con los motivos por los que se espera hablar con ellos en el transcurso del evento.
Una fórmula eficaz para llegar a los clientes es utilizar los medios de comunicación del sector, que, en ocasiones, también están presentes en el salón, cubrirán las novedades que se presenten e incluso pueden publicar ediciones especiales que se reparten en la misma feria. Lo ideal para que los expositores utilicen la prensa especializada sería contar con una revista que fuese distribuida entre dos y tres semanas antes del inicio de la feria y que durante su celebración tuviese una distribución especial dentro del salón. Los medios de comunicación

[19] PRUESER, S., "Las ferias europeas, el mayor escaparate sectorial del Mundo. Como aprovechar su participación", ponencia en el I Congreso Internacional de Empresas Estrategia Empresarial en la Nueva Europa. Madrid, 8 -10 enero, 2003.
[20] JIMENEZ, J.F.; CAZORLA, I.M.; e LINARES, E., "Ferias Comerciales en España. Un análisis sectorial", en *Distribución y Consumo*, ano 12, nº 61, 2002, pág. 61-71.

generalistas también acostumbran a prestar atención a los certámenes y, en ocasiones, con suplementos, monográficos y programas específicos.

La organización del salón ofrece a los expositores la posibilidad de patrocinar algunos de los folletos que elabora, como el programa de actividades o las jornadas técnicas, que serán enviadas a los profesionales del sector. Las nuevas tecnologías deben ser aprovechadas, tanto la web propia como la de la organización ferial. Para lograr buenos resultados con la promoción previa es preciso combinar diversas herramientas.

3.9 Actuaciones comunicativas durante la feria

Es imprescindible tener presencia en el Catálogo Oficial, que puede ser utilizado por los visitantes profesionales para organizar su recorrido por el salón. Esta publicidad es efectiva en una doble vertiente: durante la feria puede influir decisivamente en la visita al stand y una vez finalizada suele ser conservado y reutilizado con cierta frecuencia.

Los expositores pueden presentar alguna ponencia en los seminarios y jornadas técnicas, en las que la experiencia y los conocimientos de la empresa pueden contribuir a su prestigio. Si bien este tipo de actividades difícilmente reportarán ventas directas, es interesante que los clientes potenciales sepan que la compañía tiene cosas que decir y que está constituida por profesionales cono conocimientos de su sector y con criterio[21]. Además, estas propuestas acostumbran a ser objeto de atención por parte de los periodistas[22]. También se pueden utilizar los medios de comunicación tradicionales y los boletines publicados por la organización ferial. Es necesaria una comunicación fluida con el departamento del organizador ferial, al que hay que remitir datos y fotografías sobre los productos novedosos. Otras alternativas son la presencia en paneles y otros elementos de publicidad exterior del propio recinto o en los medios de transporte de la localidad; el reparto de material de promoción en el propio recinto o por la ciudad; o el patrocinio de alguna de las actividades incluidas en el programa ferial. La organización de actos específicos es recurso comunicativo eficaz, con diversas actividades como demostraciones de producto, cócteles, ruedas de prensa, etc.

---

[21] SANTAMARIA I SAMPLON, M. e CATALÁN I MARTÍ, J., *Guía de l´expositor*, Barcelona, Direcció General de Promoció Comercial, Departament d´Industria i Energía, Generalitat de Catalunya, 1995, pág. 103.
[22] CARTWRIGHT, G., *Making the Most of Trade Exhibitions*, Oxford, Butterworth-Heinemann/Reed Exhibitions Co., 1995, pág. 136.

3.10 Actuaciones comunicativas post-feria

Diversos autores (Miller, 1992; Le Monnier, 1994;; Gopalakrishna y Lilien, 1995; Navarro 2001; Tanner 2002; Puchalt, 2004) apuntan como fundamental el seguimiento de los contactos realizados durante el salón; junto con un mailing de agradecimiento a los visitantes por su paso por el stand. Tampoco está de más una carta de agradecimiento a aquellos medios que recogen informativamente la presencia de la empresa en la feria.

A todos los medios se les enviará un dossier que resume la participación en el evento, con fotografías, características de las novedades presentadas y textos de las ponencias aportadas a las jornadas técnicas. Es muy importante estar presente en el periodo que sigue a la feria, pues puede ser el momento en el que el visitante tome la decisión final de seleccionar el producto elegido.

3.11 Las ferias y los visitantes profesionales

Si para los expositores las ferias constituyen una herramienta de comunicación, marketing y relaciones públicas, para los visitantes supone una fuente de información de suma importancia en sus procesos de toma de decisiones. Concentran durante unos días un grupo importante de empresas expositoras, por lo que facilitan el trabajo de los compradores al darles la posibilidad de ver, informarse, captar nuevos proveedores, negociar e incluso formalizar compras, en un entorno que les ahorra tiempo y esfuerzos.

Los visitantes van a la feria para localizar productos nuevos, contactar con proveedores y para mantenerse informados sobre las nuevas tecnologías y los avances del sector. El visitante profesional se ha convertido en el actor principal en el escenario ferial, por lo que cada vez es más sofisticado y selectivo, planifica con tiempo su asistencia y está mejor preparado para acudir a la muestra. Tiene tres objetivos básicos, conocidos como las 3 "C": Conocer, Contactar y Comprar[23].

Las ferias frente a otras fuentes de inf. para profesionales	
Ferias comerciales	91%
Artículos en publicaciones comerciales	86%

[23] JAEN, F., *El Negocio Ferial. Privatizar, Vender Rentabilizar*, Barcelona, Editorial Dictext. S. L., 1995, pág. 35.

Conocidos o socios	84%
Anuarios o catálogos	73%
Representantes comerciales	69%
Publicidad en prensa especializada	65%
Conferencias e seminarios	59%
Grupos de usuarios	42%
Departamento de compras da propia empresa	41%
Consultores externos	39%
Personal de vendas de comercio detallista	24%
Periódicos	23%
Otros	3%

Fuente: Center for Exhibition Industry Research (CEIR)

La comparativa entre las ferias y otras fuentes de información para profesionales es ilustrativa de su importancia en los procesos de toma de decisiones. Resulta paradójico que, precisamente, cuando las nuevas tecnologías permiten realizar intercambios comerciales sin presencia física, las ferias estén en su mayor auge. La innovación y la comparación son el "núcleo del negocio ferial", de tal forma que los salones son, cada vez menos, espacios de exposición unidireccional y se convierten en lugar de "contactos interactivos"[24].

4- APORTACIONES

1.- En la actualidad, las tres cuartas partes de las organizaciones feriales disponen de un Gabinete de Comunicación estable. El 75% fue creado en la década 1995-2004; el 60% está integrado por uno o dos profesionales; de los cuales el 80% tienen titulación en Ciencias de la Comunicación; el 50% realiza también funciones de protocolo; el 60% dispone de un plan de comunicación pero el 80% no edita ninguna publicación; aunque más del 90% de los organizadores feriales tienen página web, sólo el 35% de los Gabinetes se ocupan de su gestión

[24] CABRUJA, A., "El mercado ferial español: un mundo de oportunidades" *Documentos del I Congreso de Ferias Españolas*, AFE, Ferrol, 1997, pág. 15-21.

2.- Existen tres tiempos en el desarrollo de una convocatoria ferial: pre-feria, feria e post-feria. En cada etapa, los distintos actores deben incluir una serie de actuaciones comunicativas. El organizador debe lograr la mayor concentración de expositores y visitantes. Los expositores deben comunicar porque es suya la responsabilidad de atraer hasta su stand a los potenciales clientes. El stand es un soporte de comunicación, pues permite establecer un diálogo con los públicos del mercado ferial. Es preciso un profesional de la comunicación en el diseño del programa ferial y del stand.

3.- Los visitantes de las ferias constituyen una audiencia de calidad, un público activo y dinámico, para el que las ferias son una fuente esencial para su toma de decisiones y un espacio para relacionarse con otros profesionales del sector. La interactividad es un elemento esencial en una feria. No un proceso comunicativo unidireccional, sino de actos de comunicación interpersonal, multidireccional. Existe un diálogo directo, inmediato e instantáneo entre emisor y receptor, que pueden intercambiar sus roles. Esta posibilidad, junto a la oportunidad de probar los productos en funcionamiento es un valor característico de las ferias. Precisamente, este es uno de los motivos por lo que las ferias virtuales no parecen que vayan a sustituir en un futuro próximo a las tradicionales. Los eventos feriales también posibilitan un contacto directo con los medios de comunicación, a través de los cuales se puede lograr difundir el mensaje a toda la sociedad y no sólo en el ámbito profesional.

4.- Las ferias constituyen fuentes de información profesionales para los periodistas. Son lugares en los que se registra un importante flujo de datos que permiten conocer la situación actual y las tendencias de futuro en un determinado sector. Además de los instrumentos tradicionales, como notas de prensa, comunicados, entrevistas, etc., en las ferias se utilizan fundamentalmente tres herramientas para relacionarse con los medios de comunicación: los boletines feriales, las presentaciones o demostraciones de producto y los informes sectoriales.

5.- El sector ferial ha evolucionado desde un concepto en que los eventos se dirigían a cubrir objetivos de venta, hasta una conceptualización más extendida, con objetivos de comunicación interactiva. Las ferias pueden ser consideradas como espacios de divulgación de los avances profesionales, técnicos y científicos. En ellas se pueden trasladar al público y a los medios de comunicación contenidos complejos de una forma comunicable y comprensible. Pueden ser una de las respuestas a la necesidad de encontrar un punto de encuentro entre ciencia-técnica y sociedad, entre la información profesional y especializada y

el público en general. Divulgar, acercar la información a los usuarios, atraer y facilitar la comprensión, son algunas de las tareas que las ferias y salones profesionales pueden hacer propias para facilitar la constitución de una verdadera sociedad del conocimiento. En este escenario, los profesionales de la comunicación y las relaciones públicas tienen mucho que decir.

5- BIBLIOGRAFÍA

ACERENZA, M.A. (2006): *Marketing en Ferias Turísticas*, Sevilla, Editorial Trillas/Mad.

BAAMONDE, X.M. (2008): *Las Ferias como espacio de comunicación profesional: el caso de la Feira Internacional de Galicia – Fundación Semana Verde (1995 – 2004)*, TD, Universidad de Santiago de Compostela.

BAAMONDE, X.M. (2003): "Comunicación y relaciones con los medios: como despertar y conciliar intereses", *Ponencia presentada al IV Congreso de Ferias Españolas*, Vigo, AFE,.

BERNÉ, C. y GARCIA, M. (2005): *Origen y consecuencias de los resultados de la exposición en ferias profesionales*, Zaragoza, Universidad de Zaragoza.

BERTOLOTTI, C. (1983): *Fiere, strumento di marketing*, Turin, Publitec.

BONOMA, T. V. (1983):, "Get More Out of Your Trade Shows", *Harvard Business Review*, nº 61, (January – February), pág. 75-83.

BOVER I SALVADÓ, J. (2003): *Terminología de fires i congresos*, Barcelona, TERMCAT, Centre de Terminología, Generalitat de Catalunya.

CARTWRIGHT, G. (1995): *Making the Most of Trade Exhibitions*, Oxford, Butterworth-Heinemann/Reed Exhibitions Co.

CEVERA TAULET, A.; FRANCO BORDERIA, A. y GARCÍA ESQUEMBRE, M. (2001): "Entorno ferial español y análisis de las ferias españolas mediante la técnica del Benchmarking", en *Revista Valenciana D´estudis Autonomics*, nº 36, pág. 131-153.

GARCIA PÉREZ DE LEMA, D., MADRID GUIJARRO, A. y MUNUERA ALEMAN, J.L. (2008): "Crecimiento, endeudamiento y rentabiidad de las instituciones feriales en España", Revista *Información Comercial Española ICE,* nº 840, ene.-feb., pág. 105-122

GAZQUEZ, J.C. e JIMENEZ, J.F. (2002): "Las ferias comerciales en la estrategia de marketing", *Distribución y Consumo*, vol. 12, nº 66, pág. 76 – 84, Área de comercialización e investigación de mercados, Universidad de Almería

GOLFETTO, F. (2003): "Desarrollos competitivos del sector de las ferias en los principales países europeos", *Documentos del IV Congreso de Ferias Españolas*, Vigo, AFE, pág 15-21.

GOPALAKRISHNA, S. e LILIEN, G. (1995): "A three-stage model of industrial trade show perfomance", *Marketing Science*, Vol. 14, nº 1, Winter, pág. 22-42.

HANSEN, K. (2004): "Measuring performance at trade shows. Scale development and validation", *Journal of Business Research*, vol. 57, pág. 1-13.

HERRERO, P. (2000), *Gestión y Organización de Congresos*, Madrid, Editorial Síntesis, S.A.

JAEN, F. (1995): *El Negocio Ferial. Privatizar, Vender , Rentabilizar*, Barcelona, Dictext.

LE MONNIER, F. (1994): *Marketing Ferial: Como gestionar y rentabilizar la participación en salones profesionales*, Barcelona, Ed. Gestión 2000.

MILLER, S. (1992): *Como obtener el máximo beneficio de las Ferias y Exposiciones*, México, McGraw-Hill.

MOTTARD, E. (2002): "Como comunicar en una feria", en *Marketing y Ventas*, nº 175, Diciembre, pág. 6-11.

NAVARRO, F. (2001): *Estrategias de Marketing Ferial*, Madrid, ESIC.

NEVEN, P. (1999): "El mercado ferial en Europa. Perspectivas. Estrategias a seguir para un futuro a corto y medio plazo", en *Documentos del II Congreso de Ferias Españolas*, Valladolid, AFE, pág. 47-50.

PUCHALT, J. (2001): *Las ferias comerciales como instrumento de marketing al servicio de las empresas: una aplicación a Feria de Valencia*, TD, Universitat de Valencia, Valencia.

ROSSON, P.J. e SERINGHAUS, R. (1995): "Visitor and exhibitor interaction at industrial trade fairs", *Journal of Business Research*, vol. 32, pág. 81-90.

RUBALCABA, L. (1994): *Fairs and Exhibitions in the European Economy,* Luxemburgo, Eurostat.

RICO, J.C. (2005) *La exposición comercial. Tiendas y escaparatismo, stands y ferias, grandes almacenes y superficies*, Gijón, Ediciones Trea, S.L.,

TANNER, J. e CHONKO, L. (2001): "Using trade shows throughout the product life cycle", *Journal of Promotion Management*, Vol. 8, Nº 1, pág. 109-125.

TANNER, J. (2002): "Leveling the playing field: factors influencing trade show success for small companies", *Industrial Marketing Management*, vol. 31, pág. 229-239.

TENA, J. e COMAI, A. (2004): "Inteligencia Competitiva en Ferias y Congresos: ¿Cómo obtener la mejor información de una feria o evento comercial?", na revista *Puzzle*, Ano 3, nº 9, Xaneiro – Febreiro, pág. 18-24.

TRIVIÑO, Y. (2006): *Gestión de eventos feriales. Diseño y organización*, Madrid, Editorial Síntesis.

1.3 La comunicación corporativa de las compañías energéticas españolas y sus públicos receptores

MANUEL PALENCIA-LEFLER- Universitat Pompeu Fabra

MIREIA CODINA- Universidad de Barcelona

Abstract

Bajo la hipótesis central de que la Comunicación Corporativa de las tres grandes empresas energéticas españolas hacia sus públicos está ligada a la "misión", "visión" y "valores" públicamente expresados, el estudio pretende mostrar que sus intereses comunicativos están en relación a la tipología de acciones y públicos receptores.
Las 3 compañías, Endesa, Gas Natural e Iberdrola, conceden una gran importancia a la comunicación hacia sus públicos internos. Destacan también aquellas acciones que se dirigen a las administraciones públicas y cuya finalidad es mantener y mejorar las relaciones institucionales en el entorno político. En número de acciones es el cliente quien recibe un mayor número de acciones. Y es en relación con la Responsabilidad Social Corporativa donde las compañías asumen una mayor dedicación en sus acciones comunicativas, lo que confirma la tendencia mayoritaria de promover relaciones mutuamente beneficiosas con la comunidad que revierten en una gran variedad de públicos de la organización.

Palabras clave: empresa energética, misión, visión, valores, acciones de comunicación.
Metodología: de tipo cualitativo a partir del estudio de casos.

1- INTRODUCCIÓN

Si bien es cierto que no es responsabilidad de una empresa, en sentido estricto, resolver algunos de los problemas de la sociedad actual, no es menos cierto que si sus actividades afectan a un ámbito colectivo -por ejemplo, el medio ambiente- las empresas no pueden permanecer indiferentes. Por tanto, la labor responsable a desarrollar por parte de la empresa debe tener algún impacto positivo sobre la comunidad o entorno que se ve directamente afectada durante el transcurso de la actividad empresarial. Ello no quiere decir que la empresa no pueda apoyar otras acciones de carácter filantrópico, pero si se actúa de esa manera se está corriendo el riesgo de ser menos sostenible socialmente.

Bajo la hipótesis central de que la Comunicación Corporativa de las tres grandes empresas energéticas españolas hacia sus públicos está ligada a la "misión", "visión" y "valores" públicamente expresados, el estudio pretende mostrar que sus intereses comunicativos están en relación a la tipología de acciones y públicos receptores.

La investigación parte de autores como Grunig & Hunt (1984) de los que se sirve para argumentar la unidireccionalidad o bidireccionalidad de las acciones de relaciones públicas con sus públicos, así como de Grunig & Repper (1992), Grunig (2001) y Noguero (1995) en la tipología de públicos receptores de acciones comunicativas. También de Noguero (1980, 1990) para plantear el discurso a través de los sujetos de las relaciones públicas y de Esman (1972) para encuadrar los vínculos de los públicos con la organización. En cuanto a la comunicación corporativa como estrategia global de empresas y grandes corporaciones, el estudio se basa en diversos autores entre los que destacan Van Riel (1997), Benavides (2001) y Lacasa (2004) que refuerzan la posición de la hipótesis planteada. Los principios clásicos de la comunicación corporativa pueden y deben tener su fundamento en las exposiciones de motivos (misión, visión y valores) de las empresas para dar coherencia a la propia comunicación.

En clave epistemológica, cabe diferenciar a dos tipos de sujetos receptores de acciones de relaciones públicas: los públicos internos y los públicos externos (Cutlip y Center, 1963; Steinberg, 1975; Noguero, 1980) aunque otros académicos creen superada dicha clasificación. Es el caso de Grunig y Repper (1992) en la que hacen participar conceptos más específicos como los no-públicos, los públicos latentes, los públicos informados, los públicos activos. Ya en 1972 Esman había planteado una clasificación de públicos en relación a los vínculos de la organización con el entorno (vínculos funcionales, difusos, posibilitadores, normativos) que permite una distinción entre ellos más concisa. Donde hay coincidencia teórica y práctica es en la necesidad de un estudio comparativo de los públicos y sus clases en la fase de investigación de todo proceso comunicativo.

En ese sentido, se hace necesario profundizar en el perfil sociológico de los públicos receptores de acciones de relaciones públicas –sus derechos, sus obligaciones– para poder entender el proceso comunicacional. Y lo mismo cabe afirmar para algunos públicos especializados y que se determinan en sectores y subsectores clave para su estudio: entre los más importantes destacan los inversores, los legisladores, los religiosos, los ecologistas, los jueces, los sindicatos, los analistas y los líderes de opinión.

La teoría de los stakeholders de Freeman argumenta que es necesario que las empresas gestionen las relaciones con grupos específicos de stakeholders de un modo orientado a la acción (Midttun y Granda, 2007: 16). El nivel “relacional” de análisis de la teoría de Freeman

(1984) implica que la organización debe dejar claras las relaciones con los stakeholders, señalando cuáles son sus principales grupos de interés, en este caso los stakeholders habituales: empleados, clientes, sindicatos, asociaciones de consumidores, asociaciones comerciales, competidores, proveedores, empresarios, comunidad financiera, gobierno, grupos de activistas, partidos políticos.

En el contexto de la empresa energética –y en nuestro caso, la española– cabe señalar que los stakeholders clave son los clientes, eje central de toda actuación comunicativa, tanto por su elevado número (cifrado en millones) como por su importancia estratégica. Éstos, representan indirectamente toda la comunidad local o nacional, y por ende, se hace necesaria una intervención comunicativa más allá de los deberes y las obligaciones empresariales, en el campo de la RSC. Así, las intenciones de esta política socialmente responsable son claramente reflejadas en sus declaraciones públicas –misión, visión y valores–, situación que permite analizar sus acciones comunicativas bajo una perspectiva abierta.

2- METODOLOGÍA

La investigación se desarrolla a partir del estudio de casos teniendo en cuenta los datos pormenorizados de las Memorias Anuales de las tres compañías analizadas y correspondientes al año 2007. La muestra de la investigación está conformada por las empresas energéticas españolas más destacadas en cuanto a volumen de facturación y clientes: Endesa, Gas Natural e Iberdrola. Se considera dicha muestra representativa ya que es difícil encontrar un residente del Estado español que no sea cliente de alguna de dichas empresas. Los productos y servicios que ofrecen las tres compañías alcanzan, pues, a la mayoría de ciudadanos españoles y por ende representan de manera idónea a la globalidad del sector.

Las técnicas utilizadas para la realización de la investigación son de tipo cualitativo. La parte de las Memorias Anuales seleccionada para realizar el análisis y la observación es aquella que se dirige a sus públicos receptores para comunicar e informar sobre actuaciones, motivos, intenciones y presentación de ideas. No se ha analizado las informaciones de aire técnico económico y contable por apartarse del objeto de la presente investigación. Así, el estudio de casos tiene como objetivo localizar y estudiar todas las acciones comunicativas, centrándose

en la parte que concierne a los sujetos receptores y a la tipología de cada acción, viéndose si éstas se corresponden con la línea comunicativa trazada por la Misión, la Visión y los Valores. Posteriormente a la recolección de las acciones, éstas se han almacenado en tablas que incluyen una clasificación por públicos (sujetos receptores), la naturaleza (esencia de la acción) y el canal comunicativo. En base a la información que se ha obtenido se exponen los resultados manifiestos en tablas de doble entrada y gráficos. Los criterios seguidos para realizar el análisis descrito son los siguientes:

1) respecto a la naturaleza de la acción, la clasificación de las acciones se realiza en función de su objeto y esencia;
2) se consideran públicos receptores todos los grupos con los que la empresa establece un vínculo en el transcurso de la acción;
3) la tipología del canal comunicativo se define en base al grado de respuesta de los públicos y de la importancia que tiene la respuesta para la compañía y la acción en sí misma. Cuando se haya una respuesta se mide el grado de ésta en función de la tipología de la acción. A partir de este punto se define la asimetría o simetría de la acción, partiendo de la base de la bidireccionalidad;
4) siempre que se realice un alusión al grupo "otros públicos sensibles", se busca definir un grupo de públicos sensibles para esa acción en concreto y que conforman colectivos heterogéneos, de manera que se ha hecho difícil su definición y concreción debido a su reducido tamaño.

3- RESULTADOS

El siguiente cuadro de doble entrada muestra la información que ofrecen las tres compañías respecto a la "misión", "visión" y "valores", destacando el qué, quién, cómo y por qué plantean a sus públicos dichas informaciones como eje central de sus actuaciones públicas.

	MISIÓN	VISIÓN	VALORES
ENDESA	Maximizar el valor de la inversión en sus **accionistas**, servir a	Ser un operador de **servicios energéticos** y de servicios conexos,	Las **personas**, la seguridad y la salud, el trabajo en equipo, la

	sus mercados superando las expectativas de sus **clientes**, contribuyendo siempre en el desarrollo de sus **empleados**.	centrados en la electricidad sin dejar de ser una compañía multinacional, responsable, eficiente y competitiva, comprometida con la **seguridad**, la salud y el **medio ambiente**, de manera que todo en su conjunto haga que sea una empresa preparada para competir globalmente.	conducta ética, la **orientación al cliente**, la **innovación**, la orientación a los **resultados**, la **comunidad** y el **medio ambiente**.
GAS NATURAL	Atender a las necesidades energéticas de la **sociedad**, proporcionando a sus **clientes** servicios y productos de calidad, respetuosos con el **medio-ambiente**, a sus **accionistas** una rentabilidad creciente y sostenible y a sus **empleados** la posibilidad de desarrollar sus competencias profesionales.	Ser un **Grupo energético** y de servicios líder y en continuo crecimiento, con una presencia multinacional, que se distinga por proporcionar una calidad de servicio excelente a sus **clientes**, una rentabilidad sostenida a sus **accionistas**, una ampliación de oportunidades de desarrollo profesional y personal para sus **empleados** y una contribución positiva a la **sociedad** actuando con un compromiso de **ciudadanía global.**	Orientación al **cliente**, compro-miso para con los resultados, sostenibilidad, interés por las **personas**, Responsabilidad Social, Integridad.

IBERDRO-LA	Seguir produciendo la **energía** más limpia del planeta, apostar por las **tecnologías** más respetuosas con el **medio ambiente**, comprometerse con la sostenibilidad, la **innovación**, así como generar riqueza y **desarrollo económico** y **social** en los territorios donde está implantada la compañía	Querer ser la **compañía energética** preferida mediante su compromiso con la creación de valor, la calidad de vida de las **personas** y el cuidado del medioambiente.	La ética y la responsabilidad social corporativa, los **resulta-dos económicos**, respeto por el medioambiente, confianza y **sentido de pertenencia**.

De forma generalizada para las tres compañías destaca: a) el respeto por el medio ambiente; b) la apuesta por los trabajadores y su desarrollo tanto personal como profesional; c) el compromiso con los resultados y rentabilidad para los accionistas; d) una contribución positiva a la sociedad, tratando de reinvertir en ella parte de la confianza que ella deposita en las compañías.

De forma personalizada, el análisis de resultados se realiza en base a esos puntos considerados como el eje de la comunicación corporativa que exponen las tres compañías y que conforman la muestra.

3.1. Endesa

Desde 2001, la compañía presenta en la parte central de su Web Corporativa el texto siguiente: *"Desarrollo sostenible significa crecimiento, teniendo en cuenta la responsabilidad social en las sociedades en las que operamos, el empleo eficiente de recursos, de forma que nuestro impacto en el medio ambiente sea aceptable, y la creación de riqueza para aquellos que en ella invierten, trabajan o sirven con nuestros servicios."* [25] Parte de dicho mensaje se

[25] Web corporativa del grupo Gas Natural (www.endesa.es). Enero 2008.

traduce en la Memoria Anual objeto del presente análisis, concretamente en la parte que desarrolla las informaciones corporativas, sociales y medioambientales. Endesa destinó en 2007, 31 millones de euros para la promoción y realización de actividades de acción social. Son abundantes las acciones sociales y los patrocinios que no se basan estrictamente en canales comunicativos bidireccionales. Se encuentran un gran número de acciones que tienen como sujeto receptor a la comunidad social en general, de manera que es difícil segmentar dicho grupo en públicos receptores más concretos. Por norma general, la empresa realiza más acciones comunicativas en aquellas comunidades locales donde la compañía opera de forma directa. Así, Endesa desarrolla un buen número de actividades en Latinoamérica, donde cuenta con una notable presencia. Dichas acciones, a pesar de ser elevadas en número no suponen un gran desembolso para la compañía, debido a que se trata de proyectos en su mayoría puntuales, los cuáles no buscan una proyección o una respuesta por parte de los públicos a largo plazo.

Respecto a la tipología de las acciones, Endesa cuenta con un total de 268 acciones comunicativas. En el siguiente cuadro se presenta una clasificación en base a la tipología de las mismas.

Tipo de acciones	Número	%
Comunicación interna/ RR.HH. y Cultura corporativa	20	7,46%
Transparencia financiera	4	1,49%
Relaciones institucionales	4	1,49%
Gestión del conocimiento	6	2,24%
Comunicación de Crisis	2	0,75%
Relación con los MdC	2	0,75%
Satisfacción clientes	13	4,85%
Responsabilidad Social Corporativa	213	79,48%
Otras	4	1,49%
Total	**268**	**100%**

Un 80% de las acciones responden a una estrategia de RSC, muy por encima del resto. Las que responden a objetivos de comunicación interna suponen un 8% seguido por las que buscan la satisfacción de los clientes con un 4%.. El gran número de acciones refleja el interés que Endesa deposita en la comunicación, tanto interna como externa. Cabe destacar que la compañía opera en un basto territorio geográfico de Latinoamérica, hecho que resulta favorable a la hora de incrementar las acciones solidarias –principalmente de ayudas a la

comunidad–. Respecto a los sujetos receptores, la siguiente tabla los ordena según el número de acciones recibidas.

Públicos	Nº acciones que recibe	% respecto del total	Públicos	Nº acciones que recibe	% respecto del total
Comunidad Social	176	65,67%	Consejo de Administración	40	14,93%
Administración Pública	166	61,94%	Orgs. Deportivas	40	14,93%
Empleados	138	51,49%	Comunidad Ambiental	29	10,82%
Empresas Filiales	113	42,16%	Competencia	25	9,33%
Centros de Enseñanza	107	39,93%	Comunidad Empresarial	19	7,09%
Universidades	105	39,18%	Comunidad Energética	15	5,60%
Patronato Fundación	99	36,94%	Sindicatos	14	5,22%
Accionistas	89	33,21%	Comunidad Financiera	10	3,73%
Clientes	81	30,22%	Proveedores de servicios	10	3,73%
Líderes de opinión	77	28,73%	Ex empleados	7	2,61%
MdC	75	27,99%	Proveedores	6	2,24%
Comunidad Científica	74	27,61%	Inversores	5	1,87%
Organizaciones Culturales	71	26,49%	Orgs. Consumidores	5	1,87%
Orgs. Ayudas Sociales	65	24,25%	Orgs. reguladores	5	1,87%
Org. Ambientales	48	17,91%	Comunidad Inmobiliaria	2	0,75%
Familiares de los empleados	47	17,54%			

El ranquin muestra la importancia que supone para la compañía la Comunidad Social y las Administraciones Públicas como sujetos receptores con un porcentaje elevado de acciones comunicativas. Así, la Comunidad Social es receptora de un total de 176 acciones derivado del gran número de acciones de RSC desarrolladas. El notable número de acciones de relaciones públicas con las Administraciones Públicas se debe al comportamiento multilateral que una compañía de semejante envergadura ha de tener. Los empleados y las empresas filiales destacan de forma notable, siendo el público interno que más atención recibe. Los Centros de Enseñanza y las Universidades también gozan de uno de los puestos delanteros de la lista, demostrando así Endesa su apuesta por la gestión del conocimiento, la cultura y la educación. Los Líderes de Opinión destacan también por recibir un buen número de acciones comunicativas ya que son numerosos los sectores económicos, culturales y medioambientales que mantiene relación permanente con la compañía.

Atendiendo al análisis realizado en base a la tipología unidireccional o bidireccional del canal comunicativo, los resultados son los siguientes:

Nº Acciones	Unidireccional	Bidireccional Asimétrico	Bidireccional Simétrico
268	31	206	31

Las acciones bidireccionales son las más abundantes (237), aunque dentro de éstas el dominio es claramente para las bidireccionales asimétricas. Endesa busca establecer una comunicación de doble sentido con sus sujetos receptores, aunque en ocasiones la respuesta que de ellos se requiere no es tomada 100% en consideración y no se trabaja con ella para la realización de futuras acciones.

3.2. Gas Natural

La compañía presenta un mensaje central en su Web Corporativa: *"Aceptamos nuestra responsabilidad social corporativa, aportando a la sociedad los conocimientos, capacidad de gestión y creatividad. Dedicamos parte de nuestros beneficios a la acción social, manteniendo un diálogo permanente con la sociedad para conocer sus necesidades y procurar su satisfacción, de tal forma que aumente la credibilidad y el prestigio del grupo"*.[26] Así, de la Memoria Anual 2007 se extrae que Gas Natural destinó 42 millones de euros para desarrollar diferentes operaciones relacionadas directamente con el cuidado y respeto por el medioambiente, centrando gran parte de su atención en la restitución del entorno. Por otro lado, se financiaron un total de 337 iniciativas de interés social a través de una inversión de 13 millones de euros, de los cuales, 10 fueron invertidos en su totalidad en territorio español, viéndose incrementado –por tercer año consecutivo– el número de acciones sociales y culturales desarrolladas en España.

Respecto a la tipología de las acciones comunicativas, el siguiente cuadro muestra una relación ordenada de las mismas.

Tipos de acciones	Número	%
Comunicación interna/ RR.HH. y Cultura corporativa	25	17,12%
Transparencia financiera	4	2,74%
Relaciones institucionales	5	3,42%
Gestión del conocimiento	5	3,42%
Comunicación de Crisis	1	0,68%
Relación con los MdC	6	4,11%
Satisfacción clientes	6	4,11%
Responsabilidad Social Corporativa	94	64,38%
Total	**146**	**100%**

[26] Web corporativa del grupo Gas Natural (www.gasnatural.es). Enero 2008

Los datos anteriores muestran que Gas Natural llevó a cabo en 2007 un total de 146 acciones de comunicación en relación con sus públicos, de las cuales 94 responden a una estrategia de RSC, lo que supone que un 65% de las acciones que se llevan a cabo. Las acciones de comunicación interna representan un 17%, lo que demuestra que Gas Natural otorga una importancia destacada a los públicos internos, íntrinsecos a la popia actividad de la empresa. Respecto a los sujetos receptores, se muestran ordenados según su importancia

Públicos	**Nº acciones que recibe**	**% respecto del total**	**Públicos**	**Nº acciones que recibe**	**% respecto del total**
Comunidad Social	75	51,37%	Asoc./ Orgs. Culturales	23	15,75%
Administración Pública	66	45,21%	Competencia	23	15,75%
Empleados	61	41,78%	Universidades	18	12,33%
Consejo de Administración	51	34,93%	Proveedores de servicios	18	12,33%
Empresas Filiales	46	31,51%	Proveedores	17	11,64%
Patronato Fundación	44	30,14%	Inversores	17	11,64%
Clientes	44	30,14%	Comunidad Ambiental	15	10,27%
Líderes de opinión	44	30,14%	Sindicatos	15	10,27%
Asoc. / Orgs. Ambientales	42	28,77%	Comunidad Financiera	13	8,90%
Accionistas	36	24,66%	Familiares empleados	10	6,85%
MdC	34	23,29%	Org. Consumidores	8	5,48%
Comunidad Empresarial.	31	21,23%	Comunidad Sec.Edificación	8	5,48%
Comunidad Científica	30	20,55%	Ex empleados	4	2,74%
Comunidad energética	30	20,55%	Comunidad Sec. turístico	4	2,74%
Orgs. Ayudas comunidad	28	19,18%	Comunidad Sector Primario	3	2,05%
Centros de Enseñanza	24	16,44%	Asoc. /Orgs. Deportivas	1	0,68%

De nuevo la Comunidad Social y las Administraciones Públicas vuelven a ser los públicos que más acciones comunicativas reciben. Los diferentes públicos internos confirman prácticamente un bloque de semejante importancia, conformado por los empleados, el Consejo de Administración, las empresas filiales y el patronato de la fundación. El Patronato de la Fundación toma notable importancia ya que muchas de las acciones de RSC son llevadas a cabo a través de la misma, mientras que en el caso de Endesa se desarrollan desde las empresas filiales. Gas Natural incorpora dos nuevos públicos: la Comunidad del Sector de la Edificación (arquitectos en su mayoría) y la Comunidad del Sector Primario. La Comunidad científica y el sector energético cobran mucha importancia en el mapa de públicos de esta compañía. Respecto a la tipología del canal comunicativo cabe resumir las 146 acciones comunicativas de la forma siguiente:

Nº Acciones	Unidireccional	Bidireccional Asimétrico	Bidireccional Simétrico
146	11	102	33

Como en el caso anterior, dominan las acciones que se basan en una comunicación de doble sentido. Sin embargo observamos que 11 del total de 146 acciones se realizaron sin ninguna garantía o espera de respuesta (comunicación unidireccional).

3.3. Iberdrola

"Iberdrola se compromete a llevar a cabo las mejores prácticas de gobierno corporativo, con los principios de la ética empresarial y con la transparencia en todos los ámbiots de actuación de la compañía. El comportamiento responsable es una guía de actuación que consolida una de las características más sólidas de la personalidad de la entidad".[27] Iberdrola, a fecha de 2007 no disponía de un informe anual donde se encontraran enmarcadas todas las actividades que la compañía realiza enfocadas desde la triple vertiente común a la mayoría de memorias anuales: la social, la económica y la medioambiental. Iberdrola publica un conjunto de documentos diferenciados donde prácticamente cada uno de ellos constituye una parte de la supuesta memoria. En suma, para la realización del análisis correspondiente nos hemos basado en dos documentos que, unificados, resultan ser una Memoria Anual.

Iberdrola destinó en 2007 un total de 14 de millones de euros para la puesta en práctica de acciones sociales, de los cuales, más de 8 fueron invertidos en España y 6 en Latinoamérica. Por lo que acciones estrictamente solidarias se refiere, Iberdrola destinó aproximadamente 3 millones de euros –sólo en el territorio español–. Las acciones relacionadas con el medio ambiente recibieron un presupuesto de medio millón de euros. Respecto a la tipología de las acciones comunicativas, se resumen en:

Tipos de acciones	Número	%
Comunicación interna/RR.HH. y Cultura corporativa	45	27,78%
Transparencia financiera/Otros grupos de interés	8	4,94%
Relaciones institucionales	2	1,23%
Gestión del conocimiento	6	3,70%
Comunicación de Crisis	3	1,85%
Relación con los MdC	3	1,85%
Satisfacción clientes	3	1,85%
Responsabilidad Social Corporativa	92	56,79%
Total	**162**	**100,00%**

[27] Web corporativa de Iberdrola (www.iberdrola.es). Enero 2008.

Iberdrola es la compañía que menos acciones de RSC realiza, aunque proporcionalmente son las más destacadas. Destaca, también, la abundante atención que presta a las acciones de comunicación interna. El resto de acciones son poco destacables. Y respecto a los sujetos receptores de dichas acciones, se presentan en orden de importancia

Públicos	Nº acciones que recibe	% respecto del total	Públicos	Nº acciones que recibe	% respecto del total
Administraciones Públicas	82	50,62%	Patronato Fundación	22	13,58%
Consejo de Administración	79	48,77%	Orgs. empresariales	21	12,96%
Empleados	68	41,98%	Orgs. Ayudas comunidad	18	11,11%
Comunidad Social	65	40,12%	Sindicatos	18	11,11%
Empresas Filiales	52	32,10%	Universidades	15	9,26%
Comunidad Empresarial	46	28,40%	Comunidad Financiera	14	8,64%
Orgs. Ambientales	45	27,78%	Orgs. Culturales	12	7,41%
Accionistas	43	26,54%	Proveedores de servicios	9	5,56%
Líderes de opinión	42	25,93%	Proveedores	8	4,94%
Comunidad Ambiental	40	24,69%	Competencia	7	4,32%
Comunidad Energética	36	22,22%	Organismos reguladores	6	3,70%
Comunidad Científica	35	21,60%	Familiares empleados	5	3,09%
MdC	34	20,99%	Comunidad Sec. Edificación	4	2,47%
Inversores	33	20,37%	Ex empleados	4	2,47%
Clientes	23	14,20%	Orgs. Consumidores	3	1,85%
Centros de Enseñanza	23	14,20%	Orgs. Deportivas	3	1,85%

Iberdrola demuestra una mayor diversificación de sus públicos receptores. Esto conlleva que el sector ambiental, el científico y el energético tengan una mayor presencia que en los casos de Endesa y Gas Natural. Los Centros de Enseñanza se sitúan por encima de las Universidades, de manera que Iberdrola apuesta por las actividades pedagógicas en edades más tempranas. Cabe destacar, también, y en comparación con las dos compañías analizadas anteriormente, que los clientes no son uno de los sujetos receptores primordiales para Iberdrola. Y respecto a la tipología del canal comunicativo, las cifras son las siguientes:

Nº Acciones	Unidireccional	Bidireccional Asimétrico	Bidireccional Simétrico
162	20	116	26

Se observa que las acciones bidireccionales asimétricas destacan muy por encima del resto. Como dato destacable cabe indicar que Iberdrola cuenta con muchas acciones de avaluación e investigación “pre” y “post” acciones.

Valga una comparativa general de la tipología de las acciones comunicativas de las tres compañías para resumir algunos datos clave.

Comunicación interna/ RR.HH. y Cultura corporativa	Transparencia financiera/otros grupos de interés	Rels. Instituc.	Gestión conocimiento	Comunic. Crisis	Relación con MdC	Satisfacción clientes	RSC	TOTAL ACCIONES
20	4	4	6	2	2	13	213	268
7,46%	1,49%	1,49%	2,24%	0,75%	0,75%	4,85%	79,48%	ENDESA
25	4	5	5	1	6	6	94	146
17,12%	2,74%	3,42%	3,42%	0,68%	4,11%	4,11%	64,38%	GAS NATURAL
45	8	2	6	3	3	3	92	162
27,78%	4,94%	1,23%	3,70%	1,85%	1,85%	1,85%	56,79%	IBERDRO-LA

a) Respecto a la comunicación interna, aunque las tres compañías dan una importancia relativa a las técnicas de relaciones públicas internas y lo hacen de forma similar, es Iberdrola la que más apuesta por este tipo de técnicas.

b) En cuanto a las acciones que comunican la transparencia financiera, la comunicación con otros grupos de interés y la gestión del conocimiento, es Iberdrola nuevamente la que más destaca.

c) Respecto a la comunicación con los clientes, son Gas Natural y Endesa las que más atención les prestan, como un público privilegiado, tal y como se describe en sus valores corporativos. Iberdrola, no lo expresa explícitamente en su comunicación corporativa y ello se traduce en una menor atención respecto a las otras dos compañías.

d) El mayor peso de las acciones recae en la RSC, confirmando así el auge que está viviendo este tipo de acciones estratégicas en las políticas corporativas de todas las compañías energéticas.

e) Las tres compañías prestan una gran atención a la comunicación corporativa e intentan demostrar que existe una correlación positiva entre su declaración pública y lo que en la práctica realizan. Así, en la declaración pública (misión-visión-valores) de Endesa encontramos como sujetos receptores clave a los accionistas, los clientes, los empleados, el sector energético, las administraciones públicas, el sector medioambiental, la comunidad social y la comunidad científica siendo sujetos receptores de un gran número de acciones. En cuanto a la declaración pública de Gas Natural se destaca a la sociedad, los clientes, el sector medioambiental, los accionistas, los empleados, el sector energético, la ciudadanía global y

las personas. Y en el caso de Iberdrola, los públicos a destacar son el sector energético, el sector tecnológico, el medioambiental, las personas, los empleados y los accionistas.

4- CONCLUSIONES

Confirmando la hipótesis planteada, las tres compañías energéticas españolas conceden una gran importancia a la comunicación hacia sus públicos internos, sin menospreciar la relativa a la transparencia financiera que dirigen a otros grupos de interés. Destacan también aquellas acciones que se dirigen a las administraciones públicas y cuya finalidad es mantener y mejorar las relaciones institucionales en el entorno político. Asumen un peso relativamente menor las acciones comunicativas que gestionan el conocimiento y las relacionadas con la comunicación de crisis. Por otra parte, ninguna de las tres compañías realiza acciones dirigidas exclusivamente a los medios de comunicación, más bien se presentan como acciones multilaterales. Uno de los públicos clave que recibe una mayor atención en número de acciones es el "cliente", reafirmando los "valores" corporativos. El mayor peso de las acciones tiene relación con la RSC, lo que confirma la tendencia mayoritaria de promover relaciones mutuamente beneficiosas con la comunidad que revierten en una gran variedad de públicos de la organización.

De esta manera, la investigación permite observar la correlación entre los "principios" corporativos y la estrategia comunicativa, dirigida a multitud de públicos a través de múltiples acciones. No parece que las empresas energéticas españolas se tomen en broma la exposición de motivos a través de los cuales se presentan en sociedad.

5- BIBLIOGRAFÍA

ARCEO, J.L. (1988): *Fundamentos para la teoría y técnica de las relaciones públicas.* Barcelona: ESRP-PPU.

--- (2004). *Las Relaciones Públicas en España*. Madrid: McGraw-Hill.

CUTLIP, S. ; CENTER, A. (2001): *Relaciones Públicas Efectivas*. Barcelona: Gestión 2000.

GRUNIG, J. ; HUNT, T. (2000): *Dirección de Relaciones Públicas.*. Barcelona: Gestión 2000.

MIDTTUN, A.; GRANDA, G. (2007): *Innovación y responsabilidad social empresarial*. Cuadernos Forética. Madrid: Forética.

MORENO, A.; CAPRIOTTI, P. (2006): "La comunicación de las empresas españolas en sus webs corporativas. Análisis de la información de responsabilidad social, ciudadanía corporativa y desarrollo sotenible." En *Revista de estudios de Comunicación ZER,* n.21, pp.47-62.

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

PASCUAL, Rafael (2008): "La energía nuclear reverdece". *Capital.* Febrero 2008, n.90, p.38-41.

SEITEL, F.P. (2002): *Teoría y práctica de las Relaciones Públicas*. 8ª ed. Madrid: Prentice Hall.

SOLANO FLETA, L. (1988): *Tratado de relaciones públicas*. Editorial UCM, Madrid.

WENCESLAO, Javier (2004): *La Responsabilidad Social de la empresa y finanzas sociales.* Madrid: Ediciones Akal y Universidad Internacional de Andalucía.

WILCOX L. DENNIS et al. (2001): *Relaciones Públicas, Estrategias y Tácticas*. 6ªed. Madrid: Pearson.

1.4
La percepción de imagen de un destino turístico entre diversos públicos: Estudio de la imagen orgánica, inducida y compleja de Finlandia

LÏISA HÄNNINEN –Universidad Complutense de Madrid

1- INTRODUCCIÓN

En este documento se presentan los resultados de más de tres años de investigación sobre la imagen turística, basados en cuatro trabajos de campo llevados a cabo a partir del año 2004 y de los cuales el primero fue presentado en la primera edición del Congreso Internacional de Relaciones Públicas e Investigación. Se trata del primer estudio íntegramente centrado en analizar la imagen de Finlandia como destino turístico en el mercado español, inspirado en un estudio anterior llevado a cabo por la Oficina de Turismo de Finlandia en colaboración con la Universidad de Joensuu y centrado en los siete mercados emisores más importantes, excluyendo España, al ser este país considerado como mercado emergente.

Se analizan las diferencias en la percepción de imagen de un destino turístico en función de las características del público estudiado, además de categorizar estas percepciones en diversos tipos de imagen. El estudio aborda la imagen turística de Finlandia desde varias perspectivas: la visión de los viajeros ocasionales, los viajeros expertos, los profesionales del sector y de los periodistas.

2- MARCO TEÓRICO

La idiosincrasia, complejidad y entorno cambiante del sector turístico influyen no únicamente en la evolución del mercado, sino también en la metodología de investigación y en los conceptos y teorías utilizados, constantemente renovados. Por este motivo, era necesario un análisis documental exhaustivo, previo a la investigación de campo. Se decidió establecer el marco teórico y conceptual basado en los trabajos específicos sobre la imagen turística, publicados en revistas científicas del sector, especialmente en *Tourism Management, Journal of Travel Research y Annals of Tourism Research.*

La definición común y generalmente aceptada entiende la imagen como la suma de creencias, ideas e impresiones que las personas tienen acerca de un destino turístico, basada en la constatación de Crompton (1979, ref. Echtner y Ritchie, 2003, 41). Salminen facilita una definición similar en su estudio sobre la imagen mediática de Finlandia (2001, 31) y que sirve como concepto básico para el presente trabajo de investigación: "La imagen de un país es el resumen de todas las experiencias, ideas, sentimientos e impresiones que una persona tenga respecto a una tierra".

La investigación se centró en la diferenciación entre diversos tipos de percepciones de imagen de un mismo destino turístico en función de las características del público, de Fakey y Crompton (1991, 10-12), presente en la bibliografía actual sobre el turismo (Echtner y Ritchie 2003, Tuohimo et al, 2004). Los autores antes mencionados diferencian entre la imagen orgánica (*organic*), inducida (*induced*) y compleja (*complex*). La orgánica hace referencia a las percepciones generales, muchas veces estereotipadas del viajero que no ha visitado el país, fruto de referencias indirectas. Para tomar una decisión sobre un destino a visitar, generalmente se requiere una percepción más desarrollada de la imagen, fruto de una búsqueda activa de información. De esta forma se genera la imagen inducida. Finalmente, la imagen compleja se forma a raíz de una visita al destino, basada en las imágenes anteriores, pero completada por la experiencia directa.

Para presentar los resultados de la investigación, se hace la siguiente adaptación de los tipos de imagen de Fakeye y Crompton:

1. Por imagen orgánica, se entiende la imagen percibida por el viajero ocasional y potencial: resultados de la encuesta a los viajeros ocasionales y no expertos de 7 ciudades españolas, quienes no habían visitado Finlandia.

2. Por imagen inducida, se entiende la imagen percibida por los viajeros expertos localizados en las ferias del sector turístico: resultados de la encuesta a visitantes de Expovaciones,, Esquí y Montaña y SITC 2006. Se trata de viajeros expertos que buscan de forma activa información sobre diversos destinos y de los cuales la mayoría no había visitado Finlandia.

3. Por imagen compleja, se entienden la imagen de los expertos y la imagen mediática: resultados de las entrevistas a expertos de las mayoristas españolas y del análisis de contenidos de los medios. Ambas imágenes entran en este grupo debido a que la gran mayoría de los expertos y periodistas han visitado Finlandia y disponen de una información más amplia acerca del destino que la mayoría de los viajeros.

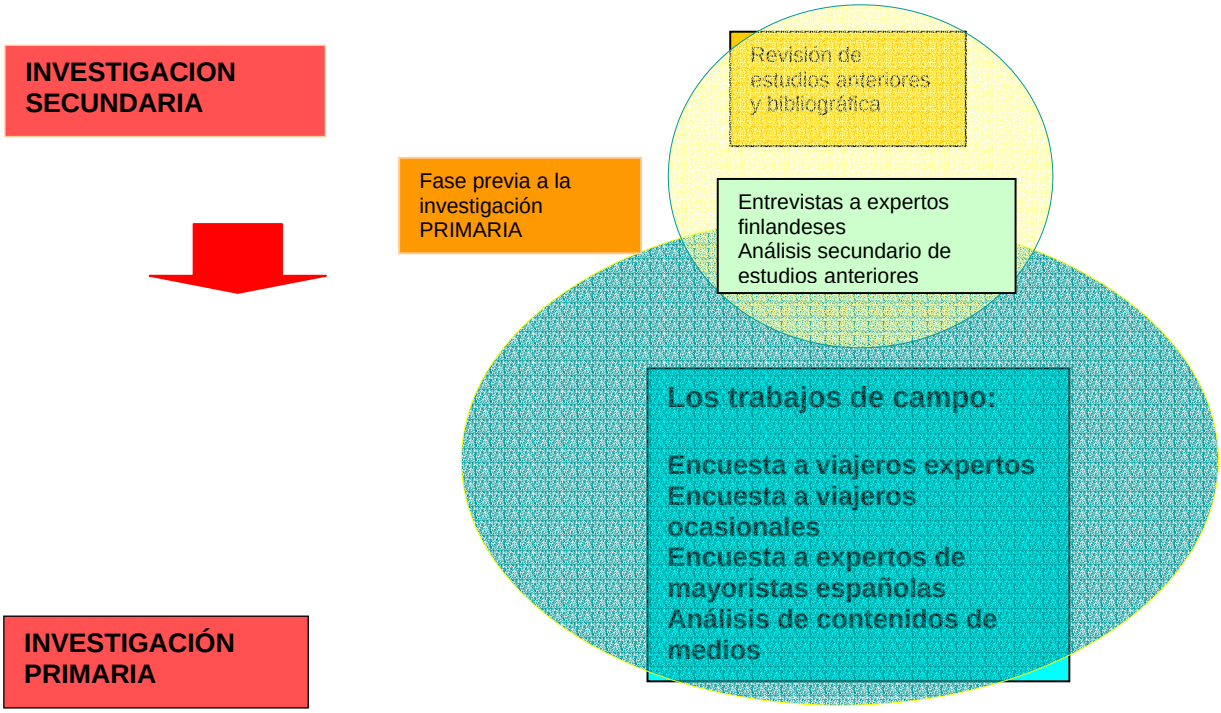
Los componentes únicos e holísticos de la imagen turística según Echtner y Ritchie (2003, 43) y las observaciones teóricas y metodológicas de Hui & Wan (2003, 305-313) fueron decisivos para el estudio de la imagen entre viajeros y expertos. Echtner y Ritchie desarrolaron en 1991 un modelo que explica la imagen de destino a través de tres pares de componentes que forman polos opuestos y lo renovaron en un artículo del 2003 de *The Journal of Tourism Studies* (2003, 37-46). La primera dimensión de componentes está formada por los atributos individuales y por la percepción holística. MacInnish y Price (1987, ref. Echtner y Ritchie, 2003, 39-40) descubrieron que el procesamiento de la información del producto se hace combinando modos de discurso aislado (atributos de imagen) e imágenes holísticas, es decir tanto a raíz de atributos individuales como de impresiones holísticas. En las decisiones sobre un destino turístico, se utilizan ambos tipos de procesamiento de información. La impresión holística puede servir para reducir el número de opciones iniciales o para hacer la selección entre unas pocas alternativas finales y lo mismo sucede con la percepción de atributos. La impresión de que un destino sea misterioso o de paisajes muy verdes son ejemplos de impresiones holísticas, mientras que la percepción de atributos aislados hace referencia a elementos tales como la amabilidad de la gente, un nivel de precios bajo o un clima benévolo.

La segunda dimensión está formada por los componentes funcionales y psicológicos, utilizados ya en los años 50 del siglo XX para analizar la imagen de una tienda minorista (Martineau, 1958, ref. Echtner y Ritchie, 2003, 40). Las características físicas son directamente observables y medibles, mientras que las psicológicas no se pueden medir directamente y están formadas más por las impresiones. Las características psicológicas son tales como la amabilidad de la gente y el ambiente del destino, y las físicas son tales como el clima, los precios y las carreteras de acceso.

El tercer par lo forman los componentes comunes y los únicos. Tanto los componentes físicos como los psicológicos pueden dividirse en comunes y únicos, en función de las impresiones que generan en el viajero. Los componentes comunes son aquellos utilizados generalmente para definir la imagen de cualquier destino, tales como la amabilidad del servicio o las infraestructuras hoteleras, mientras que los componentes únicos hacen referencia a las características únicas de un determinado destino, por ejemplo la imagen del Taj Mahal para la India o del Carnaval de Río para Brasil. (Echtner y Ritchie, 2003, 43).

Las aportaciones de Choi (1999, 361-365) y Choi, Lehto y Morrison (2007, 118-129) fueron útiles a la hora confirmar los conceptos básicos y definir las técnicas de investigación utilizadas. En el primer estudio, Choi propone la combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas en la investigación de imagen de un destino turístico. El segundo profundiza en el análisis de contenidos a la hora de analizar información turística y sirve de apoyo metodológico para el estudio de imagen mediática incluido en el presente trabajo de investigación. Los autores advierten que mientras que la imagen como concepto mental ha sido ampliamente estudiado en el sector turístico, la imagen visual ha sido muy poco estudiado, aspecto que decide incluir en presente estudio.

3- METODOLOGÍA



Tal y como se puede ver en el cuadro anterior, en su conjunto, la metodología cuantitativa tiene un mayor peso en la investigación llevada a cabo, ya que se utilizaron técnicas cuantitativas en los cuatro trabajos de campo que conforman la parte de investigación primaria. Sin embargo, en la parte de investigación secundaria, se utilizaron técnicas cualitativas, entre ellos el análisis documental y la entrevista. Para aumentar la validez interna y externa de los resultados de investigación (Cea D'Ancona, 1998, 49-62), se llevó a cabo una triangulación desde dos perspectivas distintas. Primero, la triangulación de fuentes de datos, referente al uso de variadas fuentes de información sobre el mismo objeto de conocimiento y segundo, la triangulación intermétodos, la utilización de varios métodos en la medición de un mismo fenómeno.

A continuación, se detallan las técnicas de investigación y recogida de datos utilizadas en cada estudio, además del objetivo de cada estudio de campo y la selección de la muestra.

Nombre del estudio	**Tipo de método y técnica**	**Sistema de recogida de datos**	**Objetivo específico**	**Selección de la muestra**
Fase previa: Entrevistas a expertos del turismo receptivo (2004)	Cualitativo, entrevistas a expertos	Entrevistas personales con plantilla de preguntas	Exploratorio, preparar los tres trabajos de campo posteriores	Intencional, según sugerencias de la Oficina de Turismo de Finlandia en Madrid
Encuesta a viajeros expertos visitantes de ferias de turismo (2006)	Cuantitativo, encuesta sociológica	Cuestionario incentivado a visitantes de tres ferias en 2006	Describir la imagen turística de Finlandia entre los viajeros expertos	Aleatoria -Grado de confianza: 95,5 % -Error: 5 %
Encuesta a viajeros españoles ocasionales (2004)	Cuantitativo, encuesta sociológica	Cuestionario a transeúntes con entrevistadores	Describir las percepciones más habituales de los viajeros españoles acerca de Finlandia	1. Selección de ciudades: intencional 2. Selección de individuos: aleatoria -Grado de confianza: 68,3 % -Error: 2,3 %
Encuesta a expertos de mayoristas españolas (2004-5)	Cuantitativo, encuesta sociológica	Entrevistas telefónicas con plantilla de preguntas	Describir la imagen turística de Finlandia en las mayoristas españolas	Aleatoria -Grado de confianza: 95,5 % -Error: 3 %
Análisis de textos periodísticos sobre Finlandia como destino turístico (2004)	Cuantitativo, análisis de contenidos	Plantilla de análisis con opciones de respuesta cerradas	Describir la imagen mediática de Finlandia en los medios impresos españoles	Censo documental completo de 3 años: 2001-2003

4- RESULTADOS

4.1 Encuesta a viajeros expertos, visitantes de ferias de turismo: imagen inducida

La muestra global obtenida en las tres ferias –Esquí y Montaña, SITC 2006 y Expovacaciones– incluía 1085 encuestado y tenía las siguientes características:

EDAD		**SEXO**	
18-24	198	Hombre	525
25-34	417	Mujer	558
35-44	221	NC	2
45-55	179		
Más de 55 años	59		
NC	11		
FERIA/CIUDAD DE RECOGIDA DATOS	**Personas encuestadas**	**Personas que recogieron folleto (aprox.)**	**Indice de respuesta**
Esquí y Montaña -Madrid	187	1500	12 %
SITC 2006 -Barcelona	265	3000	9 %
Expovacaciones -Bilbao	633	2000	32 %

Casi una tercera parte (el 31 %) de los encuestados habían oído por última vez algo sobre Finlandia hablando con amigos o familiares, mientras que Internet era utilizado como fuente de información por más de la cuarta parte (26 %). El 21 % había escuchado algo sobre Finlandia en la radio o televisión y el 12 % ha leído algo en los periódicos o revistas. Los títulos que mencionaron fueron muy pocos y variados, desde periódicos a revistas especializadas y de viajes.

4.2 Resultados de la encuesta Sitc y Expovacaciones

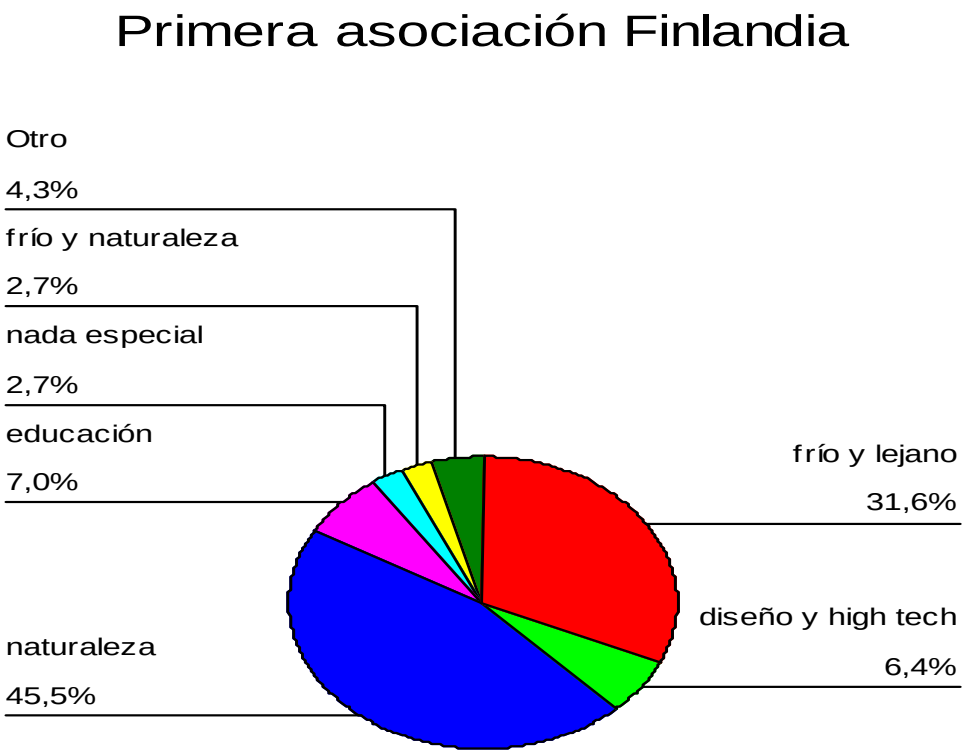
El cuestionario aplicado en Sitc de Barcelona y Expovacaciones de Bilbao incluía las mismas preguntas y corresponde al extracto más grande de la muestra, es decir, 898 personas de un total de 1085. A continuación veremos los resultados conjuntos de las dos encuestas.

La naturaleza fue la primera asociación acerca de Finlandia de los encuestados, con un 71 % de la muestra, seguida por la opción “País seguro, parte de los Países Nórdicos” (16 %). El diseño y alta tecnología se mencionaron en el 6 % de los cuestionarios.

Aunque en un principio la pregunta admitía sólo una respuesta, también se han contabilizado las contestaciones múltiples, y de allí que aumenta el número de respuestas referentes a la naturaleza, tal y como se puede ver en la tabla adjunta. El 3 % mencionó la naturaleza junto con la seguridad y el 2 % la naturaleza con el diseño.

4.3 Resultados de la encuesta Esquí y Montaña

A pesar de que algunas de las preguntas del cuestionario utilizado en la feria Esquí y Montaña coincidieron con la encuesta de Expovacaciones y SITC, había preguntas específicas adaptadas al perfil del visitante de la feria mencionada. La muestra de Esquí y Montaña se componía de 188 encuestados. Al igual que en el cuestionario de Expovacaciones y SITC, se preguntó sobre la primera asociación de los viajeros potenciales acerca de Finlandia. Sin embargo, las opciones de respuesta variaban ligeramente, ya que el cuestionario de Esquí y Montaña incluía dos nuevas opciones de respuesta, "frío y lejano" y "alta educación". Se eliminó la opción "país seguro, parte de los Países Nórdicos" presente en el cuestionario de las otras dos ferias. Las opciones "diseño y alta tecnología", "naturaleza" y "nada especial, es un país del que se sabe poco" coincidían en las tres encuestas.



La naturaleza fue la asociación más frecuente acerca de Finlandia entre los visitantes de Esquí y Montaña, con el 46 % de la muestra, seguida por "frío y lejano", con el 32 %. La educación fue la primera percepción para el 7 % y el diseño y la alta tecnología para el 6 %.

4.4 Encuesta a expertos de las mayoristas españolas: imagen compleja

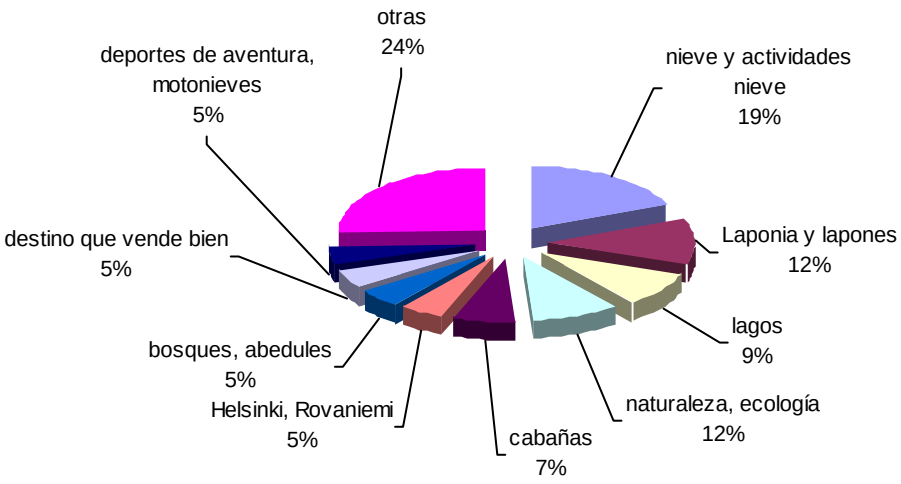
Las encuestas a expertos de las mayoristas españolas aportaron una visión profesional acerca de la imagen turística de Finlandia. Se encuestaron 18 mayoristas que incluyen el país en su catalogo, siendo la mayoría de las personas entrevistadas jefes de producto (44 %) o cargos similares con otras denominaciones. Las encuestas se llevaron a cabo mediante entrevistas telefónicas, utilizando un cuestionario que incluía tanto preguntas cerradas como abiertas y el análisis estadístico se llevó a cabo mediante el programa SPSS.

El nivel de especialización de los jefes de producto y cargos similares[28] era muy alto, así como su conocimiento de los destinos turísticos en Finlandia. Las asociaciones que genera la palabra Finlandia y Finlandia como destino turístico entre los expertos fueron específicas y detalladas y tenía que ver en su mayoría con el campo y la naturaleza.

[28] Jefes de departamento, jefes de planificación, directores generales (en caso de agencias pequeñas) y agentes comerciales especializados.

Tal como se puede ver en el siguiente gráfico, los expertos relacionaron Finlandia como país, principalmente con la nieve y las actividades en la nieve (19 % de las asociaciones globales de la muestra), con Laponia y con los lapones (12 %) y con la naturaleza (12 %), los lagos (9 %) y las cabañas (7 %). Entre las asociaciones más frecuentes no hubo referencias a la vida urbana.

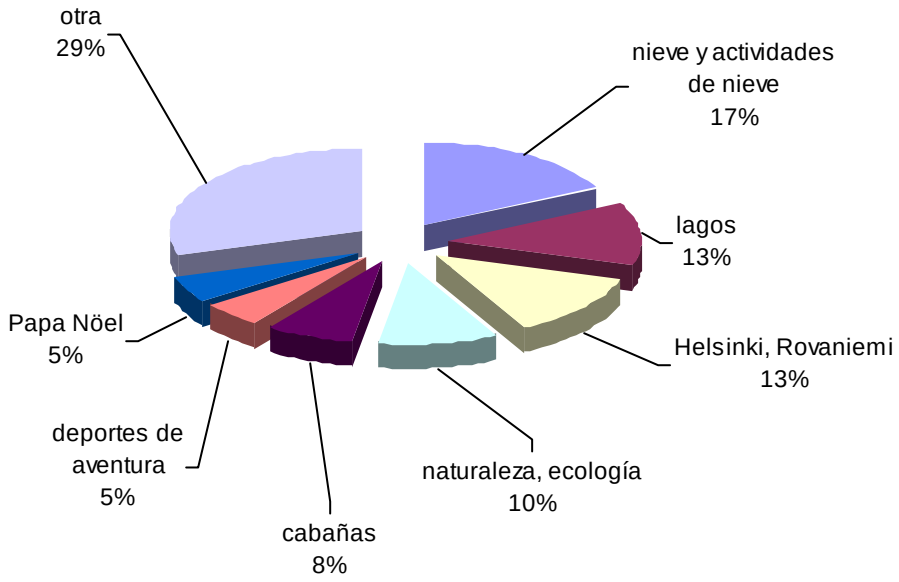
Imagen de Finlandia, muestra expertos



A la hora de preguntar a los expertos: "¿Qué cosas le vienen a la mente cuando menciono Finlandia como destino turístico?", las respuestas más frecuentes volvieron a hacer referencia a la naturaleza, aunque esta vez ya aparecieron nombres de ciudades.

La asociación global más frecuente fue de nuevo la nieve (17 %), seguida por la mención de los lagos (13 %) y la referencia a las ciudades de Helsinki y Rovaniemi (13 % en su conjunto). La naturaleza estaba presente en el 10 % de las respuestas, y en el resto de los casos, se trataba de respuestas individuales, tales como Papa Nöel, deportes de aventura y cabañas, tal como ilustra el siguiente gráfico.

Imagen de Finlandia como destino turístico, muestra de expertos



A la hora de opinar respecto al nivel de conocimientos de la red comercial, tanto de las mayoristas como de las agencias de viajes minoristas, los expertos coincidieron en que no es ni muy alto, ni muy bajo. El 39 % opinó que el grado de conocimientos de la red es bastante bueno y el mismo porcentaje que es mejorable. Únicamente tres expertos consideraban que el conocimiento es nulo o regular y uno lo estimaba muy bueno. A nivel personal, todos los expertos entrevistados tenían amplios conocimientos acerca de los diversos destinos en Finlandia y varios de ellos comentaban haber estado en Finlandia participando en un viaje de familiarización[29].

4.5 Análisis de contenidos de textos periodísticos sobre Finlandia como destino turístico: imagen compleja

El segundo trabajo de campo, el análisis de contenidos de los textos periodísticos, engloba un periodo temporal desde 2000 a 2003 e incluye todas las noticias, reportajes y textos referentes a Finlandia como destino turístico recopilados por la sección de seguimiento de medios de la Oficina de Turismo de Finlandia en Madrid. El análisis se hizo respecto a medios impresos de

[29] Conocido como "*fam trip*" en la jerga profesional internacional. Se trata de viajes informativos organizados por las oficinas de turismo y empresas turísticas de un destino dado, dirigidos principalmente a agentes de viajes y planificadores de las agencias de viajes mayoristas y minoristas.

periodicidad diferente, desde diarios a publicaciones mensuales y por temporadas. Se analizaron un total de 186 textos, correspondientes a un centenar de medios diferentes. El trabajo de campo se llevó a cabo entre los meses de agosto y septiembre de 2004, utilizando el paquete SPSS para los análisis estadísticos. Los resultados son principalmente cuantitativos, aunque también se incluyen algunas observaciones de índole cualitativa.

Como cabe esperar, la mayor frecuencia de publicación de textos sobre Finlandia como destino turístico correspondieron a las revistas profesionales de turismo, alcanzando el 33 % del total de los textos. A continuación, fueron los diarios y suplementos (12 %), además de las revistas de información general (10 %) que incluyeron un mayor número de textos referentes al destino en cuestión. Las revistas femeninas y masculinas incorporaron el 7 % de los textos, mientras que el porcentaje correspondiente a las revistas deportivas y corporativas fue del 5 %.

La mitad de los textos periodísticos analizados (47 %) hicieron referencia a actividades y fenómenos de invierno, mientas que el verano fue protagonista en un tercio de los escritos (31 %). Sólo el 4 % de las publicaciones recopiladas entre los años 2001 y 2003 contemplaron ambas estaciones y así mismo, las alusiones a la primavera y al otoño finlandeses fueron muy escasas, presentes únicamente en el 4 % de los textos. Hasta un 10 % no aclaraba estación de referencia, especialmente aquellos textos centrados en temas artísticos y culturales, más allá de actividades típicamente turísticas.

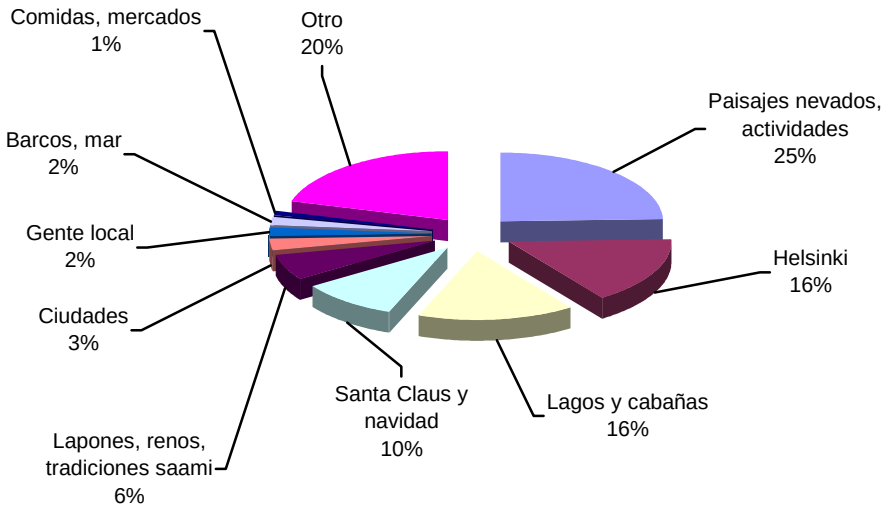
Laponia fue la región más popular entre los periodistas a la hora de escribir sobre Finlandia, hasta tal punto que la zona norteña estaba descrita en el 41 % del total de los textos: en el 33 % de los textos como protagonista principal y en el 8 % compartiendo espacio con Helsinki. La capital por si sola ocupaba el 14 % de los espacios. Finlandia en general o una descripción de diversas regiones finlandesas estaba presente en un tercio de los textos (32 %), muchos de los cuales incluían también breves referencias a Laponia. El porcentaje que cubría sólo la región de los lagos fue sorprendentemente pequeño, sólo el 4 %, especialmente si tomamos en cuenta el gran volumen de turismo que recibe anualmente. Las regiones menos frecuentadas por los viajeros internacionales tuvieron una frecuencia de aparición muy baja en los textos. Por ejemplo, las Islas Aland, Savonlinna y Turku eran tema central en menos del 2 % de los textos.

4.6 La imagen mediática gráfica

En cuanto al tema principal de las imágenes, la mayoría fueron fotografías invernales, de paisajes nevados y de actividades invernales, especialmente en Laponia. Debido a la gran influencia de las imágenes gráficas en la formación de imágenes mentales de las personas, en este caso de los viajeros potenciales, veremos en detalle los diez tipos de fotografías más frecuentemente utilizados para acompañar a los textos referentes a Finlandia.

Los paisajes nevados y las actividades en la nieve junto con las imágenes navideñas (Santa Claus y navidad) formaban el 35 % del total de las imágenes utilizadas para ilustrar los textos. Después de analizar casi 200 imágenes, la imagen dominante que quedó en la retina fueron los paisajes nevados, los abetos cubiertos de nieve y las visiones nocturnas entrañables (que dejan ver la luz que se escapa por las ventanas de las cabañas de las que cuelgan largos témpanos de hielo), las lámparas y fuegos colocados para iluminar la nieve y la gente practicando el esquí de fondo. También eran habituales las imágenes de otras actividades invernales, tales como trineos de renos o de perros, las motos de nieve e incluso la gente practicando natación ártica en el mar helado.

Imagen gráfica mediática



Así mismo, la capital de Finlandia, Helsinki, apareció con frecuencia (16 % de los textos), ya sea mostrando alguno de los monumentos más emblemáticos como puede ser la Catedral de

Helsinki o de Uspenski, u ofreciendo escenas de la vida diaria del mercado al aire libre, las explanadas y sus decenas de cafeterías. Más de la mitad (54 %) de las imágenes de Helsinki fueron veraniegas o primaverales y más de un tercio (35 %) no permitía ver con claridad la estación del año.

A pesar de que Laponia fue la región tratada en un tercio de los textos (33 %), los lapones y su cultura fueron el motivo principal de las imágenes sólo en el 6 % de los textos, muchas veces sustituidos por paisajes y actividades en la nieve. De la cultura lapona se solían reproducir imágenes de cuidado de renos, trajes tradicionales y tiendas-vivienda antiguamente utilizadas por los saami (*kota en finés*).

Las imágenes claramente veraniegas quedaban a la sombra de las invernales, y los lagos además de las cabañas sólo aparecían en el 16 % de los textos. También fueron minoritarias las imágenes de ciudades distintas de Helsinki (3 %), los barcos y el mar (2 %) y los mercados (1 %), que representaban en su mayoría escenas estivales.

4.7 Valoraciones de los periodistas sobre Finlandia como destino

Aunque el objetivo de la mayoría de los periodistas es facilitar una información objetiva, en la mitad de los textos periodísticos se pudo detectar una evaluación –generalmente positiva– acerca del destino. El 44 % de los textos ofrecía un punto de vista positivo acerca del país, mientras que el 2 % utilizaba un estilo de redacción casi promocional, salpicado de superlativos. Sólo hubo un texto con una crítica claramente negativa acerca de Finlandia como país y como destino turístico y cuatro textos que combinaban la crítica negativa con la positiva. El porcentaje correspondiente a textos neutrales fue del 51 %.

Así mismo, la misma tendencia a evaluar o clasificar el destino se manifestó en los titulares, generalmente mediante el uso de adjetivos. De los titulares, sólo el 31 % fueron neutrales, entendido esto como ausencia de adjetivos o conceptos para calificar el país o destino en cuestión. En general, los calificativos fueron muy variados y sus frecuencias bajas, de forma que es difícil encontrar definiciones típicas. Los calificativos más utilizados para el país, de mayor a menor frecuencia, fueron los siguientes: de navidad o de Papa Noel, de lagos o miles de lagos, de contrastes, blanco y nevado, de frío y hielo, de naturaleza fascinante, de aurora boreal, de diversión y festivales, seductor o mágico, diferente, experiencia única, de gran riqueza cultural y de gente amable.

Tal como podemos ver, cuatro de los 10 calificativos más frecuentes hicieron referencia clara al invierno (navidad, blanco, frío, aurora boreal), mientras que los 6 restantes pueden ubicarse en cualquier estación del año. Así mismo vemos que los calificativos son positivos, con la excepción de la constatación "país del frío y del hielo" que suele percibirse como algo negativo.

4.8 Encuestas a viajeros ocasionales españoles: imagen orgánica

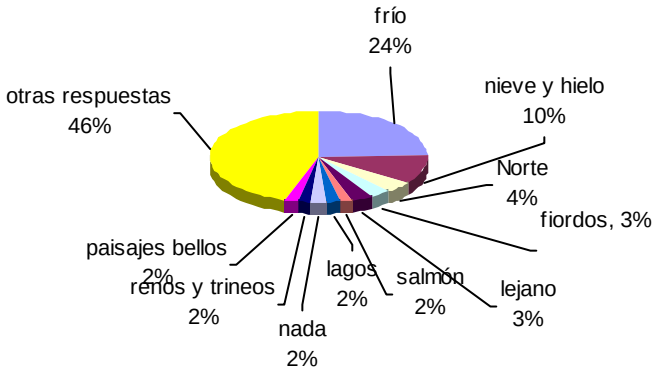
El más amplio de los trabajos de campo, las encuestas a viajeros ocasionales y potenciales se llevó a cabo mediante entrevistas a transeúntes en siete ciudades españolas durante el mes de abril de 2004. Debido a que los resultados de este estudio fueron presentados en la primera edición del Congreso Internacional de Relaciones Públicas e Investigación (AIRP, 2005), haremos un exposición muy breve de sus resultados.

En cuanto a la muestra, se eligió de forma intencional siete ciudades estratégicamente interesantes para la Oficina de Turismo de Finlandia, entre ellas Bilbao, Gerona, Murcia, Madrid, Vigo, Valladolid y Zaragoza. En cada ciudad fueron entrevistadas 70 personas de entre 25 y 50 años, siguiendo el perfil de edad actual del tipo de viajero que suele visitar Finlandia. El 80 % de los entrevistados tenía entre 25 y 45 años, siendo el grupo de entre 25 y 30 el más representativo, con el 36 % de los encuestados. En cuanto al nivel de estudios, la mitad de los encuestados tenían estudios universitarios (48 %) y una quinta parte (18 %) formación profesional. Sólo el 16 % de los entrevistados tenían estudios primarios.

El cuestionario utilizado en las encuestas a transeúntes incluía dos preguntas acerca de la imagen de Finlandia, la primera referente al país en sí y la segunda referente al país como destino turístico. A continuación veremos las percepciones más frecuentes, obtenidas a través de la opción de respuesta abierta.

Los 490 entrevistados ofrecieron 1.196 respuestas diferentes a la pregunta de asociación libre acerca de Finlandia como país, siendo el número de contestaciones por persona 2,4. Para un tercio (34 %) Finlandia como país sugería elementos invernales, especialmente frío (23 %), además de nieve y hielo (10 %). El 4 % de la muestra asociaba Finlandia con el norte, mientas que para el 3 % el país parecía lejano.

Imagen global de Finlandia, viajeros potenciales españoles



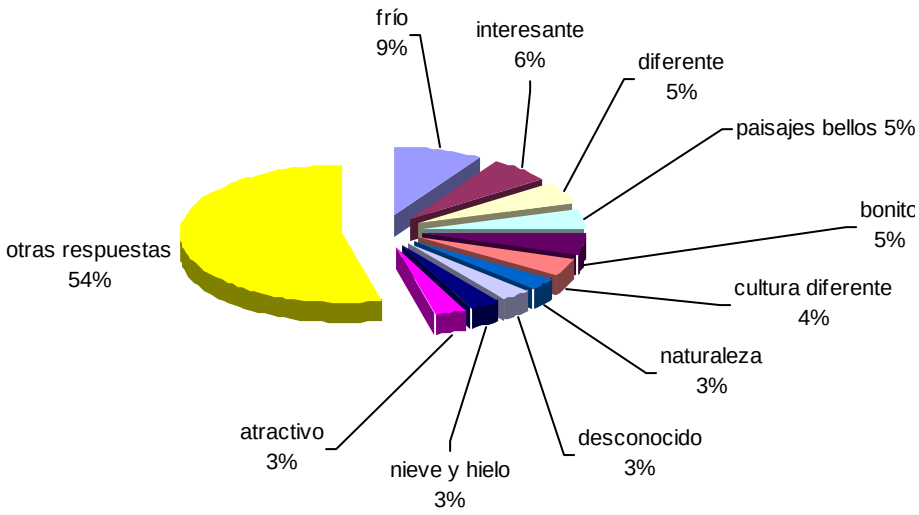
Hasta el 3 % de la muestra confundió los fiordos noruegos con la orografía finlandesa, siendo ésta la cuarta respuesta más frecuente entre los entrevistados. Aspectos específicos de Finlandia, tales como los lagos, los renos y los trineos, además del salmón, estaban presentes con un 2 % cada uno.

4.9 Percepciones acerca de Finlandia como destino turístico

El 100 % de los encuestados pudo ofrecer alguna respuesta respecto a lo que le sugería Finlandia como destino turístico, siendo 2 el número medio de respuestas por persona. Si analizamos los porcentajes de las menciones más frecuentes en la suma total de todas las respuestas de la muestra, observamos que las referencias al frío (9 %) fueron mucho menos frecuentes que respecto a Finlandia como país (23 %). Esto se explica por el orden de las preguntas: la mayoría de las personas ya habían mencionado el frío, la nieve y el hielo para contestar a la primera pregunta, y por ello contestaban aspectos diferentes a la segunda.

Finlandia como destino turístico entre los viajeros potenciales españoles se contempló como un lugar interesante (6 %), diferente (5 %) y bonito (5 %) con paisajes bellos (5 %), aparte de la mención al frío (9 %).

Imagen global de Finlandia como destino turístico, viajeros potenciales españoles



5- CONCLUSIONES

Finlandia carece de una imagen turística homogénea y unificada y las percepciones de los diversos públicos estudiados son fragmentadas y en su mayoría, estereotipadas. La imagen de Finlandia es predominantemente invernal, a pesar de que la mayor parte de la oferta turística y viajes de los españoles coinciden con la temporada de verano.

En cuanto a la imagen orgánica e inducida de Finlandia, la primera es más estereotipada y compuesta de observaciones generales, mientras que la segunda es más nítida y detallada. Los viajeros habituales y expertos tienen una percepción más específica acerca del destino que los viajeros ocasionales. Para el viajero ocasional, Finlandia es un destino frío, interesante, diferente y con paisajes bellos, pero también lejano. Los viajeros frecuentes destacan características más concretes del destino: la naturaleza y las actividades al aire libre, el diseño y la alta tecnología, el frío y la lejanía, además de la seguridad para los turistas.

La imagen compleja es en general menos estereotipada y formada por observaciones expertas. Entre los profesionales del sector predomina una imagen invernal, de actividades en la nieve, de la cultura laponesa, de la naturaleza, lagos y cabañas; en conclusión, una imagen ligada a

la oferta turística concreta de Helsinki, Rovaniemi y la región de los lagos. Los medios ofrecen una imagen algo estereotipada del destino, centrada en Papa Noel y navidad, los lagos, los contrastes y los paisajes nevados iluminados por la Aurora Boreal.

Podemos concluir que el país carece de un perfil claro y diferencial como destino turístico, especialmente en cuanto al verano finlandés. Por ello, se recomienda a las entidades promotoras del turismo finlandés profundizar en las ventajas comparativas reales del país y aumentar la información cultural y social del país, con el fin de eliminar percepciones estereotipadas.

6- BIBLIOGRAFÍA

BEERLI, A.; MARTÍN, J.D. (2004). "Factors Influencing Destination Image". *Annals of Tourism Research*, vol. 31, num. 3, pp. 657-681.

CEA D'ANCONA, M. A. (1998). *Metodología cuantitativa. Estrategias y técnicas de investigación social*. Madrid: Editorial Síntesis.

CHOI, W. M., CHAN, A. & WU, J. (1999). A qualitative and quantitative assessment of Hong Kong's image as a tourist destination. *Tourism management*, 20 (3), pp. 361-365.

CHOI, S., LEHTO, X.Y. & MORRISON, A.M. (2007). Destination image representation on the web: Content analysis of Macau travel related websites. *Tourism management*, 28 (1), 118-129

ECHTNER, C; RITCHIE, B. JR. (2003). "The Meaning and Measurement of Destination Image". *The Journal of Tourism Studies*, vol. 14, num. 1, pp. 37-48.

GALLARZA, M. G.; GIL, I.; CALDERÓN, H. (2002). "Destination Image. Towards a Conceptual Framework", *Annals of Tourism Research*, vol. 29, num. 1, pp. 56-78.

HSU, C.; WOLFE, K.; KANG, S. (2003). "Image Assessment for a destination with limited comparative advantages". *Tourism Management*, vol. 25, num.1, pp.121-126.

HUI, T.K.; WAN, T.W.D. (2003). "Singapore's Image as a Tourist Destination". *International Journal of Tourism Research*, vol. 5, num. 4, pp. 305-313.

PIKE, S. (2002). "Destination image analysis –a review of 142 papers from 1973 to 2000". *Tourism Management*, vol. 23, num. 5, pp.541-549.

Salminen, E. (2005). Suomi-kuva Venäjän ja EU:n lehdistössä. ("Finland's image in Russian and European press"). *Finnish Literature Society*, 31.

Capítulo 2: ESTUDIOS DE CASOS DE RELACIONES PÚBLICAS

2.1 La gestión de las Relaciones Públicas en la educación superior: identificando el modelo de enseñanza y aprendizaje de los docentes de la Universidad de Guadalajara
MARCO FLORES Y MÓNICA ALMEIDA (UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA, MÉJICO) 70-82

2.2 Tratamiento mediático de la comunicación de Mattel ante la crisis de 2007: Análisis de las acciones de Relaciones Públicas y Publicidad llevadas a cabo por la empresa.
Mª CARMEN CARRETÓN BALLESTER Y JUAN MONSERRAT GAUCHI (UNIVERSIDAD DE ALICANTE) 83-101

2.3 Aplicación de los parámetros de la excelencia en la gestión de relaciones con los medios de comunicación: una comparativa entre FC Barcelona RCD Espanyol
ENRIC ORDEIX (UNIVERSIDAD RAMON LLULL) Y XAVIER GINESTA (UNIVERSIDAD AUTÒNOMA DE BARCELONA) 102-118

La gestión de las relaciones con los públicos

2.1
La gestión de las Relaciones Públicas en la educación superior: identificando el modelo de enseñanza y aprendizaje de los docentes de la Universidad de Guadalajara

MARCO FLORES - Universidad de Guadalajara, Méjico
MÓNICA ALMEIDA - Universidad de Guadalajara, Méjico

1- INTRODUCCIÓN

El panorama de las Relaciones Públicas, al menos en América Latina podría basarse bajo tres perspectivas, marcando la línea al igual que en el campo de la mercadotecnia, la visión N*orteamericana* con una tendencia dirigida a los negocios con el empleo de técnicas de comunicación y estrategias que acerquen a la empresa con sus públicos.

La perspectiva europea, su enfoque es más hacia el balance social, usa tecnologías de la información, basada en una responsabilidad social. Desde luego, *la perspectiva mexicana* con una marcada tendencia norteamericana, pero influenciada por la realidad económica y social, la cual cobra más importancia en nuestro país que la simple etapa de negocios.

Por lo tanto debemos diferenciar tres escenarios en México: 1.- El primero, dedicado al **ejercicio profesional,** donde la realidad económica ha coartado su desarrollo, debido a la falta de un presupuesto digno en las instituciones públicas y privadas, situación que ha limitado la actividad, en muchos casos dedicándose a acciones de protocolo y en otras tantas, no menos importantes, a la labor de gabinetes de prensa, trabajo que los mismos profesionales que la realizan no reconocen como actividades de relaciones públicas, sino exclusivas de comunicación. Este aspecto, por fortuna, y por la tendencia de conciencia social mostrada en los últimos años va en aumento en el entorno laboral, desarrollando cada vez más funciones propias de la profesión.

En este escenario destaca la Asociación Mexicana de Profesionales de Relaciones Públicas, AC. (PRORP), que entre sus miembros están el Grupo Public Internacional, Zimat Consultores, Marketing Q, CB Comunicación, Murphy and Partners, Arvizu Comunicación, además de representaciones de Banco Bilbao Vizcaya y Daimler Chrysler de México, todas

estas empresas de consultoría en relaciones públicas ya sean de creación nacional o con representación en el país que aumentan su presencia y facturación entre empresas mexicanas.

En México se tiene también presencia en la Confederación Interamericana de Asociaciones en Relaciones Públicas (CONFIARP), creada el 26 de septiembre de 1960 por el mexicano Federico Sánchez, también impulsor de la primera agencia profesional en Relaciones Públicas en el año de 1949. Para el 2003 la CONFIARP estaba conformada por cinco asociaciones de Uruguay, cuatro de México, tres de Brasil y Argentina, dos de Perú y por lo menos una de otros países como Panamá, Bolivia, Ecuador, Colombia y Venezuela, entre otros. Podemos observar que la presencia de México es superada sólo por Uruguay.

También podemos mencionar a la Asociación Latinoamericana de Carreras Universitarias de Relaciones Públicas (ALACAURP), en la que México aparece como socio fundador, la Asociación Nacional de Comunicación y Relaciones Públicas de Instituciones de Educación Superior, A.C. (ANARPIES, México) y a la Asociación de Profesionales en Relaciones Públicas de Occidente (RELAPO), todas ellas dedicadas a fortalecer específicamente el ejercicio profesional de su miembros con la organización de encuentros, seminarios y talleres de comunicación e imagen corporativa.

Así mismo México cuenta con representación en la Internacional Public Relation Asociation (IPRA), asociación internacional que conforman más de 95 países entre ellos España, Reino Unido, Australia y Alemania, por mencionar algunos, y de donde se deriva uno de los códigos de ética más importantes de la profesión.

En el segundo caso encontramos el **ámbito académico**, en el cual la oferta educativa es escasa en lo que se refiere a carreras con el nombre de Relaciones Públicas, pues el mismo ejercicio profesional las limita en su demanda.

Según la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES), en su Catálogo 2004 de licenciaturas encontramos que la Universidad del Valle de México ofrece la licenciatura en “Relaciones Públicas” en la ciudad de México, San Luís Potosí y Tabasco, la Universidad Veracruzana, la carrera “Publicidad y Relaciones Públicas” y la Universidad Autónoma de Morelos la licenciatura en “Relaciones Públicas”. En el nivel de profesional asociado, la Universidad Autónoma de Guadalajara, a través de su modelo

educativo Universidad en la Comunidad (UNICO), oferta el programa educativo de Relaciones Públicas y Comunicación Corporativa.

A pesar de ello la especialidad de las relaciones públicas se ha desarrollado, aunada a su principal herramienta: la comunicación e imagen, pues muchas carreras de "ciencias de la comunicación", ofrecen el desarrollo del área, y muchos graduados de estas carreras terminan realizando trabajos especializados en Relaciones Públicas. Inclusive muchas de las opciones de la carrera de Ciencias de la Comunicación, incluye en su título el término de Relaciones Públicas.

En todas estas opciones, sobresalen en sus contenidos temáticos: la imagen corporativa, comunicación en casos de crisis, gabinetes de prensa, programas de relaciones públicas, publicidad institucional, y comunicación organizacional, entre otros.

El tercer aspecto es el de la **investigación**, actividad no tan desarrollada, considerando todo lo anterior, pero que demanda cada vez más, sobre todo por la existencia de nuevas trasnacionales que han llegado a México como el ya mencionado Banco Bilbao Vizcaya y el Grupo Mall, con áreas y aplicaciones diferentes de las Relaciones Públicas, manejadas hasta hoy en el país y que están aprendiendo a aplicarlas en la perspectiva que exige nuestra realidad histórica y que falta sistematizar y documentar arduamente.

En este mismo rubro el reto a enfrentar de las Universidades e Instituciones de Educación del país, es impulsar la investigación de las relaciones internas y externas de sus entornos, así como de contribuir en la concepción de una buena imagen institucional, a pesar de que se puede observar tesis y trabajos referidos a las Relaciones Públicas.

Aunque muy escasa. la producción editorial, esta actividad no queda atrás, ya que la Academia Nacional de Relaciones Públicas, así como otras instituciones cuentan con algunos títulos relacionados con las RRPP que vienen a fortalecer a la docencia e investigación.

Todo parece indicar que el panorama de las relaciones públicas en México es limitado, por el contrario, es más prometedor que nunca. Va en aumento y con una conciencia cada vez mayor al verdadero papel de la profesión que permita el desarrollo de la sociedad, en todos sus ámbitos al buscar la coexistencia de todos los entes, dentro de una realidad social, económica

e histórica de México, y que como la ha sido siempre, pionera e impulsora de la profesión en América Latina.

De ahí la importancia de redoblar esfuerzos por profesionalizar cada vez más el ejercicio de las relaciones públicas con el apoyo de los docentes especializados en la materia, pero con un sentido de responsabilidad social en beneficio de nuestro entorno. También se requiere incidir en los estudiantes sobre la contribución de las Relaciones Públicas en su desarrollo personal, profesional, así como en los diferentes campos del conocimiento.

La labor docente en este sentido es imprescindible pues debemos motivar e impulsar, así como fortalecer la práctica de enseñanza, persuadir al estudiante e involucrarlo a que desarrolle su creatividad con la investigación aplicada basada en las Relaciones Públicas, Comunicación e Imagen, generando así conocimiento universitario que beneficie a los diferentes sectores y sociedad general.

En el caso del Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas (Cucea), el departamento de Administración ofrece la materia en Relaciones Públicas y Comunicación como complemento a los diferentes programas educativos que ahí se ofertan. Está dentro de la Academia Sociología de las Organizaciones junto con otras materias de las ciencias sociales y humanidades. Varía el número de profesores que la imparten. Actualmente son 17 de tiempo completo y de asignatura[1].

Es evidente la ausencia de estrategias que contribuyan al proceso de enseñanza aprendizaje de los docentes, y más aún la generación de conocimiento que motive a la investigación académica y aplicada, incluyendo a los estudiantes. En cuanto a publicaciones y actividades de extensión son escasas y están orientadas a la mercadotecnia.

1 información proporcionada por el área académica del departamento de Administración CUCEA UDG 2007-B

Esta materia es impartida en todas aquellos centros universitarios regionales de la misma institución que cuentan con carreras de las ciencias económico administrativas. De igual forma en el Sistema de Educación Media Superior en su momento fue obligatoria, ahora es optativa en el último semestre.

Según John V. Pavlik, en su libro *La investigación en Relaciones Públicas* destaca que "en el mundo académico, algunos buscan comprender mejor las relaciones públicas como una forma de comunicación, algunos para hacer avanzar la profesión y otros sencillamente para publicar artículos a fin de conseguir ser profesores en la universidad".

Es así que en el estudio introspectivo a desarrollarse, se busca precisamente contribuir al desarrollo de la profesión, a mejorar la práctica docente, a impulsar a los estudiantes que la hagan suya, pero sobre todo a generar conocimiento para enriquecer y dignificar cada vez más el área de las Relaciones Públicas en el país.

El Objetivo General de esta investigación es revisar las estrategias de enseñanza y experiencias didácticas de los profesores que imparten la materia de Relaciones Públicas y Comunicación en el CUCEA para mejorar la práctica docente orientada por competencias profesionales y emocionales.

En comparación con las competencias profesionales, la emocional ha sido poca analizada o incluida en los estudios que van enfocados a fortalecer el proceso de enseñanza – aprendizaje. El doctor Carlos Hué García de la Universidad de Zaragoza señala que el proyecto Tuning Educational Structures in Europe se destacan dos tipos de competencia: las específicas y genéricas, en donde la primera se refiere a la preparación del profesorado de la universidad, mientras que las otras a la gestión de la información, a la metodología de la enseñanza y a los aspectos emocionales.

De ahí la importancia de considerarla a fin de identificar en qué medida se aplica esta habilidad frente a grupo, con qué frecuencia el profesor genera confianza, motivación, creatividad, trabajo en equipo, intercambio de ideas y análisis de los entornos sociales frente a las relaciones públicas, así como el conocer, valorar y controlar tanto nuestras propias emociones y sentimientos, sin dejar a un lado a la de los alumnos.

Los objetivos específicos, son conocer el método y procedimiento didáctico de enseñanza de los profesores que ayuden a mejorar la actividad docente. Teresa Merchand Hernández, coordinadora de Docencia de la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco (julio 2003), resalta que una de las principales habilidades del docente es saber planear el curso, etapa en la que es importante seleccionar el método didáctico y tipo de procedimiento

didáctico para cada parte o tema del curso. La elección adecuada del método y del procedimiento dependerá de la función cognitiva, habilidad o actitud que se desee que el alumno aprenda o desarrolle, del tipo de materia, tiempo disponible, entre otros.

Con todo ello, también se busca saber cuáles son las habilidades de los profesores en cuanto a la planeación, conducción y evaluación del proceso enseñanza-aprendizaje de la materia, así como sus aportaciones al enriquecimiento del conocimiento, a través de la investigación.

Partiendo de la falta de conocimiento sobre el alcance que tienen las Relaciones Públicas en el ámbito educativo del nivel superior, se planteó una hipótesis que incluyera las estrategias de enseñanza y si estás contribuyen a la práctica docente, es decir, si realmente los estudiantes están adquiriendo los diferentes conocimientos teórico-práctico y formativo, basado en los expertos que han contribuido al fortalecimiento de las Relaciones Públicas.

Es así que la hipótesis se estructuró de la siguiente manera: las **estrategias de enseñanza** de los profesores que imparten la materia de Relaciones Públicas y Comunicación en el CUCEA **contribuyen a la práctica docente.**

2- METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Se diseñó un estudio de investigación mixta, exploratoria y descriptiva que nos permitirá conocer más el fenómeno, a fin de proponer mejoras para la enseñanza aprendizaje en la práctica docente.

En una primera etapa se conoció el perfil del docente bajo tres variables: a) experiencia académica, formación académica y experiencia profesional. En la primera se incluyó los años en **docencia**, categoría, nivel educativo, años en impartir la materia, elaboración de material didáctico y participación en el proceso de titulación de temas relacionados con las Relaciones Públicas, Comunicación e Imagen Corporativa; **Investigación:** si pertenece a algún cuerpo académico, si es reconocido por alguna instancia educativa como es el perfil deseable de PROMEP (programa de mejoramiento del profesorado), o bien si forma parte del Sistema Nacional de Investigadores, si participa en la producción de proyectos, así como en la difusión de la investigación con la publicación de un libro y/o participación en conferencias

nacionales e internacionales: Difusión y **extensión** de la ciencia y la cultural: Redacción de artículos, coordinación de actividades académicas, artísticas y culturales.

Respecto a la formación académica se supo el último grado de estudios, así como el porcentaje en el dominio de otro idioma, principalmente. Sobre la experiencia profesional, saber en qué sector especializado se había desarrollado el docente y los años de trabajo, al igual sobre su participación en alguna asociación especializada.

También en esta primera etapa se revisaron las evaluaciones[3] que los alumnos hacen a los docentes al final de cada calendario escolar. En este caso correspondió al 2008 A. Se incluyen nueve preguntas que van relacionadas con la puntualidad, el programa, desarrollo de temas teórico – prácticos, tipo de herramientas didácticas adicionales al modelo tradicional, nivel de conocimiento y dominio del tema, habilidad para enseñar y desarrollo de la habilidad emocional.

Considerando su formación y experiencia académica, así como su trayectoria en el ámbito profesional, en la segunda etapa se realizaron siete entrevistas a profundidad del total de profesores que imparten la materia de Relaciones Públicas y Comunicación (14). Cada entrevista duró en promedio 40 minutos. Los profesores mostraron interés en compartir su práctica docente frente a grupo, su metodología, así como los recursos utilizados, de igual forma el enfoque que cada uno le da, ya sea por la influencia europea o norteamericana, como las principales líneas forjadoras de las Relaciones Públicas.

Se revisó el Programa de estudio por competencias profesionales[4] de la materia elaborado en el 2003 con fecha última actualización en julio de 2005.

3 fuente informativa: Sistema de Información Administrativa Universitaria, área académica, departamento de Administración CUCEA UDG 2008 A

En la presentación del programa se menciona textualmente que las relaciones públicas son importantes en las organizaciones, porque definen la manera que esta se relaciona con su entorno, basado en un proceso continuo de comunicación. Crean conciencia y percepciones al difundir y responder a requerimientos específicos de información, provocan actitudes y comportamientos para lograr apoyos, conocimientos, investigación de públicos y mercados a

fin de llegar a posicionar a la organización en las audiencias objetivo creando una buena imagen.

En este curso taller los alumnos deberán conocer las relaciones públicas y comunicación en los diferentes tipos de organización, en los ámbitos profesional, laboral y personal, logrando comunicar mensajes de cualquier orden y gestionando como publirrelacionistas la necesidad de un departamento para el desarrollo organizacional e imagen corporativa. Asimismo el conocimiento vinculado en el desarrollo de habilidades directivas, emprendedores, en la investigación de mercados, en la administración de recursos humanos y en la sociología de las organizaciones, ejerciendo en el campo laboral como asesor, directivo o gerente.

Enriquecieron el rumbo de estas entrevistas, la revisión de bibliografía especializada en la educación por competencias, en Relaciones Públicas, Comunicación e Imagen y en la investigación. Principalmente del curso Fortalecimiento de habilidades docentes para la educación superior que impartió en enero de 2008, el instructor Arturo Jiménez Lupercio, como parte del Programa de Certificación Docente del Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad de Guadalajara.

La segunda etapa se desarrolla actualmente. Consiste en la aplicación de una encuesta a los alumnos, aplicada en mayo, previo al término del calendario. Esta encuesta será contrastada con la que aplica el Centro Universitario al final del curso y previo a la elección de créditos.

Sobre el total de los estudiantes se calculó el tamaño de la muestra de 384 que cursan la asignatura con un nivel de confianza del 95 por ciento y un nivel de precisión del 5 por ciento.

4 Fuente informativa: Academia Sociología de las Organizaciones, departamento de Administración CUCEA UDG, 2006

3- RESULTADOS

En la primera etapa se identificó el perfil académico de los profesores que imparten la materia, su experiencia como docente, en la investigación y en la extensión y difusión, así como su formación académica y profesional. La mayoría proviene de la carrera de

administración y de Turismo, uno solo de Ciencias de la Comunicación, llevan entre 15 y 20 en la docencia. La materia, entre uno a 10 años de impartirla. Solo dos cuentan con el grado de maestro y uno estudia el doctorado.

Sobre las competencias específicas, dicen dominar en más de un 80 por ciento el inglés. El tipo de material didáctico utilizado como soporte de la clase es la proyección de filminas, la mayoría ha participado alguna vez como sinodal en el proceso de titulación, menos del 50 % como asesor y el 25% como asesor y director.

La investigación es incipiente y es escasa, sobresale la aplicada con un enfoque mercadológico. Participan en actividades organizadas por la Academia, limitadas al protocolo, a la mercadotecnia y la comunicación política. La producción académica sobre las Relaciones Públicas no existe, así como el trabajo con otros cuerpos académicos y Redes generadoras de conocimiento.

Ninguno es miembro del Sistema Nacional de Investigadores, uno es reconocido como perfil deseable del Programa de Mejoramiento del Profesorado (PROMEP).

El Programa de Estudio por Competencias Profesionales no se actualiza desde hace tres años. No se jerarquizan los temas para el cumplimiento de los criterios de desempeño requeridos al final del curso.

Se analizó la evaluación de 11 docentes que los alumnos realizaron, durante el calendario escolar 2008 A y que cada ciclo lleva a cabo el Centro Universitario. El promedio de calificación fue de regular a bueno entre 3.60 y 3.96 de calificación, cinco estuvieron abajo del promedio.

En los principios del aprendizaje con base en las habilidades y actitudes para la docencia que señala Teresa Merchand Hernández, catedrática de la Universidad Autónoma Metropolitana es necesario guiar al estudiante, qué se espera de el, a dónde tiene que llegar. Que conozca en que punto está con respecto al curso. Que vaya reconociendo que hizo antes, que está haciendo en ese momento y hacia donde irá su aprendizaje, para ello es indispensable que conozca el programa completo de la materia. Platicar con él respecto al programa del curso, le ofrece una visión global del mismo y le orienta sobre las metas que habrá de cumplir. En este

sentido de los 11 docentes, 10 dieron a conocer el programa de la materia al inicio del curso; la mayoría desarrolló el curso conforme al programa establecido, 9 tuvieron una asistencia a la clase de 90% o más.

Otro de los principios del aprendizaje es poner al estudiante en contacto con el contenido, a través de la práctica, ya que el aprendizaje es un proceso de estructuración e incorporación gradual del conocimiento. Al respecto, solo 3 desarrollaron los temas con casos para relacionar la teoría con la práctica.

Imágenes, manipulación de objetos, experiencias de laboratorio, solución de ejercicios, tareas extraclase, clases demostrativas, discusión grupal, interrogatorio, exposición por parte de los alumnos, investigación bibliográfica y análisis de casos son algunos recursos que el docente debe utilizar para complementar su clase. Sobre estas herramientas didácticas adicionales cuatro casi siempre emplea alguna de ellas.

El demostrarse tal cual es como profesor, sobre todo en el conocimiento y dominio de los temas, es observado y sirve de modelo al alumno. En esta competencia, siete lo hacen casi siempre y el resto siempre. En cuanto a si tienen habilidad para enseñar, 5 están debajo del promedio (4.4).

La competencia emocional cada vez más toma fuerza como una habilidad importante que debe desarrollar el docente en el aula generando confianza y motivando el interés por la materia, siete casi siempre lo hacen y el resto de manera permanente.

Como soporte a estas primeras aproximaciones en una segunda etapa, se realizaron las entrevistas a profundidad, como ya se destacó, se escogieron a aquellos profesores que llevan más años impartiendo la materia y que han ejercido la gestión de la comunicación y las relaciones públicas en diferentes organismos públicos y privados.

Se incluyeron las mismas preguntas a los siete docentes en el mismo orden para conocer sus estrategias metodológicas frente a grupo desde la planeación hasta la evaluación del curso. Actualmente se trabaja en la trascripción de las entrevistas para su análisis posterior y poder contrastar sus comentarios con la evaluación hecha por los estudiantes.

De igual manera se trabaja en la interpretación de los resultados sobre la evaluación que se les hizo a los estudiantes previo a la conclusión del curso, a fin de disminuir el sesgo que pudiera darse con las evaluaciones que realiza la administración al termino del curso. También los resultados de estas dos evaluaciones serán contrastadas y analizadas para conocer el nivel de influencia y percepción que se tiene del profesor antes y después del cierre de calendario escolar.

4- CONCLUSIONES

Las Instituciones de Educación Superior del país deberán formar profesionales en Relaciones Públicas, Comunicación e Imagen Corporativa con base en la realidad económica, política y social que vive México. Con un enfoque de responsabilidad social y con el apoyo de la investigación aplicada es necesario retomar y posicionar el proceso de enseñanza aprendizaje, que aporte y vincule beneficios a los diferentes públicos más necesitados.

Es evidente observar que cuando se ejercen las Relaciones Públicas, sus funciones están limitadas a organización de actividades, protocolo y atención a medios. Ángeles Moreno y Juan Carlos Molleda destacan sus entrevistados en los resultados de la investigación *Las Relaciones Públicas en México: Contextos Económico, Político y Mediático en un Proceso Histórico de Cambios* que en "México no se ha extendido una idea clara y correcta de lo que son las relaciones públicas. La actividad de relaciones públicas se confunde todavía con la mera actividad de organización de eventos o incluso con edecanes y animadores de fiestas. Esta es una de las razones por las que, de entre todos los entrevistados sólo dos profesionales denominaban su trabajo con el término exclusivo de relaciones públicas".

En el caso de la Universidad de Guadalajara, en donde se oferta la materia de Relaciones Públicas y Comunicación, las carreras de Periodismo, Comunicación Pública y Mercadotecnica, los docentes deberán visualizar el alcance de las Relaciones Públicas en cada una de estas carreras y estar en condiciones de saber diferenciar la aportación que cada una hace al campo del conocimiento.

Es por ello necesario, motivar a los docentes que imparten la materia de Relaciones Públicas y Comunicación del Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas para que

desarrollen competencias profesionales, encaminadas a dignificar el ejercicio profesional de las Relaciones Públicas con un sustento teórico, práctico y formativo.

Se observó que la investigación y la producción académica es nula, no están inmersos en el ámbito laboral y por consecuencia desatentos de los avances y tendencias de las Relaciones Públicas. De igual manera no fomentan el trabajo colaborativo entre redes nacionales e internacionales, cuerpos académicos, organismos públicos y privados.

En torno a como son vistos los profesores por los alumnos, aunque subjetiva la evaluación realizada por la administración del Centro Universitario, es relevante considerar el desarrollo de temas con casos para relacionar la teoría con la práctica, utilizar herramientas didácticas adicionales e intensificar esfuerzos que lleven a la motivación y generación de confianza e interés por las Relaciones Públicas.

Hasta aquí se muestran los resultados y conclusiones de estas primeras aproximaciones de la investigación. Como avances de la segunda etapa con las entrevistas a profundidad ya efectuadas, se identificó la necesidad de actualizar a los docentes, pues arrastran los malos hábitos que hace tres décadas desarrollaban aquellos "gestores de las relaciones públicas" .

En un primer acercamiento, la tendencia que tienen en el proceso de enseñanza aprendizaje los docentes, gira en torno a la influencia norteamericana con una orientación más mercadológica que social. Se reitera el desconocimiento y alcance de las Relaciones Públicas y se basan en su experiencia, sin impulsar la investigación.

5- BIBLIOGRAFÍA

ZABALZA BERAZA Miguel Ángel, (2003): *Competencias docentes del profesor universitario, calidad y desarrollo profesional,* narcea, s. a. de España, localizado en http://portales.puj.edu.co/didactica

LITWIN, Edith, (2005): *Las configuraciones didácticas: una nueva agenda para la enseñanza superior,* Paidós Educador, Bs. As., 3 reimpresión 2005, pp. 97-139

MERCHAND HERNÁNDEZ Teresa, (2003): *Habilidades y actitudes para la docencia*, México, UAM, 2003

MORENO Angeles y MOLLEDA Juan Carlos ( ): *Las Relaciones Públicas en México: Contextos Económico, Político y Mediático en un Proceso Histórico de Cambios,* investigación cualitativa publicada en la revista electrónica Razón y Palabra, Número 48, www.razonypalabra.org.mx

PAVLIK V. John, (1999): *La investigación en Relaciones Públicas*, Barcelona, editorial Gestión 2000

FLORES Marco y LÓPEZ Carlos, (2007): III Congreso Internacional Investigación y RRPP, mesa redonda *Perspectivas internacionales de las Relaciones Públicas*, Facultad de Comunicación de Sevilla

AGUERRONDO Inés, BRASLAVSKY Cecilia, (2003): *Escuelas del futuro en sistemas educativos del futuro ¿Qué formación docente se requiere?,* Argentina, Educación papers editores.

TEJADA FERNÁNDEZ José: "El trabajo por competencias en el prácticum: cómo organizarlo y cómo evaluarlo", VIII Symposium Internacional sobre Prácticum y Prácticas en empresas en la formación Universitaria. UAB

CATÁLOGOS DE CARRERAS Y POSGRADO, (2004 y 2005). México, ANUIES, www.anuies.mx.

LÓPEZ BLANCO Carlos, (2006): Material didáctico sobre Relaciones Públicas, Campeche, México, Instituto Campechano.

HUÉ GARCÍA Carlos, *Una experiencia de formación en competencias emocionales del profesorado universitario*, Universidad de Zaragoza, www.unizar.es

NERVI Juan Ricardo, (2004): *Didáctica normativa y práctica docente*, México, editorial Kapelusz

2.2
Tratamiento mediático de la comunicación de Mattel ante la crisis de 2007: Análisis de las acciones de Relaciones Públicas y Publicidad llevadas a cabo por la empresa.

Dra. **Mª DEL CARMEN CARRETÓN BALLESTER** – Universidad de Alicante
mc.carreton@ua.es
Dr. **JUAN M. MONSERRAT GAUCHI** – Universidad de Alicante
juan.monserrat@ua.es

1- INTRODUCCIÓN

La presente comunicación pretende analizar el comportamiento comunicativo de Mattel ante la crisis desatada por la retirada masiva de juguetes con elevados contenidos de plomo en un primer momento y por defectos en el diseño de algunos juguetes provocando el posible desprendimiento de imanes.

Si bien el 2 de agosto de 2007 es cuando Mattel anuncia la retirada voluntaria de juguetes, no es hasta el 21 de septiembre cuando los máximos directivos de Mattel comparecen en rueda de prensa asumiendo su responsabilidad y pidiendo disculpas a todos los públicos afectados. Durante el transcurso de los acontecimientos se vislumbra una falta de estrategia comunicativa. En España, la información que llega a los públicos afectados es siempre a través de los periodistas de los medios de comunicación como fuentes secundarias, sin la comparecencia directa de los responsables. Mattel basa toda su gestión de la crisis en información sobre lo ocurrido a través de los medios y responsabilizando a terceros. Los públicos afectados, tales como mayoristas, minoristas, consumidores e incluso autoridades nacionales competentes en España, no reciben ningún tipo de comunicación oficial hasta días después de la retirada.

Analizando la actividad publicitaria y de relaciones públicas de la empresa, se desvela que la gestión de la crisis, desde el punto de vista comunicativo por parte de Mattel, no sigue los estándares definidos por los modelos teóricos, sino que responde a la improvisación, constituyéndose así en objeto de estudio doblemente interesante al ser Mattel un líder mundial en la fabricación de juguetes.

2- ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

El 2 de agosto de 2007, Mattel anuncia que *"retira "voluntariamente 1,5 millones de juguetes hechos en China porque contienen pintura con exceso de plomo"*. Se informa que si bien es Estados Unidos el mayor receptor de los juguetes afectados, Reino Unido, Canadá, México e incluso, España, compraron artículos en mal estado. Estados Unidos ordena una revisión de las normas establecidas para evitar situaciones de este tipo con productos importados de China. Como se percibe, el anuncio de Mattel pone en tela de juicio a la subcontrata china a la que encarga la fabricación y Estados Unidos deja en entredicho la seguridad de los productos fabricados por empresas chinas.

Doce días más tarde, Mattel vuelve a ser noticia; *se produce una segunda retirada masiva de juguetes fabricados en China*. La fuente es el organismo estadounidense *Consumer Product Safety Comission*, encargado de velar por la seguridad de los productos. En España, el titular de elpais.com dice: *"Mattel retira del mercado español miles de juguetes por pintura con plomo e imanes mal fijados. Las unidades afectadas son 510.000 y han sido fabricadas en China"* En este caso, el diario digital nos avisa que Mattel ha lanzado un **aviso global** para informar de esta nueva retirada. Así mismo, la empresa se defiende diciendo que ha cambiado los sistemas de inspección de los juguetes fabricados en China y que desde enero de este año se ha cambiado el sistema de fijación de los imanes por uno más seguro. En España, José María Mújica, presidente de la OCU, habla en la SER y dice: *"En principio, cabría esperar de Mattel un comportamiento elegante"*. Mújica añade que *"es inaceptable que Mattel haya puesto un **902** como contacto para informar sobre el tema."* Además, cree que debería añadir a la sustitución del producto, algún tipo de compensación *"por lo que significa la falta de profesionalidad al poner en el mercado un producto tan inseguro"*. A lo que deberíamos añadir la falta de responsabilidad en el proceso productivo y la falta de responsabilidad por no responder a los grupos sociales involucrados. Greenpeace, por su parte, advierte del peligro que supondría para los niños tragar alguna pieza contaminada. Es la primera vez que en los medios se alude a las posibles consecuencias de los productos en los **niños**. Mattel defiende su forma de actuar con la retirada voluntaria y preventiva llevada a cabo.

El 13 de agosto se informa que el director de la empresa fabricante de juguetes china, Zhang, se ha suicidado. Parece ser que el proveedor de la pintura contaminada era amigo suyo. Por otro lado, la Cámara de Comercio de China a la que pertenecen las jugueteras del país obliga

a los fabricantes a firmar un acuerdo público para eliminar la tensión mundial. Esta noticia publicada por El Universal, el 16 de agosto, recoge la preocupación de los empresarios para contener los daños de imagen y de reputación provocados por los acontecimientos. El mismo día, el portavoz de la Comisión Europea, Antonio Mochán, confirma que **la comunicación oficial de retirar productos en Europa llega dos días después de hacerse público en los medios**. Reino Unido es informado por Mattel y el resto de Estados Miembros, a través del protocolo, un sistema de alerta rápida para productos peligrosos. Si bien entienden que Mattel ha sido correcto en su quehacer, también añaden que las autoridades nacionales deben recibir la información de igual forma, puesto que son las responsables de adoptar las medidas oportunas. De igual forma, la comisaria europea de Protección de los consumidores, Meglena Kuneva, expresa su satisfacción porque las anomalías fueron detectadas por Mattel y considera que la compañía actuó responsablemente.

Mientras, en **Pekín,** se acusa a **Washington** de magnificar escándalos para trabar sus exportaciones. Así, el país asiático toma represalias y sanciona a la empresa norteamericana Sopas Campbell por contener el triple de aluminio permitido en unas galletas de consumo infantil. La **tensión comercial entre ambos países** se hace patente con el cruce de amenazas y contramedidas. En 15 años, la subcontrata china había trabajado para Mattel sin ocasionar altercado alguno.

Las jugueteras inglesas fabricantes en China confían en los controles de calidad de China y afirman que los errores humanos existen. Pero China insiste en que la responsabilidad de lo acontecido también recae en Mattel, por lo que debería responder de otra forma a como lo lleva haciendo. En Méjico, las producciones de Mattel oscilan entre 43 y 45 millones de unidades, son 80 las empresas y unos 300 talleres familiares vinculados a la marca. Mattel da trabajo a muchas familias.

El 23 de agosto continúa el cruce de acusaciones entre Pekín y la multinacional. Si bien los empresarios chinos reconocen los fallos en la producción, creen que Mattel es culpable por no controlar la calidad de las partidas. Además se descubre que el 14% de los productos retirados era por exceso de plomo en la pintura y el resto, a los imanes sueltos. La Asociación Americana de Ensayo de Materiales cambió las normativas sobre la fabricación de juguetes al conocer que los imanes podían ser ingeridos por los niños. Los juguetes fabricados y que luego fueron retirados, cumplían la normativa de la empresa en el momento de su producción, por lo que debían haberse retirado de la red de distribución. Mattel es consciente del cambio

de normativa y es conocedora de la existencia de partidas en los puntos de venta que no la cumplen por haberse fabricado con anterioridad. El 27 de agosto se incide en que el 85% de los productos retirados fueron fabricados según los requisitos del importador y que el problema se encuentra en el diseño muy poco seguro, responsabilidad de la empresa.

El 6 de septiembre, Mattel anuncia la tercera retirada de juguetes, concretamente 850.000. Las consecuencias económicas para Mattel empiezan a notarse, sus títulos caen un 8%. En España, FACUA acusa al Ministerio de Sanidad y Consumo de no tomar medidas contra Mattel.

El 21 de septiembre, Mattel asume su responsabilidad por los juguetes defectuosos y pide disculpas a China. Admite que solamente un 13% de los artículos retirados contenían exceso de plomo. El otro 87% de los juguetes tenían defectos de diseño. Thomas Debrowski, vicepresidente de Mattel, compareció en **rueda de prensa** aportando estos datos y protagonizando unas disculpas tardías, pero responsables, al fin.

"Mattel asume toda la responsabilidad de las devoluciones y quiero excusarme personalmente ante ustedes, el pueblo chino y todos los consumidores que compraron nuestros juguetes". Es muy importante que todos sepan que la inmensa mayoría de los productos defectuosos provenían de un fallo de diseño nuestro y no de los fabricantes chinos. Entendemos y lamentamos los problemas que han causado a la reputación de China"

Al final, Mattel podría ser declarada responsable de todo lo acontecido. Para Jacques deLisle, profesor de Derecho de la Universidad de Pensilvania, especializado en derecho y política china, *Mattel cometió negligencia por no haber tenido un mejor diseño de sus productos y en relación con la pintura con plomo, por no haber sido más específica y haber inspeccionado en mayor detalle lo que estaban haciendo los suministradores chinos. La retirada masiva voluntaria de juguetes es una decisión prudente para minimizar posibles responsabilidades.*

3- OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

Entre los **objetivos** fundamentales de esta investigación se encuentra en primer lugar, analizar la comunicación, tanto de relaciones públicas como publicitaria, llevada a cabo por la empresa Mattel ante la retirada mundial de juguetes. Tras este análisis se pretende determinar si la empresa actuó siguiendo un plan de comunicación de crisis o por el contrario actuó de forma improvisada sin seguir una estrategia. Identificar los grupos sociales afectados y cómo

Mattel responde a cada uno de ellos. Identificar los procesos comunicativos seguidos por la empresa a lo largo del desarrollo de los acontecimientos derivados de la crisis.

Respecto a la **metodología** utilizada en la investigación para las acciones comunicativas de Relaciones Públicas se realizó un análisis de contenido a partir de la lectura de noticias aparecidas en los medios que se encuentran en Internet. En RR.PP. es el segundo método de investigación más utilizado (Pavlik, 1999: 49)

De forma paralela, y respecto a la comunicación publicitaria de la compañía, se realiza un seguimiento de la inversión publicitaria de Mattel en el periodo acotado entre el inicio de la crisis y la campaña publicitaria de Navidad 2007, (del 02 de agosto al 31 de diciembre y además, se establece una comparativa con el mismo periodo del año anterior, 2006). A parte del seguimiento de la inversión publicitaria de Mattel para cada una de sus marcas y productos, se realiza un análisis de contenido de la publicidad, con especial atención a aquellas piezas cuyo mensaje estuviese relacionado directamente con la retirada de juguetes.

4- DESARROLLO

En este epígrafe se analiza la actividad tanto de relaciones públicas, como de publicidad, desarrollada por Mattel en el periodo analizado.

4.1 Actividad de Relaciones Públicas de Mattel ante la crisis.

Se intenta ubicar la actuación de Mattel dentro de los programas planificados de relaciones públicas en situaciones de crisis. Las relaciones públicas dan respuesta al desafío social de la responsabilidad, en palabras de Solano (1995:51), y que recoge el Acuerdo de México en las líneas que siguen: *"El ejercicio profesional de las relaciones públicas exige una acción planeada con apoyo de la investigación en la comunicación sistemática y en la participación programada, para elevar el nivel de entendimiento, solidaridad y colaboración entre una entidad pública o privada y los grupos sociales a ella vinculados, en un proceso de integración de intereses legítimos para promover su desarrollo recíproco y el de la comunidad a la que pertenece".*

Para Cutlip y Center (2001: 331-333) los programas de comunicación eficaces son los que establecen relaciones con públicos específicamente definidos y, por tanto, habría que

descartar la noción de "público general". Según Dewey, *"el público es una unidad social activa, constituida por todos aquellos que se caracterizan por tener un problema común y que intentan buscar soluciones comunes"* [Dewey (1927: 15-17) en Cutlip y Center (op.cit.:332)]

La responsabilidad, desde la óptica moral y jurídica, es la capacidad de la persona de conocer y aceptar las consecuencias derivadas de sus actos. En el caso que nos ocupa, y teniendo en cuenta que se trata de una sociedad, Mattel, el mayor fabricante mundial de juguetes, pudo reconocer, en primera instancia, su responsabilidad en la polémica pero no respondió a los públicos vinculados a ella y tampoco aceptó las consecuencias de sus actos.

Tal y como dice Elena Gutiérrez (2007:541) es posible definir a las relaciones públicas como una profesión de valor social considerando que *"la motivación mixta, la defensa de la colaboración y la cooperación antagónica se equiparan al concepto de simetría. Simetría significa que los comunicadores mantienen la vista en una perspectiva profesional amplia, equilibrando el interés público y privado"* (Grunig, 2000:38) La reformulación del modelo simétrico de las relaciones públicas implica la sustitución del entendimiento mutuo como fin de la comunicación, por el de la negociación de intereses. Así recordamos la ingeniería del consenso de Bernays que incide en la contraposición de intereses en una planificación que implica *"la estrategia, la organización en la que las actividades son coordinadas y adaptadas a las realidades de la situación"*.

Las organizaciones se mueven en entornos conformados por grupos sociales con necesidades o intereses que no siempre son compartidos por ellas y ante los que deben responder para sobrevivir y algunas, además, triunfan. En este sentido, *"cada público posee características particulares, códigos propios, formas de percibir e interpretar diferentes intereses y rasgos segmentados que configuran su propia imagen de la organización"... "A partir de unos elementos comunes, se estructuran acciones diferenciadas específicas para cada público que lleven en sí los elementos comunes y los elementos específicos de cada público"* Capriotti (1992: 35-40)

Para Luis del Pulgar (1999:92), *"las Relaciones Públicas forman parte de la comunicación corporativa de la compañía y tienen la consideración de instrumento fundamental para facilitar los procesos de comunicación entre la empresa, los medios de masas y el entorno social"*. Además, añade que *"en entornos turbulentos, las relaciones públicas cumplen la*

misión de aproximar su organización a dicho entorno: es una herramienta imprescindible para facilitar la comunicación entre la empresa y su entorno social" (op.cit.:205)

La crisis de Mattel comienza en el momento en que tiene que enfrentarse a un acontecimiento con repercusión mundial que amenaza con comprometer su futuro. Desde el punto de vista de la comunicación (Del Pulgar (op.cit.:131-132), la crisis puede afectar a una o varias de las siguientes áreas:

1. Público. Muerte o daño físico. Fraude al consumidor. Salud pública.
2. Productos. Seguridad. Manipulación. Intoxicación.
3. Proceso. Fuego. Explosión. Residuos.
4. Distribución. Mercancías peligrosas. Medio ambiente.
5. Seguridad. Extorsión. Sabotaje. Robo.
6. Empleados. Rumores. Especulaciones. Accidentes.
7. Mercados financieros. Quiebra. OPAS. Fusiones y Adquisiciones.

En el caso de Mattel, los niños se vieron afectados por el peligro de intoxicación, los productos contenían exceso de plomo en su pintura o peligro por posible ingesta de imanes. El plomo es tóxico y perjudica al medio ambiente. Algunos empleados chinos vieron peligrar sus puestos de trabajo, otros no corrieron la misma suerte y vieron cómo se cerraban sus fábricas. En cuestión de días, los títulos de Mattel cayeron hasta un 8%. Se desconoce si la venta de la pintura tóxica correspondía a un sabotaje o a un accidente humano. Parece que eso quedará en China.

Además de ser imposible disponer de toda la información en el inicio de la crisis, hoy en día, con los diarios digitales e internet, las noticias se difunden con mayor rapidez que cuando solamente contábamos con los medios tradicionales. Ambos factores dificultan la respuesta rápida y efectiva de la empresa. Por ello, es fundamental que el comité de crisis planifique las acciones a adoptar de ahí en adelante y determine si la estrategia será proactiva o reactiva, según los hechos. Con estrategias proactivas, es necesario emitir un comunicado oficial y mantener informados a todos los públicos afectados por la crisis. Si la estrategia es reactiva, las respuestas, los argumentos y las soluciones ante los públicos deberían estar bien preparados. En palabras de Arroyo y Yus (2003: 73) *"estratégicamente es inaceptable, porque el público, que es quien verdaderamente sentencia sobre la reputación de las organizaciones, considera el silencio como prueba de culpabilidad"*

Dada la falta de comunicación de Mattel, parece que no tenía muy clara la estrategia operativa cuando decide retirar del mercado un millón y medio de juguetes. Su actuación reactiva, al enterarse del mal estado de los juguetes, justifica el análisis de cómo actúa Mattel desde los modelos teóricos de la comunicación. La empresa, mediante sus propias auditorías, detecta el exceso de plomo en la pintura de determinados juguetes. En ese momento y tras retirarlos del mercado, deberían haberse preguntado cuál es la causa y las consecuencias con objeto de responder al problema. Si en el momento de comparecer no disponían de toda la información, habitual como decíamos, deberían haber informado cómo averiguar los motivos y comunicar, de igual modo, las soluciones adoptadas hasta el momento. En este sentido, las primeras noticias aluden a que los juguetes defectuosos han sido fabricados en China. Teniendo en cuenta que una crisis tiene un alto componente negativo sobre la reputación o credibilidad de la empresa que lo sufre, el silencio de Mattel -ante el eco que se hacen los medios sobre la responsabilidad de los fabricantes chinos- causa un daño a la imagen y reputación de China de bastante envergadura. El primer video donde comparece el vicepresidente de Mattel, se encuentra en su propia web y no se traduce a ningún otro idioma. Es mucho suponer que todos los públicos hablan inglés y/o que disponen de internet para visionar el video y enterarse de lo que está pasando. Tras las primeras noticias, los únicos públicos informados y a los que Mattel comunica su actuación, son los mayoristas, que son los que tienen que retirar los productos de sus estantes. Hasta 2 días más tarde, no son informadas las autoridades europeas competentes de adoptar medidas en sus respectivos países. Los minoristas y los consumidores reciben la información desde los medios de comunicación. La prensa nacional no recoge ningún comunicado de Mattel y los productos contaminados y peligrosos no se anuncian, más que en la web corporativa y en las televisiones. Así mismo, el teléfono de atención al cliente que aparece en su web, no es gratuito. Mediante un aviso global se informa de la segunda retirada y de las acciones de producción e inspección adoptadas por la empresa.

A nivel mundial, el comunicado sobre la segunda retirada de juguetes no proviene de Mattel. Mientras se sigue culpando a China, se cierran fábricas, miles de personas se quedan sin trabajo y mundialmente la reputación manufacturera del país se ve seriamente perjudicada, envuelta en una guerra comercial entre los Estados Unidos y China.

Con una estrategia bien definida y bien programada, deberían haber emprendido acciones comunicativas dirigidas a los diferentes grupos sociales afectados, a saber: consumidores reales y potenciales (padres de familia), autoridades internacionales y nacionales, minoristas,

mayoristas, medios de comunicación, asociaciones de juguetes, opinión pública en general. Los profesionales de las relaciones públicas buscan públicos específicos dentro de un público general. Los públicos son heterogéneos, como dice Wilcox (2001: 249), *"es una compleja mezcla de grupos de diversos rasgos culturales, étnicos, religiosos y económicos, y cuyos intereses unas veces coinciden y otras veces entran en conflicto"*. Por tanto, para que el programa tenga éxito debe dirigirse a los segmentos del público que sean más deseables para su fin concreto, utilizando los medios más efectivos para llegar a ellos. Cada categoría de públicos, como accionistas, empleados, autoridades gubernamentales o líderes de opinión, pueden subdividirse en otras, puesto que se trata de grupos no homogéneos.

Grunig (2000: 235) recuerda que los sondeos de opinión miden la opinión pública pero no la de los públicos, sino la de las masas. Blumer (en Grunig, ib.) hace una distinción entre "público" y "masa", entendiendo el primero como un conjunto de individuos que se ven enfrentados a un problema o tema, que se encuentra dividido en sus ideas respecto a la manera de hacer frente al problema y que discute sobre el problema.
Esto significa que los públicos son grupos de personas que detectan que existe un problema y discuten sobre él, e incluso se organizan para hacerle frente. Pero no todos actúan al respecto.

En este sentido, Grunig (op.cit.: 238) establece una clasificación a partir del cumplimiento o no de las premisas que Dewey (en Grunig, op.cit.: 237) sintetiza en: se enfrenta a un problema similar, reconoce que el problema existe y se organiza para hacer algo al respecto. Esta clasificación es la siguiente:

1. Un no – público: no cumple ninguna de las condiciones. Ni el grupo afecta a la organización, ni ésta lo hace sobre el público.
2. Público latente: los individuos se enfrentan al problema pero no detectan el problema.
3. Público informado: cuando reconoce el problema.
4. Público activo: se organiza para discutir y se moviliza para hacer algo al respecto.

De esta forma, es importante saber detectar en qué categoría se encuentra cada público con la finalidad de desarrollar la estrategia adecuada para cada uno de ellos. También es necesario actuar sobre el público informado antes de que se convierta en activo. En este sentido, estamos hablando de las relaciones públicas proactivas y no de las reactivas. Igual de

perjudicial para la organización es aplicar estrategias de relaciones públicas sobre un no – público, puesto que resulta inútil y contraproducente.

Además, los públicos de una organización pueden ser externos e internos. Las inquietudes y las necesidades de los internos diferirán mucho de las de los externos, por lo que volvemos a encontrarnos con estrategias totalmente diferentes y de actuaciones o tácticas distintas.

El consumidor de Mattel, real y/o potencial (un público afectado e involucrado) recibe información de: **1.** Fuentes secundarias como los **medios de comunicación**. Retirada masiva de juguetes contaminados; **2. Web corporativa**. Listado de productos tóxicos y peligrosos con número de teléfono 902 de coste para el cliente y **3**. El 6 de septiembre, un jueves y solamente en el diario El Mundo, Mattel inserta un **anuncio** con listado y fotos de algunos de los productos retirados. En este anuncio, el teléfono de atención al cliente parece que es gratuito (línea 900)

Las autoridades internacionales (públicos activos) reciben información oficial de Mattel dos días después de la retirada de juguetes. De hecho, la segunda retirada es avisada mundialmente por el organismo estadounidense, *Consumer Product Safety Comission.* Las autoridades europeas (públicos activos) se hacen eco con el sistema de alerta rápida para productos tóxicos, excepto Reino unido que recibe comunicado oficial de Mattel. En España, el Ministerio de Sanidad y Consumo (público informado) percibe como responsable la actuación de Mattel y no toma medidas, ni informa oficialmente a la sociedad española. No pasa a ser público activo.

Los mayoristas (públicos activos) reciben comunicado oficial de Mattel para retirar los productos de sus almacenes antes que las autoridades competentes. Los minoristas reciben información por parte de los inspectores de salud pública de cada ayuntamiento (públicos latentes) En España, los artículos vendidos en pequeños establecimientos eran escasos.

Los medios de comunicación (público activo) se hacen eco de lo acontecido y dan más importancia al hecho de que los productos retirados del mercado se fabricasen en China.

No se tiene constancia de cómo se informan a las diferentes asociaciones de juguetes en el mundo. Estos públicos informados no actúan en la crisis. En España, AIJU confirma la calidad de los juguetes fabricados en España y opina que el cliente mirará más la seguridad y la calidad que el precio.

La sociedad española recibe las noticias de lo que ocurre a través de los medios de comunicación y deja de ser noticiable cuando el 21 de septiembre Mattel comparece en rueda

de prensa, ya que tras haber investigado, descubren que ellos son los máximos responsables de los problemas en un 85% de los productos retirados.

4.2 Actividad publicitaria de Mattel ante la crisis.

El objetivo de este apartado es analizar el comportamiento de Mattel en el tratamiento de la publicidad (respecto a la inversión publicitaria y al contenido de la misma) ante la crisis desatada en Agosto de 2007 al conocerse que retiraría del mercado mundial millones de juguetes por contener elevados niveles de plomo.

Mattel España es uno de los principales anunciantes en España por volumen de inversión publicitaria. Según el Ranking anual de Anunciantes elaborado por INFOADEX, Mattel España ocupó en 2006 el puesto 105, por detrás de Legalitas y superando a Sony. En el año 2007 Mattel España ocupó el puesto 103 del ranking, por detrás del grupo Ferrovial y seguido por *Cadbury Schweppes* Bebidas España.

Normalmente la publicidad ha sido la gran olvidada en procesos de comunicación de crisis recurriéndose a las relaciones públicas como herramienta de demostrada eficacia en estos casos. La publicidad, no obstante, podría resultar efectiva, ya que se trata de una comunicación planificada, masiva y controlada en su difusión. Por el contrario, la publicidad en tiempos de crisis suele responder a criterios improvisados y no tiene la consideración de ser una herramienta importante para ayudar a solucionar el problema comunicativo. No obstante encontramos corrientes de opinión contrarias a esta afirmación, la profesora Torres Romay demuestra la eficacia de la publicidad en combinación con relaciones públicas en la resolución de numerosas crisis empresariales e institucionales. (Torres Romay, E. 2005)

Nuestro objetivo es analizar el tratamiento de la publicidad que realiza la empresa Mattel. Pretendemos determinar si la gestión de la publicidad que la empresa realizó ante la crisis, respondía a un plan de actuación con unos objetivos y estrategias previamente definidos para abordar la crisis desatada.

Para empezar, podríamos afirmar siguiendo a la profesora Shirley Harrison que una crisis es un cambio drástico, normalmente a peor en la situación de una empresa. Puede ser tanto un desastre: un acontecimiento que implique la pérdida de una vida, o daños importantes a la propiedad, o puede ser una situación en que la organización se encuentre bajo un escrutinio no deseado por culpa del comportamiento de alguno de sus integrantes. Además, sigue indicando

la profesora que una crisis puede llegar a producirse por negligencia en el comportamiento de un individuo u organización, o también por el resultado de la manipulación de los productos de una empresa u otro tipo de sabotajes. (Harrison, S. 2002: 112)

En el caso que nos ocupa, Mattel sufrió esta crisis como consecuencia del resultado de la manipulación en el proceso de fabricación de la pintura de algunos de sus juguetes que se llevaba a cabo en China. Ante una situación de este tipo, la profesora Harrison expone 10 principios de relaciones públicas que deberían tenerse en cuenta por cualquier organización en este tipo de situaciones y que son: 1-esté preparado, 2-ofrezca información sobre los antecedentes, 3-gestione el flujo de información, 4- acuerde normas básicas, 5-tenga autoridad, 6-siga hablando, 7- diga que lo siente, 8-asegúrese de la precisión, 9-sea sensible, 10-aprenda de la experiencia. (Harrison, S. 2002)

Estos pasos coinciden, en esencia, con los expuestos por la profesora Sánchez Calero que los sintetiza en tres: 1) anticipación e iniciativa, 2) sinceridad, tranquilidad y autoridad y 3) postura proactiva. Además concede especial importancia al centro de control de la crisis y al control del rumor ante una comunicación de crisis. (Sánchez Calero, M.L. 2002) Ambas profesoras coinciden en lo esencial pero ninguna de las dos profundiza en cuál debe ser el papel de la publicidad en situaciones de crisis.

En este sentido, cabría señalar algunas deficiencias en el proceso de gestión de la crisis realizado por Mattel. En primer lugar, gestionó el flujo de información insertando en su página web un vídeo en el que el Presidente de la compañía, Bob Eckert, se disculpaba ante los consumidores "en inglés" bajo el título: "*Porque vuestros hijos también son nuestros hijos*", y en el que afirmaba que no podía cambiar lo que ya había pasado pero sí cómo trabajar en el futuro. El inconveniente para los clientes de Mattel de habla hispana, es que esta explicación no se tradujo en ningún momento ni en ninguna página web al castellano. En España, por lo tanto, lo único que tenían a su disposición los afectados por estos productos con excesivas cargas de plomo, fue un teléfono línea 900 ó 902, junto a una inserción publicitaria en el periódico El Mundo con fecha jueves 6 de septiembre de 2007 en la sección "España" en el que informan de la retirada voluntaria de 8 juguetes con niveles de plomo superiores a los permitidos. En este anuncio comunican la existencia de un teléfono de atención al consumidor (línea 900) y una página web a disposición de los afectados que posea alguno de ellos. Adjuntamos el anuncio en el Anexo I.

Por otro lado, dado que es necesario controlar el flujo de información durante una crisis, la profesora Harrison afirma que respecto a las normas básicas que se han de acordar en la empresa, éstas pasarían por determinar la relación de la organización con los medios. Una de las mejores formas de hacerlo es determinando un acceso controlado de los medios a la información y esto puede hacerse de diferentes formas: seleccionando un grupo de medios a los que se proporcionará la información con la finalidad de que éstos la distribuyan a los demás, organizando conferencias de prensa en las que ofrezca la información relevante desde el punto de vista de la empresa y la solicitada por los medios, etc.

La gestión de la información tiene mucho que ver con punto nº5 que establece esta autora: Tenga Autoridad. La autoridad puede conseguirse de varias maneras. En lo que respecta a la gestión de la información, la organización puede ser la única fuente de información, o al menos erigirse como la única fuente creíble. La autoridad puede surgir del estatus o de las formas de comportarse el portavoz de la organización. En el caso de Mattel, fue el director general quien a través de la web de la empresa se convirtió en portavoz de la misma. No obstante, como se ha comentado con anterioridad la información recogida por los diferentes medios analizados no provenía en la mayoría de ocasiones de la empresa como fuente primaria.

Por otro lado, respecto al punto de actuación nº6, Siga Hablando, la profesora indica que si la crisis supone la retirada de un producto del mercado, la empresa debería especificar siempre el número de lote, de serie, y otros factores identificativos de los productos que se van a retirar. Es importante disociar todos los demás productos y marcas de la empresa de los que realmente tienen el problema. De este modo se evita que los minoristas se encuentren con el problema de que el resto de productos no se venden y además se reduce la alarma social. Por ejemplo, cuando la *Johnson&Johnson* tuvo que hacer frente a la crisis producida por la manipulación de sus calmantes Tylenol, en los que se había introducido cianuro limitó la información a la marca citada y no habló en ningún otro momento otras marcas de la compañía, manteniendo así la reputación de la empresa. (Harrison, S. 2002: 118-132) Esta premisa tampoco se dio en el caso analizado, ya que los elevados niveles de plomo en la pintura de algunos juguetes se asociaban con Mattel, como marca global y no con el nombre de esos juguetes en concreto.

En este apartado se analiza la gestión de la publicidad como herramienta eficaz en la contribución a la solución de una crisis. Partimos de la premisa de que los modelos de comunicación de crisis admiten la aplicación de estrategias publicitarias (que respondan a unos objetivos generales de la empresa/institución destinados a la resolución de la misma, y en combinación con otras técnicas cuya eficacia ya ha sido demostrada, como las relaciones públicas). En este sentido la profesora Torres Romay afirma que las estrategias publicitarias pueden variar mucho y deben responder a las necesidades comunicativas de cada momento. No se trata de darle a la publicidad un valor exagerado, pero sí de reconocer sus posibilidades como instrumento de comunicación en procesos de este tipo. (Torres Romay, E. 2005:16)

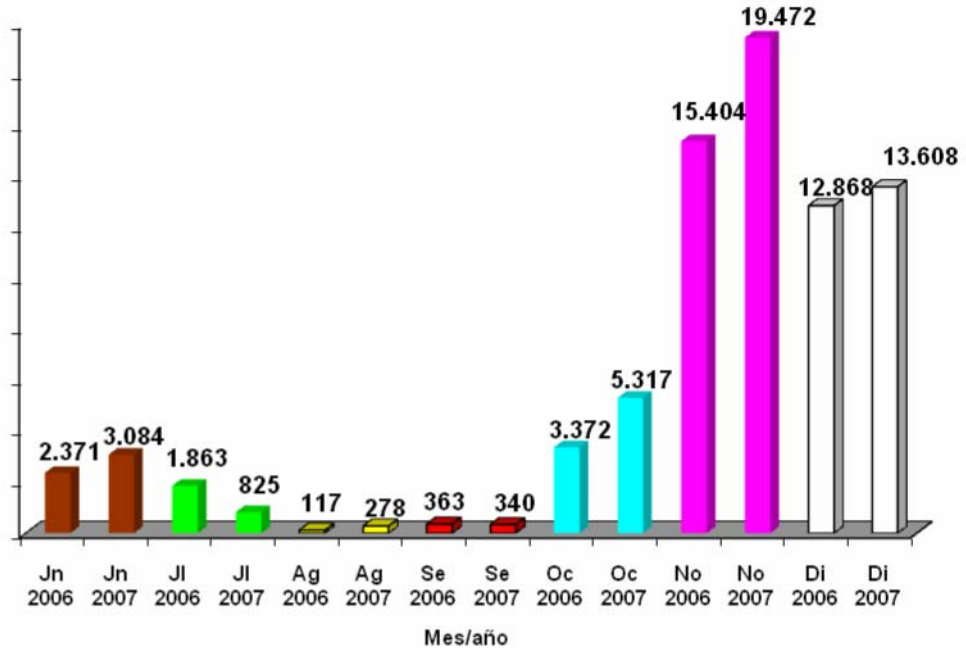
Por el contrario, la inversión publicitaria de Mattel no persigue unos objetivos claros, ni éstos se orientan a la superación de la crisis desatada en agosto de 2007. De entre las piezas analizadas, sólo una, la inserción en prensa escrita correspondiente al periódico El Mundo con fecha 6 de septiembre de 2007, comunica la retirada de ciertos juguetes y las causas de la misma. Según la profesora Torres Romay, en referencia a las estrategias publicitarias en procesos de crisis, el elemento fundamental a tener en cuenta, que condiciona una adecuada solución de la crisis, es el conocimiento de las públicos implicados o *stakeholders*, para poder determinar a quién dirigir los mensajes. Mattel en ningún momento elaboró mensajes específicos utilizando medios concretos para sus públicos objetivos, ya que las acciones que se llevaron a cabo (vídeo en su web e inserción en prensa) están dirigidas a públicos masivos.

Tal y como se desprende del seguimiento del contenido de la publicidad de Mattel de junio a diciembre de 2007, la empresa no desarrolló anuncios con el objetivo de asentar o afianzar su imagen, o que aportasen datos sobre la crisis. Siguió realizando inserciones publicitarias en medios audiovisuales generalistas con los contenidos habituales de la firma: dar a conocer la existencia de sus productos. La publicidad en estos casos de crisis, suele ser un elemento complejo y debería limitarse a publicidad de tipo informativo sobre el problema concreto que originó la crisis.

Como ya se ha señalado, sólo en un caso (inserción en prensa) se hizo referencia la crisis. Con el objetivo de abordar el análisis desde una perspectiva cuantitativa, se realizó una comparativa con el mismo periodo del año anterior (junio a diciembre de 2006) y el resultado fue un incremento de la inversión publicitaria en 2007, en los meses posteriores al estallido de la crisis: agosto, octubre, noviembre y diciembre. Es decir, Mattel aumenta considerablemente

su inversión publicitaria en medios a raíz de la crisis, en todos los meses analizados con excepción de septiembre de 2007, donde la inversión es relativamente inferior al año anterior: septiembre de 2006 = 363.455 € y septiembre de 2007 = 340.259. En el gráfico expuesto a continuación se recoge la inversión publicitaria a partir de junio y hasta diciembre, realizando una comparativa de inversión publicitaria de Mattel España en 2006 y 2007, es decir el año en que apareció la crisis y el anterior, para de este modo tener una referencia sobre la inversión que realizó la marca con anterioridad al problema y conocer los posibles cambios en cuanto a la gestión publicitaria que la empresa realizó como consecuencia de la crisis:

Gráfico 1: Comparativa Inversión Mattel 06/07



Elaboración propia tomando como base INFOADEX. Cifras en miles de euros.

Contrariamente a lo que realizó Mattel para afrontar la solución a la crisis suscitada por los niveles de plomo en la pintura de sus juguetes, encontramos el caso de Mercedes cuando para suavizar la crisis surgida en su vehículo Mercedes Clase A en 1998, realizó una intensa campaña publicitaria publicando un anuncio a toda página en 180 periódicos, acompañado de 400.000 cartas y 150.00 cintas de vídeo. Solucionó el problema y además se posicionó así como una empresa puntera en investigación y que valora la tecnología al dirigirse a un público objetivo sensible a estos temas. (Torres Romay, E. 2005: 12)

La profesora Torres Romay señala que casos como el de Mercedes son los menos, puesto que en las situaciones de crisis analizadas, la empresa/institución sigue emitiendo mensajes

publicitarios, y éstos poseen contenidos que no hacen referencia directa al problema, tal y como ocurre en el caso de Mattel analizado en esta comunicación.

Como conclusión cabe señalar el enorme sesgo existente en este caso entre las acciones publicidad y las de relaciones públicas. La empresa Mattel siguió emitiendo los mensajes publicitarios habituales, sin modificar su contenido pero sí intensificando su presencia en los medios. Con esta **estrategia de saturación** pudo conseguir el efecto contrario: que su público objetivo recordase las connotaciones negativas de la marca derivadas de las noticias aparecidas en los medios a causa de la crisis. No obstante escapa al objetivo de esta comunicación analizar el impacto de los mensajes en la audiencia.

Si bien es cierto que la gestión de la comunicación realizada por Mattel ante la crisis de 2007 no respondió a una estrategia global de actuación en los campos de las relaciones públicas y la publicidad, si no que cada una de estas disciplinas siguió un camino independiente desaprovechando las posibles sinergias que se hubiesen dado en caso de que la empresa hubiese diseñado y gestionado un plan de comunicación para la misma.

En este sentido se considera interesante reflexionar sobre la aportación de la profesora Torres Romay cuando indica que en situaciones de crisis debe informarse con responsabilidad y con creatividad. La publicidad debe ser un elemento más en los planes de crisis. Los modelos de comunicación de crisis no están agotados, para la profesora todavía no se han implantado ni han demostrado lo que pueden hacer. (Torres Romay, E. 2005: 16-17)

5- APORTACIONES

Del análisis y seguimiento realizado a las acciones de relaciones públicas y publicidad realizadas por Mattel, se desprende que la actuación de la empresa no respondió a una estrategia previamente definida, ni a un plan de actuación para la crisis, dado que:

-Las acciones de relaciones públicas llevadas a cabo no siguen los preceptos básicos de cualquier plan de comunicación de crisis que hemos contemplado en esta comunicación. Los investigadores han identificado a los públicos o grupos sociales afectados, pero al no haber

una planificación estratégica de la comunicación por parte de Mattel, no existe tampoco una segmentación de públicos a los que dirigir la comunicación de crisis.

-La información que llega a los afectados, clientes, asociaciones profesionales y en algunos casos autoridades competentes en el área de comercio, es siempre mediante fuentes secundarias y en contadas ocasiones mediante comunicación directa de la empresa.

- Las acciones de Publicidad llevadas a cabo, no están coordinadas con las de relaciones públicas, la empresa pone en marcha una estrategia de saturación del mercado, aumentando notablemente su inversión respecto al año anterior, pero sin hacer referencia en sus mensajes al problema que sí trascendía en los mismos medios en formato informativo.

6- BIBLIOGRAFÍA

ARROYO, L., YUS, M. (2003): *Los cien errores de la comunicación de las organizaciones. Ideas, casos y consejos para la excelencia en las relaciones públicas*. Madrid: ESIC

CAPRIOTTI, Paul (1992): *La imagen de empresa. Estrategia para una comunicación integrada*, Barcelona: Consejo Superior de Relaciones Públicas en España.

CUTLIP, Scott y CENTER, Allen (2001): *Relaciones Públicas Eficaces,* Barcelona: Gestión 2000.

DEL PULGAR, L. (1999): *Comunicación de empresa en entornos turbulentos*. Madrid: ESIC

El libro práctico de las relaciones públicas, ADECEC: 1996.

GUTIÉRREZ GARCÍA, E. (2007): "Análisis de los orígenes de la Responsabilidad Social Corporativa en la Teoría de las Relaciones Públicas. Una aproximación conceptual" en *Tendencias actuales en las Relaciones Públicas*. Alicante: AIRP, pp.535-546.

GRUNIG, James & HUNT, Todd (2000): *Dirección de Relaciones Públicas,* Barcelona: Gestión 2000.

HARRISON, S. (2002) *Relaciones Públicas. Una introducción.* Madrid. Ed. Thomson Editores Spain Paraninfo. HERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, Ana J. (2002) *Planificar la comunicación*. Revista Latina de Comunicación Social, 48. Recuperado el 3 de junio de 2008 de: http:www.ull.es/publicaciones/latina/2002

INFOADEX: Informe de la inversión publicitaria de Mattel España (junio a diciembre 2006 y 2007).

SÁNCHEZ CALERO, Mª Luisa (2002) *Importancia de la gestión de la comunicación en periodos de crisis empresariales*. Revista Latina de Comunicación Social. Recuperado el 3 de junio de 2008 de: http:www.ull.es/publicaciones/latina/2002

SOLANO FLETA, L**.** (1995): *Fundamentos de las relaciones públicas*. Madrid: Síntesis.

TORRES ROMAY, E**.** (2005) *Estrategias publicitarias en tiempos de crisis. Aplicación de un modelo de análisis teórico a casos reales*. Ed. FISEC Estrategias, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad Nacional Lomas de Zamora, (Argentina).Recuperado el 3 de junio de 2008 de: www.fisec-estrategias.com.ar Año I, Nº 2.

VARA, A.; VIRGILI J.R.; GIMÉNEZ, E.; DÍAZ M**.** (2006) *La comunicación en situaciones de crisis: del 11M al 14M*. Pamplona. EUNSA, Ediciones de la Universidad de Navarra, S.A.

WILCOX, D., AUTT, P., AGEE, W. y CAMERON, G. (2001): *Relaciones Públicas. Estrategias y Tácticas,* Madrid: Pearson Educación S.A.,

WIMMER, Roger y DOMINICK, Joseph (1996): *La investigación científica de los medios de comunicación*, Barcelona: BOSCH Comunicación.

Anexo I: Inserción Publicitaria de Mattel en el Periódico El Mundo.

Medio: Prensa. Soporte: El Mundo. Sección: España. Página: 11. Fecha: Jueves 6 de septiembre de 2007

EL MUNDO, JUEVES 6 DE SEPTIEMBRE DE 2007 — ESPAÑA — 11

EL DESAFÍO NACIONALISTA / *'Guerra' de símbolos*

La bandera española ondeará durante las fiestas de Alegría

▸ El PNV y EA se abstuvieron en una moción ilegal que sólo fue rechazada por los ediles de PP y PSE
▸ En Basauri se izarán la 'rojigualda' y la 'ikurriña'

KIKE ALONSO

VITORIA.– Finalmente, la bandera española ondeará el viernes en la balconada del Consistorio de Alegría durante el chupinazo que anunciará el comienzo de sus fiestas. Una decisión en principio obvia, pero que necesitó de un Pleno urgente y excepcional para tratar solamente dicho punto. Y es que la presencia de la bandera durante las próximas fiestas locales se ha convertido en un asunto de prioridad para una localidad de poco más de 2.000 habitantes.

La propuesta del grupo municipal de ANV de no izar la bandera española, al considerarla una «imposición», no prosperó por muy poco. Y es que, a última hora y con las cuentas hechas, PNV y EA, grupos mayoritarios con tres y dos concejales, respectivamente, decidieron no posicionarse y optarse por la abstención. Pese a todo, el alcalde, Félix Bengoa (PNV), no se libró de los simpatizantes *abertzales* que, a la salida del Pleno, le esperaban para increparle por no haber sacado adelante la propuesta ilegal.

La ronda de declaraciones de cada uno de los grupos fue bastante escueta. Comenzó ANV mostrando su intención de evitar que el viernes ondee en la balconada del Consistorio la bandera española. Su concejal en la localidad, Félix Fernández de Pinedo, afirmó que confiaba en que la propuesta saliese adelante, siempre y cuando todos mostraran lo que piensan, en referencia a la Alcaldía, en manos nacionalistas.

A su favor se posicionó inmediatamente la Agrupación Independiente de Alegría (AIA), cercana a la izquierda *abertzale*, cuyo portavoz sentenció que «esta moción no tiene sentido, no por el contenido de la misma, sino porque fue aprobada en el año 2000». Exactamente, el 6 de julio de dicho año, y por mayoría, en un Ayuntamiento gobernado por aquel entonces por José Luis Martínez, de EA. Por lo tanto, parecía que las declaraciones del concejal *abertzale* no iban desencaminadas. AIA consideró la medida finalmente adoptada como «una imposición del Estado», debido a que las «leyes no son justas en muchos sistemas»

Los tres votos conjuntos de la izquierda *abertzale* sólo tuvieron su contraposición en los tres concejales agrupados del PP y PSE. Rodrigo García, edil *popular* en Alegría, cumplió su promesa y recordó al alcalde su obligación de cumplir la ley, no sólo con las banderas, sino colocando también un retrato del Rey en el austero Salón de Plenos. Discurso con el que el grupo socialista estuvo totalmente de acuerdo.

Con la balanza equilibrada a tres votos, el grueso del Pleno, compuesto por los dos concejales de EA y los tres de PNV, se abstuvo de votar, y prácticamente de opinar, sobre la cuestión. Los *jeltzales* llevaron bien aprendidas las cuentas a la sesión de ayer y evitaron posicionarse. Tras dos consultas con idéntico resultado, el voto del alcalde decidió y la propuesta de ANV no salió adelante. Es por ello por lo que la bandera española volverá a ser izada otro año más durante unas fiestas que, conviene recordar, rememoran la batalla de Alegría, una de las victorias más sonadas del general carlista Tomás de Zumalacárregui.

En la localidad vizcaína de Basauri, gobernada por PSE-EE y PP, se colocará en breve en la fachada consistorial la bandera española y la *ikurriña*, en cumplimiento de la normativa vigente, informó ayer una portavoz de la Alcaldía, en manos del grupo socialista. En los últimos años, en este Consistorio no ha ondeado bandera alguna, pese a que la Sala de lo Contencioso Administrativo del Tribunal Superior de Justicia del País Vasco (TSJPV) obligó a sus responsables a sacar al balcón la bandera española, la *ikurriña* y una local, informa Efe.

Los estandartes, cuya instalación fue criticada por PNV y EB, que llamaron a «evitar la crispación» y a no poner ningún símbolo en la fachada, ondearán en Basauri tan pronto como el Consistorio de este municipio realice una pequeña obra de adecuación en la pared. Además, el Ayuntamiento encargará a la Diputación Foral de Vizcaya el diseño de la bandera local, una enseña que no existe en este municipio y que será instalada en la fachada consistorial.

LOS GANSOS DE LEKEITIO. El puerto de la localidad vizcaína de Lekeitio, que ayer celebró el *Antzar Eguna* o Día de los Gansos –cita tradicional de sus fiestas–, amaneció con pancartas a favor de ETA, el acercamiento de los presos a Euskadi y el uso del DNI vasco, y contra el alcalde, José María Cazalis, del PNV, informa Efe. EFE

MATTEL

En Mattel seguimos extremando las medidas de control de calidad en el proceso de fabricación de nuestros juguetes. Estos rigurosos tests han permitido detectar que, en determinadas partidas de juguetes, existen piezas que contienen pintura con niveles de plomo superiores a los permitidos. Por esta razón, anunciamos la retirada voluntaria de los 8 juguetes que aparecen a continuación.

Si usted tuviera alguno de los juguetes afectados, contacte con nosotros llamando a nuestro número gratuito de **Servicio de Atención al Consumidor, 900 102 390**, o a través de la página web, **www.service.mattel.com/es**, y de inmediato organizaremos la retirada y sustitución de la pieza afectada, de forma totalmente gratuita.

K3613. SOFÁ Y MESA DE CENTRO MOBILIARIO BARBIE. Nº producto localizable en la parte inferior de la mesa. Accesorio afectado: bolso verde (marcado en un círculo).

K3606. MESA Y SILLAS MOBILIARIO BARBIE. Nº producto localizable en la parte inferior de la mesa. Accesorios afectados: perrito y complementos (marcados en un círculo).

K3609. MESA Y SILLA DE DESPACHO MOBILIARIO BARBIE. Nº producto localizable en la parte inferior de la mesa de despacho. Accesorio afectado perrito (marcado en un círculo).

K3607. BAÑO MOBILIARIO BARBIE. Nº producto localizable en la parte inferior de la bañera. Accesorio afectado: gatito (marcado en un círculo).

J9485. CASITA DEL PERRO. BARBIE. Nº producto localizable en la parte inferior de la casita del perro. Accesorio afectado: perrito (marcado en un círculo).

J9486. CASITA DEL GATO. BARBIE. Nº producto localizable en la parte inferior de la casita del gato. Accesorio afectado: gatito (marcado en un círculo).

K3608. SOFÁ Y MESITA MOBILIARIO BARBIE. Nº producto localizable en las etiquetas de los cojines. Accesorio afectado: gatito (marcado en un círculo).

H5705. CAMIÓN CON REMOLQUE GEOTRAX. Nº producto localizable en la parte inferior del vagón. Accesorio afectado: locomotora (marcado en un círculo).

Rogamos no devuelva el juguete en tienda. Mattel se encargará de la sustitución totalmente gratuita de la pieza afectada.

2.3
Aplicación de los parámetros de la excelencia en la gestión de relaciones con los medios de comunicación: una comparativa entre FC Barcelona RCD Espanyol

ENRIC ORDEIX – Facultat de Comunicación Blanquerna-Universitat Ramon Llull
enricor@blanquerna.url.edu
XAVIER GINESTA -Facultat de Ciències de la Comunicació de la Universitat Autònoma de Barcelona
xavier.ginesta@uab.cat

1- INTRODUCCIÓN

¿Cuando hablamos de la excelencia de qué hablamos? ¿Cuál es el concepto que revoluciona las bases académicas de tantos docentes? ¿Qué implicaciones ha generado entre los expertos como para qué se vea alterada la propia definición y perspectiva de la disciplina? ¿Cómo se analizan fuera estrictamente de lo teórico en ámbitos como el deporte?

Las relaciones públicas excelentes determinan que su gestión sea deliberada, estructurada y estratégica. Exigen que se desarrollen a nivel directivo, dependiendo del grupo más influyente de la organización (coalición dominante), y que integre funciones y actuaciones multidisciplinares separadas de la función publicitaria o de márqueting (entre otras). Estos principios de actuación conllevan que las organizaciones apliquen una simetría comunicativa, especialmente con los públicos internos, muestra de calidad y de responsabilidad con el entorno social y organizativo.

El FC Barcelona y el RCD Espanyol han liderado la comunicación y las relaciones públicas en el sector deportivo en Cataluña. Y, en el caso del FC Barcelona, también a nivel global, por su estrategia de expansión internacional basada en el lema "más que un club en el mundo". Analizar los principios básicos de la excelencia en su gestión es un ejercicio que puede ayudar a descubrir la calidad de su praxis y de reconsiderar los principios que definen la excelencia cuando se aplican en un entorno geográfico fuera del contexto anglosajón.

2- MARCO TEÓRICO

El marco teórico de referencia va a desarrollarse a partir de los preceptos básicos expuestos en Grunig y Hunt (1984), Grunig (1992) y Grunig, Grunig y Dozier (2002) y Grunig (2006). En síntesis, los enmarcamos a partir de los parámetros: el sistema de comunicación simétrico, la estructura organizativa, la teoría situacional y la planificación estratégica.

2.1. El sistema de comunicación sistémico

La simetría comunicativa ha sido uno de los conceptos más relevantes de la actividad investigadora desarrollada en Maryland, si bien ha sido uno aspecto controvertido y debatido en los foros académicos a nivel internacional. La simetría, defensa Grunig (1992), es un concepto estrechamente vinculado al diálogo entre las partes, a la búsqueda del espacio común de interés, también llamado *mútual undestanding.* La comprensión mutua conlleva un diálogo intenso que en el extremo nos conlleva a un control compartido de la situación, tanto por parte de los que dirigen la empresa y son líderes dentro de ella, como por parte de los público receptores del proceso de Relaciones Públicas (Heath, 2008). Es ahí cuando el proceso simétrico y bidireccional tambalea, puesto que en situaciones de poder desigual es difícil establecer procesos comunicativos de igualdad, dónde las intenciones sean equitativas y los flujos paritarios entre públicos y organización.

Como ya sabemos, la calidad de una organización conlleva procesos con un componente importante de comunicación excelente. Es por ello que la calidad de los servicios o productos ofrecidos al mercado se mide de forma bastante recurrente a través la actividad de comunicación y de relaciones públicas. Unas relaciones públicas que tienen su primera prueba cuando se desarrollan internamente. Es por esto que uno de los parámetros de la excelencia está en la capacidad de conseguir la simetría en los flujos de comunicación, entre organización y públicos.

2.2. La estructura organizativa

Otra característica, que vemos complementaria y de mayor presencia, es la función directiva de las relaciones pública. Vemos que las relaciones públicas excelentes son y deben ser implícitas a la organización, puesto que las organizaciones abiertas y permeables al entorno

emanan relaciones y vínculos[30] con los públicos que componen su ámbito de influencia. Una gestión relevante de relaciones públicas en una organización se sustenta en la capacidad de sus miembros de establecer lazos con los públicos clave o líderes de opinión. Por el contrario, si el departamento de relaciones públicas centraliza su actividad y es el único encargado de establecer estos lazos, difícilmente estamos trabajando de forma excelente puesto que estamos mandando un mensaje de incongruencia y poca consistencia al entorno social. Es cuando las relaciones públicas son subyacentes a otro departamento y adoptan un rol técnico por encima del estratégico y directivo. La función directiva es un tanto compleja pues tiene que trasladar la actividad y filosofía de relaciones públicas a todos y cada uno de los departamentos, incluido equipo directivo, que componen la organización. Es por ello que el estudio de la excelencia conlleva que el rol de las relaciones públicas se lleve a cabo desde lo que se describe como *coalición dominante* o núcleo influyente de la organización (Grunig, Grunig, 2003).

2.3. La teoría situacional

Si analizamos la presencia de la teoría situacional de públicos detectamos que el porcentaje de presencia de este componente es muy alto, especialmente en los últimos años. Aún así, la óptica investigadora de la Universidad de Maryland, especialmente la llevada a cabo por el profesor Grunig, determina este parámetro de investigación y de desarrollo de la disciplina como fundamental para entender las funciones de la profesión, su rol y componentes básicos. Ya en sus primeros documentos y especialmente en *Managing Public Relations* (1984), el profesor James Grunig introducía la teoría situacional de públicos como fundamental para explicar la política de diálogo y comprensión que toda organización debe tener con su entorno.

La teoría situacional de públicos nace de la idea de la comprensión mutua a través del diálogo, pero, a su vez, de la necesidad que las organizaciones equilibren sus relaciones sociales y sus necesidades de negocio y de gestión. Es decir, que la complicidad y vínculos con el entorno institucional, político, social y periodístico conlleva una mejor aceptación de la

[30]1 En *Managing Public Relations* J. Grunig and D. Hunt (1984) esblecen una tipología de vinculos: *vinculos funcionales,* los establecidos a partir de asignación de tareas; *vínculos posibilitadores*, establecidos a partir de intereses compartidos que potencialmente pueden convertirse en actividades conjuntas entre las partes; *vínculos difusos*, establecidos de forma inconcreta con el mero fin de convertirse en un vínculo posibilitador; y, por último, los *vínculos jurídicos*, establecidos po normativas, reglas o leies que los rigen.

organización y de sus productos o servicios, especialmente ante situaciones turbulentas que pueden entorpecer la concepción excelente la entidad y su actividad.

La llamada *Escuela de Maryland* concibe el entorno social de las organizaciones como un número importante de públicos con intereses compartidos, más allá de los públicos comprendidos en la actividad comercial o de mercado y propios de una actividad social e institucional. Las entidades deben jugar un papel social de primer orden en tanto que organizaciones comprometidas con las personas y sus áreas de influencia. De ahí, que el estudio de la excelencia incluya la diversidad y ética, así como elementos propios de la responsabilidad social de la organizaciones que compiten en el terreno institucional, social y político con otras entidades que trabajan por el interés general (Toth, 2007).

No es de extrañar pues, que la actividad propia de las relaciones públicas excelentes se defina de forma independiente de otras actividades de gestión de la comunicación, como por ejemplo el marketing o la publicidad, aunque a su vez interdependiente con ellas y con otras disciplinas que trabajan en el terreno de las ciencias sociales. Esta interdependencia entre estos campos será analizada en los estudios de caso presentes en el artículo.

2.4. La planificación estratégica

Cuando hablamos de *planificación estratégica* nos estamos refiriendo al desarrollo de una actividad prolongada en el tiempo y que permite un mejor cultivo de la personalidad organizativa. La vicisitud entre lo estratégico y lo técnico y la necesidad de mostrar como la filosofía de las relaciones públicas excelentes se contrapone a la aplicación meramente técnica de la profesión. Conviene pues, remarcar que en la historia investigadora en el terreno de las relaciones públicas un porcentaje elevado de la literatura incluye la necesidad de mostrar el rol estratégico de unas relaciones públicas excelentes. Es obvio que la aparente contradicción entre los sucedido en el terreno práctico y profesional en contraste con lo que se investiga y analiza en el terreno estratégico ha hecho que estos último hayan tenido que reforzar con ímpetu este concepto.

3- METODOLOGÍA

Para ello, la investigación incorpora entrevistas en profundidad de los responsables de prensa y relación con los medios hechas durante la temporada 2007-2008[31], análisis comparativo de los medios propios de los dos clubes, impresos y *on line*, y análisis de contenidos de los resultados conseguidos pro ambos. Hemos analizado cada uno de los dos clubes a partir de los cuartos conceptos nombrados y que determinan la esencia investigadora del estudio de la excelencia (Grunig, 1996: 16-17): el sistema de comunicación simétrico, la estructura organizativa, la teoría situacional y la planificación estratégica. Creemos que estos cuatro bloques temáticos sintetizan con determinación la praxis de la excelencia en los casos analizados.

4- RESULTADOS

A continuación se presentan dos estudios de caso para ilustrar la aplicación de los indicadores que determinan la excelencia en la gestión de la comunicación en las dos principales organizaciones deportivas de Catalunya, el FC Barcelona y el RCD Español. Su número de socios, la magnitud de sus proyectos (deportivos, sociales y económicos) y el volumen de facturación de ambos, son la justificación para pensar que, en el mundo del deporte, no puede habar mejor ejemplos que estas dos organizaciones si se quiere analizar la organización de la comunicación de las organizaciones deportivas en el Principado.

4.1 FC Barcelona

Aunque sólo ha ganado dos veces la Liga de Campeones (1992 y 2006), el FC Barcelona es el tercer club europeo que más ingresos tiene: 290 millones de euros en la temporada 2006-07 (FC Barcelona, 2007). En cuatro años, el FC Barcelona ha pasado de cobrar 300.000 euros a 1,5 millones por partido en las diversas giras internacionales de pretemporada y promocionales[32] y tiene unos 160 millones de aficionados a todo el mundo.[33] Con estos

[31] Por parte del FC Barcelona se entrevisto al director de comunicación, Toni Ruiz [Fecha de entrevista: 7 de octubre de 2008] y al director de Barça TV, Eduard Pujol [Fecha de entrevista: 12 de marzo de 2006]. Por parte del Español, se entrevistó al director de comunicación, Xavier Andreu [Fecha de entrevista: 11 de abril de 2008].
[32] FRIEROS, T. [en línia]. "Marc Ingla: 'Seremos uno de los clubes más ricos del mundo durante muchos años'" a *Sport.*

datos, el FC Barcelona se posiciona internacionalmente como uno de los clubes más cotizados.

Los públicos (La teoría situacional)- Para llevar a cabo su comunicación con sus públicos (seguidores, administraciones, organizaciones comerciales y las otras organizaciones deportivas), el club ha desarrollado una estructura de comunicación global. Por una parte, el Director de Comunicación asume un protagonismo central en la coordinación de todas las acciones, participando en las reuniones de la Junta Directiva y la Comisión Delegada, junto con el Director General, de quien depende un Departamento de de Relaciones Institucionales y Protocolo, con funciones técnicas en la organización de eventos, agenda del presidente y gestión de instalaciones VIP. De esta manera, el responsable de comunicación tiene una visión holística de la organización (véase figura 3.1) para coordinar un Departamento de Comunicación formado por 38 profesionales en plantilla. Por otra parte, en esta gestión global de la comunicación, "la televisión e Internet tendrán un papel esencial en el proceso de difusión, en la generación de nuevos recursos y en la recepción del sentimiento azulgrana" (Murillo i Murillo, 2005: 322). Sobre todo, después del año 2001, cuando el club empieza a recuperar los derechos sobre los medios propios, que hasta aquel momento estaban totalmente externalizados y el Departamento de Comunicación sólo hacía una función de supervisión.[34] Actualmente, en la gestión del área de contenidos, es decir, la que vehicula la información del club generada por una redacción única a través de los medios propios (Barça TV, Barça TV Online, R@dio Barça, web, boletines electrónicos, canal en YouTube, Servicios a móviles, periódico *Barça Camp Nou, FCBusiness* y Revista *Barça*) no sólo interviene el Departamento de Comunicación, sino que la coordinación interdepartamental ha sido clavo para poder sacar adelante uno de los proyectos más ambiciosos de la nueva directiva de Joan Laporta: la creación de un club multimedia que posicione el FC Barcelona como "más que un club en el mundo" (Murillo y Murillo, 2003). **Estructura organizativa/ Planificación estratégica -** Hay que destacar que, como respuesta a la necesidad de posicionar el FC Barcelona en el mundo, en el 2007, la redacción incorporó un área de comunicación internacional que se encarga de proyectar la información del club hacia el

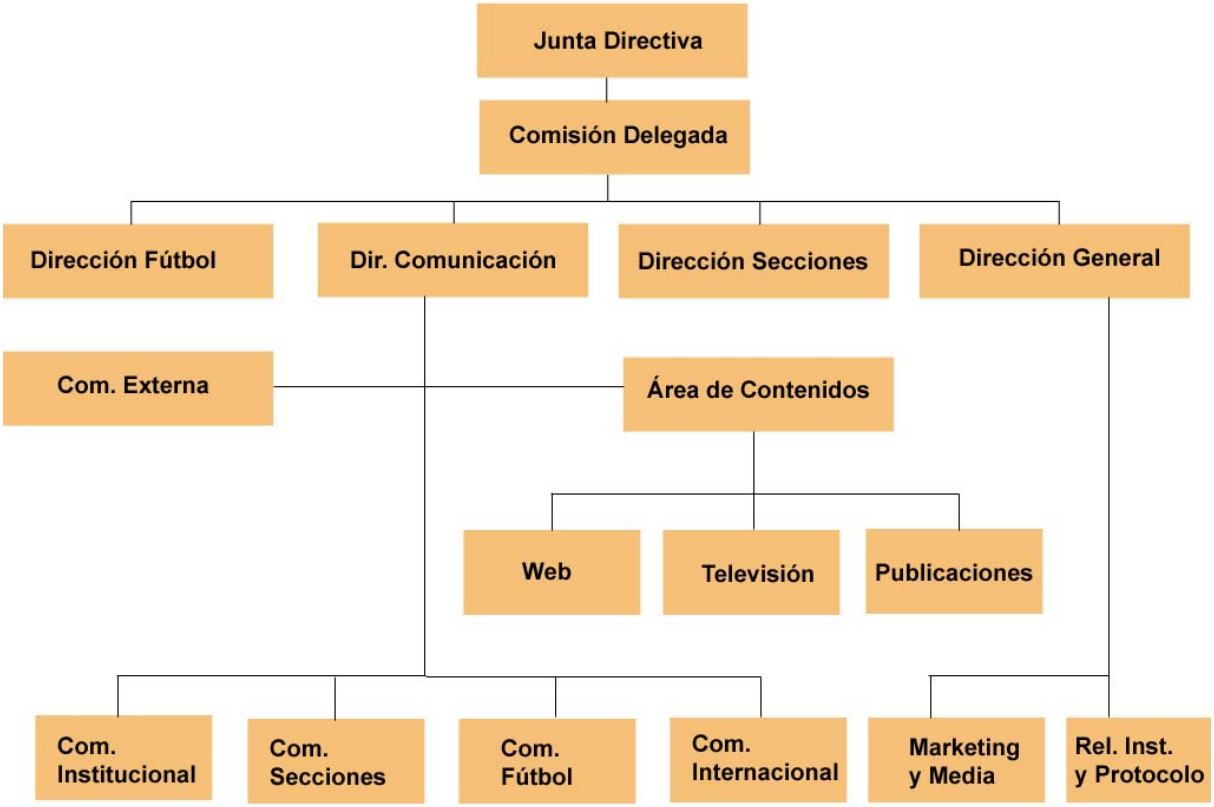
http://sport.es/default.asp?idpublicacio_PK=44&idioma=CAS&idnoticia_PK=424698&idseccio_PK=803&h= [Fecha de consulta: 4 de agosto de 2007].

[33] Informació obtenida con el vicepresidente del FC Barcelona, encargado de la área de marketing, Marc Ingla. [Fecha de entrevista: 14 de setiembre de 2007].

[34] En el año 2001 se recuperan los derechos sobre la gestión de la página web a la empresa IMG; el año 2003 fue el turno de la revista Barça, anteriormente hecha por periodistas del grupo Godó y, finalmente, el año 2006 Mediapro dejó de controlar los contenidos de Barça TV y pasó a ser sólo el *partner* tecnológico.

exterior y es proactiva con los medios de comunicación de los mercados donde el FC Barcelona quiere tener presencia.

Figura 3.1. Organigrama del FC Barcelona. Fuente: Entrevista a Toni Ruiz, DirCom del FC Barcelona [Fecha de entrevista: 7 de octubre de 2008]



Si bien los medios propios dependen del Departamento de Comunicación, el uso que se puede hacer de éstos como en herramienta de promoción del producto (el equipo) hacia el mercado local y global depende también del Departamento de Marketing.

Sistema de comunicación- En este sentido la renovación del canal temático BarçaTV ha sido un éxito compartido por los dos departamentos, ya que con cuatro años ha pasado a de 9.000 a 60.000 abonados. Barça TV es el medio que permite en el club llegar a su público principal: el seguidor. Un canal temático iniciado el 15 de febrero de 2004 como renovación del antiguo Canal Barça, que empezó a emitir el 27 de julio de 1999. Barça TV se puede recibir a través de la plataforma de pago Digital+, desde septiembre de 2006 a través de la plataforma de IPTV, Imagenio de Telefónica, desde 2007 también desde la plataforma de

cable ONO (FC Barcelona, 2008: 11) y a partir de noviembre de 2008 a través de la TDT en abierto para Cataluña. Durante la temporada 2006-2007, tuvo 60.000 abonados y se pudo ver en 127 países, 87 más que la temporada 2005-06 (FC Barcelona, 2007). El objetivo de la programación de Barça TV –el 95% es producción propia– es "que aquello que pase al club tiene que tener traducción a la pantalla".[35] La programación del canal está estructurada a partir de tres ejes básicos: 1) *La habitación de los espejos*: es el programa estrella del canal y se renueva cada año. 2) Formatos informativos: cada hora se hace un flash informativo y durante el día hay tres telediarios. 3) Directos: Barça TV emite en directo las ruedas de prensa, entrenamientos y partidos de fútbol. En la temporada 2007-2008, las retransmisiones en directo llegaron a 236 entre los partidos del primer equipo (ofrecidos en directo sólo por satélite aquéllos que también se ofrecen por PPV en Digital+), los del Barça B, el fútbol base y las secciones del club (FC Barcelona, 2008, 135). El éxito de la expansión internacional que ha hecho el FC Barcelona –firmo, por ejemplo, un contrato de *partnership* con la Major League Soccer de los EE.UU hasta el 2013– ha hecho que Barça TV se haya tenido que adaptar a las nuevas demandas informativas que llegan desde el extranjero. Por eso, la Barça TV también funciona como factoría de contenidos para televisiones que operan en 138 países diferentes.

La página web (www.fcbarcelona.com) es el otro medio clave para explotar la imagen del club. Con datos de junio de 2007 (momento que se acabó la temporada 2006-2007 y se firmaron los tres fichajes para la próxima, Herny, Abidal y Touré Yaya) la página web llegó a 38.000.000 de paginas vistas (FC Barcelona, 2007). Puesta en funcionamiento en septiembre de 2003, quiere ser el medio de referencia del club y una herramienta esencial para las estrategias de marketing de la entidad. En primer lugar, ha creado versiones de la web en siete lenguas: catalán, castellano, inglés, japonés, chino, coreano y árabe (FC Barcelona, 2008: 111). Es el primer club de fútbol europeo que tiene web en árabe. En segundo lugar, la web tiene un enlace directo a la tienda en línea, con versiones para el mercado europeo, norteamericano y japonés y otro con el espacio de la Fundación FC Barcelona, encargada de la responsabilidad social de la entidad. Sin embargo, la web también significa información. Ésta, no sólo es un medio informativo para la mayoría de aficionados, sino también para todos aquellos profesionales que viven de la información que genera el FC Barcelona.

[35] Información obtenida a partir de entrevista a Toni Ruiz, DirCom del FC Barcelona [Fecha de entrevista: 7 de octubre de 2008].

Otro de los públicos que también pide ser informado son los socios. Para ellos, el club envía el *Infosocios* (50.000) o el *Infopeñas*, de forma mensual (FC Barcelona, 2008: 100). La web, además, dispone de un enlace a www.fcbjunior.cat. Esta web pretende ser el referente de todos los jóvenes barcelonistas. Empezó a funcionar durante el mes de octubre de 2007. Los jóvenes pueden acceder a información de actualidad del club, jugar con juegos interactivos, visualizar las aventuras de los Barça Toons y participar en concursos. Durante la temporada 2007-2008, más de 7.000 jóvenes participaron de los concursos de la web (FC Barcelona, 2008: 116). Esta web dispone de un apartado sólo para socios en que se comunica la agenda de actividades, la actualidad del club, como actualizar los datos de fichero de socios para no perderse ninguna comunicación, las ventajas permanentes del carnet y multitud de juegos y vídeos de interés para los jóvenes (FC Barcelona, 2008: 81).

El alto nivel de tráfico, nacional e internacional, convierte la web del club en la plataforma de comunicación ideal para los productos y servicios del club propios, como por ejemplo el enlace con la tienda oficial del club o Barça TV Online. Barça TV Online, substituto de la Zona Premium en abril de 2007, representa la verdadera integración entre la televisión y la web (FC Barcelona, 2007: 111). A Barça TV Online, "con formato de vídeo bajo demanda, se podrá ver toda la actualidad azulgrana a través de un montón de contenidos en formato vídeo, como el resumen de los partidos, programas de producción propia de Barça TV (*La habitación de los espejos*, *Promesas*, *Contra quién jugamos*...), seguimiento del fútbol base, partidos históricos o información actualizada de las secciones" (Barça, abril de 2007: 65). Durante el año 2007, Barça TV Online consolidó por primera vez la retransmisión de partidos en directo, amistosos en las giras del primer equipo de fútbol o el trofeo Joan Gamper. Las retransmisiones fueron locutades en catalán, castellano o inglés (FC Barcelona, 2008: 111). La principal aportación de Barça TV Online en la estructura de los medios de comunicación propios del club ha sido la necesidad de crear una redacción única entre los servicios audiovisuales y los que se ofrecen en la web. Eduard Pujol la define como "factoría de contenidos para la televisión y la página web".[36] Además, durante el mismo abril de 2007 se lanzó una página web propia de contenidos audiovisuales en el portal YouTube. El canal del FC Barcelona en YouTube registró, durante la temporada 2007-2008, más de cuatro millones de visualizaciones de vídeo y más de 700.000 visitas, la cual lo posicionó como la primera página en número de suscriptores del Estado español (FC Barcelona, 2008: 111).

[36] Información obtenida a partir de la entrevista con Eduard Pujol, Director de Barça TV. [Fecha de entrevista: 12 de marzo de 2006].

Finalmente, el último servicio ofrecido a través de la web es R@dio Barça. Inaugurada el 29 de agosto de 2007, ofrece las locuciones de los partidos (oficiales y amistosos) del primer equipo de fútbol en catalán, castellano e inglés, así como también los de la Euroliga de baloncesto desde la presente temporada.

Otra herramienta de comunicación que el club incluye dentro de los medios propios son los servicios a móviles (alertas SMS y MMS, descargas de logotipos, melodías, tonos, fondo de pantalla, videoclips de los Barça Toons y site WAP), tanto para Movistar como multioperador, éstos ofrecidos por la empresa Step2U (FC Barcelona, 2007: 111). Los mensajes SMS tienen un impacto directo al socio, con informaciones de servicio y con el objetivo básico de fidelitzarlo. El FC Barcelona ha experimentado el marketing a través del teléfono móvil desde hace tres años y ofrece, por ejemplo, poder leer las crónicas de los partidos del primer equipo de fútbol a través del terminal, descargarse postales de los jugadores, el himno del club, recibir toda la actualidad azulgrana en el instante (actualidad de las lesiones de los jugadores, horarios de los partidos...) o contactar con algunos programas de Barça TV para dar tu opinión. Incluso, en los últimos partidos de la temporada 2006-2007, con el fin de conseguir más localidades libres, se usó el SMS para facilitar a los socios el acceso al servicio Asiento Libre. El éxito del servicio de alertas se puede ver a través de datos. El incremento de ingresos de la temporada 2004-2005 en relación con el anterior pasó de 1,17 millones de euros a 1,785 millones y el incremento del número de suscriptores, tan sólo en el servicio de alertas, fue del 280% (FC Barcelona, 2005: 104). El año 2007, 83.000 barcelonistas estaban informados a través de telefonía móvil y el club enviaba en torno a un millón de SMS al mes.[37]

Finalmente, el club continúa confiando en los medios escritos tradicionales: la revista *Barça*, *BarçaJunior*, periódico *Barça Camp Nou* y boletín *FCBusiness*.

1. *Barça*. Esta publicación creada en noviembre de 2002 sólo por los socios tira 130.000 ejemplares (FC Barcelona, 2008: 137). La revista tiene una función principalmente de vehicular la imagen de la institución hacia el exterior. En relación con sus contenidos, la periodicidad bimensual hace que busque un equilibrio entre club e institución. Pujol explica

[37] Actualmente, los servicios de SMS se contratan por paquetes: el básico (información sobre el horario de los partidos y resultados) es gratuito para los socios, mientras que las alertas sobre noticias, goles o la sección de baloncesto –no incluidas dentro del paquete básico– tienen un coste de 0,15 euros o 0,30 euros por alerta, sin IVA, para Movistar o multioperador, respectivamente

que "no podemos ser una revista con información inmediata, ya que perdemos la lucha contra el resto de medios; pero sí que podemos ser una revista donde se desarrollen otros géneros informativos e interpretativos de lo que cuidan tanto los diarios porque no tienen ni espacio ni tiempo para poder tratarlos".[38]

2. *BarçaJunior*. Suplemento de la revista Barça, que nace en diciembre de 2007. Se trata de un sencillo boletín que informa de todas las actividades y ventajas dirigidas, principalmente, a toda la familia (FC Barcelona, 2008: 81).

3. *Barça Camp Nou.* Creada en octubre de 2005. Se publica los días de partido para repartir en el estadio. Combina la información de última hora, la información del partido, con los reportajes en profundidad y tira 50.000 ejemplares de media.

4. *FCBusiness* es una publicación que aparece en el 2007 como nuevo canal de comunicación entre el club y sus *partners* empresariales. Su principal objetivo es activar los vínculos entre la comunidad empresarial que rodea el FC Barcelona y mostrar todo tipo de información relevante para este colectivo: estudios de mercado, entrevistas, artículos de interés, ejemplos de activaciones de patrocinio, nuevas oportunidades de activos, concursos y otros (FC Barcelona, 2008: 106).

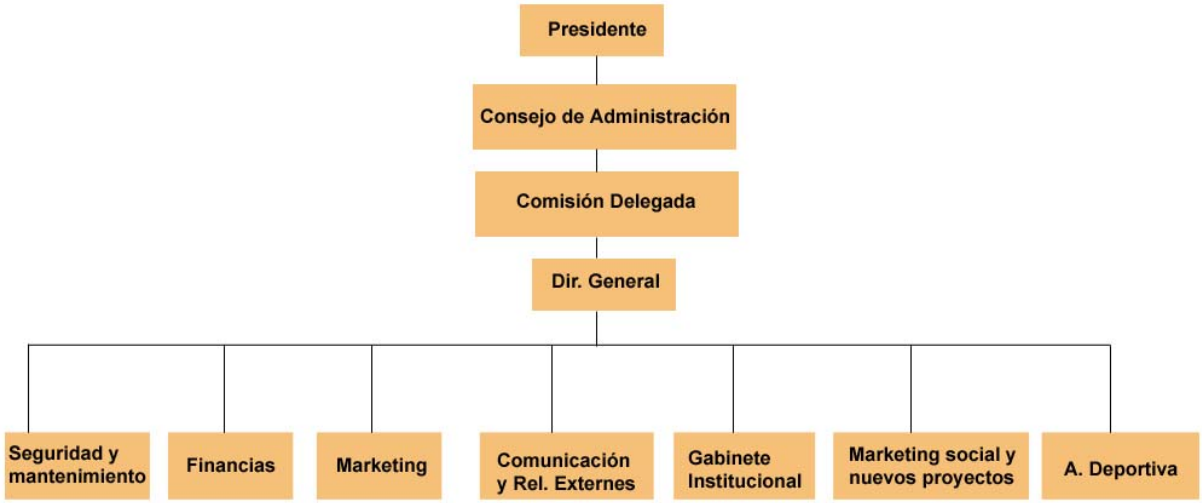
4.2. RCD Español de Barcelona SAE

Estructura organizativa/planificación estratégica- Después de llegar a la final de la Copa de la UEFA del año 2007 en Glasgow y expansionar su marca a todo el continente, se puede cuestionar si el RCD Español ha hecho finalmente el salto del mercado estatal al mercado internacional, que no global, por lo menos al europeo. La memoria de comunicación de la entidad apunta que del 2006 en el 2007 el club ha crecido un 375% en impactos mediáticos, sin contar el factor UEFA; un crecimiento del 800% si tenemos en cuenta los impactos de las informaciones relativas a esta competición (RCD Español, 2007). Estos resultados son fruto de un cambio en la gestión de la comunicación del RCD Español. Un cambio que tiene una fecha de inicio, el 6 y 7 de febrero de 2006, días en que Daniel Sánchez Llibre fue reelegido presidente del Consejo de Administración de la Sociedad Anónima Deportiva y la paz accionarial en el club se consolidó. A partir de aquí, en marzo de 2006 se estructura un Departamento de Comunicación y Relaciones Externas (dirigido por Xavier Andreu) que, junto con Marketing, el Área Deportiva, Marketing Social y Seguridad y Mantenimiento

[38] Información obtenida a partir de la entrevista con Eduard Pujol, Director de Barça TV. [Fecha de entrevista: 12 de marzo de 2006].

cuelga directamente de un Director General Ejecutivo. Este Departamento cuenta con cuatro periodistas y tres servicios externalizados: el de fotografía, una productora audiovisual y los colaboradores de prensa.

Figura 3.2. Organigrama del RCD Español. Fuente: Entrevista a Xavier Andreu, DirCom del RCD Español. [Fecha de entrevista: 11 de abril de 2008]



Hay que destacar, a diferencia del FC Barcelona, las múltiples funciones de esta área de comunicación de la entidad, que no solos tiene que satisfacer las necesidades informativas de los 136 periodistas de media acreditados para un partido del Español como local (15 radios, 8 televisiones y el resto de prensa), sino también gestionar la comunicación interna junto con la secretaría de dirección, proyectar las promociones y acciones del Departamento de Marketing, redactar y producir los medios propios y atender las relaciones externas con la masa social.[39] Es decir, que mientras el FC Barcelona diferencia orgánicamente las acciones de comunicación y la creación de contenidos del resto de acciones asociadas a las relaciones externas e institucionales (gestión de instalaciones VIP, atención a la masa social u organización de eventos), en el RCD Español esta distinción orgánica es mucho más laxa y difícil de encontrar. No podemos olvidar que, ya por si solos, el volumen de negocio asociado al FC Barcelona es mucho mayor al de su vecino de Montjuic.

[39] Información obtenida a través de entrevista con el Director de Comunicación del RCD Español, Xavier Andreu [Fecha de entrevista: 11 de abril de 2008].

Los públicos (Teoría situacional)/sistema comunicativo- En el contacto del Español con sus públicos, el primer medio de comunicación importante es la web (www.rcdespanyol.cat), traducida en tres idiomas (catalán, castellano e inglés). Ésta entró en funcionamiento el 28 de octubre de 2005 (RCD Español, 2007: 36), pero tubo una remodelación importante coincidiendo con la reestructuración del Departamento de Comunicación. Durante la temporada 2007-2008, la web tuvo una media de 200.000 usuarios únicos y 4.000.000 páginas vistas en el mes.[40] En la web se publica la información de actualidad y es el medio para entrar en contacto con el socio y simpatizante. Por este motivo, la web ha desarrollado diversas secciones para la participación y zonas multimedia: 1) Alta y renovación de los abonos de la temporada; 2) *Canal Socio*, un canal de comunicación directo con los socios que, previo registro, pueden entrar en contacto con el club y recibir una respuesta instantánea; 3) Servicio de venta de entradas y tienda en línea; 4) *Chupetes blanco y azules*, sección para mandar fotografías de los recién nacidos; 5) Zona multimedia, para poder descargar vídeos y fotografías; 6) *Nuevo estadio*, para consultar la evolución de las obras del nuevo estadio de Cornellà-El Prat, a través de una cámara fija y las imágenes de cómo se ha ido construyendo. Otra vía de contacto con los socios es a través de los boletines electrónicos enviados por e-mail. Estos boletines no sirven para enviar informaciones de actualidad, sino "filosofía de club"[41]: recordatorios de actos y actividades, carteles y algunos vídeos promocionales. Dentro de la web, el usuario también puede encontrar un servicio audiovisual, Español TV. A través de una productora externa se hace el seguimiento de la actualidad del club y se cuelgan vídeos en un portal específico, clasificándolos en las secciones siguientes: novedades, en vivo, entrevistas, reportajes y videoteca.

La otra gran área de medios propios es la que hace referencia a la prensa. Aquí destacan tres: la revista oficial *RCDE*, el boletín de los accionistas *Infoacció* y la revista del partido, *Pericos Matx* (RCD Español, 2007: 37).

- *RCDE* es la revista oficial de la entidad. Tiene entre 22 y 25 mil ejemplares de tirada y se envía a cada domicilio de los socios con el objetivo de resumir la actualidad de la entidad. Es un resumen de la vida de la entidad, cada tres o cuatro meses. Según Xavier Andreu, "no pretendemos dar primicias, sino hacer un resumen del día a día, profundizar los

[40] Información obtenida a través de entrevista con el Director de Comunicación del RCD Español, Xavier Andreu [Fecha de entrevista: 11 de abril de 2008].
[41] Información obtenida a través de entrevista con el Director de Comunicación del RCD Español, Xavier Andreu [Fecha de entrevista: 11 de abril de 2008].

temas con entrevistas y reportajes, promocionar el merchandising y dar salida a los patrocinadores".[42]

- *Infoacció* es un boletín económico en papel que se envía a los accionistas. Tiene 11.000 ejemplares de tirada y sólo hay información económica del RCD Español. Andreu explica que "la voluntad es que un accionista pueda llegar a la Junta General con la información de la entidad actualizada, con informaciones económicas de otras realidades similares al Español, información de otras ligas..." El boletín se empezó a editar durante la temporada 2006. Este boletín es un ejemplo de un medio propio destinado exclusivamente a la comunicación financiera de la entidad (Morales, 2006).
- *Pericos Matx* o la revista del partido. Es una publicación que tira 25.000 ejemplares cada partido que se juega en Montjuïc. Nace durante la temporada 2007-2008 para sustituir a la revista *Media Punta*, editada por una empresa externa y que, en la actualidad, aún se continúa repartido fuera del estadio. Según Andreu, "la revista no nos aportaba nada; no vendía".[43] *Pericos Matx* informa de quién es el rival, las estadísticas de la liga y mantiene unas páginas para tratar temas en profundidad.

Finalmente, la entidad también ha puesto en marcha los servicios para terminales móviles. Los servicios a móviles son una de las últimas novedades del RCD Español, que no se acaban de consolidar hasta la temporada 2007-2008 a través de la plataforma que ofrece la empresa MMC. De esta manera, a través de las aplicaciones que posibilita esta empresa los aficionados se pueden descargar, con un coste de 1,20 euros, imágenes, camisetas personalizadas, polifónicos, tonos, vídeos y, incluso, descargas para el PC.

5- CONCLUSIONES

Por lo que se refiere a **la estructura organizativa**, va en acorde con la filosofía de comunicación en una organización permeable a su entorno social, como son FC Barcelona y RCD Español, que pretende ser parte implícita de los públicos más relevantes e influyentes de sus áreas de influencia y que, por lo tanto, procura por el entendimiento y la satisfacción de

[42] Información obtenida a través de entrevista con el Director de Comunicación del RCD Español, Xavier Andreu [Fecha de entrevista: 11 de abril de 2008].
[43] Información obtenida a través de entrevista con el Director de Comunicación del RCD Español, Xavier Andreu [Fecha de entrevista: 11 de abril de 2008].

expectativas entre las partes, difícilmente podría llevarse a cabo lejos de la coalición dominante o equipo directivo de las organizaciones. Es de menester, pues, que el departamento encargado de las relaciones públicas trabaje conjuntamente con la estrategia global de la organización, aunque, a su vez, sepa adaptar su actividad a los procesos comunicativos entendidos como técnicos y aplicados.

En lo referente a **la planificación estratégica**, en ambos casos hemos detectado cierta lógica entre lo estratégico y lo práctico. No obstante, la estructura orgánica entre los dos casos es diferente. En el FC Barcelona prima la función holística de un Director de Comunicación que desarrolla una planificación transversal de la comunicación de la organización conciliando las diversas líneas básicas de actuación de los diversos departamentos del club, entre ellos el de Marketing y media o el de Relaciones institucionales y protocolo, que dependen del Director General. Director General y Director de Comunicación se encuentran en un mismo nivel jerárquico, por encima del Director de Marketing o el Director de Relaciones Institucionales. Caso a parte es el RCD Español, que tiene una estructura más ambigua y el Director de Comunicación, el Director de Marketing y el Director de Marketing social se encuentran en el mismo nivel para organizar conjuntamente las acciones estratégicas hacia los públicos. El diálogo con los diversos públicos, tan importante en **la teoría situacional de públicos** (Grunig y Hunt, 1984), ha impulsado a las organizaciones analizadas a crear medios de comunicación propios –los más consolidados, los impresos y los ofrecidos a través de Internet– en función de cada uno de ellos, léase por ejemplo, los boletines destinados a los *partners* empresariales (*FCBusiness* o *Infoacció*), las revistas para los asistentes a los estadios (*Camp Nou* o *Pericos Matx*) o las siete versiones lingüísticas de la web del FC Barcelona, destinadas cada una de ellas a un mercado diferente. Medios para públicos distintos, pero con tres funciones básicas: la información institucional, el refuerzo de la marca –estatal e internacional– y el marketing electrónico (*e-marketing*). El reto de estos medios, pero, es la mejora de sus canales bidireccionales (Wakefield, 2007). Aunque el *e-marketing* está ya muy desarrollado, sobretodo en la web del FC Barcelona, los canales de retroalimentación de estos medios son aun escasos. El miedo a la desestabilización o a la rumorología son factores que se han comentado como causa de esta falta de *feed-back* por parte de los aficionados. Se

puede afirmar, pues que nos encontramos ante una **situación de asimetría**, a pesar de la cantidad de medios.[44]

En ambos casos, pero, queda claro que una organización que procura por su implicación social y que trabaja por ser concebida como una entidad con personalidad colectiva y cultura organizativa sólida, difícilmente puede trabajar fuera de los parámetros de la excelencia. El caso del FC Barcelona, por su labor y connotaciones sociales complementarias, desarrolla con mayor magnitud estos parámetros que el RCD Español, aunque en ambos casos esta actividad es relevante. La principal diferencia yace en la tipología de comunicación estratégica, ya que el FC Barcelona estructura su organización con la voluntad de llegar a públicos globales, mientras que el RCD Español aún tiene en los públicos de ámbito estatal su principal objetivo de comunicación.

6- BIBLIOGRAFÍA

ANDREU, X. (2008): Entrevista al Director de Comunicación del RCD Español. Barcelona, 11 de abril.

FC BARCELONA. [en línia]. www.fcbarcelona.cat [Fecha de consulta: febrero de 2009].

FC BARCELONA. (2005): *Memòria annual 2004-2005.* Barcelona: FC Barcelona.

FC BARCELONA (2007): *Memòria 2006-2007.* Barcelona: FC Barcelona.

FC BARCELONA. (2008): *Memòria 2007-2008.* Barcelona: FC Barcelona.

FRIEROS, T. [en línia]. "Marc Ingla: 'Seremos uno de los clubes más ricos del mundo durante muchos años'" a *Sport.* http://sport.es/default.asp?idpublicacio_PK=44&idioma=CAS&idnoticia_PK=424698&idseccio_PK=803&h= [Data de consulta: 4 d'agost de 2007].

GRUNIG, J.E. y HUNT, T. (1984): *Managing Public Relations*. Orlando: Harcourt Brace College Publishers.

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

[44] Información proporcionada por el Director de Comunicación del FC Barcelona, Toni Ruiz [fecha de entrevista: 7 de octubre de 2008] y por el Director de Comunicación del RCD Español, Xavier Andreu [Fecha de entrevista: 11 de abril de 2008].

GRUNIG, L.A., GRUNIG, J.E. y DOZIER, D.M. (2002): *Excellent public relations and effective organizations: A study of communication management in three countries*. Mahwah: Lawrence Erlbaum.

GRUNIG, L.A.; GRUNIG, J.E. "Public Relations in the United States: A Generation of Maturation." In: SRIRAMESH, K.; VERCIC, D. (eds.). *The Global Public Relations Handbook: Theory, Research, and Practice*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 2003, p. 323-355, 324.

GRUNIG, J. E. (2006b). "Furnishing the edifice: Ongoing research on public relations as a strategic management function". Journal of Public Relations Research, *18*(2), 151-176.

KHAMIS, S.; TOTH, E. L. "*International Public Relations: An American Perspective*" in Global Public Relations: Trends and Challenges. Barcelona: Tripodos, 2009, v. 24.

INGLA, M. (2007): Entrevista al vicepresidente del FC Barcelona. Barcelona, 14 de setiembre.

MORALES, F. (2006). *La comunicación planificada: Estudio cualitativo de las variables estructura, gestión y valores en la comunicación de las organizaciones.* Bellaterra: Universitat Autònoma de Barcelona, Departament de Comunicació Audiovisual i Publicitat. Tesi doctoral dirigida pel Dr. José M. Ricarte.

MURILLO, E.; MURILLO, C. (2005): *El nou Barça.* Barcelona: Edicions 62.

RCD ESPAÑOL. [en línia]. www.rcdespanyol.cat [Fecha de consulta: febrero de 2009].

RCD ESPANYOL. (2007): *Memòria 2006/2007.* Barcelona: RCD Espanyol.

PUJOL, E. (2006): Entrevista personal al director de Barça TV. Barcelona, 12 de marzo.

RUIZ, T. (2008): Entrevista personal al Director de Comunicación del FC Barcelona. Barcelona, 7 de octubre.

TOTH, E.L. "Introduction." In TOTH, E.L. (ed.). *The Future of Excellence in Public Relations and Communication Management: Challenges for the Next Generation*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 2007, p. xvii-xx, xvii.

WAKEFIELD, R.I. "A Retrospective on World Class: The Excellence Theory Goes International." In: TOTH, E.L. (ed.). *The Future of Excellence in Public Relations and Communication Management: Challenges for the Next Generation*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 2007, p. 545-568.

CAPÍTULO 3: FORMACIÓN, ESTRATEGIAS Y PRÁCTICA PROFESIONAL DE LAS RELACIONES PÚBLICAS

3.1 La redacción en relaciones públicas: Análisis de la práctica profesional y elaboración de los mensajes
JOSÉ FERNÁNDEZ CAVIA (UNIVERSIDAD POMPEU FABRA) Y ASSUMPCIÓ HUERTAS (UNIVERSIDAD ROVIRA I VIRGILI) 120-134

3.2 Lo que hay que tener: Estudio comparativo de las competencias requeridas al profesional de las relaciones públicas en el modelo formativo estadounidense y en el modelo formativo español post-Bolonia. 135-154
FERRAN LALUEZA (UNIVERSIDAD OBERTA DE CATALUNYA)

3.3 Aportaciones para un nuevo Modelo de Planificación Estratégica en Relaciones Públicas 155-175
KATHY MATILLA (UNIVERSIDAD RAMON LLULL)

3.4 Estudio de las relaciones de la empresa de comunicación con sus públicos internos: el capital humano
Mª JOSÉ PÉREZ SERRANO Y MARÍA ROMERO CALMACHE (UNIVERSIDAD SAN JORGE) 176-189

La gestión de las relaciones con los públicos

3.1
La redacción en relaciones públicas: Análisis de la práctica profesional y elaboración de los mensajes

JOSÉ FERNÁNDEZ CAVIA – Universidad Pompeu Fabra. Barcelona
jose.fernandez@upf.edu
ASSUMPCIÓ HUERTAS ROIG – Universidad Rovira i Virgili. Barcelona
sunsi.huertas@urv.cat

Abstract
Esta comunicación se basa en un estudio empírico centrado en el análisis del uso y la redacción de mensajes en relaciones públicas. Su finalidad es conocer cuáles son las principales herramientas comunicativas que utilizan las organizaciones para comunicarse con sus públicos a través de los mensajes escritos. Concretamente, se investiga cuáles son las acciones de relaciones públicas que más realizan las organizaciones y qué mensajes escritos son los que más se utilizan, quién los redacta y con qué asiduidad se elaboran en la práctica profesional de las actividades de relaciones públicas.

1- INTRODUCCIÓN

A partir de 1975 comenzaron a aparecer las relaciones públicas en España y su desarrollo se fue realizando de forma diversa, desde la aplicación de modelos sin bases científicas ni investigación seria, hasta prácticas muy profesionales basadas en los posicionamientos más vanguardistas (Arceo, 2004).

En la misma línea, un estudio de Huertas y Fernández Cavia (2006) demostró la existencia de dos niveles de implantación de las relaciones públicas en España. Por un lado, la práctica de las relaciones públicas en las grandes ciudades como Madrid y Barcelona, en las que las actividades comunicativas son mucho más amplias y profesionales; y por otro, la actividad en las ciudades de pequeña o mediana dimensión, donde la profesión de relaciones públicas se ha desarrollado a una segunda velocidad.

Existen estudios recientes sobre la profesión y la práctica de las relaciones públicas en España (Arceo, 2003; Arceo, 2004), pero no sobre el uso de las herramientas comunicativas y la redacción de mensajes, textos y documentos de relaciones públicas. Por ello, y también debido a la importancia que supone la redacción en este ámbito profesional, decidimos

realizar este estudio que se centra tanto en las actividades de relaciones públicas realizadas, como en el tipo de mensajes utilizados.

2- METODOLOGÍA

Este análisis empírico se basa en un estudio cuantitativo que ha utilizado un cuestionario como sistema de recogida de datos, que han sido analizados a través del programa estadístico SPSS.

La muestra analizada es de 106 organizaciones la cual se estructura en 46 empresas privadas de diversos sectores, 47 instituciones públicas y 13 empresas de relaciones públicas ubicadas en Barcelona y su área metropolitana. El único requisito para la selección de las empresas privadas y las instituciones fue que se ubicaran en la zona de estudio y que poseyeran un departamento de relaciones públicas o comunicación.

Se escogió Barcelona como zona de selección de la muestra porque se trata de una ciudad grande y dinámica, que posee empresas e instituciones de diversas dimensiones y también importantes empresas de relaciones públicas que realizan todo tipo de actividades comunicativas.

El cuestionario contenía diversos apartados. En el primero de ellos se preguntaba sobre el número de trabajadores que pertenecían al departamento de relaciones públicas y sus titulaciones. En el segundo, se daba un listado de doce acciones de relaciones públicas para que se marcara aquellas que se realizaban en la organización con tres opciones de frecuencia: habitualmente (un mínimo de 3 veces al año), en el último año y en los últimos 5 años. El tercer apartado contenía una lista de 34 herramientas comunicativas o mensajes de relaciones públicas para que el encuestado marcara las que realizaba la organización con también tres opciones de frecuencia: una vez al mes, una vez al trimestre o en el último año. Finalmente, en el último apartado se preguntaba sobre los proveedores de las organizaciones por lo que respecta al ámbito comunicativo.
El cuestionario fue completado por los directores de los departamentos de relaciones públicas.

3- RESULTADOS

Los resultados muestran que la mayor parte de los trabajadores que configuran los departamentos de relaciones públicas y comunicación no son titulados en publicidad y relaciones públicas, sino en otros ámbitos. De hecho, en la tabla 1 se observa que la frecuencia y el porcentaje de los periodistas es superior al de los relaciones públicas y el porcentaje de otras titulaciones todavía lo supera mucho más.

Tabla 1. Frecuencias y porcentajes de las titulaciones de los trabajadores de los departamentos de rrpp analizados.

Titulación de los trabajadores	frecuencias	porcentajes
Publicidad y rrpp	99	17.25
Periodismo	138	24.04
Otros títulos	277	48.26
Sin título	60	10.45
Total de trabajadores	574	100.00

Como consecuencia, queda claro que todavía existe un cierto intrusismo profesional en el sector de las relaciones públicas. Otros estudios anteriores también lo habían demostrado previamente, como el de Arceo (2003) realizado en la Universidad Complutense de Madrid, el cual mostró que el grado de titulados superiores y postgrados en relaciones públicas en España es muy inferior al existente en otros países como Estados Unidos, Inglaterra o Canadá.

Además, en las empresas privadas el número de titulados en relaciones públicas es mínimo, pero prácticamente inexistente en los departamentos de las instituciones. En todos ellos el 80% de los titulados son periodistas. Lo mismo se observó en los resultados del estudio de Fernández Cavia y Huertas (2006) realizado en la Universidad Rovira y Virgili de Tarragona.

En cuanto a las acciones de relaciones públicas realizadas, en la siguiente tabla se observa que las empresas de relaciones públicas llevan a cabo todas las actividades analizadas. En cambio, no ocurre lo mismo en los departamentos de relaciones públicas de las empresas privadas y las instituciones de la muestra, entre las cuales también se observan diferencias.

Tabla 2. Porcentajes de las acciones de rrpp realizadas por las organizaciones analizadas. Comparativa entre empresas privadas, instituciones y empresas de relaciones públicas.

Acciones de rrpp realizadas	Empresas %	Instituciones%	Emp.rrpp%
Relación con los medios comunic.	95.7	97.9	100.0
Comunicación interna	84.8	93.6	100.0
Patrocinio y esponsorización	84.8	68.1	100.0
Actos, ferias y congresos	80.4	87.2	100.0
Relación con las administraciones	78.3	97.9	100.0
Acciones responsabilidad social	71.7	46.8	100.0
Investigación	66.7	63.8	100.0
Comunicación de crisis	60.9	68.1	100.0
Comunicación con los accionistas	60.9	36.2	100.0
Rrpp internacionales	58.7	46.8	100.0
Lobbying	39.1	21.3	100.0

Los resultados del estudio de la Universidad Complutense (Arceo, 2004) son muy similares al nuestro. Las acciones más practicadas también son las de relación con los medios de comunicación seguidas de la comunicación interna. En cambio, en dicho estudio en tercer lugar se realizan actividades de comunicación de crisis, que muestra un porcentaje muy inferior en nuestro estudio.

Como se observa en la tabla, las actividades de relaciones públicas más practicadas tanto por lo que respecta a las empresas como a las instituciones siguen siendo las relaciones con los medios de comunicación. De hecho, todavía en muchos ámbitos se confunde la práctica de la profesión solamente con estas actividades. Estos resultados coinciden con los de un estudio que realizó Almansa (2006) en Andalucía, el cual mostró la considerable implantación de los gabinetes de comunicación y de su actividad en la geografía española.

Las instituciones, con el mismo porcentaje, también realizan acciones de relación con otras administraciones públicas, pero en cambio esta actividad se realiza con un porcentaje mucho menor en las empresas privadas.

Las acciones de comunicación interna también son muy practicadas tanto en el sector público como en el privado, pero curiosamente incluso se realizan más en los departamentos de las instituciones que en las empresas privadas.

Según Arceo (2004) los públicos internos y los programas de comunicación interna se están convirtiendo en un aspecto prioritario en la práctica de las relaciones públicas. Ya no se considera tan sólo un "asunto de comunicación", sino de una cuestión estratégica que afecta globalmente a toda la organización.

Pero a pesar de la importancia de la comunicación interna en las organizaciones, Castillo (2006) afirma que estas actividades no se han desarrollado con la magnitud necesaria debido a la falta de presupuesto, de personal cualificado y de apoyo por la dirección de las organizaciones. Con todo, los resultados de nuestro estudio muestran elevados porcentajes en las actividades de relaciones públicas internas llevadas a cabo por las entidades analizadas.

La organización y participación en actos, ferias y congresos también es una actividad bastante practicada y mayoritaria en las instituciones.

En cambio, las diferencias entre el sector público y el privado son mayores en las acciones de patrocinio y de responsabilidad social, ambas mayoritarias en la empresa privada. Ambas son acciones ligadas al tema de la imagen y la construcción de la cultura corporativa (Ordeix, 2006) y, por tanto, es lógico que estén más desarrolladas entre el sector privado.

Por otra parte, la investigación en relaciones públicas posee porcentajes similares tanto en la práctica de las empresas como de las instituciones y dichos porcentajes no son elevados.

Actualmente ningún profesional o académico pone en duda la necesidad de la investigación en la práctica de las relaciones públicas. Esta resulta necesaria e imprescindible para la planificación y la ejecución de campañas. Con ella se consigue conocer la opinión pública o las actitudes y opiniones de los públicos sobre un determinado tema, organización o institución. Pero a pesar de su importancia, esta actividad todavía se encuentra infrautilizada.

Diversos estudios coinciden con nuestros resultados en que la investigación en relaciones públicas debería ser superior a la existente (Agee, Ault, Cameron & Wilcox, 2003:130). Los

motivos principales de esta escasez de se deben al desconocimiento de la metodología y las técnicas de análisis por parte de algunos relaciones públicas, al intrusismo de otros profesionales en el sector y al elevado coste de los estudios (Huertas y Fernández Cavia, 2006). Los resultados de un estudio de Laborde y Pompper (2006) mostraron que muchos profesionales consideran las relaciones públicas imposibles de medir por su elevado grado de abstracción. Otra dificultad señalada consistía en el escaso presupuesto destinado a esta partida.

Lo mismo ocurre con las acciones de comunicación de crisis. A pesar de lo práctico que resulta tanto la planificación como la gestión de las crisis, la realidad demuestra que muchas empresas y organizaciones todavía no poseen programas de gestión de crisis. Algunos directivos piensan que nunca se producirá una crisis en su empresa, con lo cual ahorran en su planificación y gestión. Además, la prevención y gestión de crisis comporta tratar temas desagradables en las reuniones, que en muchas ocasiones pretenden ser evitados simplemente para no ser imaginados por los propios trabajadores (Capriotti, 2007). Pero en cambio, las crisis que han sido planificadas previamente no comportan unos resultados tan perjudiciales para las organizaciones.

La comunicación con los accionistas, las relaciones públicas internacionales y las acciones de lobbying son las actividades que menos se realizan entre las organizaciones analizadas, pero lógicamente con porcentajes superiores en el sector privado que en el público.
Seguidamente nos centraremos en la frecuencia de realización de dichas actividades comparando las empresas privadas con las instituciones públicas.

Tabla 3. Ranking comparativo de la frecuencia de realización de las actividades de relaciones públicas entre las empresas privadas y las instituciones.

Acciones de rrpp realizadas	Institución	Orden frec	Empresas	Orden frec
Relación con los mmcc	2.89	1	2.63	1
Relación con las administrac.	2.85	2	2.04	5
Comunicación interna	2.64	3	2.37	2
Actos, ferias y congresos	2.55	4	2.22	3
Patrocinio y sponsorización	1.74	5	2.20	4
Comunicación de crisis	1.64	6	1.24	10
Responsabilidad social	1.19	7	1.78	6

Investigación	1.19	8	1.38	9
Rrpp internacionales	1.09	9	1.52	8
Comunicación accionistas	0.98	10	1.63	7
Lobbying	0.49	11	0.78	11

Se debe tener en cuenta que el valor 3 supone la máxima frecuencia en la realización de las actividades con un mínimo de tres veces al año, el valor 2 equivale a que la actividad se ha realizado durante el último año y el valor 1 es la frecuencia inferior, que indica que la actividad tan sólo se ha realizado entre los últimos 5 años.

Así pues, las acciones de relaciones públicas que se realizan con más frecuencia también suelen coincidir bastante con las acciones llevadas a cabo por mayor número de organizaciones.

En general se realizan entre una y tres veces al año las acciones de relaciones con los medios, con las administraciones, la comunicación interna y la organización y planificación de actos, ferias y congresos.

Con todo, también existen diferencias entre las actividades de las instituciones y de las empresas privadas. Las instituciones realizan con mayor asiduidad las actividades de relación con los medios de comunicación, con las administraciones, la comunicación interna, la organización de actos, ferias y congresos, así como la comunicación de crisis y riesgo.

En cambio, las empresas realizan con más asiduidad que las instituciones las acciones de patrocinio y sponsoring, de responsabilidad social, las relaciones públicas internacionales, la comunicación con los accionistas y las actividades de lobbying.

Pero el principal objetivo de esta comunicación es el análisis de los mensajes de relaciones públicas utilizados por las organizaciones analizadas, que trataremos a continuación. En la tabla 4 se muestran los porcentajes de las empresas, las instituciones y las empresas de relaciones públicas que realizan y elaboran los mensajes analizados.

Tabla 4. Comparación de los porcentajes de la elaboración de mensajes de relaciones públicas entre las organizaciones analizadas.

Mensajes de rrpp realizados	Empresas	Instituciones	Consultor.rrpp
Correos electrónicos	95.7	97.9	100.0
Convocatorias de reunión	95.7	95.7	91.7
Páginas web	93.5	97.9	83.3
Comunicados de prensa	89.1	100.0	100.0
Presentaciones	82.6	87.2	100.0
Moderación de reuniones	82.6	63.8	91.7
Dosieres de prensa	80.4	97.9	100.0
Actas de reunión	80.4	80.9	91.7
Invitaciones	80.4	85.1	100.0
Cartas a trabajadores	76.1	83.0	91.7
Tablones de anuncios	73.9	72.3	75.0
Manuales de estilo/imagen corpora.	73.9	70.2	100.0
Folletos y catálogos	71.7	76.6	91.7
Entrevistas	69.6	74.5	100.0
Motivación y formación personal	69.6	57.4	75.0
Vídeos promocionales	69.6	61.7	91.7
Convocatorias de prensa	63.0	85.1	100.0
Proyectos de investigación	63.0	48.9	91.7
Memorias anuales	60.9	89.4	91.7
Informes de investigación	60.9	55.3	100.0
Intranet	58.7	70.2	66.7
Revistas internas	58.7	51.1	91.7
Manuales de acogida	54.3	51.1	75.0
Revistas externas	52.2	59.6	91.7
Redacción de discursos	50.0	66.0	91.7
Saludas	41.3	48.9	83.3
Manuales de crisis	35.6	30.4	91.7
Formación de portavoces	34.8	27.7	91.7
Convocatorias a Juntas Generales	33.3	28.3	75.0
Programas de congresos	30.4	61.7	91.7
Weblogs	26.1	14.9	75.0
Revistas mixtas	23.9	23.4	75.0
Cartas de bienvenida a accionistas	21.7	25.5	83.3
Notificaciones de dividendos	21.7	19.1	66.7

Como se observa en la tabla 4, todas las empresas de relaciones públicas analizadas realizan aquellos mensajes que suponen el envío de informaciones a los medios de comunicación: comunicados de prensa, convocatorias de prensa, dosieres de prensa y entrevistas. Con estos resultados vuelve a mostrarse que las relaciones con los medios son las actividades más importantes en la práctica de las relaciones públicas. Los porcentajes del uso de estos mensajes también son elevados para los departamentos de relaciones públicas de las empresas e instituciones.

En cambio, se observa que todas las empresas de relaciones públicas realizan informes finales de investigación y más del 91% de estas elaboran también los proyectos de investigación. Estos datos contrastan con los porcentajes de las empresas e instituciones, que son mucho más bajos. Como consecuencia, se demuestra que la investigación y sus respectivos informes se llevan a cabo mayoritariamente en consultoras externas de relaciones públicas y no en los departamentos de las propias organizaciones. Quizás debido al desconocimiento de los sistemas metodológicos por parte de los profesionales de los departamentos se recurre a empresas especializadas.

Así pues, a pesar de que el nivel de investigación que en general se realiza es bajo, generalmente esta se encarga y se lleva a cabo en empresas externas de relaciones públicas.

Los resultados también muestran que, a excepción de los blogs, los mensajes de relaciones públicas online son muy utilizados por los tres tipos de organizaciones analizadas. Los más utilizados son los correos electrónicos y las páginas web, que se han implantado en todo tipo de organizaciones.

El correo electrónico es la herramienta de Internet más utilizada. De hecho, fue una de sus primeras aplicaciones y todavía hoy, como se observa también en nuestros resultados, continúa siendo la más utilizada por todo tipo de organizaciones.

En la actualidad prácticamente toda empresa, organización, asociación o institución posee su página web. Incluso se crean páginas web de acontecimientos, como la web de un congreso, de un concurso, de un programa o de canal de televisión. Así pues, los resultados de este estudio corroboran la importancia del uso de este tipo de mensajes en relaciones públicas.

Todas las comunicaciones online suponen innumerables ventajas respecto a las herramientas comunicativas tradicionales. Se caracterizan por la interactividad y la comunicación bidireccional que pueden establecer con sus públicos, la facilidad de uso, su inmediatez o el ahorro en costes de impresión y distribución de documentos.

A pesar de ello, todavía existe un tipo de mensaje online poco utilizado por las organizaciones en la práctica de las relaciones públicas. Se trata de los weblogs corporativos. También poseen grandes ventajas para la comunicación de relaciones públicas pero, como se observa en la tabla, su uso no es generalizado en los departamentos de las organizaciones. En cambio, sí es más utilizado por las empresas de relaciones públicas, con lo cual se demuestra que se trata de otro tipo de mensaje que en general se realiza externamente.

En la misma línea, numerosos estudios demuestran que el alcance de los blogs corporativos, a pesar de la gran cantidad de ventajas que suponen como herramienta de comunicación y relaciones públicas, todavía están infrautilizados. Según Hill (2005), Celaya y Herrera (2006) y Verdeja (2007), pocas empresas los han creado.

Ello se explica por la dificultad de calcular el retorno de la inversión que suponen, por la falta de personal cualificado para crear y mantener un blog y por las escasas regulaciones legales que existen para controlarlo. Pero el principal motivo se centra en el miedo a la falta de control sobre el contenido de los comentarios. Un feedback no deseado de clientes insatisfechos puede perjudicar de forma importante a una organización. Un estudio de Park y Lee (2007) sobre los efectos de las opiniones positivas y negativas que se difunden en la red sobre las organizaciones demostró que existe una relación lineal entre las opiniones positivas de los usuarios y la buena imagen que se crea de una organización. Pero en cambio, un único comentario negativo es suficiente para dañar la reputación de las organizaciones. Todo ello explica los escasos porcentajes de la creación de blogs como herramienta de relaciones públicas en las organizaciones.

Los resultados muestran que los mensajes de comunicación interna también son muy utilizados por todo tipo de organizaciones. Los principales son: las convocatorias y las actas de reuniones, aunque también las cartas a los trabajadores, los tablones de anuncios o la motivación al personal.

Igualmente, las presentaciones son mensajes muy utilizados en relaciones públicas por todo tipo de organizaciones, aunque lógicamente es mayoritario en las empresas de relaciones públicas porque estas deben presentar sus campañas, proyectos e informes ante sus clientes.
En cambio, si se observa la parte inferior de la tabla, los mensajes menos utilizados son los saludas, los manuales de crisis y los mensajes que suponen una comunicación con los accionistas.

Los saludas son documentos muy formales que se utilizan para comunicaciones interpersonales breves como invitaciones, agradecimientos o felicitaciones. Normalmente los utilizan las autoridades, jefes de empresas, directores de organizaciones, o personas que poseen un cargo, el cual les obliga a saludar a sus destinatarios de forma protocolaria. Por ello, en la actualidad cada vez se utilizan menos.

Los manuales de crisis, en cambio, son documentos complejos que requieren de unas fases previas en la planificación de las crisis. Como se ha dicho con anterioridad, todas las acciones de gestión de crisis están infrautilizadas todavía en la actualidad. A ello se suma la dificultad de realizar los manuales de crisis. Todo ello hace que los pocos que se elaboran, se realicen principalmente en empresas externas de relaciones públicas, que explica los resultados de la tabla de nuestro estudio.

Finalmente, también se realizan pocos mensajes de comunicación con los accionistas. Las convocatorias a juntas generales, las cartas de bienvenida a nuevos accionistas y las notificaciones de dividendos se realizan con porcentajes muy bajos en los departamentos de relaciones públicas de las organizaciones. En cambio, se elaboran mucho más en las empresas externas de relaciones públicas.

Todos estos resultados demuestran que existen ciertos tipos de mensajes poco desarrollados en los departamentos de relaciones públicas de las organizaciones, que cuando se requieren se suelen contratar como servicios a las consultoras externas. Ello se debería a que dichos documentos resultan dificultosos de realizar o que existe un cierto desconocimiento de su elaboración por parte de los profesionales de los departamentos de las organizaciones.
Si comparamos la frecuencia en el tiempo o la asiduidad en la elaboración de los mensajes de relaciones públicas entre las empresas privadas y las instituciones se observan diferencias entre ellas que se muestran en la tabla siguiente.

Tabla 5. Comparación en la frecuencia de realización de los mensajes de relaciones públicas entre empresas e instituciones

Acciones de rrpp realizadas	Institucion	Orden frec	Empresas	Orden frec
Correos electrónicos	2.91	1	2.78	1
Comunicados de prensa	2.89	2	2.20	4
Convocatorias de reunión	2.77	3	2.63	2
Dosieres de prensa	2.68	4	1.89	10
Páginas web	2.66	5	2.28	3
Cartas a los trabajadores	2.36	6	1.93	8
Actas de reunión	2.32	7	2.15	5
Invitaciones	2.21	8	1.80	11
Presentaciones	2.15	9	2.02	7
Convocatorias de prensa	2.15	10	1.46	16
Entrevistas	2.06	11	1.70	12
Folletos y catálogos	1.96	12	1.67	13
Intranets	1.94	13	1.35	18
Tablones de anuncios	1.91	14	1.93	9
Moderación de reuniones	1.87	15	2.13	6
Redacción de discursos	1.64	16	1.02	24
Revistas externas	1.43	17	1.07	22
Manuales de estilo/imagen	1.36	18	1.37	17
Memorias anuales	1.34	19	0.80	26
Revistas internas	1.32	20	1.48	15
Motivación y formación personal	1.30	21	1.54	14
Saludas	1.30	22	0.85	25
Programas de congresos	1.26	23	0.54	32
Vídeos promocionales	1.09	24	1.22	19
Manuales de acogida	1.00	25	1.07	23
Informes de investigación	0.81	26	1.13	21
Cartas de bienvenida a accionista	0.70	27	0.41	33
Proyectos de investigación	0.68	28	1.15	20
Formación de portavoces	0.53	29	0.61	29
Revistas mixtas	0.49	30	0.54	31
Manuales de crisis	0.46	31	0.56	30
Convocatorias a Juntas Generales	0.43	32	0.62	28
Weblogs	0.40	33	0.63	27
Notificaciones de dividendos	0.34	34	0.39	34

En general, el primer hecho observable de la tabla es que las instituciones muestran una frecuencia superior en la elaboración de todo este tipo de mensajes. Las diferencias son mayores por lo que respecta a todos los mensajes de comunicación con los medios,

especialmente por lo que respecta a la convocatoria de ruedas de prensa y dosieres de prensa, donde las diferencias en frecuencia de uso de estos documentos son mayores.

Las instituciones también realizan con mayor frecuencia la redacción de discursos o programas de congresos y, sorprendentemente, lo mismo ocurre con las memorias anuales de actividades. Las instituciones públicas se ven con la necesidad de justificar sus actividades ante la comunidad y lo hacen mediante estos documentos.

Finalmente, las instituciones también elaboran con mayor frecuencia los mensajes online como páginas web o la creación de intranets.
Por otro lado, las empresas privadas realizan con mayor asiduidad que las instituciones públicas tanto los proyectos como los informes de investigación. Ello significa que la empresa privada realiza con más frecuencia investigación que las instituciones.

Las empresas privadas también realizan con más frecuencia que las instituciones la moderación de reuniones y la formación y motivación del personal. Y curiosamente, también crean con mayor frecuencia weblogs.

4- CONCLUSIONES

De los resultados del estudio se desprenden dos principales conclusiones. La primera es que las acciones y los mensajes de relaciones públicas más utilizados tanto por empresas privadas como por instituciones son las de relación con los medios de comunicación y las de comunicación interna. Cabe destacar que precisamente estas dos acciones comunicativas pueden ser realizadas por otro tipo de profesionales que no sean los titulados en relaciones públicas. Los mensajes de relación con los medios de comunicación pueden ser perfectamente elaborados por periodistas que redacten los comunicados o los dosieres de prensa. Igualmente, las acciones de comunicación interna pueden ser realizadas por psicólogos o abogados en todo lo que respecta a formación y motivación de personal, moderación de reuniones, cartas a los trabajadores, etc.

La segunda conclusión del estudio es que las acciones y los mensajes más propios de relaciones públicas, aquellos que requieren en mayor medida la formación de un titulado en

publicidad y relaciones públicas, como los proyectos o informes de investigación o los manuales de crisis por ejemplo, son los que menos se elaboran en los departamentos de relaciones públicas de las organizaciones. Estos se realizan con mayor medida en las empresas de relaciones públicas como servicios externos contratados por las organizaciones.

Estas dos conclusiones pueden explicarse o argumentarse a su vez partiendo de dos premisas. Por un lado, podemos considerar que los estudios en publicidad y relaciones públicas son relativamente recientes y ello explica el intrusismo profesional que posee la profesión y también el hecho que las acciones y los mensajes mayoritarios que se realizan sean los que se muestran en el estudio.

Pero por otro lado, también se puede argumentar que las acciones y los mensajes más utilizados en la práctica de la profesión de las relaciones públicas son la relación con los medios y la comunicación interna debido precisamente a este intrusismo de otros profesionales en la práctica de dicha actividad. Debido a los conocimientos de los profesionales del sector y a su formación este tipo de mensajes y acciones son los más utilizados.

Independientemente de cuál sea la causa primera, lo cierto es que la titulación y los conocimientos de los profesionales que operan en la actividad profesional de las relaciones públicas determinan las acciones y los mensajes realizados.

También cabe resaltar que debido a la creciente demanda de otros servicios y actividades de relaciones públicas como la investigación, la gestión de crisis o las comunicaciones online, estos servicios se demandan mayoritariamente a consultoras externas porque los profesionales de los departamentos de las organizaciones no tienen la preparación y la capacidad operativa suficiente para realizarlos. Así, las empresas de relaciones públicas se están especializando en los servicios que las empresas privadas y las instituciones les demandan, aquellos que son más costosos de realizar en los departamentos internos de las organizaciones.

5- BIBLIOGRAFÍA

AGEE, W.K.; AULT, P.H.; y CAMERON, G.T. & WILCOX, D.L.(2003). Relaciones Públicas. Estrategias y tácticas. Madrid: Pearson.

ALMANSA, A. (2006). Gabinetes de comunicación. Estudio sobre su presencia en las organizaciones. Anàlisi: 223-237.

ARCEO, J.L. (2003). Organización, Medios y Técnicas en Relaciones Públicas. Madrid: ICE, Universidad Complutense.

ARCEO, J.L. (2004). Las relaciones públicas en España. Madrid: McGraw Hill.

CAPRIOTTI, P. (2007). Chemical risk communication through the Internet in Spain. Public Relations Review, 33(3): 326-329.

CASTILLO, A. (2006). Las relaciones públicas internas como factor de gestión empresarial. Anàlisi, 34: 193-208.

CELAYA, J. y HERRERA, P. (2006). Los blogs en la comunicación empresarial en España: Últimas tendencias. Barcelona: BPMO Ediciones.

HUERTAS, A. & FERNÁNDEZ CAVIA, J. (2006). Centre and periphery: Two Speeds for the Implementation of public relations in Spain. Public Relations Review, 32 (2):110-117.

LABORDE, E. J. & POMPPER, D. (2006). Public relations program evaluation and encroachment effect in the for-profit sector. Public Relations Review, 32:77-79.

ORDEIX, E. (2006). La gestió del compromís: construir la identitat i els valors a les organitzacions a partir de les relacions públiques.

3.2
Lo que hay que tener:
Estudio comparativo de las competencias requeridas al profesional de las relaciones públicas en el modelo formativo estadounidense y en el modelo formativo español post-Bolonia

FERRAN LALUEZA -Universitat Oberta de Catalunya

1- INTRODUCCIÓN

Las nuevas titulaciones universitarias adaptadas al Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) deben diseñarse a partir de la identificación de las competencias que el alumnado requiere para desenvolverse de forma eficiente, autónoma y flexible en el contexto profesional propio de sus estudios. Dado que este reto no podrá ser adecuadamente asumido sin atender a los referentes de calidad existentes, hemos realizado un estudio comparativo entre las competencias que se asocian al ejercicio de las relaciones públicas en el modelo educativo estadounidense y en el español post-Bolonia, partiendo del análisis de los documentos de referencia para cada caso: el informe *The Professional Bond – Public Relations Education and the Practice* (VanSlyke Turk, 2006), publicado en noviembre de 2006 por la Commission on Public Relations Education, y el *Libro blanco: Títulos de grado en comunicación* (ANECA, 2005), cuya última versión data de junio de 2005.

El hecho de que los dos documentos tomados como referentes para la realización del análisis comparativo tengan planteamientos mucho más cercanos de lo que a priori pudiera esperarse, ha enriquecido enormemente los resultados generados por la investigación. De entrada, ninguno tiene carácter preceptivo, lo cual ha permitido a sus responsables apuntar hacia la excelencia sin cortapisas. Por otra parte, el punto de vista de los profesionales ha sido muy tenido en cuenta en ambos casos a la hora de definir las grandes directrices que deberían guiar la oferta educativa centrada en el campo de las relaciones públicas. Además, la legitimidad de las instituciones participantes resulta indiscutible: la Commission on Public Relations Education en colaboración con el Institute for Public Relations, la Public Relations Society of

America y la Scripps Howard Foundation, en el caso estadounidense, y todas las facultades donde se imparten titulaciones homologadas de Comunicación, en el caso español[45].
Para contextualizar, ampliar y matizar los resultados obtenidos mediante el estudio comparativo, se han empleado, como es lógico, numerosas fuentes adicionales.

2- ANTECEDENTES

Empezando por el mismísimo Edward L. Bernays (Bernays, 1978: 18), indiscutible pionero de la enseñanza universitaria de las relaciones públicas, son muchos los autores que han intentado determinar la orientación que deberían tener los estudios que preparan para el ejercicio de esta disciplina, lo cual les ha llevado a menudo a inventariar las competencias que debe poseer el buen profesional. Muchas veces, sin embargo, la expresión de este desiderátum nace más de las convicciones y experiencias propias que de una investigación rigurosa.

En numerosos libros de texto de la disciplina, las competencias genuinas y las cualidades personales se mezclen sin solución de continuidad. Así ocurre, por ejemplo, en Jefkins (1993: 14), cuya propuesta incluye habilidades comunicativas (orales, escritas, audiovisuales...), capacidad organizativa, capacidad para interactuar con todo tipo de gente, integridad, imaginación y ganas de aprender permanentemente, y en Black (2004: 227), que alude al sentido común, la curiosidad, la capacidad para comunicarse de forma oral y escrita, la flexibilidad, la resistencia, la atención a los detalles, etc. Incluso autores como Wilcox et al. (2006: 33-35), que diferencian explícitamente cualidades y competencias, renuncian a cualquier voluntad exhaustiva cuando reducen estas últimas a cinco: capacidad de redacción, capacidad de investigación, pericia planificadora, capacidad para la resolución de problemas y competencia económico-empresarial.

Afortunadamente, autores como Kalupa y Allen (1982), Culbertson (1983 y 1985), Walker (1984), Baxter (1985), Wakefield y Cottone (1986 y 1987), VanSlyke Turk (1989), Schwartz et al. (1992), Culbertson y Jeffers (1992), Dostal Neff et al. (1999), Russell (1999); Stacks et al. (1999), Van Leuven (1999), Van Ruler et al. (2004), Creedon y Al-Khaja (2005), Xifra (2007) y Gregory (2008) sí han abordado la cuestión de las competencias desde una

[45] En la validación de las competencias resultantes participaron profesores, profesionales, estudiantes y gestores universitarios.

perspectiva científica. De todos estos trabajos, los más valiosos para nuestros propósitos son el de Van Ruler et al., por sus ambiciosos planteamientos y por su atención a la especificidad europea[46], y el de Xifra, que ya confronta el informe de la Commission on Public Relations Education con la realidad educativa española, aunque en este caso pre-Bolonia.

3- METODOLOGÍA

A la hora de realizar la comparación entre la propuesta estadounidense y la española, hemos tenido que salvar dos escollos: uno de forma y otro de fondo.

El escollo formal es básicamente taxonómico. La tipología de competencias empleada en el documento de la Commission on Public Relations Education estadounidense no coincide con la recogida en el *Libro blanco* español. Así, en el caso estadounidense, las competencias se distribuyen en dos categorías básicas: conocimientos y habilidades. En la categoría de habilidades, no obstante, se incluyen competencias que son claramente actitudinales (por ejemplo, la capacidad de aplicar sensibilidad multicultural y de género o la capacidad avanzada de escuchar). La tipología de las competencias en el caso español, en cambio, es un tanto más compleja puesto que incluye cuatro categorías: una relativa a conocimientos (conocimientos disciplinares) y otras tres relativas –a grandes rasgos– a habilidades (competencias profesionales, competencias académicas y otras competencias específicas). La denominación de esta última categoría ("otras competencias específicas") resulta particularmente desafortunada puesto que, en realidad, engloba las competencias más transversales o genéricas: capacidad para trabajar en equipo; capacidad de perspicacia, ingenio y creatividad; capacidad de análisis, síntesis y juicio crítico; capacidad de gestionar el tiempo, etc.

Para superar este escollo, facilitar la comparación entre los dos modelos y hacerla realmente productiva, hemos atendido a las materias a las que cada competencia pertenece, sin considerar el tipo de competencia. Hemos procedido así por la disimilitud de las tipologías

[46] El estudio Delphi impulsado por Van Ruler et al. comportó la realización de entrevistas a profesionales y académicos del campo de las relaciones públicas en 25 países europeos (incluyendo a España). Sus resultados permiten determinar qué conocimientos y habilidades resultan básicos para el ejercicio de las relaciones públicas en Europa. Los conocimientos son relativos al funcionamiento del proceso comunicativo y a las relaciones. Las principales habilidades, denominadas "herramientas para el éxito" (Van Ruler et al., 2004: 43-44), se resumen en cinco: capacidad para establecer una red de relaciones, capacidades comunicativas, capacidad de diálogo, capacidad para gestionar la información y sensibilidad por las tendencias.

empleadas en cada informe pero, sobre todo, porque algunas competencias que en uno de los modelos son consideradas conocimientos en el otro se clasifican como habilidades, lo cual pone en evidencia que, en muchos casos, el *saber* y el *saber hacer* no son fáciles de separar[47].

El segundo escollo –éste de fondo– radica en que las competencias incluidas en el informe norteamericano son las deseables para los estudios de relaciones públicas, mientras que el *Libro blanco* hace referencia a las competencias propias del grado en publicidad y relaciones públicas, atendiendo a la tradición española de asociar académicamente ambas disciplinas de la comunicación persuasiva. De hecho, bajo la titulación de publicidad y relaciones públicas se capacitará al alumnado para el ejercicio profesional correspondiente a cuatro perfiles básicos de los que sólo uno encaja plenamente con las relaciones públicas (gestor de comunicación corporativa), aunque otro también puede encajar de forma parcial gracias a su enfoque integrador (director de comunicación, investigador y consultor estratégico en publicidad y relaciones públicas).

Consecuentemente, en el caso español hemos tenido que filtrar el conjunto de competencias propuesto para la titulación de publicidad y relaciones públicas para eliminar las que son específicas de perfiles profesionales ajenos a las relaciones públicas. Han sido descartadas, por tanto, las competencias que se circunscriben explícitamente al ámbito de la publicidad siempre que lo hagan de forma excluyente. Este criterio se ha contrastado con los datos desagregados por perfiles de las encuestas que, para determinar la importancia de cada competencia, realizaron los artífices del *Libro blanco*.

4- RESULTADOS

La conveniencia –justificada en el apartado dedicado a la metodología– de llevar a cabo el estudio comparativo por materias y no por competencias, comportó la necesidad de identificar tales materias (finalmente establecimos 19) y de adscribir a las mismas cada una de las 36 competencias recogidas en el informe estadounidense y cada una de las 38 competencias que

[47] Esta constatación alcanza su paroxismo cuando en el *Libro blanco* detectamos entre las competencias de *conocimientos* algunas que emplean la denominación "teoría y práctica de...", siguiendo probablemente la inercia derivada de algunas asignaturas pre-Bolonia.

sobrevivieron a la criba por perfiles a la que sometimos el informe español. El resultado se resume en la siguiente tabla:

MATERIA	COMPETENCIAS POR PAÍS	
	ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA	ESPAÑA
Fundamentos conceptuales y teóricos	2. Conceptos y estrategias comunicativos y persuasivos 3. Teorías de la comunicación y de las relaciones públicas	4. Conocimientos fundamentales de comunicación 5. Teoría [y práctica de la publicidad y]de las relaciones públicas
Relaciones	6. Relaciones y construcción de relaciones 7. Relaciones con la comunidad, con el consumidor, con los empleados y con otros públicos	8. Capacidad de relacionarse con las personas y con el entorno sin perder su autonomía, conservando su propia identidad y valores 9. Capacidad y habilidad para responsabilizarse del área de comunicación de un organismo o empresa: se fundamenta en establecer los contactos con los diferentes públicos, tanto internos como externos, así como de la planificación, control y gestión del plan de comunicación anual
Ética	10. Aspectos éticos	11. Ética y deontología profesional [de la publicidad y] de las relaciones públicas 12. Capacidad para actuar en libertad y con responsabilidad, asumiendo referentes éticos, valores y principios consistentes
Derecho	13. Régimen jurídico	14. Ordenamiento jurídico de la comunicación [publicitaria y] de relaciones públicas
Historia	15. Historia de las relaciones públicas	
Marketing	16. Marketing y finanzas	17. Métodos y técnicas de marketing 18. Procesos de marketing relacional y sus técnicas específicas: posicionamiento, segmentación, procedimientos de análisis y medición de la eficacia
Empresa y gestión	19. Conceptos y teorías de la administración y dirección de empresas 20. Gestión de personas, programas y recursos	21. Teoría y práctica de las técnicas de gestión en las empresas de comunicación 22. Estudio del departamento de comunicación dentro de las empresas e instituciones y de las habilidades y técnicas necesarias para su dirección 23. Capacidad para la gestión económica y presupuestaria en su ámbito de actividad 24. Capacidad para definir y gestionar los presupuestos de comunicación para la correcta imputación de sus costes 25. Capacidad para asumir el liderazgo en proyectos que requieran recursos humanos y de cualquier otra naturaleza, gestionándolos eficientemente y asumiendo los principios de la responsabilidad social 26. Saber gestionar el tiempo, con habilidad para la organización y temporalización de las tareas 27. Conocimiento y análisis económico y social de las empresas [de Publicidad y] de relaciones públicas 28. Capacidad de adaptación a los objetivos organizacionales: posibilidad de formar parte de los equipos directivos
Psicología		29. Procesos psicológicos básicos en la comunicación y en el consumidor y modelos psicológicos específicos desarrollados para la comunicación y la persuasión 30. Procesos psicosociales, cognitivos y emocionales de la comunicación
Lenguajes y otras capacidades comunicativas	31. Dominio lingüístico en la comunicación oral y escrita 32. Escritura informativa y persuasiva 33. Producción de mensajes 34. Capacidad de hablar en público y realizar presentaciones 35. Comunicación interpersonal y empatía 36. Capacidad avanzada de escuchar	38. Conocimiento teórico-práctico de los elementos, formas y procesos de los lenguajes publicitarios y de otras formas de comunicación, utilizando para ello las lenguas oficiales del Estado y las extranjeras, especialmente la inglesa

	37. Fluidez en una lengua extranjera	
Gestión comunicativa	39. Gestión de la comunicación	40. Capacidad y habilidad para establecer el plan de comunicación: fijar los objetivos de comunicación, definir el público objetivo, plantear las estrategias y controlar el presupuesto de comunicación 41. Técnicas de comunicación, de investigación motivacional y de evaluación de los efectos psicosociales de la comunicación social 42. Gestión de las áreas funcionales de la comunicación [publicitaria,] de las relaciones públicas y corporativa 43. Capacidad y habilidad para identificar, valorar, gestionar y proteger los activos intangibles de la empresa
Contexto	44. Contexto social, político, económico e histórico en el mundo 45. Tendencias sociales 46. Aspectos multiculturales y globales 47. Impacto empresarial de la diversidad 48. Capacidad de aplicar sensibilidad multicultural y de género	49. Conocimiento del entorno económico, psicosocial, cultural y demográfico que lo capacite para interactuar con la sociedad
Análisis del entorno	50. Control del entorno 51. Cambio y desarrollo de las organizaciones 52. Métodos de investigación y análisis 53. Usos de la investigación y de la previsión 54. Gestión de la información 55. Trabajo centrado en cuestiones de la actualidad	56. Capacidad para entender e interpretar el entorno y adaptarse al cambio 57. Capacidad para la creatividad y la innovación: capacidad para evolucionar hacia lo desconocido, partiendo de un sólido conocimiento de lo actual 58. Capacidad de análisis, de síntesis y juicio crítico: saber objetivar las tareas y relacionar las causas y los efectos 59. Capacidad para el análisis objetivo de la realidad y extracción de consideraciones válidas
Estrategia	60. Planificación estratégica 61. Gestión de conflictos potenciales	62. Conocimiento del diseño y desarrollo de las estrategias y aplicaciones de las políticas de comunicación persuasiva en las instituciones y empresas públicas y privadas, estudiando la metodología necesaria para analizar el estado corporativo, evaluarlo mediante auditoria y diseñar una estrategia específica 63. Capacidad y habilidad para ejercer como expertos en la gestión estratégica de la imagen corporativa de una empresa
Audiencias	64. Segmentación de audiencias	65. Análisis e investigación de audiencias
Tecnología	66. Alfabetización tecnológica y visual	67. Capacidad y habilidad para utilizar las tecnologías y técnicas comunicativas
Trabajo cooperativo		68. Capacidad para trabajar en equipo, desarrollado la apertura personal a través de la comunicación oral y escrita
Resolución de problemas	69. Resolución de problemas y negociación	70. Capacidad de perspicacia, de ingenio y creatividad que le permita hallar soluciones eficaces a problemas inéditos
Toma de decisiones	71. Toma de decisiones ética	72. Preparación para asumir el riesgo, desarrollando la capacidad desde pensar a decidir
Ejercicio profesional	73. Participación en la comunidad profesional de las relaciones públicas	74. Capacidad y habilidad para ejercer como profesionales que se encargan de la atención al cliente de la agencia 75. Capacidad y habilidad para el ejercicio liberal de la profesión y la docencia prestando asesoramiento a agencias de comunicación o a sus clientes en materias vinculadas con la comunicación en cualquiera de sus formas

A continuación se comentan los resultados del análisis de cada materia a la luz de la literatura previamente revisada.

Fundamentos conceptuales y teóricos. En esta materia existe una notable coincidencia. Los "Conceptos y estrategias comunicativos y persuasivos" estadounidense equivalen a los "Conocimientos fundamentales de comunicación" españoles, y las "Teorías de la comunicación y de las relaciones públicas" del modelo americano son perfectamente asimilables a la "Teoría [y práctica de la publicidad y] de las relaciones públicas" del modelo español. Sin embargo, probablemente esta coincidencia responde más a la conveniencia que a la convicción. Resulta impensable plantearse unos estudios universitarios carentes de una sólida base teórica y conceptual, pero la literatura revisada permite constatar una desalentadora realidad: estos fundamentos raramente son percibidos como verdaderamente necesarios para el ejercicio de la los profesión ni en Estados Unidos ni en Europa (Terry, 1989; Sriramesh y Vercic, 2003; Van Ruler, 2005). Aunque Vincent Hazleton y Dean Kruckeberg (en Culbertson y Chen, 1996: 374-375) apuntan que la formación europea en el campo de las relaciones públicas tiene una orientación más teórica que la norteamericana, en el caso español Xifra y Castillo (2006) constatan que los investigadores abordan las relaciones públicas desde una perspectiva eminentemente instrumental, lo cual acaba incidiendo también en la orientación de su actividad docente.

Relaciones. El hecho relacional difícilmente puede ser ignorado en un programa de relaciones públicas, de modo que resulta lógico que tanto el modelo formativo estadounidense como el español le presten atención[48]. El enfoque que recibe esta materia en uno y otro caso, no obstante, difiere considerablemente. En el informe estadounidense se aborda en toda su complejidad, atendiendo a su dimensión cognitiva ("Relaciones y construcción de relaciones") y a su dimensión aplicada ("Relaciones con la comunidad, con el consumidor, con los empleados y con otros públicos"). En *Libro blanco*, en cambio, las competencias que abordan explícitamente el hecho relacional se presentan siempre como habilidades carentes de un conocimiento que las sustente, ya sea para incidir –más bien paradójicamente– en la individualidad del profesional ("Capacidad de relacionarse con las personas y con el entorno sin perder su autonomía, conservando su propia identidad y valores") o para pormenorizar algunas de las acciones comprendidas en el *core business* de la disciplina ("Capacidad y habilidad para responsabilizarse del área de comunicación de un organismo o empresa: se

[48] Desde una perspectiva europea pero fácilmente extrapolable a otros entornos, Van Ruler et al. (2004: 43), consideran que la capacidad para establecer una red de relaciones es la principal herramienta con la que cuenta el profesional de las relaciones públicas para desarrollar su labor. De forma semejante, en el ranking de conceptos definitorios de la disciplina elaborado por Vercic et al. (2001: 379), el concepto *relaciones* ocupa la primera posición empatado con el concepto *comunicación*.

fundamenta en establecer los contactos con los diferentes públicos, tanto internos como externos, así como de la planificación, control y gestión del plan de comunicación anual"). En el modelo español, por tanto, no se ha conjurado el riesgo de perpetuar la carencia ya detectada por Xifra (2007: 210) en las titulaciones pre-Bolonia respecto al enfoque relacional.

Ética. En general, los descriptores de las competencias son mucho más escuetos en el informe norteamericano que en el informe español, de modo que no podemos extraer conclusiones valorativas del hecho que la Commission on Public Relations Education formule la competencia que nutre esta materia de forma mucho menos prolija ("Aspectos éticos") que el *Libro blanco* ("Ética y deontología profesional [de la publicidad y] de las relaciones públicas" y "Capacidad para actuar en libertad y con responsabilidad, asumiendo referentes éticos, valores y principios consistentes"). La atención que por lo común dedican los programas estadounidenses a los aspectos éticos está fuera de toda duda y, de hecho, Van Leuven (1999: 81) ya incide en la necesidad de considerar la ética de las relaciones públicas como una competencia diferenciada y con entidad propia.

Derecho. Tal como ocurre en la materia de *Ética*, el modelo norteamericano ("Régimen jurídico") y el español ("Ordenamiento jurídico de la comunicación [publicitaria y] de relaciones públicas") coinciden también en considerar como competencia específica la relativa a los aspectos legales que afectan al ejercicio de la profesión. Cabe preguntarse, eso sí, por la atención que se hubiera prestado a esta materia en el *Libro blanco* si en el sistema educativo español las relaciones públicas no fueran de la mano de la publicidad.

Historia. En esta materia surge la primera discrepancia radical entre el modelo estadounidense, que incluye como competencia el conocimiento de la "Historia de las relaciones públicas", y el modelo español, que obvia por completo cualquier referencia explícita a la misma. Dado que el *Libro blanco* español se cerró en 2005, no cabe atribuir esta omisión a las limitaciones que Hoy, Raaz y Wehmeier (2007) atribuyen a los libros de texto de historia de las relaciones públicas. Surgen por tanto, dos hipótesis más plausibles: 1) la historia de las relaciones públicas tiende a ser una historia de las relaciones públicas estadounidenses y es lógico que se le preste más atención en Estados Unidos que en España, y 2) la adaptación de los planes de estudios al EEES y su énfasis en las competencias ha comportado el sacrificio de los conocimientos cuya aplicabilidad directa a la práctica profesional no es claramente percibida.

Marketing. Coincidencia plena en ambos modelos formativos respecto a la necesidad de incorporar el marketing a los planes de estudios: al fin y al cabo, un 70% de las labores que llevan a cabo los profesionales de las relaciones públicas responde a finalidades genuinamente *marketinianas* (Van Leuven, 1999: 78). En el informe de la Commission on Public Relations Education se ponen en el mismo saco "Marketing y finanzas", lo cual no es inusual[49] pero resulta redundante dado que posteriormente ya se incluyen otras competencias del ámbito de la administración y dirección de empresas. En el caso español, son dos la competencias incluidas dentro de esta materia: una de tipo genérico ("Métodos y técnicas de marketing") y otra más especifica ("Procesos de marketing relacional y sus técnicas específicas: posicionamiento, segmentación, procedimientos de análisis y medición de la eficacia"). Probablemente, la mención al marketing relacional en particular responde más a la inclusión de una etiqueta de moda que a la voluntad de enfatizar el factor relacional.

Empresa y gestión. Nos hallamos nuevamente ante una materia de convergencia obligada: dada la función directiva que se atribuye –a menudo más como desiderátum que como realidad– a las relaciones públicas, actualmente sus profesionales no pueden ser concebidos sin competencias directivas y de gestión. Así lo constatan ya Kalupa y Allen (1982), VanSlyke Turk (1989) y Lauzen (1992), que demuestra que la carencia de competencias directivas en los responsables de relaciones públicas es uno de los factores que contribuyen al intrusismo profesional y a que se subestime el potencial de esta disciplina como función directiva central de las organizaciones. Van Leuven (1999: 81), a su vez, detecta que la formación en *management* es una de las más reclamadas por los estudiantes ya graduados, que no tardan en descubrir que sus limitaciones en esta materia suponen una traba a la hora de obtener un ascenso. Desde una perspectiva europea, Vercic et al (2001: 379) sitúan el *management* en la quinta posición del ranking de los conceptos definitorios de las relaciones públicas (sólo por detrás de *comunicación*, *relaciones*, *públicos* y *mutua comprensión*). Aunque en este ámbito Xifra (2007: 210) ha detectado serias carencias en los planes de estudios pre-Bolonia, el *Libro blanco* permite presagiar una notable mejora puesto que, como puede constatarse en la tabla antes presentada, le dedica nada menos que ocho competencias frente a las dos que, de forma mucho más sintética, incluye el informe estadounidense

[49] Wilcox et al. (2006, pág. 35) lo expresan así: "Los estudiantes que se preparan para una carrera en las relaciones públicas deben construirse una sólida base mediante cursos de economía, gestión y marketing". Sintomáticamente, no obstante, esta competencia económico-empresarial no aparecía en la anteriores ediciones del texto de Wilcox et al., pese a que el marketing en particular ya ocupaba la quinta posición en el ranking de cursos requeridos para la formación en relaciones públicas elaborado por Baxter (1985: 40).

("Conceptos y teorías de la administración y dirección de empresas" y "Gestión de personas, programas y recursos").

Psicología. Con esta materia afrontamos una nueva discrepancia absoluta dado que el modelo español incluye dos competencias directamente vinculadas a la psicología ("Procesos psicológicos básicos en la comunicación y en el consumidor y modelos psicológicos específicos desarrollados para la comunicación y la persuasión" y "Procesos psicosociales, cognitivos y emocionales de la comunicación") mientras que en el modelo estadounidense, en cambio, no se incluye ninguna referencia explícita a la misma.

Lenguajes y otras capacidades comunicativas. Aunque se trata de una materia de inclusión obligada, el enfoque que reciben en los dos modelos es sensiblemente distinto. En el caso estadounidense se dedican siete competencias a desarrollarla (ver tabla presentada anteriormente). El informe español despacha la cuestión en una sola competencia ("Conocimiento teórico-práctico de los elementos, formas y procesos de los lenguajes publicitarios y de otras formas de comunicación, utilizando para ello las lenguas oficiales del Estado y las extranjeras, especialmente la inglesa"), aunque posteriormente también hace mención a la comunicación oral y escrita como herramienta para el desarrollo de la capacidad de trabajar en equipo. El contraste abrumador plantea cuatro dudas de consideración respecto a la suficiencia de la competencia española en una materia tan crítica como la que nos ocupa:

1. De entrada, la competencia se subordinada a la actividad publicitaria, viéndose las relaciones públicas reducidas al genérico "otras formas de comunicación".
2. No incluye referencias explicitas a la escritura, pese a que las competencias específicamente redaccionales son más útiles para abrirse paso en la profesión que las competencias comunicativas genéricas (Dostal Neff et al., 1999: 34) y a que los profesionales de las relaciones públicas, incluso los más sénior, dedican a escribir un 40% de su tiempo (Napoli et al., 1999: 372) .
3. Frente a las referencias a la "empatía" y a la "capacidad avanzada de escuchar" que hallamos en el modelo estadounidense, el *Libro blanco* español ha omitido cualquier referencia a la bidireccionalidad comunicativa. La naturaleza dialógica de las relaciones públicas (Pearson, 1989; Xifra, 1999; Kent y Taylor, 2002; Van Ruler et al., 2004) queda, por tanto, *en entredicho*.
4. Las competencias periodísticas incluidas en el modelo estadounidense ("escritura informativa", "capacidad de hablar en público", etc.) están ausentes en su

contraparte española. Ciertamente, "la experiencia en periodismo ya no es un requisito para un empleo en relaciones públicas" (Cutlip et al., 2006: 126), pero precisamente por ello parece razonable dotar a los futuros relaciones públicas de estas competencias en lugar de perpetuar en el sector la contratación sistemática de quienes sí las han adquirido: los licenciados/graduados en periodismo[50]. Ante la tentación de cortar abruptamente los vínculos que unen a las relaciones públicas con el periodismo, no está de más recordar que Baxter (1985: 40), tras encuestar a 200 miembros de la sección de Corporate de la Public Relations Society of America (PRSA), concluyó que los cursos de periodismo eran considerados más útiles que los de relaciones públicas para el ejercicio de las relaciones públicas corporativas.

Gestión comunicativa. Nos encontramos de nuevo con una materia situada claramente en el *core business* de la disciplina, de modo que no hay lugar para el disenso: ha de incluirse. En el informe estadounidense se resuelve con una sola competencia extremadamente genérica ("Gestión de la comunicación") mientras que en el *Libro blanco* se desarrolla en cuatro, lo cual provoca redundancias innecesarias respecto a otras materias. Estas cuatro competencias (ver tabla presentada anteriormente), además, confirman la querencia del modelo español por los aspectos psicológicos y enfatizan conceptos que sintonizan con la actividad investigadora de determinadas universidades[51].

Contexto. Wakefield y Cottone (1986: 40) constatan que el paso de la *publicity* a las modernas relaciones públicas exige a sus practicantes un conocimiento del entorno político, económico, social y cultural. En esta misma línea se expresan Culbertson y Jeffers (1992) cuando asocian la importancia del conocimiento del contexto social, político y económico a la evolución experimentada por el profesional de las relaciones públicas, que ha pasado de ser un productor de mensajes a un asesor estratégico. La atención a esta materia se hace patente tanto en el modelo formativo estadounidense ("Contexto social, político, económico e histórico en

[50] En España, alrededor del 77% de los profesionales que trabajan en departamentos internos de relaciones públicas y que son licenciados, lo son en periodismo (Arceo Vacas, 2004: 33-35). Entre quienes ostentan la máxima responsabilidad del área de comunicación y relaciones públicas en las empresas, el porcentaje de titulados (licenciados o doctores) en periodismo es del 33,5%, frente al 6,7% de titulados en Publicidad y Relaciones Publicas (Dircom, 2005: 29).

[51] Es el caso de los llamados *intangibles* y del Observatorio Español de Intangibles, vinculado a la Universidad Complutense de Madrid.

el mundo") como en el español ("Conocimiento del entorno económico, psicosocial[52], cultural y demográfico que lo capacite para interactuar con la sociedad"). La principal diferencia viene dada por el énfasis que el informe norteamericano otorga a cuestiones más concretas a través de cuatro competencias adicionales: "Tendencias sociales", "Aspectos multiculturales y globales", "Impacto empresarial de la diversidad" y "Capacidad de aplicar sensibilidad multicultural y de género". Aunque es cierto que no puede negársele a Estados Unidos su longeva condición de *melting pot* y su exacerbada tendencia hacia lo políticamente correcto, la ausencia de competencias de este tipo en el modelo español no deja de ser preocupante. Sobre todo, porque no permite vislumbrar ningún avance, ni tan siquiera modesto, en la tendencia detectada por Xifra (2007: 210) en las titulaciones pre-Bolonia, completamente renuentes a integrar contenidos que aborden cuestiones étnicas, estudios de género o incluso ámbitos tan expansivos (Culbertson y Chen, 1996), como el de la comunicación internacional[53]. Para ser justos, sin embargo, no podemos obviar la referencia a los autores que han cuestionado que la formación que reciben los estudiantes de relaciones públicas en Estados Unidos sea verdaderamente sensible al hecho multicultural (Creedon y Al-Khaja, 2005) y a los que han considerado que incluso al modelo formativo europeo resulta excesivamente *EEUU-céntrico* (Vercic, 2000; Vercic et al., 2001; Van Ruler et al., 2004[54]).

Análisis del entorno. Esta materia puede parecer relativamente semejante a la anterior, pero cuando hablamos de *contexto* hacemos referencia a los elementos más macro (que deben ser conocidos y tenidos en cuenta pero que son los que son) mientras que el *entorno* lo constituyen factores mucho más cercanos (que hasta cierto punto pueden ser controlados). Tanto el referente estadounidense como el español prestan atención a esta materia, aunque con algunos matices diferenciadores. De entrada, nos encontramos nuevamente con que las competencias de perfil más periodístico presentes en el modelo estadounidense ("Gestión de la información", "Trabajo centrado en cuestiones de la actualidad") no figuran en el modelo español. Además, el modelo norteamericano pone énfasis en conceptos como *control*, *previsión*, *investigación* mientras que su contraparte española apuesta por conceptos como *evolución*, *creatividad*, *innovación* (ver tabla anterior) aunque sin renunciar a los fundamentos analíticos sólidos ("Capacidad de análisis, de síntesis y juicio crítico: saber objetivar las tareas y relacionar las causas y los efectos", "Capacidad para el análisis objetivo de la realidad y

[52] Nótese que esta competencia se aprovecha para incidir nuevamente en aspectos psicológicos.
[53] Kruckeberg (1998: 237) ya advierte de la necesidad de adaptar la formación en relaciones públicas a los retos que plantea la globalización. Taylor (2001) y Creedon y Al-Khaja (2005) inciden nuevamente en esta necesidad.
[54] La sensibilidad a las tendencia, además, integra el *top 5* de las relaciones públicas de Van Ruler et al. (2004).

extracción de consideraciones válidas"). El énfasis en lo cambiante de la realidad actual, se da tanto en el modelo estadounidense ("Cambio y desarrollo de las organizaciones") como en el español ("Capacidad para entender e interpretar el entorno y adaptarse al cambio").

Estrategia. Lo dijo Baskin (1989: 27) hace dos décadas pero hoy es más cierto que nunca: la creciente influencia de los públicos sobre las organizaciones otorga una dimensión estratégica indiscutible a las relaciones públicas. La estrategia, imprescindible para cualquier programa académico que aborde esta disciplina de forma coherente y rigurosa, está presente en los dos modelos formativos analizados aquí, aunque con enfoques significativamente distintos. En el modelo norteamericano, el planteamiento es en esta ocasión impecable: una aproximación genérica ("Planificación estratégica") debidamente complementada por uno de los recursos teórico-conceptuales más genuinos de las relaciones públicas (el *issues management* o "Gestión de conflictos potenciales"). Para Botan y Taylor (2004: 654), el *issues management* representa precisamente el núcleo estratégico de la disciplina frente a las habilidades meramente técnicas consideradas *periféricas*. Sin ser tan redondo como el plasmado en el informe de la Commission on Public Relations Education, el planteamiento español tampoco deja lugar a dudas sobre la importancia de la orientación estratégica, a la que también consagra dos competencias (ver tabla anterior). Además, la ausencia en el modelo español de toda mención específica al *issues management* puede quedar compensada por la solidez de las competencias dedicadas a la materia *Análisis del entorno*.

Audiencias. Aunque en la disciplina que nos ocupa podría parecer más adecuado hablar de *públicos*[55] que de *audiencias*, tanto el modelo estadounidense ("Segmentación de audiencias") como el español ("Análisis e investigación de audiencias") consagran una competencia a esta materia. Como se ha comentado, la especificidad de la propuesta americana queda equilibrada si atendemos a la especificidad de la propuesta española en la materia de *Marketing* (con una competencia dedicada al *segmentivo* marketing relacional).

Tecnología. Las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC), con especial atención a los contenidos multimedia, están igualmente presentes entre las competencias del modelo estadounidense ("Alfabetización tecnológica y visual") y del español ("Capacidad y

[55] En el ranking de conceptos definitorios de las relaciones públicas de Vercic et al. (2001: 379), *públicos* ocupa la segunda posición por detrás únicamente de *comunicación* y *relaciones*, que empatan en la primera.

habilidad para utilizar las tecnologías y técnicas comunicativas"). La coincidencia no debe sorprendernos porque el profundo impacto de las TIC en la práctica de las relaciones públicas ya fue certeramente previsto por Kruckeberg (1998: 237) y porque Van Leuven (1999: 81) incluye la comunicación visual e interactiva como uno de los cuatro ámbitos formativos esenciales para afrontar los retos del siglo XXI.

Trabajo cooperativo. Haciendo honor al estereotipo del individualismo estadounidense, la competencia relativa al trabajo cooperativo se incluye en el modelo español ("Capacidad para trabajar en equipo, desarrollado la apertura personal a través de la comunicación oral y escrita") pero no aparece en el norteamericano. Cabría pensar que se trata de una competencia muy transversal y que, por tanto, carece de sentido considerarla específica de las relaciones públicas, pero lo cierto es que otro tanto podría decirse de competencias que sí aparecen en el informe de la Commission on Public Relations Education.

Resolución de problemas. De acuerdo con Dostal Neff et al. (1999: 34), las dos competencias más útiles para abrirse camino en la industria de las relaciones públicas son la capacidad de pensar críticamente (de la que nos hemos ocupado en la materia *Análisis del entorno*) y la capacidad de resolver problemas. Resulta lógico, por tanto, que a esta última se consagre también una competencia en ambos modelos. En el caso estadounidense con énfasis en la negociación ("Resolución de problemas y negociación") y en el caso español con énfasis de nuevo en la creatividad ("Capacidad de perspicacia, de ingenio y creatividad que le permita hallar soluciones eficaces a problemas inéditos"). Podríamos caer en la tentación de atribuir el protagonismo de la creatividad al hecho de que, en España, las relaciones públicas compartan plan de estudios con la publicidad, pero supondría adoptar una visión muy reduccionista. Walker (1984: 23) considera que la creatividad es el "name of the game" en la profesión y que ha de serlo también en la formación de sus futuros practicantes. Van Ruler (2005: 164), a su vez, analiza un modelo de profesionalismo emergente en las relaciones públicas de los años 90, el llamado *modelo de personalidad* (la mentalidad es más importante que el conocimiento), y constata el valor absoluto que en él tiene la creatividad.

Toma de decisiones. La capacidad de tomar decisiones constituye un elemento primordial del ejercicio profesional (Culbertson, 1985) y es, junto con la de resolver problemas, la habilidad más valoradas por quienes contratan a profesionales de las relaciones públicas (Wakefield y Cottone, 1987). En sintonía con estas consideraciones, tanto el modelo español como el

norteamericano le dedican una competencia a esta materia, aunque también con matices diferenciadores. En el *Libro blanco*, en énfasis se pone en las situaciones de riesgo ("Preparación para asumir el riesgo, desarrollando la capacidad desde pensar a decidir"), mientras que en el informe estadounidense se incide de nuevo en los aspectos éticos ("Toma de decisiones ética"). Esta orientación entronca con una tradición –desde Culbertson (1983) hasta Heath y Coombs (2006)– en la que la ética no se reduce a los grandes principios sino que es llevada al terreno de lo concreto, del día a día.

Ejercicio profesional. Tanto el modelo estadounidense como el español incluyen competencias vinculadas al ejercicio profesional. Sin embargo, mientras el primero lo hace con voluntad explícita de potenciar la implicación del estudiante ("Participación en la comunidad profesional de las relaciones públicas"), el segundo se limita a propiciar su mera capacitación/habilitación ("Capacidad y habilidad para ejercer como profesionales que se encargan de la atención al cliente de la agencia" y "Capacidad y habilidad para el ejercicio liberal de la profesión y la docencia prestando asesoramiento a agencias de comunicación o a sus clientes en materias vinculadas con la comunicación en cualquiera de sus formas"). El matiz no es baladí. Baxter (1985: 40) ya sitúa las prácticas externas en la tercera posición del ranking de actividades académicas esenciales para la formación de los futuros profesionales del *corporate*. En el caso español, sin embargo, las prácticas desarrolladas en el entorno profesional han constituido más bien la excepción que la regla (Xifra, 2007: 211), y en el *Libro blanco* no hallamos indicios esperanzadores para el escenario post-Bolonia.

5- CONCLUSIONES Y NUEVAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

A partir de los resultados obtenidos, podemos extraer las siguientes conclusiones:

1. El nivel de coincidencias entre el modelo de formación en relaciones públicas estadounidense y el español es muy elevado. De las 19 competencias identificadas, 16 son comunes a ambos. De estas 16 competencias compartidas, además, sólo la mitad presentan matices significativamente diferenciadores. Las razones que pueden explicar este alto nivel de coincidencia son el *EEUU-centrismo* del modelo educativo europeo en la disciplina (Vercic, 2000; Vercic et al., 2001; Van Ruler et al., 2004); la probabilidad de que algunos de los ponentes del *Libro blanco* conocieran el anterior informe de la Commission on Public

Relations Education, que data de 1999, y el hecho de que ambas propuestas sintonicen en gran medida con las aportaciones recogidas en la literatura consagrada a la cuestión.

2. Tanto las discrepancias detectadas entre el modelo estadounidense y el español como las matizaciones diferenciadoras existentes en materias aparentemente coincidentes son las que nos permiten configurar las orientaciones específicas de cada modelo. Así, el modelo formativo estadounidense se caracterizaría por prestar mayor atención a los conceptos más genuinos de la disciplina (teoría relacional, *issues management*, bidireccionalidad...), por poner mucho énfasis en los aspectos éticos, por dar suma importancia a las competencias vinculadas a la comunicación oral y escrita y por potenciar los lazos con la profesión. El modelo español, a su vez, se caracterizaría por el énfasis en los aspectos psicológicos, la potenciación de la creatividad y del trabajo en equipo, la marcada voluntad de desmarcarse de las competencias consideradas periodísticas y la omisión de una perspectiva histórica.

3. Por un lado, la naturaleza pluridisciplinar de las relaciones públicas –reivindicada por autores como Wakefield y Cottone (1986: 45), Culbertson y Jeffers (1992: 63) o Xifra (2007)– queda notablemente reflejada tanto en el modelo norteamericano como en el español. Por otro, muchas de las competencias incluidas en ambos tienen un carácter más transversal que específico (González y Wagenaar, 2003 y 2005), lo cual ratifica el papel central que las relaciones públicas juegan en la sociedad del conocimiento (Lalueza, 2006 y 2008). Sin embargo, pese a que tanto la pluridisciplinariedad como la transversalidad resultan a priori positivas, también comportan un riesgo: la amenaza de una dilución excesiva que en nada favorecería a la consolidación de una disciplina con identidad propia.

Con la puesta en marcha, en septiembre de este 2008, de las primeras titulaciones españolas de grado adaptadas al EEES, las futuras investigaciones sobre las competencias que debe aportar la formación en relaciones públicas en España ya no tendrán que limitarse al referente que supone el *Libro blanco*, sino que podrán adentrarse en lo que en definitiva acaba contando: su plasmación real.

6- BIBLIOGRAFÍA

ANECA (2005): *Libro blanco: Títulos de grado en comunicación.* Madrid: ANECA.

Arceo Vacas, José Luis (coord.) (2004): *Las relaciones públicas en España*. Madrid: McGraw-Hill.

BASKIN, Otis W. (1989): "Business schools and the study of public relations", en *Public Relations Review*, 15(1), 25-37.

BAXTER, Bill L. (1985): "Education for corporate public relations", en *Public Relations Review*, 11(1), 38-41.

BERNAYS, Edward L. (1978): "Education for PR: A call to action", en *Public Relations Quarterly*; 23(3), 18.

BLACK, Sam (2004): *ABC de las relaciones públicas: Todos los secretos y fundamentos de las relaciones públicas, con ejemplos reales.* Barcelona: Gestión 2000.

BOTAN, Carl H.; TAYLOR, Maureen (2004). "Public relations: State of the field", en *Journal of Communication*, 54, 645-661.

CREEDON, Pam; AL-KHAJA, Mai (2005): "Public relations and globalization: Building a case for cultural competency in public relations education", en *Public Relations Review*, 31(3), 344-354.

CULBERTSON, Hugh M. (1983): "How public relations textbooks handle honesty and lying", en *Public Relations Review*, 9(2), 65-73.

CULBERTSON, Hugh M. (1985): "Practitioner roles: Their meaning for educators", en *Public Relations Review*, 11(4), 5-21.

CULBERTSON, Hugh M.; JEFFERS, Dennis W. (1992): "Social, political, and economic contexts: Keys in educating true public relations professionals", en *Public Relations Review*, 18(1), 53-65.

CULBERTSON, Hugh M.; CHEN, Ni (eds.) (1996): *International public relations: A comparative analysis*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

CUTLIP, Scott M.; CENTER, Allen H.; BROOM, Glen M. (2006): *Manual de relaciones públicas eficaces.*Barcelona: Gestión 2000.

DIRCOM (2005): *El estado de la comunicación en España: 2º estudio.* Madrid: Dircom.

DOSTAL Neff, Bonita; WALKER, Gael; SMITH, Michael F.; CREEDON, Pam J. (1999): "Outcomes desired by practitioners and academics", en *Public Relations Review*, 25(1), 29-44.

GONZÁLEZ, Julia; WAGENAAR, Robert (eds.) (2003): *Tuning educational structures in Europe. Final report phase one*. Bilbao: Universidad de Deusto.

GONZÁLEZ, Julia; WAGENAAR, Robert (eds.) (2005): *Tuning educational structures in Europe II. Universities' contribution to the Bologna process.* Bilbao: Universidad de Deusto.

GREGORY, Anne (2008): "Competencies of senior communication practitioners in the UK: An initial study", en *Public Relations Review*, 34, 215-223

HEATH, Robert L.; COOMBS, W. Timothy (2006): *Today's public relations: An introduction*. Thousand Oaks, CA: Sage.

HOY, Peggy; RAAZ, Oliver; WEHMEIER, Stefan (2007): "From facts to stories or from stories to facts? Analyzing public relations history in public relations textbooks", en *Public Relations Review*, 33(2), 191-200.

JEFKINS, Frank W. (1993): *Planned press and public relations* (3ª ed.). Londres: Blackie Academic.

KALUPA, Frank B.; ALLEN, T. Harrell (1982): "Future directions in public relations education", en *Public Relations Review*, 8(2), 31-45.

KENT, Michael L.; TAYLOR, Maureen (2002): "Toward a dialogic theory of public relations", en *Public Relations Review*, 28(1) 21-37.

KRUCKEBERG, Dean (1998): "The Future of PR education: some recommendations", en *Public Relations Review*, 24(2), 235-248.

LALUEZA, Ferran (2006): "¿Constituye la comunicación persuasiva el paradigma comunicativo de la sociedad del conocimiento?", en *UOC Papers. Revista sobre la Sociedad del Conocimiento*, 3, 1-9 [revista en línea; fecha de consulta: 30/07/08]. <http://www.uoc.edu/uocpapers/3/dt/esp/lalueza.pdf>

LALUEZA, Ferran (2008): "Investigar las relaciones públicas en la sociedad del conocimiento: ¿tabla rasa o tabla de salvación?", en AA.VV.: *Investigar la comunicación. Actas y memoria final del Congreso Internacional Fundacional AE-IC*. Santiago de Compostela: Asociación Española de Investigación de la Comunicación.

LAUZEN, Martha M. (1992): "Public relations Roles, intraorganizational power, and encroachment", en *Journal of Public Relations Research*, 4(2), 61-80.

NAPOLI, Philip M.; TAYLOR, Maureen; POWERS, Gerald (1999): "Writing activities of public relations practitioners: The relationship between experience and writing tasks", en *Public Relations Review*, 25(3), 369-380.

PEARSON, Ron (1989): "Business ethics as communication ethics: public relations practice and the idea of dialogue", en Botan, Carl H.; Hazleton jr., Vincent (eds.): *Public relations theory*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 111-131.

RUSSELL, Maria P. (1999): "Toward the ideal professional master's degree program", en *Public Relations Review*, 25(1), 101-111.

SCHWARTZ, Donald F., YARBAUGH, Paul; SHAKRA, M. Therese (1992): "Does Public Relations Education Make the Grade?", en *Public Relations Journal*, 48, 18-25.

SRIRAMESH, Krishnamurthy; VERCIC, Dejan (eds.) (2003): *The global public relations handbook: Theory, research and practice*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

STACKS, Don W.; BOTAN, Carl; VANSLYKE Turk, Judy (1999): "Perceptions of public relations education", en *Public Relations Review*, 25(1), 9-28.

TAYLOR, Maureen (2001): "Internationalizing the public relations curriculum", en *Public Relations Review*, 27(1), 73-88.

TERRY, Keith E. (1989): "Educator and practitioner differences on the role of theory in public relations", en Botan, Carl H.; Hazleton jr., Vincent (eds.): *Public relations theory*. HILLSDALE, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 281-298.

VAN LEUVEN, Jim (1999): "Four new course competencies for majors", en *Public Relations Review*, 25(1), 77-85.

VAN RULER, Betteke; VERCIC, Dejan; BÜTSCHI, Gerhard; FLODIN, Bertil (2004): "A first look for parameters of public relations in Europe", en *Journal of Public Relations Research*, 16(1), 35-63

VAN RULER, Betteke (2005): "Commentary: Professionals are from Venus, scholars are from Mars", en *Public Relations Review*, 31(2), 159-173.

VANSLYKE TURK, Judy (1989): "Management skills need to be taught in public relations", en *Public Relations Review*, 15(1), 38-52.

VANSLYKE TURK, Judy; BOTAN, Carl; MORREALE, Sherwyn P. (1999): "Meeting education challenges in the information age", en *Public Relations Review*, 25(1), 1-4.

VANSLYKE TURK, Judy (ed.) (2006): *The professional bond – Public relations education and the practice*. New York: Commission on Public Relations Education.

VERCIC, Dejan (2000): "The European public relations body of knowledge, en *Journal of Communication Management*, 4, 341-354.

VERCIC, Dejan; VAN RULER, Betteke; BÜTSCHI, Gerhard; FLODIN, Bertil (2001): "On the definition of public relations: a European view", en *Public Relations Review*, 27(4), 373-387.

WAKEFIELD, Gay; Cottone, Laura Perkins (1986): "Education for the '80s and beyond", en *Public Relations Review*, 12(2), 37-46.

WAKEFIELD, Gay; Cottone, Laura Perkins (1987): "Knowledge and Skills Required by Public Relations Employers", en *Public Relations Review*, 13(3), 24-32.

WALKER, Albert (1984): "Public relations education: 1983 survey and report", en *Public Relations Review*, 10(1), 18-29.

WILCOX, Dennis L.; CAMERON, Glen T.; XIFRA, Jordi (2006): *Relaciones públicas: Estrategias y tácticas* (8ª ed.). Madrid: Addison Wesley.

XIFRA, Jordi (1999): *Les relacions públiques, ciència del diàleg*. Girona: Universitat de Girona.

XIFRA, Jordi; Castillo, Antonio (2006): "Forty years of doctoral public relations research in Spain: A quantitative study of dissertation contribution to theory development", en *Public Relations Review*, 32(3), 302-308.

XIFRA, Jordi (2007): "Undergraduate public relations education in Spain: Endangered species?", en *Public Relations Review*, 33 2), 206-213.

3.3
Aportaciones para un nuevo Modelo de Planificación Estratégica en Relaciones Públicas

Dra. KATHY MATILLA –Universidad Ramón Llull
kathyms@blanquerna.url.edu

1- INTRODUCCIÓN

Para la mejor eficacia en la Planificación Estratégica el profesional deberá recurrir al uso de modelos, métodos y técnicas (Mercado, 1990: 9). El empleo de un modelo, en tanto que forma de construcción teórica de la realidad, permitirá el visionado hipotético de nuevas formas de pensamiento, cercanas a predicciones de posibles resultados futuros. Por medio de un modelo los seres humanos podrán seguir más eficazmente las diversas etapas del proceso estratégico: 1ª) La identificación de un problema o de una oportunidad; 2ª) La evaluación de la mejor manera de hacerle frente mediante una toma de decisión; 3ª) El paso a la acción; y 4ª) La evaluación de los resultados logrados. Así, la aplicación de un modelo de Planificación Estratégica proporcionará mayor fiabilidad a la adopción decisional y conducirá a la acción más eficazmente, ya que se fundamentará en una construcción de hipótesis de carácter prospectivo.

La Planificación Estratégica no deberá concebirse de forma restrictiva ni utilitarista, en tanto que mera herramienta al servicio de la comunicación, sino como la manera que tiene el hombre de gestionar el futuro en sentido amplio. Es decir: como una filosofía al servicio del credo fundacional corporativo, y nunca como una función, ya que la estrategia es un reto humano y no técnico (García Echevarría, 2001: 18). La comunicación humana, por lo tanto, se regirá por el mismo principio y también jugará un papel crucial en los movimientos competitivos de las organizaciones. Por tal motivo la actividad directiva precisa de ayudas para la toma de decisiones cotidianas, de modo que disponer de un modelo a seguir puede aportar una ayuda inestimable, siempre que su aproximación a él no se conciba como a un elemento que constriña el capital decisional, sino que permita la total libertad de movimientos para hacer de él una herramienta de utilidad, en lugar de un instrumento de encorsetamiento que impida al estratega reconocer las necesidades y demandas al servicio de las cuales deberá ubicarse el proceso estratégico y su consiguiente paso a la acción. En definitiva, que sea un

utensilio al servicio del estratega, en tanto que sujeto (líder), y que le permita: a) determinar el rumbo a seguir (orientar la visión), b) comunicar ese rumbo para que la visión se metabolice en la cultura corporativa y el capital humano haga suyos los planteamientos estratégicos, y c) influir sobre las personas, ayudándolas a automotivarse (interacción comunicativa), teniendo siempre en cuenta lo que debe hacerse y lo que conviene evitar a toda costa (Kotter, 1991).

2- APORTACIONES METODOLÓGICAS

Partiendo de John Marston, quien estableció en 1963 el proceso continuo de toma de decisiones estratégicas en Relaciones Públicas, estructurado en el Modelo RACE en cuatro etapas o Método de la Espiral, e inspirándonos en los postulados de la Teoria *'Actionist'* de la Persuasión (Salas Nestares, 2001: 520), para nuestro desarrollo modélico contemplaremos la estrategia comunicativa desde una perspectiva proactiva -anticipadora-, y así será concebida como un instrumento capaz de reducir los márgenes de incertidumbre ante el futuro. La consideración que otorgaremos a la disciplina en tanto que herramienta de anticipación nos desmarcará de una buena parte de los modelos teóricos existentes, ya que introduce la noción de posibles temas a considerar/tratar *(issues)* y la de futuros escenarios de actuación[56] como condición indispensable para el diseño de una estrategia comunicativa. En este sentido, el carácter fundamentalmente proactivo que otorgamos a las Relaciones Públicas nos obligará a considerar la materia, de un lado, desde la perspectiva canónica del *Issues Management* (identificación y gestión de temas emergentes) y, de otra, a contemplarla bajo los mismos supuestos que los otorgados a la gestión de la comunicación en situaciones de vulnerabilidad, riesgo y crisis (identificación de futuros escenarios de actuación, con frecuencia conflictivos, pero también de oportunidad) de modo que, metodológicamente hablando, no estableceremos diferencia alguna entre la forma de planificar las estrategias comunicativas en situaciones de crisis y la de hacerlo bajo cualquier otro supuesto, ya que el objetivo será siempre y en todos los casos prever y, en la medida de lo posible, evitar cualquier tipo de conflicto o situación no deseada con los públicos y, asimismo, aprovechar las oportunidades detectadas. En definitiva, inicialmente nos inspiraremos en la metodología utilizada para el desarrollo de un Plan de Crisis (Berge, 1990), consistente en: a) analizar los conflictos potenciales *(Issues Analysis)*; b) elaborar los posibles escenarios; y c) diseñar el plan de acción (González Herrero, 1998: 147).

[56] Entendemos como escenario cualquier situación distinta a la que presente la realidad vivida y que puede llegar a producirse en un futuro, sea éste a corto, a medio, o a largo plazo. Ver la noción de escenario desde la perspectiva de la gestión de las crisis en ELIZALDE, L.H., (2004), p. 109.

En consecuencia, pues, con la introducción de posibles escenarios futuros, así como de temas *(Issues)* vigentes o emergentes, romperemos la idea canónica de diseñar un único Plan Estratégico de Relaciones Públicas y plantearemos el concepto de varios Subplanes Estratégicos en forma de árbol decisional: para cada uno de los escenarios futuros que vayan configurándose y, asimismo, para cada uno de los temas *(Issues).*

Lógicamente, cada tema y cada uno de los escenarios podrá variar en algún porcentaje, o incluso radicalmente, según sea contemplado desde la perspectiva de los intereses y de las percepciones particulares de uno u otro público clave. Ello conllevará que nuestra propuesta de modelo plantee un segundo nivel o bosque de árboles decisionales (García Jiménez, 1998: 125, y Gregory, 2000: 46): un desarrollo estratégico individual para cada uno de los públicos[57] -latentes, conscientes y activos- y, además, contemplados vinculadamente, a su vez, en cada uno de los escenarios futuros[58] y para cada uno de los temas, por lo que la pluralidad de planteamientos estratégicos se incrementará de forma exponencial, en atención al número de escenarios, de temas y de públicos estudiados, y que serán plasmados en sendos mapas específicos.

Para la completa y correcta identificación de temas, escenarios y públicos debemos conceder importancia crucial no solamente a la primera etapa canónica de investigación, sino muy especialmente a una subetapa, que en nuestra propuesta modélica hemos denominado de "Análisis Estratégico", que se constituirá en la clave del arco de nuestra propuesta modélica, porque en ella plantearemos la necesidad de llevar a cabo una tabulación cruzada y un análisis multivariable de los datos obtenidos para la elaboración de los diversos mapas situacionales, diseñados como resumen final de las diversas investigaciones aplicadas llevadas a cabo durante la primera etapa de investigación. En efecto: en la investigación aplicada habremos planteado llevar a cabo los análisis fundamentales para la toma de decisiones del directivo del área comunicativa: a) Investigación Ambiental o del Entorno *(Environmental Monitoring)*: para la detección de posibles puntos de inflexión/cambios en los temas vigentes y de nuevos temas emergentes *(Issues)*, así como el establecimiento de futuros nuevos escenarios para ambos supuestos; b) Auditoría de Percepciones: para conocer las opiniones y las actitudes de

[57] Anne Gregory planteará subetapas específicas adaptadas a cada público, pero únicamente en el desarrollo táctico (ver GREGORY, A., (2000), p. 46.

[58] Jordi Xifra mencionará, en relación a algunas consideraciones a tener en cuenta en la catalogación de *stakeholders* o públicos clave, que una de ellas deberá basarse en qué situación o condición el receptor pasa de ser público general a ser público objetivo de la acción, o lo que es lo mismo, pasa a tener consideración estratégica, por lo que, indirectamente, podría interpretarse que una de las acepciones de la "situación" o "condición" podría ser considerada en términos de "escenario" (XIFRA, J., (1998), pp. 57-59.

los públicos, atendiendo, asimismo, a si éstos están en situación de latencia, consciencia o actividad (Dewey, 1927 y Grunig, 1978, 1983); c) Auditoría de Comunicación: para la valoración cuantitativa y cualitativa del estado de las comunicaciones de/con los públicos; d) Auditoría Social: para el análisis en profundidad del estado de las relaciones de/con los públicos; y d) por último cada una de ellas finalizará con la construcción de unos 'mapas' específicos de situación –perceptual, comunicativo, y social- que permitirán una nítida identificación del estado de las cosas en cada uno de dichos ámbitos de análisis/estudio. De ahí a plantear la tabulación cruzada y el análisis multivariable de cada uno de los mapas obtenidos no habrá más que un paso. Y, de esta forma, el proceso de investigación desembocará de forma natural en un diagnóstico que habrá contemplado la totalidad de los aspectos fundamentales de los que la función comunicativa es responsable, abriendo las puertas a la etapa siguiente, en la que se establecerá el/los problema/s a resolver o la/s oportunidad/es a aprovechar y el/los objetivo/s a lograr, en función de la relevancia y/o prioridad otorgada a los diversos escenarios, a los diversos temas, a los diversos públicos contemplados y a la mayor o menor calidad de las variables e *items* analizados mediante la investigación aplicada.

En nuestra propuesta modélica, pues, la etapa canónica primera, correspondiente a la investigación, se constituye en el tronco común inicial de la Planificación Estratégica para abrir la opción al desarrollo de múltiples ramificaciones estratégicas que, a su vez, darán paso al diseño de tantos Subplanes Estratégicos como se considere necesario en la segunda etapa de "Comunicación", en términos canónicos. La metodología modélica a seguir en todos y cada uno de los nuevos ramales abiertos a partir de ese punto será idéntica en todos los casos y su procedimiento secuencial en cuanto a etapas no sufrirá alteración de ningún tipo. Por último, tras la acción ejecutiva que configura la tercera etapa del Plan Estratégico, la cuarta etapa permitirá llevar a cabo la evaluación final y la medición de resultados (cuantificación de posibles mejoras en los *gaps* o brechas).

Las labores de información e investigación deberán ser permanentes durante la totalidad del proceso estratégico planteado en nuestra propuesta modélica. De este modo la noción canónica de contingencia quedará superada como consecuencia de la investigación y de la evaluación permanentes y deberá ser concebida como contingencia sistemática, en el sentido de acción prosecutiva. Por lo tanto, dada la turbulencia del entorno, no puede existir el Plan Estratégico sin una revisión permanente de todas y cada una de las anteriores, en todas y cada

una de sus diversas fases evolutivas. En consecuencia, pues, a la complejidad derivada de las posibles ramificaciones decisionales a las que hemos hecho referencia unas líneas más arriba, habrá que añadir ésta última, que supondrá la posible alteración de cada uno de los múltiples Subplanes Estratégicos en marcha, no una, sino tantas veces como sea requerido por los cambios identificados y, además, en cualquiera de las etapas evolutivas en que cada uno de los desarrollos estratégicos se encuentre en el momento de la detección del cambio.

Realizadas estas consideraciones, procederemos a presentar nuestra propuesta modélica, que plantearemos lo más esquemáticamente posible y sin solución de continuidad, en aras de una mejor visualización y comprensión.

3- PROPUESTA DE UN NUEVO MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

ETAPA nº 1: *Información e Investigación* *(marco estratégico contextual)*

1.1. Información preliminar

1.1.1. Credo fundacional
1.1.1.1. Visión
1.1.1.2. Valores
1.1.1.3. Misión
1.1.1.4. Elaboración de conclusiones
1.1.1.5. Redacción de informes

1.1.2. Mapa General de Públicos
1.1.2.1. Criterios de segmentación general de los públicos
1.1.2.2. Construcción de un Mapa General de Públicos
1.1.2.3. Submapas Generales de Públicos
1.1.2.4. Elaboración de conclusiones
1.1.2.5. Redacción de informes

1.1.3. Estructura organizativa
1.1.3.1. Organigrama
1.1.3.2. Funciones
1.1.3.3. *Job description* de la totalidad del capital humano que configura la plantilla
1.1.3.4. Liderazgo
1.1.3.4.1. Poder formal
1.1.3.4.2. Poder informal
1.1.3.5. Elaboración de conclusiones
1.1.3.6. Redacción de informes

1.1.4. Filosofía y estilo de Dirección (Management)
1.1.4.1. Políticas generales corporativas
1.1.4.1.1. Metas
1.1.4.1.2. Objetivos
1.1.4.2. Políticas comunicativas corporativas
1.1.4.2.1. Metas
1.1.4.2.2. Objetivos
1.1.4.3. Elaboración de conclusiones
1.1.4.4. Redacción de informes

1.1.5. Personalidad e Identidad Corporativas
1.1.5.1. Elementos configuradores de la Personalidad Corporativa

1.1.5.2. Identidad Corporativa
- 1.1.5.2.1. Ideal
- 1.1.5.2.2. Real

1.1.5.3. Elaboración de conclusiones
1.1.5.4. Redacción de informes
1.1.6. Cultura Corporativa
1.1.6.1. Clima laboral
- 1.1.6.1.1. Ideal
- 1.1.6.1.2. Real
- 1.1.6.1.3. Elaboración de conclusiones
- 1.1.6.1.4. Redacción de informes

1.1.6.2. Sentido de Pertenencia (integración laboral)
- 1.1.6.2.1. Ideal
- 1.1.6.2.2. Real
- 1.1.6.2.3. Elaboración de conclusiones
- 1.1.6.2.4. Redacción de informes

1.1.6.3. Indices de Motivación
- 1.1.6.3.1. Ideal
- 1.1.6.3.2. Real
- 1.1.6.3.3. Elaboración de conclusiones
- 1.1.6.3.4. Redacción de informes

1.1.6.4. Índices de Participación (proactividad)
- 1.1.6.4.1. Ideal
- 1.1.6.4.2. Real
- 1.1.6.4.3. Elaboración de conclusiones
- 1.1.6.4.4. Redacción de informes

1.1.6.5. Elaboración de conclusiones generales Cultura Corporativa
1.1.6.6. Redacción de informe Cultura Corporativa
1.1.7. Imagen Corporativa
1.1.7.1. Ideal
1.1.7.2. Real
1.1.7.3. Elaboración de conclusiones
1.1.7.4. Redacción de informes
1.1.8. Reputación Corporativa
1.1.8.1. Ideal
1.1.8.2. Real
1.1.8.3. Elaboración de conclusiones
1.1.8.4. Redacción de informes
1.1.9. Notoriedad Corporativa
1.1.9.1. Ideal
- 1.1.9.1.1. Espontánea
- *1.1.9.1.2. "Top of Mind"*
- 1.1.9.1.3. Sugerida
- 1.1.9.1.4. Calificada

1.1.9.2. Real
- 1.1.9.2.1. Espontánea
- *1.1.9.2.2. "Top of Mind"*
- 1.1.9.2.3. Sugerida
- 1.1.9.2.4. Calificada

1.1.9.3. Elaboración de conclusiones
1.1.9.4. Redacción de informes
1.1.10. Identidad Visual
1.1.10.1. Análisis de la Identidad Visual corporativa
1.1.10.2. Elaboración de conclusiones
1.1.10.3. Redacción de informes
1.1.11. *Entorno competitivo* (mercado / competencia)
1.1.11.1. Análisis del entorno competitivo
1.1.11.2. Elaboración de conclusiones
1.1.11.3. Redacción de informes
1.1.12. Análisis D.A.F.O.

1.1.12.1. Amenazas/Oportunidades y Fuerzas del entorno
1.1.12.1.1. Análisis
1.1.12.1.2. Elaboración de conclusiones
1.1.12.1.3. Redacción de informes
1.1.12.2. Fortalezas/Debilidades internas
1.1.12.2.1. Análisis
1.1.12.2.2. Elaboración de conclusiones
1.1.12.2.3. Redacción de informes
1.1.12.3. Elaboración de conclusiones Análisis DAFO
1.1.12.4. Redacción de informes Análisis DAFO
1.1.13. Análisis P.E.S.T. / E.P.I.S.T.L.E.
1.1.13.1. Análisis
1.1.13.2. Elaboración de conclusiones
1.1.13.3. Redacción de informes
1.1.14. Elaboración de conclusiones generales
1.1.15. Redacción de informes conclusivos generales

1.2. Investigación

1.2.1. *Investigación básica* (informal o secundaria)
1.2.1.1. Observación personal
1.2.1.2. Observación participante
1.2.1.3. Conversaciones informales
1.2.1.4. Conversaciones formales
1.2.1.5. Búsqueda de información y análisis documental (archivo de documentos internos, newsletters, websites, raports anuales, estudios de mercado y de opinión publicados, medios de comunicación de masas generalistas y especializados –hemerografía y 'clipping'-, Internet, publicaciones académicas y científicas, informes técnicos, congresos y symposiums, "Libros Blancos", legislación vigente, registros públicos, quejas y reclamaciones, sugerencias, etc.).
1.2.1.6. Elaboración de conclusiones
1.2.1.7. Redacción de informes
1.2.2. *Investigación aplicada* (formal o primaria)
1.2.2.1. Investigación Ambiental (Environmental Monitoring)
1.2.2.1.1. Determinación de un diseño de estudio
1.2.2.1.2. Establecimiento de objetivos
1.2.2.1.3. Definición de las variables
1.2.2.1.4. Construcción de hipótesis
1.2.2.1.5. Establecimiento del universo
1.2.2.1.6. Determinación de la muestra
1.2.2.1.7. Diseño del trabajo de campo (observación participante, cuestionarios, *focus group*, entrevistas en profundidad, dinámicas de grupos, índices de comprensión, análisis de contenidos, etc.)
1.2.2.1.8. Cálculo de fiabilidad
1.2.2.1.9. Pre-test
1.2.2.1.10. Análisis y valoración del pre-test
1.2.2.1.11. Introducción de posibles modificaciones/ajustes
1.2.2.1.12. Ejecución del trabajo de campo
1.2.2.1.13. Tabulación de datos
1.2.2.1.14. Obtención, interpretación y análisis de los resultados de la investigación
1.2.2.1.15. Informe final
1.2.2.1.16. Identificación y análisis de puntos de inflexión en Temas Vigentes
1.2.2.1.17. Determinación de temas vigentes prioritarios
1.2.2.1.18. Identificación y análisis de Tendencias en Temas Emergentes *("Issues")*

1.2.2.1.19. Determinación de temas emergentes prioritarios
1.2.2.1.20. Identificación y análisis de nuevos escenarios
1.2.2.1.21. Determinación de nuevos escenarios prioritarios
1.2.2.1.22. Redacción de informes
1.2.2.1.23. Construcción de un *Mapa de Modificaciones en Temas Vigentes*
1.2.2.1.24. Construcción de un *Mapa de Tendencias en Temas Emergentes*
1.2.2.1.25. Construcción de un *Mapa de Nuevos Escenarios*
1.2.2.1.26. Construcción de un *Mapa de Nuevos Escenarios* para cada nuevo tema emergente
1.2.2.1.27. Análisis de los mapas
1.2.2.1.28. Elaboración de conclusiones
1.2.2.1.29. Redacción de informes

1.2.2.2. *Auditoria de Percepciones (opiniones y actitudes)*

1.2.2.2.1. Determinación de un diseño de estudio
1.2.2.2.2. Establecimiento de objetivos
1.2.2.2.3. Definición de las variables
1.2.2.2.4. Construcción de hipótesis
1.2.2.2.5. Establecimiento del universo
1.2.2.2.6. Determinación de la muestra
1.2.2.2.7. Diseño del trabajo de campo (observación participante, cuestionarios, *focus group*, entrevistas en profundidad, dinámicas de grupos, índices de comprensión, análisis de contenidos, Telaraña de Bernstein, Estrella de Lux, Estructura del Significado, Test Mannheimer de IC, etc.)
1.2.2.2.8. Cálculo de fiabilidad
1.2.2.2.9. Pre-test
1.2.2.2.10. Análisis y valoración del pre-test
1.2.2.2.11. Introducción de posibles modificaciones/ajustes
1.2.2.2.12. Ejecución del trabajo de campo
1.2.2.2.13. Tabulación de datos
1.2.2.2.14. Obtención, interpretación y análisis de los resultados de la investigación
1.2.2.2.15. Informe final
1.2.2.2.16. Identificación y análisis de los públicos internos
1.2.2.2.16.1. Latentes
1.2.2.2.16.2. Conscientes
1.2.2.2.16.3. Activos
1.2.2.2.16.4. Elaboración de conclusiones
Redacción de informes
1.2.2.2.17. Criterios de segmentación de los públicos internos
1.2.2.2.17.1. Latentes
1.2.2.2.17.2. Conscientes

1.2.2.2.17.3.
Activos
1.2.2.2.17.4.
Elaboración de conclusiones
1.2.2.2.17.5.
Redacción de informes
1.2.2.2.18. Determinación de los Públicos Internos Relevantes *(stakeholders)*
1.2.2.2.18.1.
Latentes
1.2.2.2.18.2.
Conscientes
1.2.2.2.18.3.
Activos
1.2.2.2.18.4.
Elaboración de conclusiones
1.2.2.2.18.5.
Redacción de informes
1.2.2.2.19. Posibles agrupamientos de los públicos internos
1.2.2.2.19.1.
Latentes
1.2.2.2.19.2.
Conscientes
1.2.2.2.19.3.
Activos
1.2.2.2.19.4.
Elaboración de conclusiones
1.2.2.2.19.5.
Redacción de informes
1.2.2.2.20. Identificación y análisis de los públicos externos
1.2.2.2.20.1.
Latentes
1.2.2.2.20.2.
Conscientes
1.2.2.2.20.3.
Activos
1.2.2.2.20.4.
Elaboración de conclusiones
1.2.2.2.20.5.
Redacción de informes
1.2.2.2.21. Criterios de segmentación de los públicos externos
1.2.2.2.21.1.
Latentes
1.2.2.2.21.2.
Conscientes
1.2.2.2.21.3.
Activos
1.2.2.2.21.4.
Elaboración de conclusiones
1.2.2.2.21.5.
Redacción de informes
1.2.2.2.22. Determinación de los Públicos Externos Relevantes *(stakeholders)*
1.2.2.2.22.1.
Latentes
1.2.2.2.22.2.
Conscientes

1.2.2.2.22.3. Activos
1.2.2.2.22.4. Elaboración de conclusiones
1.2.2.2.22.5. Redacción de informes
1.2.2.2.23. Posibles agrupamientos de los públicos externos
1.2.2.2.23.1. Latentes
1.2.2.2.23.2. Conscientes
1.2.2.2.23.3. Activos
1.2.2.2.23.4. Elaboración de conclusiones
1.2.2.2.23.5. Redacción de informes
1.2.2.2.24. Elaboración de conclusiones generales
1.2.2.2.25. Redacción de informe general
1.2.2.2.26. Construcción de un *Mapa Perceptual de los Públicos Internos* (autoopiniones, opiniones y actitudes, con indicación de aliados/enemigos): capital de *reputación interna* real
1.2.2.2.27. Construcción de un *Mapa de Alianzas* de los Públicos Internos
1.2.2.2.28. Construcción de un *Mapa Perceptual de los Públicos Externos* (opiniones y actitudes, con indicacion de aliados/enemigos): capital de *reputación externa* real
1.2.2.2.29. Construcción de un *Mapa de Alianzas* de los Públicos Externos
1.2.2.2.30. Construcción de un *Mapa Perceptual de los Públicos Externos*: capital de *notoriedad externa* real
1.2.2.2.31. Construcción de un *Mapa de Posicionamiento Perceptual* del entorno competitivo (ventajas competitivas y analogías y diferencias de los competidores) - *Benchmarking*
1.2.2.2.32. Análisis de los diversos mapas (*gaps* o bechas)
1.2.2.2.33. Elaboración de conclusiones
1.2.2.2.34. Redacción de informes
1.2.2.3. *Auditoria de Comunicación*
1.2.2.3.1. Determinación de un diseño de estudio
1.2.2.3.2. Establecimiento de objetivos
1.2.2.3.3. Definición de las variables
1.2.2.3.4. Construcción de hipótesis
1.2.2.3.5. Establecimiento del universo
1.2.2.3.6. Determinación de la muestra
1.2.2.3.7. Diseño del trabajo de campo (observación participante, análisis documental, cuestionarios, *focus group*, entrevistas en profundidad, dinámicas de grupos, índices de comprensión, análisis de contenidos, etc.)
1.2.2.3.8. Cálculo de fiabilidad
1.2.2.3.9. Pre-test
1.2.2.3.10. Análisis y valoración del pre-test
1.2.2.3.11. Introducción de posibles modificaciones/ajustes

1.2.2.3.12. Ejecución del trabajo de campo
1.2.2.3.13. Tabulación de datos
1.2.2.3.14. Obtención, interpretación y análisis de los resultados de la investigación
1.2.2.3.15. Identificación y análisis de las redes comunicativas internas
1.2.2.3.15.1.
Interpersonal
1.2.2.3.15.1.1.
Vertical
1.2.2.3.15.1.1.1.
Descendente
1.2.2.3.15.1.1.2.
Ascendente
1.2.2.3.15.1.2.
Horizontal
1.2.2.3.15.1.3.
Transversal
1.2.2.3.15.1.4.
Construcción de un *Mapa de Relevos* de los Públicos Internos
1.2.2.3.15.1.5.
Elaboración de conclusiones
1.2.2.3.15.1.6.
Redacción de informes
1.2.2.3.15.2.
Intragrupal
1.2.2.3.15.2.1.
Vertical
1.2.2.3.15.2.1.1.
Descendente
1.2.2.3.15.2.1.2.
Ascendente
1.2.2.3.15.2.2.
Horizontal
1.2.2.3.15.2.3.
Transversal
1.2.2.3.15.2.4.
Construcción de un *Mapa de Relevos* de los Públicos Internos
1.2.2.3.15.2.5.
Elaboración de conclusiones
1.2.2.3.15.2.6.
Redacción de informes
1.2.2.3.15.3.
Intergrupal
1.2.2.3.15.3.1.
Vertical
1.2.2.3.15.3.1.1.
Descendente
1.2.2.3.15.3.1.2.
Ascendente
1.2.2.3.15.3.2.
Horizontal
1.2.2.3.15.3.3.
Transversal
1.2.2.3.15.3.4.
Construcción de un *Mapa de Relevos* de los Públicos Internos

1.2.2.3.15.3.5. Elaboración de conclusiones
1.2.2.3.15.3.6. Redacción de informes
1.2.2.3.16. Identificación y análisis de las redes comunicativas externas
1.2.2.3.16.1. *Interpersonal*
1.2.2.3.16.1.1. Construcción de un *Mapa de Relevos* de los Públicos Externos
1.2.2.3.16.2. *Intragrupal*
1.2.2.3.16.2.1. Construcción de un *Mapa de Relevos* de los Públicos Externos
1.2.2.3.16.3. *ntergrupal*
1.2.2.3.16.4.1. Construcción de un *Mapa de Relevos* de los Públicos Externos
1.2.2.3.16.4. Elaboración de conclusiones
1.2.2.3.16.5. Redacción de informes
1.2.2.3.17. Identificación y análisis de la extensión, las coberturas, los medios/soportes y los flujos comunicativos internos
1.2.2.3.17.1. Elaboración de conclusiones
1.2.2.3.17.2. Redacción de informes
1.2.2.3.18. Identificación y análisis de la extensión, las coberturas, los medios/soportes y los flujos comunicativos externos
1.2.2.3.18.1. Elaboración de conclusiones
1.2.2.3.18.2. Redacción de informes
1.2.2.3.19. Identificación y análisis de Líderes de Opinión internos
1.2.2.3.19.1. Elaboración de conclusiones
1.2.2.3.19.2. Redacción de informes
1.2.2.3.20. Identificación y análisis de Líderes de Opinión externos
1.2.2.3.20.1. Elaboración de conclusiones
1.2.2.3.20.2. Redacción de informes
1.2.2.3.21. Identificación y análisis de Relevos internos
1.2.2.3.21.1. Elaboración de conclusiones
1.2.2.3.21.2. Redacción de informes
1.2.2.3.22. Identificación y análisis de Relevos externos
1.2.2.3.22.1. Elaboración de conclusiones
1.2.2.3.22.2. Redacción de informes

1.2.2.3.23. Elaboración de conclusiones generales
1.2.2.3.24. Redacción de informes generales
1.2.2.3.25. Construcción de un *Mapa de Redes Comunicativas Internas* (cantidad/calidad, apertura/confianza, *feedback*, etc.)
1.2.2.3.25.1. Elaboración de conclusiones
1.2.2.3.25.2. Redacción de informes
1.2.2.3.26. Construcción de un *Mapa de Redes Comunicativas Externas* (cantidad/calidad, apertura/confianza, *feedback*, etc.)
1.2.2.3.26.1. Elaboración de conclusiones
1.2.2.3.26.2. Redacción de informes
1.2.2.3.27. Construcción de un *Mapa de Extensión, Medios/Soportes, Canales, Coberturas y Flujos de Comunicación internos*
1.2.2.3.27.1. Elaboración de conclusiones
1.2.2.3.27.2. Redacción de informes
1.2.2.3.28. Construcción de un *Mapa de Extensión, Medios/Soportes, Canales, Coberturas y Flujos de Comunicación externos*
1.2.2.3.28.1. Elaboración de conclusiones
1.2.2.3.28.2. Redacción de informes
1.2.2.3.29. Construcción de un *Mapa de Posicionamiento de Redes Comunicativas internas* -cantidad/calidad, apertura/confianza, *feedback*, etc. (ventajas competitivas y analogías y diferencias de los competidores) – *Benchmarking*
1.2.2.3.29.1. Elaboración de conclusiones
1.2.2.3.29.2. Redacción de informes
1.2.2.3.30. Construcción de un *Mapa de Posicionamiento de Redes Comunicativas externas* -cantidad/calidad, apertura/confianza, *feedback*, etc. (ventajas competitivas y analogías y diferencias de los competidores) – *Benchmarking*
1.2.2.3.30.1. Elaboración de conclusiones
1.2.2.3.30.2. Redacción de informes
1.2.2.3.31. Construcción de un *Mapa de Posicionamiento de Extensión, Medios/Soportes, Canales, Coberturas y Flujos de Comunicación del entorno competitivo* (ventajas competitivas y analogías y diferencias de los competidores) – *Benchmarking*
1.2.2.3.31.1. Elaboración de conclusiones
1.2.2.3.31.2. Redacción de informes
1.2.2.3.32. Análisis de los diversos mapas
1.2.2.3.33. Elaboración de conclusiones generales
1.2.2.3.34. Redacción de informe general

1.2.2.4. *Auditoría Social* (relaciones)

1.2.2.4.1. Determinación de un diseño de estudio

1.2.2.4.2. Establecimiento de objetivos

1.2.2.4.3. Definición de las variables

1.2.2.4.4. Construcción de hipótesis

1.2.2.4.5. Establecimiento del universo

1.2.2.4.6. Determinación de la muestra

1.2.2.4.7. Diseño del trabajo de campo (observación participante, cuestionarios, *focus group*, entrevistas en profundidad, dinámicas de grupos, índices de comprensión, análisis de contenidos, etc.)

1.2.2.4.8. Cálculo de fiabilidad

1.2.2.4.9. Pre-test

1.2.2.4.10. Análisis y valoración del pre-test

1.2.2.4.11. Introducción de posibles modificaciones/ajustes

1.2.2.4.12. Ejecución del trabajo de campo

1.2.2.4.13. Tabulación de datos

1.2.2.4.14. Obtención, interpretación y análisis de los resultados de la investigación

1.2.2.4.15. Determinación y análisis de las redes de relaciones internas

1.2.2.4.15.1.

Interpersonal

1.2.2.4.15.1.1.

Vertical

1.2.2.4.15.1.1.1.

Descendente

1.2.2.4.15.1.1.2.

Ascendente

1.2.2.4.15.1.2.

Horizontal

1.2.2.4.15.1.3.

Transversal

1.2.2.4.15.1.4.

Elaboración de conclusiones

1.2.2.4.15.1.5.

Redacción de informes

1.2.2.4.15.2.

Intragrupal

1.2.2.4.15.2.1.

Vertical

1.2.2.4.15.2.1.1.

Descendente

1.2.2.4.15.2.1.2.

Ascendente

1.2.2.4.15.2.2.

Horizontal

1.2.2.4.15.2.3.

Transversal

1.2.2.4.15.2.4.

Elaboración de conclusiones

1.2.2.4.15.2.5.

Redacción de informes

1.2.2.4.15.3.

Intergrupal

1.2.2.4.15.3.1.

Vertical

1.2.2.4.15.3.1.1. Descendente
1.2.2.4.15.3.1.2. Ascendente
1.2.2.4.15.3.2. Horizontal
1.2.2.4.15.3.3. Transversal
1.2.2.4.15.3.4. Elaboración de conclusiones
1.2.2.4.15.3.5. Redacción de informes

Determinación y análisis de las redes de relaciones externas
1.2.2.4.15.4. Interpersonal
1.2.2.4.15.5. Intragrupal
1.2.2.4.15.6. Intergrupal
1.2.2.4.15.7. Elaboración de conclusiones
1.2.2.4.15.8. Redacción de informes
1.2.2.4.16. Elaboración de conclusiones generales
1.2.2.4.17. Redacción de informe general
1.2.2.4.18. Construcción de un *Mapa de las Redes de Relaciones internas* de la organización (alianzas internas)
1.2.2.4.18.1. Elaboración de conclusiones
1.2.2.4.18.2. Redacción de informes
1.2.2.4.19. Construcción de un *Mapa de las Redes de Relaciones externas* de la organización (alianzas externas)
1.2.2.4.19.1. Elaboración de conclusiones
1.2.2.4.19.2. Redacción de informes
1.2.2.4.20. Construcción de un *Mapa de Posicionamiento de las Redes externas del entorno competitivo* (ventajas competitivas y analogías y diferencias de los competidores) - *Benchmarking*
1.2.2.4.20.1. Elaboración de conclusiones
1.2.2.4.20.2. Redacción de informes
1.2.2.4.21. Análisis de los diversos mapas
1.2.2.4.22. Elaboración de conclusiones generales
1.2.2.4.23. Redacción de informe general

1.3. Análisis estratégico

1.3.1. Tabulación cruzada de las informaciones obtenidas en los diversos mapas obtenidos y análisis multivariable de los datos (variables e *ítems*)
1.3.2. Validación de los datos obtenidos
1.3.3. Análisis de los procesos de influencia
1.3.4. Identificación y selección de las zonas prioritarias de intervención estratégica en cada uno de los mapas (temas vigentes; temas emergentes; escenarios de intervención; percepciones/actitudes y relaciones de los públicos –latentes, conscientes y activos-; y situación comunicacional).

1.3.5. Construcción de un nuevo mapa resultado de la tabulación cruzada y del análisis multivarible
1.3.6. Análisis del nuevo mapa
1.3.7. Elaboración de conclusiones
1.3.8. Redacción de informes

1.4. Diagnóstico de situación

1.4.1. Identificación del diagnóstico de situación
1.4.1.1. Problemas
1.4.1.2. Oportunidades
1.4.2. Redacción del informe de conclusiones finales de diagnosis

1.5. Opcionalmente: **Confección de un *brief*** que establezca los problemas de comunicación y los objetivos a alcanzar (únicamente en el caso de contratar a una agencia o consultora externa)

ETAPA nº 2: *Estrategia* *(toma de decisiones)*

2.1. Identificación y análisis del Problema o de la Oportunidad de comunicación

2.1.1. General : *mix* de todas las variables relevantes/prioritarias → *inicio de posible bifurcación en una o más ramas decisionales*

2.1.2. Por temas vigentes prioritarios → *inicio de posible bifurcación en una o más ramas decisionales*

2.1.3. Por temas emergentes prioritarios → *inicio de posible bifurcación en una o más ramas decisionales*

2.1.4. Por escenarios prioritarios → *inicio de posible bifurcación en una o más ramas decisionales*

2.1.5. Por percepciones/actitudes de grupos de públicos relevantes *(stakeholders)* → *inicio de posible bifurcación en una o más ramas decisionales*

2.1.6. Por percepciones/actitudes de público relevante a público relevante → *inicio de posible bifurcación en una o más ramas decisionales*

2.1.7. Por relaciones de grupos de públicos relevantes *(stakeholders)* → *inicio de posible bifurcación en una o más ramas decisionales*

2.1.8. Por relaciones de público relevante a público relevante → *inicio de posible bifurcación en una o más ramas decisionales*

2.1.9. Por situación comunicacional prioritaria → *inicio de posible bifurcación en una o más ramas decisionales*

2.1.10. Análisis y elaboración de conclusiones → *inicio de posible bifurcación en una o más ramas decisionales*

2.1.11. Redacción de informes

2.2. Recordatorio de las Políticas comunicativas corporativas prioritarias

2.2.1. Políticas de Comunicación Interna
2.2.2. Políticas de Comunicación Externa

2.3. **Formulación, análisis y selección de las Metas[59] y de los Objetivos estratégicos de comunicación[60]**

2.3.1. General : *mix* de todas las variables relevantes/prioritarias → *inicio de posible bifurcación en una o más ramas decisionales*

2.3.2. Por temas vigentes prioritarios → *inicio de posible bifurcación en una o más ramas decisionales*

2.3.3. Por temas emergentes prioritarios → *inicio de posible bifurcación en una o más ramas decisionales*

---

[59] Para mayor información sobre las diferencias entre "objetivos" y "metas" ver BROOM, G.M., DOZIER, D.M., (1990), pp. 40-42

[60] Los objetivos estratégicos tendrán un nivel más o menos abarcador en función del nivel jerárquico al que correspondan: Corporativos o Funcionales (ver FERGUSON, S.D., (1999), p.24 y ss.). Libaert considerará a estos últimos como integrantes del "enfoque divisional" o "enfoque horizontal por divisiones" (ver LIBAERT, TH., (2000), pp. 80-100).

2.3.4. Por escenarios prioritarios → *inicio de posible bifurcación en una o más ramas decisionales*

2.3.5. Por percepciones/actitudes de grupos de públicos relevantes –latentes, conscientes y activos- → *inicio de posible bifurcación en una o más ramas decisionales*

2.3.6. Por percepciones/actitudes de público relevante a público relevante –latentes, conscientes y activos- → *inicio de posible bifurcación en una o más ramas decisionales*

2.3.7. Por relaciones de grupos de públicos relevantes –latentes, conscientes y activos- → *inicio de posible bifurcación en una o más ramas decisionales*

2.3.8. Por relaciones de público relevante a público relevante –latentes, conscientes y activos- → *inicio de posible bifurcación en una o más ramas decisionales*

2.3.9. Por situación comunicacional prioritaria → *inicio de posible bifurcación en una o más ramas decisionales*

2.3.10. Precalendarización de los objetivos
2.3.10.1. Largo Plazo
2.3.10.2. Medio Plazo
2.3.10.3. Corto Plazo
2.3.11. Análisis y elaboración de conclusiones
2.3.11.1. Objetivos funcionales
2.3.11.2. Objetivos operacionales
2.3.11.3. Objetivos de desempeño o de eficiencia
2.3.12. Redacción de informes

2.4. **Identificación y selección de los Públicos clave *(Stakeholders)***

2.4.1. Grupos de Públicos clave –latentes, conscientes y activos- → *inicio de posible bifurcación en una o más ramas decisionales*

2.4.2. Públicos clave individuales –latentes, conscientes y activos- → *inicio de posible bifurcación en una o más ramas decisionales*

2.4.3. Identificación y selección de los Escenarios clave de intervención → *inicio de posible bifurcación en una o más ramas decisionales*

2.5. **Identificación y selección de los Temas clave *(Issues)***

2.5.1. Temas vigentes clave → *inicio de posible bifurcación en una o más ramas decisionales*

2.5.2. Temas emergentes clave → *inicio de posible bifurcación en una o más ramas decisionales*

2.5.3. Identificación y selección de la Situaciones Comunicacionales clave → *inicio de posible bifurcación en una o más ramas decisionales*

2.6. Identificación y definición de la toma de posición corporativa

2.6.1. Elaboración de conclusiones
2.6.2. Redacción de informes

2.7. Establecimiento de las prioridades en la agenda

2.7.1. Elaboración de conclusiones
2.7.2. Redacción de informes

2.8. Elaboración de conclusiones generales

2.9. Redacción de informes generales

2.10. Estrategias comunicativas

2.10.1. Identificación de estrategias
2.10.2. Selección de estrategias
2.10.3. Combinación de estrategias
2.10.4. Elaboración de conclusiones
2.10.5. Adopción de estrategias
2.10.6. Redacción de informes

2.11. Preparación de los Mensajes

2.11.1. Diseño de las Ideas Fuerza
2.11.1.1. Principal
2.11.1.2. Secundarias

2.11.2. Construcción de los Mensajes Clave correspondiente a cada Idea Fuerza (principal y secundarias) y de posibles submensajes específicos[61]
2.11.2.1. Recabar fuentes de información –primarias y secundarias- para orientar y sostener el discurso
2.11.2.2. Acudir a fuentes especializadas (expertos)
2.11.2.3. Determinar tono y estilo
2.11.2.4. Redacción de textos
2.11.2.5. Elección de posibles elementos de soporte gráfico y/o audiovisual
2.11.2.6. Comunicación no verbal (en comunicación interpersonal)
2.11.2.7. Verificar adecuación a la audiencia (comprensibilidad)
2.11.2.8. Redacción de informes

2.12. **Selección de medios y soportes de comunicación** (propios y externos)
2.12.1. Extensión
2.12.2. Cobertura
2.12.3. Canales
2.12.4. Intensidad
2.12.5. Frecuencia
2.12.6. Flujos
2.12.7. Elaboración de conclusiones
2.12.8. Redacción de informes

2.13. Elección de las Tácticas de comunicación
2.13.1. Tácticas de apoyo al Departamento de Marketing *(Marketing Communication)*
2.13.2. Tácticas de apoyo a otras áreas funcionales
2.13.3. Tácticas Corporativas
2.13.4. Elaboración de conclusiones
2.13.5. Redacción de informes

2.14. **Elección de las Herramientas de comunicación** (para cada una de las tácticas)
2.14.1. Elaboración de conclusiones
2.14.2. Redacción de informes

2.15.* Diseño y redacción del 1r. borrador del Plan de Acción *(actividad ejecutiva)
4.17.1 Elaboración de conclusiones
4.17.2 Redacción de informes

2.16.* Asignación de personas responsables *(Capital Humano)
2.17.1. Elaboración de conclusiones
2.17.2. Redacción de informes

2.17. **Confección del Calendario de Actuación** (secuencias temporales grafiadas en grafo P.E.R.T,. o en Diagrama de Gantt, o en cronogramas)
2.17.1. Corto plazo
2.17.2. Medio plazo
2.17.3. Largo plazo
2.17.4. Elaboración de conclusiones
2.17.5. Redacción de informes

2.18. Evaluación inicial de costes económicos
2.19.1. Elaboración de conclusiones
2.19.2. Redacción de informes

2.19. **Confección del Presupuesto definitivo** (asignación de recursos)
2.19.1. Económico
2.19.2. Técnico
2.19.3. Tecnológico
2.19.4. Humano
2.19.4.1. Capital motivacional
75.20.5. Elaboración de conclusiones
75.20.6. Redacción de informes

[61] Algunos autores aconsejan construir en esta etapa submensajes clave adaptados a cada tipología específica de público (ver GARCIA JIMENEZ, J., (1998), p. 125; GREGORY, A., (2000), p. 46; y NAGER, N.R., ALLEN, T.H., (1984)

2.20. **Selección de los criterios, métodos y herramientas de Evaluación de Eficacia y Eficiencia y de los Indicadores de Control de los resultados finales** (respecto al logro de los objetivos inicialmente planteados)
- 2.21.1. Elaboración de conclusiones
- 2.21.2. Redacción de informes

2.21. **Redacción del 2º borrador del Plan de Acción** -opcional-

2.22. **Implementación de un Test (a pequeña escala)** -opcional-
- 2.22.1. Análisis y valoración de los resultados del test
- 2.22.2. Elaboración de conclusiones
- 2.22.3. Introducción de posibles modificaciones/ajustes en función de los resultados del test
- 2.22.4. Redacción de informes

2.23. Redacción del documento definitivo del Plan de Acción

2.24. Presentación del planteamiento estratégico a la Alta Dirección y negociación de su aprobación
- 2.25.1. Elaboración de conclusiones
- 2.25.2. Redacción de informes

2.25. **Asesoramiento a la Alta Dirección** en la toma de decisiones respecto a posibles cambios a introducir en las políticas comunicativas corporativas
- 2.26.1. Elaboración de conclusiones
- 2.26.2. Redacción de informes

2.26. **Difusión del planteamiento estratégico** a la totalidad de los públicos internos
- 2.27.1. Elaboración de conclusiones
- 2.27.2. Redacción de informes

ETAPA nº 3: *Táctica (acción ejecutiva)*

3.1. Ejecución del Plan de Acción
- 3.1.1. Elaboración de conclusiones

3.2. Finalización del Plan de Acción
- 3.2.1. Elaboración de conclusiones

3.3. Redacción de informes

ETAPA nº4: *Evaluación y Control de Resultados*

4.1. Ejecución de la Evaluación final
- 4.1.1. Elaboración de conclusiones

4.2. Ejecución del Control final (medición de resultados)
- 4.2.1. Elaboración de conclusiones

4.3. **Análisis de Resultados** (logro de los objetivos previstos respecto a la disminución o erradicación del problema de comunicación)
- 4.3.1. Eficacia
- 4.3.2. Eficiencia
- 4.3.3. Adaptabilidad
- 4.3.4. Rentabilidad económica
- 4.3.5. Elaboración de conclusiones

4.4. Redacción de un informe final de los logros obtenidos (reducción de *gaps* o brechas) **y de recomendaciones a implementar**

4.5. Presentación de los resultados finales a la Alta Direccion
- 4.5.1. Elaboración de conclusiones
- 4.5.2. Redacción de informes

4.6. **Presentación de los resultados finales a los públicos implicados** –opcional- y a los públicos internos
- 4.6.1. Elaboración de conclusiones
- 4.6.2. Redacción de informes

4.7. Iniciar los preparativos para el planteamiento de un nuevo Plan Estratégico
- 4.7.1. Elaboración de conclusiones
- 4.7.2. Redacción de informes

ETAPAS nº1 a nº4: *Contingencia sistemática* (acción prosecutiva)

- **Supervisión sistemática (medidas periódicas de revisión del plan durante su ejecución)**

- Elaboración de conclusiones
- Redacción de informes

- **Introducción de posibles modificaciones** si se observan desviaciones respecto a los objetivos a lograr, o cambios en "issues", o en los mapas de escenarios, o en los mapas de percepciones de los públicos, etc.)
  - Elaboración de conclusiones
  - Redacción de informes
- **Verificación permanente de la adecuada retroalimentación *(feedback)***
  - Elaboración de conclusiones
  - Redacción de informes
- **Verificación permanente del proceso comunicacional/relacional entre la organización y sus públicos** con el fin de detectar posibles situaciones no deseadas y alertar a la Alta Dirección, en caso necesario
  - Elaboración de conclusiones
  - Redacción de informes
- **Introducción de posibles ajustes producidos por desvíos en cualquiera de las etapas del modelo estratégico**
  - Elaboración de conclusiones
  - Redacción de informes
- **Revisión permanente y posible actualización del presupuesto disponible**
  - Elaboración de conclusiones
  - Redacción de informes
- **Revisión permanente y posible actualización del calendario**
  - Elaboración de conclusiones
  - Redacción de informes
- **Continuar con la ejecución del plan, seguir evaluándolo e introducir nuevas posibles modificaciones y/o ajustes, si fuese preciso**
  - Elaboración de conclusiones
  - Redacción de informes

4- BIBLIOGRAFÍA

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

BERGE, D.T., (1990), *The First 24 hours: a Comprehensive Guide to Succesful Crisis Communications,* Cambridge (MA): Basil Blackwell

BROOM, G., DOZIER, D., (1990), *Using Research in Public Relations: Applications to Program Management*, Englewood Cliffs (NJ): Prentice Hall, 1990 (1st ed.: 1989)

DEWEY, J., (1927), *The Public and its Problems*, Chicago: Swallow

ELIZALDE, L.H., (2004), *Estrategias en las crisis públicas. La función de la comunicación*. Buenos Aires: La Crujía

FERGUSON, S.D., (1999), *Communication Planning. An Integrated Approach,* Thousand Oaks (CA): Sage

FOMBRUN, C., (1995), *Reputation. Realizing Value from the Corporate Image,* Boston: Harvard Business School Press

GARCIA JIMENEZ, (1998), *La comunicación interna,* Madrid: Díaz de Santos

GONZÁLEZ HERRERO, A., (1998), *Marketing Preventivo: la Comunicación de Crisis en la empresa,* Barcelona: Bosch

GREGORY, A., (2000), *Planning and Managing Public Relations Campaigns,* London: Kogan Page, 2nd ed., (1st ed.: 1996)

GRUNIG, J.E., (1978), "Defining Publics in Public Relations: The Case of a Suburban Hospital", *Journalism Quarterly,* nº 55, vol. 1, Spring, 1978, pp. 109-118

GRUNIG, J.E., (1983), "Communication Behaviors and Attitudes of Environmental Publics: Two Studies", *Journalism Monographs,* nº 81, March 1983, pp. 9-16

HAINSWORTH, B.E.; WILSON, L.J., (1992), "Strategic Programm Planning", *Public Relations Review*, Spring, 18 (19), pp. 9-15

KOTTER, J.P., (1991) "El directivo como líder y como ejecutivo", *Harvard-Deusto Business Review,* 1r. trimestre

LIBAERT, TH., (2000), *Le Plan de Communication: définir et organiser votre stratégie de communication d'entreprise,* París: Dunod, (*El Plan de comunicación organizacional: cómo definir y organizar la estrategia de comunicación*, México: Limusa, 2005)

MARSTON, J., (1963), *The Nature of Public Relations,* New York: McGraw Hill

MERCADO, S., (1990), *¿Cómo hacer una tesis? Tesinas, Informes, Memorias, Seminarios de Investigación y Monografías,* México: Limusa

NAGER, N., ALLEN, T.H., (1984), *Public Relations Management by Objectives,* Lanham (Maryland): University Press of América, (New York: Longman, 1984)

SALAS NESTARES, Mª I DE., (2001), "Las fronteras de la comunicación estratégica (II). El s. XX: Comunicación Persuasiva, Publicidad y Relaciones Públicas", en Alberto Perez, R. (ed.), *Estrategias de comunicación,* Barcelona: Ariel

XIFRA, J., (1998), *Lobbying*, Barcelona: Gestión 2000

3.4
Estudio de las relaciones de la empresa de comunicación con sus públicos internos: el capital humano

Mª JOSÉ PÉREZ SERRANO – Universidad San Jorge
MARÍA ROMERO CALMACHE - Universidad San Jorge

Circunscripción epistemológica

La actual empresa ha desarrollado una importante carrera hacia el progreso a partir de un reconocible esfuerzo por investigar cada una de las áreas que le afectan, es decir, de considerar su realidad como un todo parcelado y estudiar, y mejorar, cada una de esas divisiones para conseguir un resultado cada vez más beneficioso tanto en términos económicos, como en cuanto a su posición en la sociedad que le circunda. En esta línea, los intangibles[62] ganan cada día protagonismo a medida que se van conociendo los correlatos positivos que posee su eficaz gestión. Con el fin de indagar en uno de esos aspectos, en concreto de la empresa de comunicación, se plantean estas páginas que comienzan estableciendo, como no podía ser de otro modo, los "marcos" dentro de los cuales se van a desenvolver los contenidos.

1- MARCO INTRODUCTORIO

Entre la definición filosófica del cambio incesante y el hoy distan siglos de movimientos evolutivos: a veces pendulares, otras veces cíclicos; aunque de lo que no cabe duda es que es ésta la época donde el ritmo vertiginoso de las fluctuaciones adquiere protagonismo científico. Asimilando esta idea y circunscribiéndola a la empresa de comunicación, se observa que este sistema presenta elementos de estabilidad, que le hacen tener una estructura propia y resistente, pero otros, como son sus públicos internos, que cambian y atraviesan

[62] En términos genéricos, por intangibles estratégicos se entiende la "imagen corporativa", "la marca", "la cultura corporativa y gestión del conocimiento", "la reputación corporativa" y la "responsabilidad social corporativa" principalmente. Según el proyecto MERITUM (*Measuring Intangibles to Understand and Improve Innovation Management*), "por intangibles se entiende los recursos intangibles e inversiones y actividades intangibles. Para definir los primeros se piensa en términos de *stock*, es decir, considerando la vertiente estática, como por ejemplo, los derechos de propiedad intelectual o las capacidades de los recursos humanos. Por el contrario, se habla de actividades o inversiones intangibles, en términos dinámicos, como el conjunto de actividades que la empresa emprende con el objeto de aumentar, adquirir, medir o controlar los recursos intangibles existentes en la empresa. Tanto los recursos como las actividades intangibles pueden clasificarse en tres categorías: capital humano (conjunto de habilidades y conocimiento que el trabajador posee y que, en términos familiares, se lleva consigo al término de la jornada laboral.), capital estructural (conocimiento que permanece en la empresa al término de la jornada laboral, por ejemplo el clima de trabajo, la cultura o la estrategia) y capital relacional (conjunto de relaciones externas de la empresa, tanto con clientes y proveedores como con otros agentes como pueden ser las universidades, la administración, etc.)" (Chaminade, 2001).

todos los procesos que vive la empresa, "a veces con heridas, y siempre con incertidumbre" (Duelo, 2008).

No se encuentra entre nuestros cometidos observar cuáles son las relaciones sinérgicas de la organización empresarial con todos sus *stakeholders*[63]**;** ni siquiera con todos los correspondientes al ámbito interno (accionistas, trabajadores, clientes y proveedores); tampoco lo es analizar las normas básicas de la comunicación empresarial, sino estudiar cómo la empresa de comunicación se relaciona con sus recursos humanos y ver cuáles son las consecuencias de la fundamental mutación tecnológica en las rutinas de trabajo de los profesionales de la empresa que tiene como objeto social la información. Asimismo, se pretende concretar cómo, también en el contexto mediático, se perfila como imprescindible una planificación y gestión específicas y contemporáneas, que fijen como reto la adaptación a estas nuevas coordenadas que se producen en el mundo actual, donde las tecnologías vinculadas a la red condicionan el ecosistema social.

2- MARCO METODOLÓGICO

Mas lo dicho anteriormente quedaría sujeto a la nomenclatura de grandes objetivos, necesarios, pero no suficientes, en un trabajo con signos de cientificidad. Por eso, es imprescindible partir de una declaración conjetural, una proposición tentativa acerca de las relaciones entre dos o más fenómenos o variables, que podría quedar formulada de la siguiente manera: debido, entre otras razones, a la incursión de la red, las relaciones de la empresa de comunicación con su capital humano, en los últimos años, divergen en dos sentidos: el primero es que Internet ha modificado la tarea de los profesionales; el segundo es que ha variado la forma en que la organización se vincula y relaciona con ellos.

Situados ya en este plano analítico, se aplicará, el método científico; se incidirá en el hipotético-deductivo para la pertinente claridad y rigor intelectual, y se completará con el análisis de los parámetros que sustentan la investigación y sus conclusiones.

[63] "Públicos de interés para la empresa" (Carrillo *et al.*, 2008: 10). Según Boatright (1993) "la teoría de los *stakeholders* no es mas que un marco de referencia para ayudarnos a poner en marcha la función verdaderamente difícil: decidir exactamente qué *obligaciones* de las empresas caen bajo la denominación de responsabilidad social de las empresas".

2.1 Marco teórico

Con cierta asiduidad se vinculan las relaciones públicas con la imagen que proyecta la empresa al exterior. Precisamente y para enfatizar en el plano interior, el planteamiento novedoso de esta comunicación se sustenta en dos coordenadas conjugadas en una simbiosis que las complementa y une. Esos dos ejes de reflexión son, por un lado, que la empresa objeto de estudio es aquella que tiene como fin, precisamente, la comunicación; y, por otro, que se analizan las relaciones intraempresariales que esa organización posee como ente con personalidad jurídica. Específicamente, el trabajo se centra en las vinculaciones con las personas que forman parte de esa empresa y que, unas veces como protagonistas y otras como espectadores, asisten al quehacer diario de la actividad empresarial.

En este sentido, es clave entender la triple estructura conceptual de la que partimos: la definición de empresa de comunicación como unidad económica inserta en una economía deslocalizada y globalizada; el prisma peculiar de las relaciones públicas, y, lo más importante, la formulación de un concepto de recursos humanos fundado en la persona.

Para definir el primero de estos conceptos nos apoyaremos en la propuesta de García Jiménez que señala que "la empresa es un órgano de la sociedad que tiene por objetivo primario obtener beneficios y lo logra gracias a la conjugación de tres elementos básicos: una organización, la combinación de una serie de factores productivos y la existencia del mercado" (1998: 7). En las últimas décadas se ha observado la ineficacia de un modelo funcional rígido en el que cada individuo integrante tenía una función y un papel específico, lo que ha llevado a diversos riesgos que se han solucionado adoptando nuevos modelos donde existe la coordinación e integración de cada una de las partes en un todo común, y donde cualquier acción o decisión implica e influye en el resto de departamentos. El cambio ha determinado la aparición de la llamada organización transfuncional, con diferentes subsistemas, en la cual desempeña un papel decisivo la comunicación interna (García, 1998).

Si hablamos de la empresa de comunicación, habría que añadir que su objeto social es la información en sentido amplio y que su resultado es la plasmación de esa idea empresarial que se lleva a cabo a través de la puesta en marcha de una estructura compleja que aglutina a lo que Iglesias denomina "factores productivos elementales" y "factores dispositivos". Si los recursos humanos pertenecen, sin ninguna duda, a los primeros, es el paraguas organizacional que los ampara (perteneciente a los segundos) el que sirve para que, en una empresa (también de comunicación), el todo sea mayor que la suma de sus partes.

En este punto, debemos acotar el segundo de los términos. Durante años, las Relaciones Públicas se han desarrollado teniendo como base prácticas poco rigurosas hasta llegar a ser consideradas como una reconocida función de gestión y dirección. En este sentido, Cutlip y Center (1952) las definen como "el esfuerzo planeado para influenciar la opinión mediante el buen carácter y la ejecución responsable, basados en una comunicación de dos direcciones mutuamente satisfactorias". En la actualidad, los modernos planteamientos de las RRPP tienden hacia el modelo simétrico bidireccional (*Two-way symmetrical model*), propugnado, desde un punto de vista teórico, por Grunig y Hunt (2003). Este paradigma establece, partiendo de la investigación, una mediación entre la organización y el resto de sistemas del entorno para ajustar las políticas empresariales al público interno y externo al que se dirige.

El tercero de los conceptos, el de Recursos Humanos, lo definimos, simplemente, como "las personas que trabajan en la organización. Este término se ha ido aceptando de forma general durante la última década porque expresa la creencia de que los trabajadores constituyen un recurso valioso, y, a veces, irremplazable, para la empresa" (Gómez-Mejía *et al.*, 2002: 2). Dicho de otra forma, las personas forman las organizaciones, desempeñan una labor retribuida, pero, además de su trabajo, de ellas se espera, siempre, algo más casi siempre asociado con el componente de personalidad y de motivación que tienen los individuos y que impregnan, incluso, los objetivos de la empresa.

Siguiendo con esta línea de reflexión, en los últimos tiempos se ha estudiado el concepto de "hombre complejo" que presupone que "en sus intercambios con el ambiente empresarial, los individuos están motivados por un deseo de utilizar sus habilidades para solucionar los problemas que afrontan. En el sistema particular de la personalidad individual, el patrón de valores, percepciones y motivaciones es el resultado de la interacción de las características biológicas del individuo con la experiencia que acumula en su crecimiento" (Chiavenato, 2000). El estudio de las motivaciones del personal, las relaciones y la comunicación con éste, ha suscitado numerosas investigaciones que dan como fruto unas pautas teóricas para lograr un flujo eficaz de información en la empresa, tanto descendente como ascendente. El objetivo principal es la simbiosis entre los objetivos organizacionales e individuales para lograr alcanzarlos, aprehenderlos conjuntamente. Para ello, según Barnard (1971: 281), es necesario fomentar la participación de la persona en la organización.

3- LAS RELACIONES DE LA EMPRESA DE COMUNICACIÓN CON SU CAPITAL HUMANO

Si hubiese que enunciar de una manera sencilla, casi telegráfica, en qué consisten estas relaciones y en qué ejes se desenvuelven, habría que responder que las segundas son las de eficacia y eficiencia, y que las relaciones son, fundamentalmente, de dos tipos: una mercantil y otra que denominamos comunicacional; aunque éstas, como hemos señalado, han tenido, en los últimos tiempos, un elemento impulsor, que no es otro que la incursión de internet en la dinámica diaria.

3.1 Internet: el iceberg de los cambios

Esta transformación, que podría quedar circunscrita a un medio y no a lo esencial, implica la adaptación imprescindible de las unidades económicas que se desenvuelven en un mercado, el informativo, cada vez más competitivo y que encuentra uno de sus mayores desafíos en hacer frente a una competencia feroz, tanto en el plano local como en el supranacional.

En ellas, lo digital ha supuesto el descubrimiento de un horizonte nuevo no solamente en la distribución de contenidos, sino también en la estructura, estrategias y en el proceso productivo de todas las organizaciones y empresas. En general, y siguiendo a Gómez-Mejía (2001, 5-6) podemos señalar que el impacto de internet en los recursos humanos recae sobre diversos aspectos, entre los que podemos destacar:

- Necesidad de una mayor capacidad de redacción: las empresas han descubierto que la tecnología de internet genera una fuerte demanda de trabajadores que puedan gestionar eficazmente los mensajes de correo electrónico. Esta cualidad es clave si las empresas quieren mantener la lealtad de los inquietos clientes por internet, y reducir, así, la probabilidad de que se vayan a la competencia con un simple toque de teclado.
- Nueva definición del puesto de trabajo: internet está planteando una pregunta compleja en torno a qué constituye la actividad principal de una empresa u organización, es decir, si se trata de un conjunto de productos relacionados, una combinación de conocimiento y propiedad intelectual, o de un proceso para proporcionar servicios. El resultado es que los puestos de trabajo son cada vez más ambiguos y el viejo paradigma de adecuar las capacidades de las personas a los puestos de trabajo se está quedando

obsoleto en muchas organizaciones. En la era de internet, la capacidad de adaptación se ha convertido en una característica clave necesaria para tener éxito.

- Posibilidad de tener una dirección general centrada en los recursos humanos: internet permite a las empresas tratar los detalles operativos de recursos humanos con mucha más rapidez y eficacia.
- Y otros aspectos a considerar podrían ser la ruptura de las barreras del mercado de trabajo, la dificultad de conservar a los mejores trabajadores y el aprendizaje por internet.

3.2 La relación "mercantil": la redefinición de la persona en la empresa de comunicación

Como se ha indicado, junto con los económicos, financieros y técnicos, los recursos humanos constituyen la realidad del tejido empresarial; mas, si en todos ellos el paso del tiempo ha dejado su huella y motivado su evolución, en éstos ha modificado incluso su nomenclatura, adaptándose, en unos casos, a una eufemística forma de entender y comunicar la realidad, y, en otros, siendo reflejo real de un cambio en el espíritu empresarial.

Convengamos, como fórmula de trabajo, que el término "dirección de personal" pertenece a un pasado obsoleto y que, como las modernas prácticas de gestión y *management* siempre han llegado con cierto retraso a las empresas de comunicación, ese planteamiento ya no pertenece a la realidad más cotidiana. Y, a partir de ahí, intentemos perfilar la evolución a la que hace referencia el epígrafe.

Desde que los trabajadores adquiriesen unas condiciones dignas, la evolución en este asunto ha ido asociada a un paulatino perfeccionamiento de las situaciones laborales y a un interés creciente por el aprendizaje, la especialización, la responsabilidad, la realización, el desarrollo y el reconocimiento del empleado. El cambio actual, pues, incide sobre la concepción del valor que tienen los trabajadores para la empresa con base en las ciencias del comportamiento. En esta conceptualización, se abandona la idea de que "la persona es un recurso, es decir, un elemento que provee de fuerza de trabajo a la empresa tal, para pasar a la consideración de la persona como un elemento que posee recursos, es decir, conocimientos, capacidades y actitudes" (Albizu, 2006: 51). Así, queda anclada en el pasado la idea "contable" del gasto en selección, capacitación y motivación y se asume la consideración de todos estos elementos como inversión (Claver *et al.*, 2006).

Asimismo, debemos indicar que en el sintagma *capital humano* se incorporan tres conceptos importantes: los recursos humanos, ya que en algunos de los puestos se hace alusión a la interacción entre el empleado y la organización (psicología de los recursos humanos); los procesos organizacionales, dado que se incide en macro-procesos donde lo importante es el comportamiento colectivo de las personas en relación con la estructura socio-técnica (psicología de las organizaciones), y el trabajo (psicología del trabajo), puesto que los trabajadores, con sus comportamientos y dificultades, son verdaderos protagonistas activos (Boada i Grau, 2001).

Cuando hablamos de la relación mercantil, entendemos por esta la que comienza incluso con la planificación de los recursos humanos y que adquiere carta de legalidad con el proceso de contratación. Indudablemente, asimilamos el término "mercantil" en sentido laxo y no se circunscribe estrictamente al tipo de contrato que se le hace al trabajador. Ni que decir tiene que la relación se hace patente a través de dicho contrato, es decir, mediante el libre consentimiento de las partes y en el cual el individuo aporta su fuerza de trabajo y la empresa le remunera la acción. Pero, lo que aquí denominamos relación "mercantil" está vinculado, como se apunta desde el principio, con las funciones de planificación, administrativas (políticas de retribución, por ejemplo), técnicas (formación, desarrollo integral, evaluación del rendimiento) innovadoras y productivas[64] que lleva a cabo el responsable de recursos humanos siguiendo las indicaciones y directrices del empresario. Esta relación tiene un carácter burocrático y se conecta con las ventas, el volumen de producción, el número de clientes, la rentabilidad, etc.

Uniendo ambos elementos, en el campo comunicativo, hemos pasado –o deberíamos dejar atrás– la idea de una mano de obra "periodística" para insertar a las corporaciones en un nuevo modelo basado en las personas en el que, sin perder de vista su objetivo empresarial de maximizar beneficios, éstas también las consideren un factor primordial; que encuentren el equilibrio entre el capital humano en el ámbito de la instrumentalización del ser humano y la visión personalista que enarboló su dignidad, y que, frente a la visión económico-utilitarista moderna, busque una dimensión humanista del trabajo (Galindo, 2001) en aras a la obtención

[64] Para Jac Fitz-enz, la función de recursos humanos tiene que basarse sobre el objetivo de añadir valor mediante la eficacia en los procesos que le competen. La Dirección de Recursos Humanos (DRH) tiene como función principal crear y comunicar, en primera instancia a los otros directores y en segundo término a los empleados, los medios que les permitan poner a funcionar su imaginación para producir en todo momento acciones positivas, que se van a traducir en valor añadido. Esta es la función de productividad y, por ello, se puede afirmar que a la DRH le competen todas las áreas porque ella es el motor para hacerlas más productivas (Claver, 2003).

de dos metas: la mejora continua y, progresivamente, la calidad total, y, así, hacer real la máxima de Ortega y Gasset (1983), la vida humana es quehacer y el quehacer ético es quehacerse.

3.3 La "relación comunicativa" con uno de los públicos internos

En 2004, Stephen Robbins señalaba que el 70 % de nuestra vida es comunicación. Un año más tarde, María Ángeles Durán (2005) indicaba que las personas dedican 860 horas anuales a trabajar. Sin ningún afán exhaustivo, si se hallara ese porcentaje sobre el tiempo dedicado a la actividad laboral encontraríamos que 602 horas al año nos pasamos en el trabajo "comunicándonos". Una pincelada curiosa que apoya la importancia que tiene esta relación de la que pretendemos esbozar ahora sus rasgos principales.

Desde un punto de vista de estructural y de gestión, en los últimos tiempos, la comunicación está irrumpiendo con fuerza como instrumento de los nuevos estilos de dirección empresarial (Sánchez Calero, 2005), fomentando unos valores de claridad y apertura, en lo que Borrini (1997) denomina la "empresa transparente". Esa dirección es de la que la *American Association for the Advancement of Science* afirma que "por muy buena que sea nuestra investigación del futuro, en última instancia, nunca podremos evitar el dilema de que todo nuestro conocimiento lo es del pasado; y que todas nuestras decisiones pretenden "entender" el futuro."

Para que la comunicación sea eficaz debe haber un foco común del que emane una línea informativa coherente que tenga su reflejo sustancial –y, tal vez, diversificado- tanto en los públicos externos como internos; es decir, se trata de ofrecer un único mensaje, pero adaptado a cada uno de los públicos. Y respecto a los segundos, son los empleados los que, por convivir diariamente en el seno de la realidad organizacional, no deben ver descuidado su nivel de comprensión de la misma y que éste sea, además de intuitivo y participante, estandarizado, razonado y oficial, máxime aún teniendo en cuenta que "el mayor capital de las empresas en el siglo XXI está dado por su capital humano" (Pedrotti, 2007).

En este contexto, y de una manera casi natural, surgen tres términos que sirven de sustento a la exposición: por un lado, las relaciones con los públicos internos basadas en la

comunicación[65]; por otro, la responsabilidad social de la empresa, en este caso de comunicación; por último, la ética, estrictamente vinculada a la anterior. Los tres, unidos a otros aspectos, forjan la "imagen de la empresa, síntesis de su identidad". Por tanto, siguiendo a Fanjul (2008), "no se puede construir una sin conocer bien la otra. La imagen debe expresar los aspectos más favorables, destacables y diferenciadores que posea en esencia la organización, ya que una imagen que no esté basada en la realidad corporativa, tarde o temprano se verá descubierta y, cuando esto ocurra, la pérdida de credibilidad será más fuerte que el trabajo de imagen desarrollado hasta el momento".

Respecto a las relaciones con los públicos internos, conviene señalar que, en términos absolutos, todavía no se le da la importancia debida[66]; pero, aún así, se habla de la comunicación que los tiene como protagonistas, como recurso o herramienta indispensable. En esta línea, García Jiménez (1998) afirma que "la comunicación interna es la energía del sistema, sólo definible por sus efectos. Su expresión sensible es la organización, que dota a la empresa de equilibrio y estabilidad mediante la realimentación positiva y negativa. Tiene multiplicidad de fines, funciones y objetivos". Se dice de ella que la aplican como un factor clave para la rentabilidad y un aliado para conseguir sus objetivos estratégicos en situaciones de cambio. Andreu Pinillos (1996) asegura que esta comunicación ayuda en aspectos fundamentales de la competitividad empresarial porque transmite su cultura, su misión, su visión, sus valores, sus mensajes, sus objetivos generales, sus principales noticias, e implica a la plantilla en los aspectos esenciales del negocio. Y, además, crea relaciones eficientes entre los distintos públicos, grupos o equipos de las empresas, logrando así aproximarse a uno de los retos de la comunicación interna que es la "generación de valor" colaborando en "la cadena de valor" de las compañías (Morales, 2008).

Por supuesto que no nos referimos exclusivamente a la comunicación unidireccional que emana de la cúpula del *staff* organizativo y llega en forma de cascada a los estamentos inferiores, sino una comunicación integral, formal, informal, ascendente, descendente, horizontal, en red, etc.

[65] Las relaciones públicas y la gestión del conocimiento tienen un vínculo importante dentro de la organización. La primera puede usarse como herramienta de la segunda (La Fe, 2008).
[66] Más del 40 % de los encuestados por DIRCOM afirman que no existen o desconocen la existencia en su organización de estudios para conocer la opinión y las expectativas de los empleados sobre su situación profesional (Román, 2004).

Los trabajadores prefieren que sus relaciones con sus superiores se basen en una comunicación satisfactoria, bilateral, cara a cara y personal. Y, para ello, la alta dirección debe hacer un esfuerzo por compartir información con los empleados; por reforzar la comunicación con mensajes escritos para evitar la distorsión del significado; por expresar mensajes en palabras llanas; por contar exactamente la verdad en los límites que esta pueda ser emitida; por dar la información oportuna; por repetir y por ofrecer la información en pequeñas dosis, y por utilizar, si es necesario, métodos audiovisuales que refuercen la comunicación oral (López, 2008).

Para ayudar en estos cometidos, la incorporación de internet en la actividad cotidiana de cualquier empresa ha sido esencial. De hecho, se puede decir que la red de redes ha hecho que también las relaciones públicas de las que hablamos varíen de forma sustancial, y, en ellas, el empleo del "correo electrónico es, sin duda, la principal táctica ya que supone la transmisión de mensajes a destinatarios seleccionados mediante técnicas telemáticas y cuyas ventajas resultan evidentes: rapidez, interactividad, multidifusión, facilidad de fijación al destinatario, confidencialidad, disminución del gasto en papel y otros insumos" (Rojo, 2002).

En cuanto a la segunda, algunos expertos afirman que la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) "debe comenzar por casa. Sólo se podrá obtener un verdadero compromiso de nuestros empleados, en el momento que éstos se sientan plenamente identificados con la realidad empresarial. Las comunicaciones internas bien gestionadas promueven la cooperación, la unión y la coexistencia, dentro de una realidad sujeta a condicionantes e identificadores institucionales; cobrando relevancia en la gestión de tareas y el reconocimiento de las realidades de cada individuo y de su grupo de trabajo" (Pedrotti, 2007). En realidad, la RSC promueve una nueva ética –tercer elemento- en los negocios (Salas, 2007: 69) ya que redunda en las sinergias que hay entre el propio eje empresarial (idea y desarrollo del dueño) y los colectivos que con él se relacionan. Y, en esta línea, "las empresas han visto en la relación economía-ética un beneficio inequívoco para sus intereses y para sus objetivos estrictamente empresariales" (Cortés, 2006: 48).

Por lo tanto, si todos estos aspectos contribuyen al diseño de una imagen empresarial favorable y que ésta ayuda, en última instancia, a fidelizar a los cliente y, subsidiariamente, a aumentar el nivel de producción, podemos decir que las relaciones comunicacionales con el capital humano que conforma el ente jurídico cuyo objeto social es la información, fundadas en una actitud ética para con ellos, deben centrar la atención de los directivos, ya que, si no lo

hacen así no podrán entrar en el restringido club que define Tom Peters como empresas excelentes; es decir, aquellas que convergen hacia la ética (Ramos, 2001); poseen una reconocida preocupación por la "calidad" en todos sus ámbitos de gestión, y resultan ser las pioneras en la aplicación de la comunicación interna como una herramienta de gestión y un signo exterior de modernidad (Morales, 2008).

4- CONCLUSIONES

Es cierto que, una vez superados los requerimientos básicos tales como un salario y unas condiciones dignas de trabajo, la gradación de las relaciones que hemos establecido varía dependiendo del tipo de empresa de que se trate y, muchas veces, también de los recursos económicos que se destinen a estos menesteres.

La relación mercantil se supedita a las funciones de la dirección de Recursos Humanos y esas funciones pueden ceñirse, como ha sido costumbre, a la gestión de altas y bajas, o llegar a la socialización del trabajador; sin embargo, la existencia e intensidad de las relaciones comunicacionales muestra un avance sustancial en la tipología de organización: si se llevan a cabo, contribuyen a que aumente el sentido de pertenencia de trabajador; si no se fomentan, éste se considerará simplemente un colaborador, alejado de la política y los objetivos empresariales. Por ello, la comunicación interna es el pilar básico para que una organización sea eficaz; es fundamental que la alta dirección esté dispuesta a compartir información y que se produzca un contacto personal entre directivos y subordinados. El capital intelectual y el *goodwill*, también desde un punto de vista contable, proporcionan valor y rendimiento a la institución. Y los capitales humano y estructural conforman el capital intelectual, definido de forma simple (Edvinssons *et al*, 2003). Pero, sea como sea, la fortaleza competitiva de la empresa radica por igual en los tangibles e intangibles de la organización y las sinergias que de ellos surgen.

En las empresas de comunicación (como pueden ser aquellas que tienen por objeto la producción de un medio impreso o una televisión) los rasgos fundamentales de una gestión y dirección científicas siempre han llegado con cierto retraso. Todas presentan elementos de estabilidad, que le hacen tener una estructura propia y resistente, y también elementos que fluctúan con el paso del tiempo. Pero a la luz de la disección realizada podemos decir que

dentro de la investigación de la comunicación en las organizaciones, las más importantes empresas de comunicación hacen esfuerzos considerables por situarse entre las más vanguardistas en cuanto a lo que a gestión de la comunicación se refiere.

Incluso así, el nuevo panorama empresarial impone un planteamiento coherente y exige una adaptación realista a los cambios. En todo ello, las relaciones con los públicos internos resultan ser una de las variables decisivas de esta capacidad de evolución y, que, sin duda, tienen un impacto efectivo sobre las decisiones estratégicas de la empresa.

Como síntesis conclusiva, podemos decir que internet ha modificado las condiciones de trabajo, las tareas y la estructura de recursos humanos de la empresa de comunicación, y que esta realidad exige una nueva forma de entender las relaciones "públicas" que mantienen los *managers* con su capital humano en el entorno mediático.

5- BIBLIOGRAFÍA

ALBIZU GALLASTEGI, Eneka (2006): "Cambios en la función de recursos humanos", en ALBIZU GALLASTEGI, Eneka; LANDETA RODRÍGUEZ, Jon (coord.): *Dirección estratégica de los recursos humanos. Teoría y práctica*, Madrid, Pirámide, pp. 51-62.

ANDREU PINILLOS, Alberto (1996): "Comunicación interna, un paseo por el tiempo", en *Harvard Deusto Business Review*, número 70, Bilbao, Deusto.

BARNARD, Chester I. (1971): *As funções do executivo*, São Paulo, Atlas.

BOADA I GRAU, Joan (dir.) (2001): *Capital humano, 52 casos prácticos. Manual de supuestos prácticos sobre recursos humanos y procesos organizacionales,* Barcelona, Granica, Col. Management.

BOATRIGHT, Jeffrey H. (1993): *Ethics and the conduct of business*, Engle-wood Cliffs, NJ, Prentice-Hall**.**

BORRINI, Alberto *(*1997*): La empresa transparente*, Buenos Aires, Atlántida.CARRILLO DURÁN, María Victoria; TATO JIMÉNEZ, Juan Luis (2008): "La comunicación empresarial del siglo XXI. La gestión de los activos intangibles", en *Lecciones del Portal*, Portal de la Comunicación, Institut de la Comunicació UAB, www.portalcomunicacion.com.

CHAMINADE, Cristina (2001): "La sociedad del conocimiento y su impacto en la empresa: medición y gestión de los intangibles", en *Madri+d*, Tribuna del Debate, núm. 3, http://www.madrimasd.org/revista/revista3/tribuna/tribunas3.asp.

CHIAVENATO, Idalberto (2000), *Administración de Recursos Humanos*, Santafé de Bogotá, McGraw Hill, 5ª ed.

CLAVER CORTÉS, Enrique; GARCÓ GASCÓ, José Luis; LLOPIS TAVERNER, Juan (2003): *Los recursos humanos en la empresa: un enfoque directivo*, Madrid, Civitas Economía y Empresa Tratados y manuales, 2ª ed.

CORTÉS GARCÍA, Francisco Joaquín (2006): "La ética empresarial desde la perspectiva de los costes de transacción. Un enfoque teórico", en *Boletín Económico Información Comercial Española*, núm. 2899, Madrid, pp. 47-58.

CUTLIP, Scott M.; CENTER, Allen H. (1952): *Effective public relations*, Englewood Clifs, NJ, Prentice-Hall.

DUELO, Ignacio (2008): "¿Cómo se comunica el cambio al público interno?", en *¿Podemos hablar? Reflexiones y aconteceres de la comunicación*, Buenos Aires, http://podemoshablar.blogspot.com/2008/03/cmo-se-comunica-el-cambio-al-pblico.html, 7 de marzo de 2008.

DURÁN, María Ángeles (2005): El uso del tiempo en la vida cotidiana, Madrid, CSIC.

EDVINSSONS, Leif; MALONE, ***Michael*** S. (2003): *El Capital Intelectual*. Cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa Barcelona, Gestión 2000.com.

FANJUL, Carlos (2008): "La importancia de la comunicación no verbal en la configuración de la imagen corporativa", en *Icono 14*, núm. 11, Madrid, Asociación Científica de Investigación de las NNTT de la Educación.

GALINDO GARCÍA, A. (2001): "Capital humano y trabajo", en FLECHA ANDRÉS, José Ramón (2001): *Marketing y recursos humanos*, Salamanca, Servicio Publicaciones Universidad Pontificia de Salamanca.

GARCÍA JIMÉNEZ, Jesús (1998): *La Comunicación Interna*, Madrid, Díaz de Santos.

GÓMEZ-MEJÍA, Luis R.; BALKIN, David B.; CARDY, Robert L. (2001): *Dirección y gestión de recursos humanos,* Madrid, Prentice Hall, 3ª ed.

GRUNIG, James E.; HUNT, Todd (2003): *Dirección de Relaciones Públicas*. Barcelona, Gestión 2000.com.

LA FE JIMENEZ, Raúl Yoel (2008): "Las relaciones públicas y la gestión del conocimiento", en *Contribuciones a la Economía*, enero 2008, http://www.eumed.net/ce/2008a/ryfj.htm.

LÓPEZ FRAILE, Luis Antonio (2008): "Cómo comunicarse eficazmente con los empleados", http://www.microsoft.com/spain/empresas/rrhh/comunicar_empleados.mspx, 25 de julio de 2008.

MORALES SERRANO, Francisca (2008): "La comunicación interna. Herramienta estratégica de gestión para las empresas", en *Red DirCom Iberoamericana*, http://www.reddircom.org/textos/f-serrano.pdf.

ORTEGA Y GASSET, José (1983): *Obras completas*, Madrid, Alianza Editorial.

PEDROTTI, Guillermo José (2007): "RPI: Relaciones Públicas Internas", en *Público Meta, El Blog de las Relaciones Públicas para las Relaciones Públicas,* http://publicometa.fullblog.com.ar/post/rpi_relaciones_publicas_internas_281190899763, 25 de julio de 2008.

RAMOS HIDALGO, Encarnación (2001): *La ética del marketing: importancia de la ética y responsabilidad social para la efectividad organizacional*, Sevilla, Caja San Fernando.

ROBBINS, Stephen P. (2004): *Comportamiento organizacional*, México, Pearson-Educación, 10ª ed.

ROJO VILLADA, Pedro Antonio (2002): "¿Viejas estrategias para nuevos canales?: El escenario para unas relaciones públicas globales y ubicuas", en *Razón y Palabra*, núm. 25, México.

ROMÁN, Yolanda (coord.) (2004): Expectativas, prácticas y resultados de la comunicación interna en empresas e instituciones españolas. Estudio de opinión informada en organizaciones líderes en comunicación interna, Madrid, Asociación de Directivos de Comunicación (DIRCOM).

SALAS FUMÁS, Vicente (2007): "Economía del gobierno empresarial orientado a los interesados: el caso de la empresa intensiva en conocimiento", en *Economiaz*, núm. 65, Zaragoza, Universidad de Zaragoza, pp. 68-83.

SÁNCHEZ CALERO, María Luisa (2005): "Desarrollo de la comunicación externa en la empresa", en *Sala de Prensa*, núm. 83, http://www.saladeprensa.org/art633.htm

CAPÍTULO 4: RELACIONES PÚBLICAS, TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

4.1 Propuestas tecnológicas para la mejora de la gestión de la comunicación con los públicos internos y externos de las ONG
FRANCISCO CABEZUELO (UNIVERSIDAD SAN JORGE, ZARAGOZA), JOSÉ MARÍA HERRANZ (UNIVERSIDAD EUROPEA MIGUEL DE CERVANTES, VALLADOLID) INÉS GONZÁLEZ (UNIVERSIDAD OBERTA DE CATALUNYA) 191-204

4.2 La consideración de los públicos en las *webs* corporativas de las universidades españolas 205-217
Mª ISABEL MÍGUEZ (UNIVERSIDAD DE VIGO)

4.3 Evaluación e Investigación de las Estructuras y Procesos de Comunicación Interna en las Instituciones Públicas de Procuración de Justicia en México. El Modelo del Estado de Tamaulipas.
MERCEDES CANCELO SAN MARTÍN, MA. DEL CARMEN GÓMEZ DE LA FUENTE Y SANDRA LUZ HERRERA JUÁREZ.(UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE TAMAULIPAS) 218-230

4.4 El protocolo y la ciencia de la comunicación
MARÍA LUZ ÁLVAREZ RODRÍGUEZ (UNIVERSIDAD DE VIGO) 231-244

La gestión de las relaciones con los públicos

4.1
Propuestas tecnológicas para la mejora de la gestión de la comunicación con los públicos internos y externos de las ONG's
El uso de *blogs, podcasting* y *wikis* en las organizaciones sociales.

FRANCISCO CABEZUELO - Universidad San Jorge. Zaragoza
fcabezuelo@usj.es
JOSÉ MARÍA HERRANZ - Universidad Europea Miguel de Cervantes. Valladolid
jmherranz@uemc.es
INÉS GONZÁLEZ - Universitat Oberta de Catalunya. Barcelona
igonzalezgonzal@uoc.edu

Abstract

Esta comunicación sobre Relaciones Públicas especializadas aborda la crisis y correspondiente problemática comunicativa que aqueja a algunas organizaciones no gubernamentales por falta de transparencia y credibilidad. Tras el análisis y revisión del actual contexto y de casos recientes, propone a los profesionales de las Relaciones Públicas que trabajan en el Tercer Sector la implementación activa y real de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, como el uso de blogs, wikis y podcasting con el fin de recuperar la transparencia y la confianza de sus organizaciones y acercarse a modelos de RRPP más abiertos, bidireccionales y simétricos.

1- INTRODUCCIÓN:
LA RENOVACIÓN TECNOLÓGICA DE LAS RRPP

La relación entre las nuevas tecnologías y el profesional de las Relaciones Públicas (RRPP) debe cambiar a mejor. La desconfianza inicial en las innovaciones tecnológicas no es una buena cualidad en el RRPP y menos en el contexto en el que nos movemos. El uso de blogs y otras nuevas herramientas tecnológicas abren el campo de la Comunicación y de las RRPP de un modo tal que la estructura comunicativa tradicional se resiente y busca nuevos recursos. No sabemos hacia dónde nos conduce este camino, pero está claro que el profesional de las RRPP debe estar al corriente de estos cambios y tiene que saber adaptarse a vivir con los nuevos medios si quiere sobrevivir en la profesión de una forma digna. Se puede afirmar sin miedo que hace ya tiempo que la unidireccionalidad y los clásicos esquemas de emisor-receptor-mensaje quedaron un poco atrás. El nuevo RRPP debe hoy adquirir nuevas competencias y habilidades en materia tecnológica para desenvolverse con soltura en materia tecnológica ya que el presente nos brinda a los profesionales de las RRPP la oportunidad de

recuperar la credibilidad perdida en el pasado y dotar de una mayor y transparencia las acciones de comunicación de las organizaciones para las que prestan servicio. Las RRPP y el mundo de la comunicación en general viven un proceso de transición y adaptación a los nuevos tiempos marcados por la evolución tecnológica y el resurgir de las teorías de la responsabilidad social, en el que las organizaciones sociales juegan un papel muy importante.

La irrupción de las nuevas tecnologías supone un punto de inflexión en el trabajo de la mayoría de los RRPP, que hasta ahora disfrutaban de una situación más o menos cómoda y rutinaria. Internet supone una nueva herramienta de acceso y distribución masiva de información que para muchos cambia la forma de entender la Comunicación. Desde el respeto a los diferentes puntos de vista y concepciones de la Comunicación y las RRPP, esta comunicación pretende mostrar cómo la implementación de pequeñas tecnologías como el uso de blogs, wikis, chats, foros, redes sociales o podcasting pueden ser muy útiles en la gestión de la comunicación de las organizaciones sociales tanto con sus públicos internos —empleados, beneficiarios de la ayuda y directivos—, públicos intermedios —voluntarios, donantes, colaboradores— o sus públicos externos —medios de comunicación, administraciones públicas, otras ONG, universidad, empresas o ciudadanía— .

2- MARCO TEÓRICO Y CONTEXTUAL: DEL AUGE DE LA CULTURA DIGITAL A LA PÉRDIDA DE CREDIBILIDAD DE LAS ORGANIZACIONES SOCIALES

2.1. El cambio de paradigma en la comunicación

Poco a poco, las tecnologías se han ido colando en nuestras vidas. La implantación progresiva en la vida diaria de todos los ciudadanos de Internet y las nuevas tecnologías es una realidad. Su penetración ha sido lenta, pero no hay vuelta atrás. Internet ha introducido nuevos conceptos a la hora de comunicar:

1. Del viejo concepto de la *audiencia* como ente abstracto y pasivo, se ha pasado al de *usuarios*, con todas las implicaciones que tiene el término en el sentido de persona que utiliza un *servicio.*
2. Del tradicional emisor unidireccional de la información se pasa a la interactividad, siendo emisor y receptor a la vez.

3. De la relación *uno para muchos* (televisión) se pasa a la relación *todos para todos,* es decir, el concepto de comunidad y red, donde todos los participantes intercambian información en tiempo real.

2.2. Influencia del cambio en los modelos de las RRPP

Estos cambios tienen su influencia en la gestión de la comunicación y las RRPP y afectan de lleno a los cuatro modelos[67] de RRPP propuestos por James E. Grunig. Especialmente, abre la puerta a la implantación de modelos de RRPP simétricos y bidireccionales puesto que las nuevas tecnologías animan a la participación de los públicos de forma activa en el devenir de las organizaciones, dan la posibilidad de aumentar el *feedback* y dan más posibilidades para desarrollar investigaciones cuantitativas y cualitativas. En el marco teórico y conceptual, igualmente, entendiendo las RRPP desde los modelos de dirección de comunicación propuestos por autores clásicos norteamericanos, esta investigación propone nuevas herramientas ligadas a las evolución tecnológica de la comunicación que refuerzan los modelos bidireccionales tanto simétricos como asimétricos.

Estos avances tecnológicos no sólo suponen alteraciones en la forma de trabajar y entender las RRPP, sino en todas las parcelas de la Comunicación. Todos estos cambios han producido una gran revolución y es un medio con unas características tan propias que ya no vale adaptar las prácticas tradicionales de comunicación a este nuevo medio. Internet es una herramienta imprescindible dentro de las organizaciones, pero tampoco es el único instrumento de comunicación: la red no sustituye a los canales de comunicación tradicionales, sino que los complementa y potencia. Encontrar ese punto de equilibrio entre los canales tradicionales por un lado, y la comunicación en la red por otro, es la clave de la comunicación futura. Como afirma Erro (2003:98), «Internet no constituye un medio de comunicación más (con mayor rapidez y flujos de información), sino un nuevo modo de organizarse, estar juntos y transformar la realidad». Todas estas circunstancias permiten afirmar que Internet y las nuevas tecnologías pueden convertirse en verdaderos instrumentos para lograr una comunicación transparente en las organizaciones sociales.

[67] Modelo de agente de prensa-publicity (en el que el RRPP realiza una función persuasiva y propagandística), el modelo de información público (basado en la idea de la difusión de la información completa, pero desde la unidereccionalidad, típico de las administraciones), el modelo asimétrico bidireccional (basado en la persuasión científica pero que no implica el comportamiento de la organización) y el modelo más completo, el simétrico bidireccional (más normativo que real en el que la organización se oye y se adapta a los públicos).

A pesar de la crisis económica mundial, tecnológica y comunicativamente hablando, vivimos en una época de desarrollo y cambios. En actual contexto comunicacional es donde las ONG han de implementar sus nuevas políticas de comunicación. Este contexto viene delimitado por la evolución de la Web 2.0, y sus nuevos contenidos. Se habla ya incluso del Periodismo 3.0, como actividad informativa ligada a la evolución de los contenidos en la Red. Muchos autores han reflexionado ya sobre este tema y son auténticos expertos en el estudio de los vínculos entre RRPP y las Nuevas Tecnologías, como es el caso de Octavio I. Rojas. Las propuestas tecnológicas lanzadas en esta comunicación recogen las aportaciones de expertos en la Web 2.0 como Juan Varela y José Luis Orihuela, entre otros autores de reconocido prestigio en temas tecnológicos aplicados al mundo de la Comunicación.

2.3 La crisis y los problemas de transparencia, confianza y credibilidad de las organizaciones

Pero, junto a este desarrollo tecnológico, no podemos pensar que todo es avance y evolución. Igual que vivimos una de las crisis económicas más fuertes de la historia reciente, vivimos también una crisis de confianza, credibilidad y transparencia en las organizaciones, ya sean estas empresas privadas, instituciones públicas u organizaciones sociales. Y puedo incluso que esta crisis de credibilidad y transparencia sea la causante de la otra. De hecho, la transparencia está siendo en los últimos años una de las palabras más utilizadas en los medios de comunicación, en el mundo de la política, y en el ámbito de las empresas. En la actualidad, la sociedad vive momentos de alta incertidumbre e inseguridad, y la transparencia se convierte, por esta razón, en un valor que cotiza al alza. Toda esta situación se produce en un mundo cada día más complejo, donde la confianza en las empresas, en la situación económica y laboral, en los mandatarios políticos o en las administraciones públicas decrece por la falta de transparencia y la creciente sospecha en algunas de sus actuaciones. Desde la crisis empresarial de Enron en el año 2001 y los ataques terrorista del 11-S en Nueva York en ese mismo año, la desconfianza se ha adueñado del panorama mundial, y un valor como la transparencia ha ido ganando enteros para las empresas y para los gobiernos donde se han revelado la falta de ética, las malas prácticas de gobierno o los casos de corrupción. De hecho, el año 2008 ha vuelto a poner de manifiesto la virtualidad de empresas, bancos y del propio sistema capitalista.

Esta relevancia de la transparencia como valor responde a dos factores principales: por un lado, el clima de incertidumbre e inseguridad que se vive en el mundo y la repercusión

mediática que tiene el terrorismo, los escándalos empresariales (Enron, Xerox, Parmalat, Siemens, AIG, Société Générale, Lehman Brothers, Madoff, Fórum Filatélico y Afinsa, etc.) y políticos (Eurostat, Banco Mundial, Operación Malaya, etc.), las crisis alimentarias (vacas locas, pollo, vacas y mozarella con dioxinas, fiebre aftosa, gripe del pollo, leche contaminada china), las pandemias o los problemas farmacéuticos (Baxter, Lipobay, Vioxx, Celebrex o Zyprexa)[68].

Esta necesidad de aumentar la transparencia, está moviendo a las distintas organizaciones hacia nuevas tendencias como el incremento de las políticas de responsabilidad social corporativa. Por extensión, también las organizaciones sociales se han visto ensombrecidas por esta falta de transparencia, no sólo por la escasa información que se tiene del sector sino también por la ética de sus prácticas y relaciones, el uso de los fondos, la eficacia de sus actuaciones o la profesionalidad de su sistema de organización.

3- METODOLOGÍA Y OBJETIVOS: ¿CÓMO Y QUÉ ESTUDIAR EN LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES SOCIALES?

3.1. Metas y objetivos: nuevas fórmulas para viejas crisis

Entre las metas generales que esta comunicación pretende lograr son las siguientes (a) una descripción actualizada del actual panorama cambiante para los ONG y (b) una descripción de las nuevas herramientas de la comunicación que pueden ser de gran utilidad para la ONG a la hora de gestionar la comunicación con sus públicos y stakeholders. Como objetivos específicos, se busca: (a) determinar cuales son las herramientas comunicativas fruto del desarrollo de las nuevas tecnologías que mejor pueden ayudar a las ONG a conseguir sus objetivos, (b) demostrar que las ONG que no incorporen las nuevas tecnologías a sus políticas de comunicación perderán competitividad en el actual panorama de saturación por la proliferación en los últimos años de nuevas organizaciones sociales. (c) revisar las situaciones que deben evitarse por parte de las ONG y que pueden superar gracias a las nuevas tecnologías.

[68] Véase, Herranz de la Casa, J.M. (2006), *Comunicación y transparencia en las organizaciones no lucrativas,* tesis doctoral defendida en la Universidad Complutense de Madrid.

3.2. El método: la revisión de los casos

Para ello, la metodología utilizada se basa en el análisis del entorno y en la descripción de casos concretos. Respecto al entorno, se describe el panorama cambiante para las organizaciones no gubernamentales, tras su época de oro han pasado a una fase marcada por la pérdida de credibilidad ante los últimos escándalos, la demanda de transparencia por parte de la sociedad y la competencia entre la gran cantidad de ONG existentes. En referencia al análisis de casos concretos, se revisan crisis y conflictos en algunas organizaciones y su postura ante la crisis, casi siempre por falta de credibilidad o transparencia, como fueron los casos de Intervida, Anesvad o el Arca de Zoé, por ejemplo.

4- VALORACIÓN Y ANÁLISIS DE CASOS

En el área de la gestión de la comunicación de las organizaciones sociales tanto con sus públicos internos como externos, las nuevas tecnologías suponen un recurso muy valioso y de escaso para la difusión de información y publicaciones, y además es más flexible porque puede actualizarse constantemente y es accesible desde cualquier parte del mundo. Los movimientos sociales antiglobalización se están aprovechando de esta infraestructura para organizarse y también algunas organizaciones sociales han demostrado su eficacia en campañas de sensibilización como la recogida de firmas para salvar a Safiya[69]. Además, Internet está contribuyendo a que muchos colectivos sin voz, especialmente en los países del tercer mundo, tengan presencia y puedan salir de su marginalidad, como señala Mitra (2004).

4.1 Recursos comunicativos de las organizaciones sociales

En estos momentos, la realidad en España del desarrollo de las nuevas tecnologías e Internet en las organizaciones sociales sigue creciendo y cada día es más relevante. Según alguno de los datos del estudio[70] de Pin Arboledas (2007:58 y 60), el 86,4% de las organizaciones sociales tienen correo electrónico y el 72,2% página web. Además este estudio ofrece información sobre el uso e inversión en el área de comunicación y en relación a los medios que utilizan para comunicar y difundir sus actividades las organizaciones sociales, donde aparecen: los eventos (70,6%), la web (61,8%), el correo electrónico (57,4%), la prensa

[69] Amnistía Internacional recogió 650.000 firmas a través de su campaña en Internet para evitar la lapidación de Safiya, una mujer nigeriana. Véase http://www.es.amnesty.org/paises/nigeria/ [consultada el 10-10-2008]

[70] Esta investigación recoge datos de 201 organizaciones de toda España: asociaciones (124), fundaciones (66), Otras formas jurídicas (11) con actividad en el campo de la acción social, medioambiente, cultural y empresarial.

(56,6%) y el correo postal (50%). Estos datos demuestran que las nuevas tecnologías ya superan a los medios tradicionales como es el correo postal.

Y es que Internet es una herramienta clave para la gestión de la comunicación para la transparencia por las oportunidades que ofrece. Según señala Oliver (2004:25), por primera vez en la historia, la caída del coste de la información, gracias a las nuevas tecnologías, ofrece todos los ingredientes necesarios para alcanzar un mundo que se acerque a la perfecta transparencia, ya que existen las herramientas adecuadas al precio justo, y con los mejores incentivos y caminos para lograrlo.

4.2. Blogs y crisis en las organizaciones sociales

Todas estas circunstancias permiten afirmar que Internet y las nuevas tecnologías pueden convertirse en verdaderos instrumentos para lograr que el ciudadano tenga un nuevo espacio de participación. Y dentro de la Red de Redes, destaca una nueva fórmula: los blogs. Los blogs, también llamados weblogs, bitácoras o cuadernos de bitácoras, toman su nombre del inglés weblog o "registro" (log) en la web. El profesor José Luis Orihuela (2006:17) define blogs como "las páginas web personales que, a modo de diarios en línea, han puesto la posibilidad de publicar en la Red al alcance de todos los usuarios". Pese a ser una página web personal, su creación es relativamente sencilla. Bastan tres pasos en servidores como www.blogger.com[71]. En la actualidad[72] hay más de 112 millones de blogs.

Algunas organizaciones ya están haciendo uso desde hace varios años como es el caso de algunas conocidas organizaciones ecologistas como Greenpeace (http://Weblog.greenpeace.org) u Oceana (http://community.oceana.org/blog). Como señala Shah (2003), "los weblogs tienen el potencial de abrir nuevos canales de documentación y canales para compartir conocimiento, especialmente entre organizaciones sociales pequeñas que se han visto obligadas a utilizarlos por el tiempo y el coste de otras tecnologías".

En el ámbito de las organizaciones sociales, los blogs pueden suponer un espacio para solventar crisis y resolver conflictos en poco tiempo. Prueba de ello, fue la respuesta de una de las organizaciones sociales que durante el año 2007 pasaron por un proceso de crisis:

[71] Algunos de los servidores más populares para crear blogs son www.blogia.com y www.soy.com
[72] Los datos corresponden a diciembre proporcionados por Technorati en 2007. Technorati es un motor de búsqueda de Internet para buscar blogs que compite con Google, Yahoo!, PubSub y IceRocket.

Anesvad e Intervida. Mientras que la primera respondió a través de su página web con distintos comunicados; Intervida, a los pocos días de saltar a la luz las primeras informaciones sobre el posible fraude[73], habilitó un blog llamado Comunidad Intervida, http://www.intervida.org/comunidad/, para responder a todas las dudas sobre la situación. Este hecho permitió que muchos socios y voluntarios pudieran manifestar sus dudas, preguntas y sugerencias, y supuso para la organización una vía directa y constante para informar sobre el proceso de investigación del que estaban siendo objeto. Sin embargo, meses después el blog dejó de funcionar —desapareciendo los comentarios—, y en la actualidad ha desaparecido la página web de referencia. En estos momentos, principios del año 2009, todavía no se ha clarificado nada sobre el tema, pero la confianza en estas organizaciones sigue cuestionada.

No hay que olvidar que algunos "escándalos", magnificados en su momento por los medios de comunicación, finalmente se han resuelto satisfactoriamente para las organizaciones sociales, con el consiguiente perjuicios para estas entidades y para el sector en general. Por ejemplo, a finales de mayo de 2005 eran detenidos cinco miembros de una ONG llamada 'Huelva Solidaria' (*El País*, 25-05-2005:19) acusados de estafar a más de 40.000 inmigrantes socios de la organización a los que cobraran diferentes cantidades de dinero por gestionarles trámites administrativos gratuitos. Dos años después, Manuel Rodríguez, el presidente de esta asociación de ayuda a inmigrantes Huelva Solidaria, fue absuelto por el juez de los cargos de estafa a extranjeros. (*El País*, 06-07-2007).

Ninguna organización social está libre de que en su seno se puedan producir abusos, corrupciones o problemas que desemboquen en una crisis. Desde el momento en el que una crisis salta a la luz, es necesario actuar con rapidez y diligencia. La transparencia informativa con los medios de comunicación, principales suministradores de información, y la comunicación directa con los públicos internos y la base social son fundamentales. Será la manera de poder controlar y cerrar satisfactoriamente una crisis en una ONG, sin menoscabar su reputación y transparencia. En ese espacio de tiempo, un flujo de información y comunicación apropiado es determinante para evitar rumores y reducir la incertidumbre.

[73] Véase, http://www.elmundo.es/elmundo/2007/04/03/solidaridad/1175594245.html [consultada el 10-01-2009]

4.3 Funcionalidad del blog en las organizaciones sociales.

Es más que evidente que los weblogs cumplen un excelente papel como herramienta de comunicación externa, es decir, de proyección desde dentro de la organización hacia fuera. Cumplen muchas de las funciones que antes se encomendaban a las páginas web corporativas de las organizaciones. Pero la realidad es que los blogs se han convertido también una excelente herramienta para la comunicación interna en las ONG y para la coordinación de proyectos, sustituyendo en muchos casos la función reservada a las redes internas de información o intranet. Los blogs y foros de comunicación interna se anticipan muchas veces a los comunicados oficiales. Aunque a veces no es fácil evitar que los blogs de comunicación interna se llenen de rumores y conversaciones, sus contenidos tienen mucho interés y más receptividad que las notas de comunicación interna. Esto se debe probablemente al diferente nivel de formalidad y a la espontaneidad del formato blog. Además, un blog puede ser también un buen instrumento para transmitir la cultura interna de una organización social.

Los blogs han demostrado ser también un buen instrumento para la coordinación de proyectos de organizaciones sociales, ya que permiten un grado de coordinación que supera al correo electrónico. Según Julio Alonso (2006:225), "correctamente gestionado y estructurado es una pieza de incalculable valor para discutir aspectos concretos de un proyecto, documentar niveles de avance y aportaciones de cada miembro del equipo, asistir en la toma de decisiones o facilitar el proceso de despegue de un colaborador que entra a trabajar en el equipo con el proyecto ya comenzado". Además, esta función se puede complementar con otras como la creación de un wiki.

4.4 Uso de wikis

Junto a los blogs, otros instrumentos que las nuevas tecnologías nos ofrecen como herramienta para la transparencia de las ONG son los wikis que aunque parezcan una novedad cuentan ya casi con 20 años de historia[74]. Un wiki es un sitio web colaborativo que puede ser editado por varios usuarios. Richardson (2005) lo define como "a website where anyone can edit anything anytime they want". El caso más famoso wiki es la popular Wikipedia, la base de datos de Internet en la que los propios usuarios elaboran los contenidos.

[74] El primer wiki fue creado por Ward Cunnigham en 1995 con la finalidad de crear una herramienta fácil que ayudara a la gente a publicar en Internet.

En los casos de construcción de wikis, los usuarios de una wiki pueden crear, editar o modificar el contenido de una web de modo interactivo, fácil y rápido. El hecho de poder crear y mejorar las páginas de forma instantánea da una gran libertad al usuario, lo que hace que la gente se anime a participar en la edición de contenidos, a diferencia de otros sistemas tradicionales donde eso es mucho más complejo y difícil. De esto modo, el producto final es fruto del trabajo de una comunidad de usuarios[75].

La tecnología wiki permite que las webs alojadas en un servidor público sean escritas de forma conjunta a través de un navegador, utilizando una notación sencilla para dar formato, crear enlaces y conservando un historial de cambios que permite fácilmente recuperar cualquier estado anterior de la página. Cuando alguien edita una página wiki, sus cambios aparecen inmediatamente en la web, sin pasar por ningún tipo de revisión previa. Según la propia Wikipedia y Richardson (2005), el término wiki viene del hawaiano "wiki-wiki" que significa rápido. De este modo[76] se dice que: "dada la gran rapidez con la que se actualizan los contenidos, la palabra "wiki" adopta todo su sentido". El documento de hipertexto resultante, denominado también "wiki". El éxito de los wikis es una realidad. La tecnología "wiki" se ha convertido en un recurso más para los docentes, ya que puede ser muy útil para enseñar a los alumnos a trabajar en grupo y les obliga a permanecer constantemente bajo la necesidad de actualizar sus conocimientos y "el proceso más democrático de creación de conocimiento" (Richardson, 2005:65). El uso de wikis por parte de los miembros de una ONG les puede facilitar, entre otras habilidades, el aprender a negociar, ceder, ser críticos con su trabajo y recoger los comentarios de sus compañeros, aprender a evaluar proyectos de forma conjunta, intercambiar roles, ser críticos y tolerantes. Los wikis[77] facilitan también el intercambio de archivos de sonido, audio, o presentaciones en PowerPoint, entre otros ejemplos. Todavía no son muchas las organizaciones sociales y ONG que están utilizando esta herramienta, como ejemplo, el movimiento español por una vivienda digna, cuenta con una página wiki para ayudar a organizar e informar sobre el tema, http://www.escolar.net/wiki/index.php/Vivienda_digna, incluyendo ideas para las movilizaciones, convocatorias de las concentraciones e incluso sugerencias de consignas para corear.

[75] Para una completa explicación visual de lo que son los wikis véase http://www.commoncraft.com/show
[76] Wikipedia.org
[77] Algunos recursos wikis son www.webcollaborator.com, www.ahistoryteacher.com, http://planetmath.org; http://nycwp.org; www.aypwip.org/webnote. Uno de los más usados también es PB Wiki.

4.5 Podcasting. ONGs y la televisión

Otra propuesta es el podcasting cuya actividad consiste en generar archivos de sonido (mp3) o también de imagen y sonido (videocasts) y distribuirlos mediante un archivo del tipo RSS de manera que el producto audiovisual ofrecido esté siempre disponible a los usuarios que quieran suscribirse para recibirlo o quieran descargarlo en sus correspondientes dispositivos cuándo y dónde ellos quieran para usarlo posteriormente en un reproductor portátil. El periodista británico Ben Hammersley[78] acuñó el término 'podcasting' como resultado de la unión de otras dos palabras 'pod' (portable device) y 'broadcasting' (emisión). Otros[79] explican el término 'podcasts' como acrónimo de 'Portable On Demand Broadcast'. Sin duda alguna, el lugar de internet más famoso de podcasting, en el que gente de todo el mundo cuelga sus creaciones audiovisuales es YouTube[80], con sede en California y recientemente adquirida por Google. YouTube proporciona online su propio programa[81] para editar vídeos, enmarcarlos, titularlos, ponerles música, desde junio de 2007. Hasta entonces el gran paso lo había dado Apple que dos años[82] antes había lanzado. También se pueden escuchar podcasts con herramientas como Odeo, que permiten suscribirse a los autores de podcasts preferidos o bajarlos y escucharlos en el ordenador personal o reproductor portátil. Hasta el momento, uno de los grandes problemas del podcasting consistía en los problemas de la gente para alojar estos archivos tan grandes que saturaban el ancho de banda. Hoy en día, afortunadamente, existen opciones de alojamiento especializadas y la mayoría de programas especializados permiten bajar contenidos de forma automática de la Red. En este sentido, las organizaciones más importantes: UNICEF, Médicos Sin Fronteras, Manos Unidas, Greenpeace, Aministía Internacional, etc. cuenta con su propio canal en YouTube; incluso algunas de ellas, como Greenpeace, tienen en su propia página web un canal de televisión, donde se pueden descargar programas y videos de la organización.

4.6. Redes sociales

Tampoco queríamos dejar de mencionar, la potencialidad de las redes sociales, *Facebook, tuenti*, etc. asimismo como servicios sociales relacionados como *del.icio.us, meneame*, que aumentan la potencialidad de las propias ONG a la hora de distribuir sus mensajes, ideas o

[78] The Guardian (UK), 12/Febrero/2004.
[79] Wikipedia.org.
[80] YouTube www.youtube.com o la versión española YouTube Spain http://es.youtube.com
[81] Se trata de YouTubeRemixer y fue lanzado con buena acogida el 18 de junio de 2007.
[82] El 28 de junio de 2005, Apple lazó atunes 4.9 con soportes para Podcastng, facilitando así a un amplio espectro de la población un software accesible.

propuestas. Organizaciones como Intervida, Greenpeace o Save The Children, cuenta con perfiles en *Facebook.*

5- RESULTADOS, PROPUESTAS Y CONCLUSIONES: tres razones para incorporar los blogs en la gestión de la comunicación en las organizaciones sociales.

Algunos profesionales de las RRPP, varios medios de comunicación y algunas organizaciones no gubernamentales comienzan ya a despertar de ese letargo que ha sido la vida alejada de las tecnologías de la información y la comunicación para enfrentarse a un reto que consiste en pasar de la comunicación tradicional basada en un esquema emisor-receptor-mensaje para subir a un estadio superior y adaptarse a la Web. Este cambio supone una transformación radical tanto en las estructuras como en las formas de tratar y concebir el proceso de información y comunicación, ya que el impacto de Internet en la sociedad ha supuesto un cambio trascendental en las audiencias, que han pasado de ser receptores a convertirse en emisores, llegando así a algunos fenómenos que encontramos en la actualidad como son el Ciberactivismo o el Periodismo Participativo, entre otros.

En este contexto, existen varias razones por las que las organizaciones sociales y sus responsables de comunicación deben estar atentos a lo que se dice en los blogs. Al mismo tiempo estas razones se convierten en motivos por los que las organizaciones sociales deben involucrarse en del desarrollo de las nuevas tecnologías y es aconsejable la implementación de un blog como herramienta de comunicación:

1. Facilidad de uso y acceso. Volcar contenidos en un blog es tan fácil como mandar un email. Además, es muy fácil acceder a ellos. Existe una gran visibilidad. Los blogs de generan de un modo fácil y muy espontáneo.
2. Poder de influencia y viralidad. Los blogs se han convertido en refugio de expertos y especialistas en algunas materias. Buena parte de las personas y organizaciones más influyentes del mundo cuentan con un blog que les ayuda a reforzar su presencia en la Red, a aumentar su popularidad y difusión. Ciertos mensajes que se transmiten en un blog tienen una gran capacidad para saltar a otros blogs y reproducirse por la blogosfera.

3. Poder de anticipación. Los blogs son un termómetro de tendencias. En ocasiones, nos sirven para adelantarnos al futuro. Los blogs tienen una cierta peculiaridad o poder que les hace anticiparse a tendencias y modas. Son el caldo de cultivo de rumores y noticias. Estar atentos a los blogs es ir por delante de los medios y formas de comunicación tradicionales. El uso de blog te hace estar preparado e ir por delante.

Las crisis en las organizaciones sociales siempre van a cuestionar la credibilidad y la imagen entre sus públicos. La credibilidad se pierde no sólo ante los socios y voluntarios, sino también ante la sociedad y la Administración, pudiendo llegar a situaciones como la retirada de fondos. Además si no hay una resolución adecuada y rápida, la transparencia y la confianza corren el riesgo de deteriorarse definitivamente. En este sentido, las nuevas tecnologías aportan un vehículo rápido y de bajo costo para afrontarlas con garantía.

Esta comunicación ha intentado determinar cuáles son las mejores herramientas para gestionar la comunicación con los diferentes públicos y stakeholders de las organizaciones sociales u ONG —desde los voluntarios y donantes, pasando por los empleados y beneficiarios de la ayuda, y llegando hasta los medios de comunicación y las administraciones públicas, entre otros— . Del mismo modo, tras la descripción y análisis de los casos, recomienda el uso de las nuevas tecnologías como una buena práctica en materia de Comunicación y Relaciones Públicas para las organizaciones no gubernamentales. Como recordatorio, esta comunicación quiere hacer hincapié en la propuesta para la implementación del uso de wikis, podcasting, blogs y las redes sociales –entre otros instrumentos— como nuevas herramientas de comunicación para las ONG internacionales y españolas que en la actualidad se enfrentan a una gran crisis por la falta de confianza, credibilidad y transparencia, tan necesaria en los modelos de relaciones públicas más evolucionados, como es el simétrico bidireccional, cuya implementación se recomienda a las ONG para una mejor calidad en sus acciones comunicativas.

6- BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DOCUMENTALES

ABAD CASTELOS, M. (2004). *¿Una alternativa solidaria frente a la barbarie? Las ONG en la nueva sociedad global.* Madrid. Cideal.

ALONSO, J. (2006). «Blogs y Empresa», en VV. AA. *Blogs: la conversación en Internet que está revolucionando medios, empresas y a ciudadanos,* Madrid: ESIC Divulgación.

CABEZUELO, F. (2007). *Del Periodismo 2.0 al 3.0. Blogs y otras nuevas formas de participación de los públicos.* Fundación COSO de la Comunidad Valenciana para el Desarrollo de la Comunicación y la Sociedad. Valencia, pp. 161-186.

ERRO, J. (2003). *Descubrir y construir procesos de comunicación social*. Bilbao. Hegoa.

GARCÍA HERRERO, G. y RAMÍREZ NAVARRO, J. M. (2001), *Imagen y comunicación en temas sociales.* Zaragoza. Libros Certeza.

GOMIS, J. (2000). *Ong, una nova manera de fer politica.* Lleida. Pagés editors.

GRUNIG, J. E. (2002). *Dirección de Relaciones Públicas*. Barcelona. Gestión 2000.

HERRANZ DE LA CASA, J. M. (2007). «La gestión de la comunicación como elemento generador de transparencia en las organizaciones no lucrativas», en *Revista CIRIEC-España*, nº 57, pp. 5-31.

MITRA A. (2004). «Voice of the marginalized on the internet: examples from a website for women of South Asia», en *Journal of Communication,* 54, Sept. 2004, pp. 492-510.

OLIVER, R. W. (2004). *What is tranparency?* New York. Mc Graw Hill.

ORIHUELA, J. L. (2006). *La revolución de los blogs.* Madrid. Esfera de los Libros.

PERRY, D. C.; TAYLOR, M. y DOERFEL, M. L. (2003). «Internet-based communication in crisis management», *Management Communication Quarterly*, vol. 17, issue 2, noviembre 2003, pp. 206-232.

PIN ARBOLEDAS, J. R. (dir.) (2007). *Arrojando el lastre de la dependencia: Hacia una estrategia de sostenibilidad. 1er estudio SPACEXCHANGE sobre estrategia de captación de recursos en el sector no lucrativo español,* Navarra: IESE, Universidad de Navarra.

RIDDERSTRALE, J. Y NORDSTÖM, K. (2004). *Funky business.* Madrid. Prentice Hall.

RICHARDSON, W. (2006). *Blogs, wikis, podcasts and other useful tools for classrooms,* California. Corwin Press, Thousand Oaks.

SHAH, Z. S. (2003). «What's a blog, and why should nonprofits care?», en *Nonprofit Quarterly*, winter 2003, vol. 10, issue 4.

VARELA, J. (2006). «Periodismo Participativo: el Periodismo 3.0.» en VV. AA. *Blogs: la conversación en Internet que está revolucionando medios, empresas y a ciudadanos.* Madrid. ESIC Divulgación.

VIDAL CLIMENT, V. (2004). «La comunicación en las organizaciones sociales» en BEL MALLÉN, José Ignacio (coord.). *Comunicar para crear valor*. (pp. 307-322). Barañáin. Ediciones Universidad de Navarra (EUNSA),

4.2
La consideración de los públicos en las *webs* corporativas de las universidades españolas

Dra. Mª ISABEL MÍGUEZ - Universidad de Vigo

1- INTRODUCCIÓN

Las universidades españolas atraviesan hoy un momento de cambio, como consecuencia de la necesidad de adaptarse al Espacio Europeo de la Educación Superior. En este contexto, que va a suponer un incremento notable de la competitividad, será necesario recurrir a todos los mecanismos de comunicación posibles para mostrar a un público cada vez más selectivo y escaso la nueva oferta académica que ofrezca cada institución.

Las páginas *web* institucionales constituyen, en este sentido, una de las principales herramientas que pueden tener las universidades para difundir información, de forma específica y diferenciada, a sus distintos públicos.

Atendiendo a esta circunstancia, el **objetivo** de este estudio es determinar a qué tipo de públicos atienden de forma específica las universidades españolas en sus páginas web, con el fin de valorar cómo gestionan sus relaciones a través de esta herramienta de comunicación. Además, se pretende prestar una atención especial al caso de las universidades gallegas, valorando en qué medida influye la identificación de perfiles en la gestión y complejidad de los contenidos ofrecen en sus webs.

2 - MARCO TEÓRICO

Las relaciones públicas se pueden definir, según Cutlip, Center y Broom (1994: 2), como la función de dirección que establece y mantiene relaciones mutuamente beneficiosas entre una organización y los públicos de quienes depende su éxito o fracaso. Este enunciado muestra, por un lado, la importancia de los públicos –en plural– dentro de la disciplina, ya que desde hace años se entiende que dirigirse del mismo modo a perfiles de público diferentes resulta inviable. Y, por otra parte, esta definición recoge la construcción de relaciones como

elemento nuclear de las relaciones públicas, de acuerdo con la perspectiva relacional imperante en la investigación de la disciplina en los últimos años.
Los distintos textos que profundizan en esta perspectiva (Broom, Casey y Ritchey, 1997; Hon y Grunig, 1999; Ledingham y Bruning, 2000; Grunig y Huang, 2000…) entienden que el paradigma relacional supone un avance en la concepción de las relaciones públicas, ya que no limita su actividad a la mera comunicación voluntaria y organizada de una organización con los colectivos de su entorno, sino que invita a los profesionales a dar un paso más, trabajando en la gestión de las relaciones como objetivo último y empleando, para ello, la comunicación como herramienta.

En este sentido, Tomilson (2000: 199) apuntaba en el año 2000 que los modelos de los medios de masas tradicionales carecen del nivel de sofisticación necesaria para entender, desarrollar, mantener y alimentar relaciones entre las organizaciones y sus públicos significativos. Por ello, plantea fórmulas basadas en la comunicación interpersonal. Y, aunque las páginas web no son instrumentos de comunicación interpersonal, aportan una dosis de interactividad mayor que los medios de masas y presentan características que hacen que esta comunicación sea más próxima a los modelos interpersonales y, por tanto, más útil para la construcción y mantenimiento de relaciones.

Por otra parte, desde el punto de vista relacional se incide también en la necesidad de trabajar los vínculos que se mantienen con cada público específico, haciendo que cada colectivo se sienta atendido particularmente y alimentando la relación. Por este motivo, cualquier instrumento –entre ellos la página web– que pueda colaborar en la construcción de relaciones con públicos diversos, que pueden actuar de diferentes formas y ante los cuales las organizaciones deben, igualmente, trabajar de modos distintos, debe ser aprovechado con esta finalidad y no como mera herramienta de transmisión de información.

En este sentido, cabe recordar que no todos los públicos son iguales. Recurriendo a las categorías de público establecidas por Grunig (1975), dentro de los colectivos que se relacionan con la organización se pueden identificar no públicos, públicos latentes, públicos informados y públicos activos. Los públicos activos son los que más preocupan a la organización, porque además de procesar la información que reciben de esta, realizan búsquedas activas, y las páginas web son una de las fuentes de información principales para

estos públicos, debido a la facilidad de acceso y a la cantidad de información que proporcionan.

Teniendo en cuenta que la información que busca cada tipo de público es distinta y que a la organización le interesa especialmente satisfacer a sus públicos activos, que esperan poder localizar con facilidad y eficacia toda la información que buscan, parece lógico que las páginas web cuenten con perfiles de público; es decir, es aconsejable que los *sites* establezcan, al menos como una de sus vías de organización, distintos perfiles de usuario que conduzcan a cada público a la información que le resulta relevante. De este modo, se evita al internauta el buceo innecesario por contenidos que no son de su interés y se favorece su predisposición positiva hacia la organización, contribuyendo a que ésta desarrolle relaciones sólidas con sus públicos específicos.

3- METODOLOGÍA

Partiendo de estas reflexiones, para la realización de este estudio se ha llevado a cabo un análisis cuantitativo de los perfiles de público identificados en las 72 universidades españolas (públicas y privadas) recogidas en el portal Universia (excluyendo la UNED, por su carácter excepcional). Además de computar los públicos a los que se da atención específica en cada página, se ha valorado el modo en que aparecen estos públicos (agrupados, como un conjunto de perfiles, o de forma aislada y diluida entre otros contenidos de la página) y se ha atendido también a la denominación concreta que se da a cada uno de ellos.

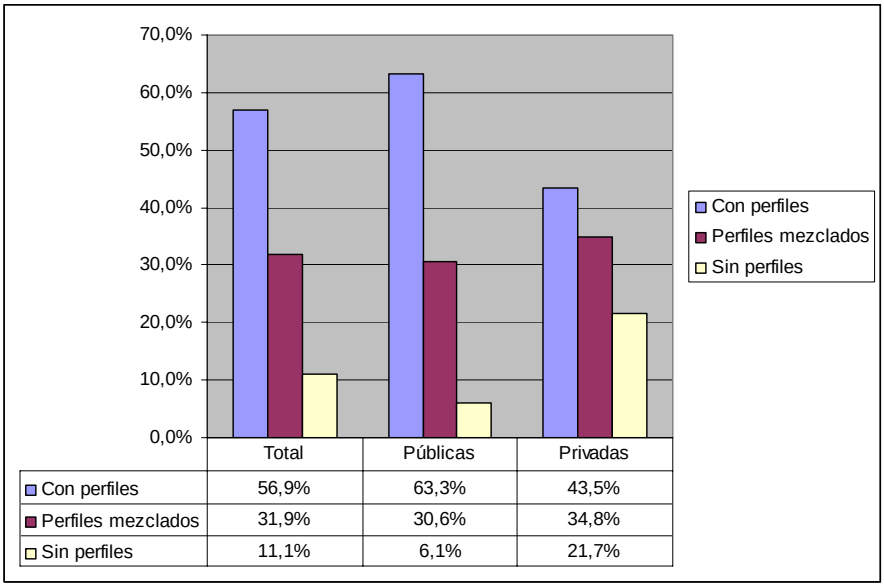
Para completar esta información en el caso de las universidades gallegas, se ha llevado a cabo un análisis cualitativo para observar las diferencias en el tratamiento de los perfiles a través de los contenidos.

4- DESARROLLO

La observación de la muestra permite diferenciar tres tipos de páginas web: las que cuentan con perfiles de público claramente identificados y agrupados en un menú (56,9% de las páginas analizadas); las que en el conjunto de sus contenidos identifican uno o varios perfiles

de público, aunque estos no estén agrupados en un menú, sino mezclados con otros contenidos de la web (31,9%); y las que no identifican ningún tipo de perfil de público (11,1%).

Gráfico 1. El uso de los perfiles como mecanismo de distribución de la información en las *webs*: datos generales (% de páginas *web*)



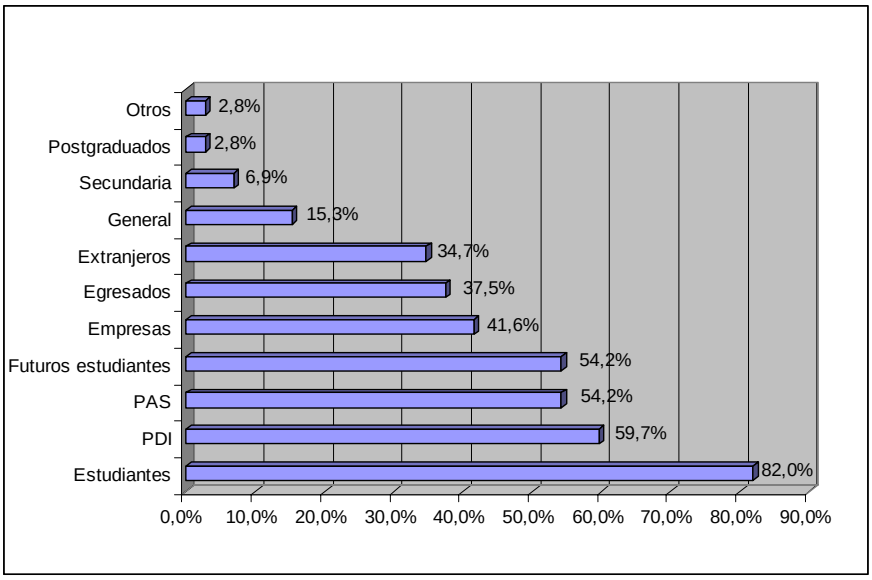
	Total	Públicas	Privadas
Con perfiles	56,9%	63,3%	43,5%
Perfiles mezclados	31,9%	30,6%	34,8%
Sin perfiles	11,1%	6,1%	21,7%

El desglose de estos datos en función de la titularidad de las instituciones parece mostrar una mayor conciencia sobre la importancia de direccionar la información en perfiles en la universidad pública que en la privada. Así, un 63,3% de las webs de universidades públicas tienen perfiles de público claramente identificados y agrupados, mientras sólo un 43,5% de las webs de universidades privadas cumplen esta característica. Del mismo modo, sólo un 6% de las universidades públicas no identifican ningún perfil de público, mientras que en el caso de las privadas esta cifra se eleva al 21,7%.

De la revisión de las *webs* de las 72 universidades se han obtenido un total de 12 perfiles. Tres de ellos son, como era de esperar, los tres públicos básicos de todas las universidades (estudiantes, personal docente e investigador y personal de administración y servicios); estos perfiles pueden considerarse perfiles funcionales, ya que, como públicos internos, estos colectivos recurren a menudo a las páginas *web* para buscar datos concretos relacionados con su trabajo o con sus estudios (números de teléfono, calificaciones, programas de materias, fechas, plazos…), pero también para resolver trámites, descargar formularios, etc. El resto de los perfiles se corresponden con públicos externos que todavía no están vinculados con la

universidad o que no tienen una relación directa con ella y que, por lo tanto, no utilizan la página como herramienta funcional, sino como mecanismo de búsqueda de información; estos perfiles pueden considerarse estratégicos, ya que el hecho de que las universidades los incluyan en sus webs responde a un interés institucional por darse a conocer entre dichos colectivos por razones diversas.

Gráfico 2. Tipos de perfiles identificados y presencia en las webs



Todos los perfiles detectados se describen a continuación, ordenados en función del número de páginas en los que aparecen y recogiendo los diferentes nombres con los que se identifican:

1- Estudiante(s) / alumno(s) / alumnado / *alumni*: bajo estas denominaciones se recoge la información dirigida a los estudiantes actuales de cada institución. Este perfil aparece en un 82% de las webs analizadas.

2- PDI / personal docente e investigador / profesor(es) / profesor/investigador / profesorado: este perfil aparece, en ocasiones, unificado con el de personal de administración y servicios, con nombres combinados como "PDI y PAS" o con una referencia genérica a "Personal", desde la que se puede acceder, posteriormente, a los dos perfiles. Considerando tanto los casos en los que aparece como perfil independiente como aquellos en los que se combina con el de personal de administración y servicios, está presente en un 59,7% de las páginas web.

3- PAS / personal de administración y servicios / personal / administración y servicios: computando, como en el perfil anterior, los casos en los que aparece como perfil

independiente y aquellos en los que se combina con el perfil de profesorado, aparece en un 54,2% de las webs analizadas.

4- Futuro(s) estudiante(s) / futuro(s) alumno(s) / nuevo alumno / nuevos estudiantes / futuro alumnado / preuniversitarios: es el perfil pensado para ofrecer información a los clientes potenciales de la institución; se centra, en general, en la descripción de los planes de estudio, los sistemas de acceso, los servicios, etc. Cabe señalar que, en algunos casos, el usuario no puede acceder a este perfil directamente, sino que ha de hacerlo a través del perfil de estudiantes. En cualquier caso, aparece también en el 54,2% de las webs tratadas.

5- Empresa(s) / empresas e instituciones / instituciones y empresas / sociedad y empresa / empresas y entidades / empresa externa / empresas y medios[83]: en términos generales, la mayoría de las universidades conciben este perfil como una vía para agrupar la información de interés para el mundo de la empresa o de las instituciones que puedan desarrollar vínculos con la universidad, aunque en algunos casos ("empresa y medios", por ejemplo) se contemplan otros públicos. Este perfil aparece en un 41,6% de las webs analizadas.

6- Estudiantes egresados / egresados / antiguo(s) alumno(s) / *alumni*[84] / amigos y antiguos alumnos / antiguos alumnos y amigos / exestudiantes: este perfil se contempla en un 37,5% de las páginas web y en algunas ocasiones incluye información relativa a los programas de postgrado que ofrecen las instituciones.

7- Estudiante(s) extranjero(s) / extranjeros / estudiantes internacionales / alumno internacional / internacional / *foreign students* / *exchange students* / Erasmus: un 34,7% de las universidades cuentan con este perfil, encaminado a ofrecer información a los estudiantes de otros países que pretendan realizar estadías o cursar estudios en alguno de los centros de cada institución. Como en el caso de los futuros estudiantes, este perfil está subordinado, en algunas universidades, al perfil de estudiantes.

[83] Ante este listado cabe añadir que, si exceptuamos el caso de una universidad que cuenta con un perfil de "empresa y medios" (ya computado), ninguna de las webs incluye dentro de sus perfiles a los medios de comunicación. La mayoría de las universidades españolas cuentan con boletines informativos digitales o salas de prensa especialmente pensadas para informar a los medios, pero, dado que se trata de un público intermedio diferente a los que aquí se recogen, las universidades optan por darle un tratamiento diferenciador fuera del conjunto de perfiles que conforman el resto de los públicos.

[84] Como se puede observar, algunas universidades utilizan "*alumni*" para hacer referencia a los egresados, mientras que otras lo hacen para denominar a los estudiantes actuales.

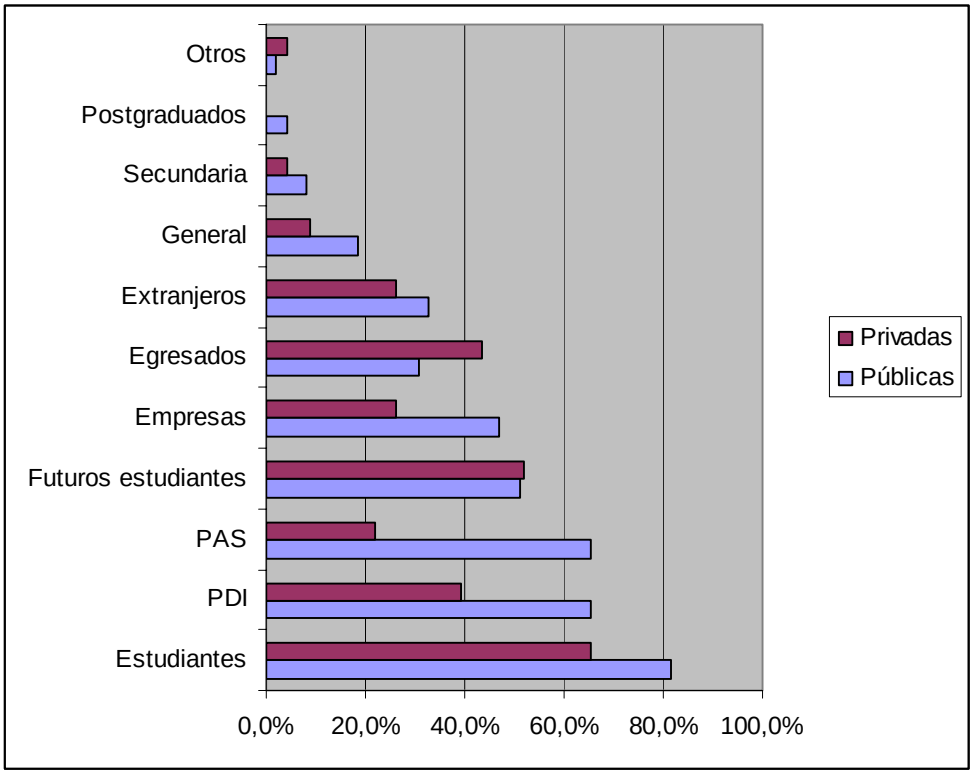
8- General / visitante(s) / ciudadanos: se trata de un perfil genérico encaminado a facilitar información básica sobre la institución a cualquier persona con interés y sin una vinculación específica con ésta. Sólo lo contemplan un 15,3% de las universidades.

9- Estudiantes de secundaria / (estudiantes y) centros de secundaria / espacio secundaria / infosecundaria: sólo cinco de las universidades (un 6,9%) recogen este perfil, que parece solaparse, en cierto modo, con el de futuros alumnos. Sin embargo, tres de ellas cuentan, igualmente, con el perfil de estudiantes potenciales.

10- Estudiante de postgrado / postgraduado: sólo dos universidades (2,8%) cuentan con un perfil específico para los estudiantes de másters, postgrados, etc.

11- Otros perfiles: como casos anecdóticos, cabe mencionar que una de las universidades analizadas recoge el perfil de "orientadores" (complementario con el de estudiantes de secundaria) y otra hace referencia a "amigos y amigas de…" para ofrecer información a ciertos colectivos que se relacionan con la universidad y que no se corresponden con ninguno de los perfiles anteriores.

Aunque este conjunto de perfiles están ordenados en función del número total de páginas web en las que aparecen, si se analizan por separado los datos de universidades públicas y privadas se encuentran algunos matices importantes.



En el caso de las universidades públicas, el orden de los perfiles en importancia porcentual, es: estudiantes, PDI y PAS (con similar porcentaje), futuros estudiantes, empresa, estudiantes extranjeros, egresados, general, secundaria, estudiante de postgrado y otros. Mientras, en las universidades privadas, el orden es: estudiantes, futuros estudiantes, egresados, PDI, extranjeros y empresa (igualados), PAS, general, secundaria y otros (con similar porcentaje). Desglosando estos datos en relación con los diversos perfiles de estudiantes, cabe destacar que un 81,6% de las universidades públicas cuentan con un apartado específico para estudiantes (dentro de sus perfiles o de forma aislada), mientras que esta cifra desciende a un 65% en las privadas. Ocurre algo parecido, aunque con diferencias menos acusadas, en el caso del perfil de estudiantes extranjeros (32,6% en las universidades públicas y 21,6% en las privadas). Sin embargo, las cifras se igualan en la referencia a futuros estudiantes (51% en las públicas y 52% en las privadas), aspecto al que contribuye el hecho de que muchas universidades privadas, aunque no cuenten con perfiles agrupados y claramente diferenciados, sí incluyen un apartado específico para los nuevos estudiantes. Por último, resulta llamativo el caso de los estudiantes egresados, ya que sólo un 30,6% de las universidades públicas los consideran, frente a un 43,5% de las privadas.

En lo que respecta a la consideración de los perfiles de personal (personal docente e investigador y personal de administración y servicios), la diferencia entre universidades públicas y privadas es notable. Tanto el colectivo de los PDI como el de PAS aparecen recogidos en un 65,30% de las páginas web de las universidades públicas, mientras que en el caso de las universidades privadas, el perfil de PDI aparece en el 39% de las páginas y el de PAS sólo en el 21,8%.

También hay una diferencia sustancial en cuanto al porcentaje de universidades que recogen a las empresas y/o instituciones como uno de sus perfiles o que les dedican un apartado aunque sea de forma aislada (un 46,9% en las universidades públicas frente a un 26,10 en las privadas). Lo mismo ocurre con el perfil general (18,4% frente a 8,7%).

La gestión de los contenidos por perfiles: el caso de las tres universidades gallegas

En el caso de las tres universidades gallegas, todas ellas públicas, cabe destacar una escasa identificación de perfiles. La Universidad de Vigo y la Universidad de Coruña únicamente identifican los tres perfiles funcionales básicos (estudiantes / alumnado, PAS y PDI). La

Universidad de Santiago de Compostela, en cambio, añade a estos grupos otros perfiles estratégicos: futuros estudiantes, estudiantes egresados y empresas e instituciones.

Atendiendo a la accesibilidad, cabe apuntar que la Universidad de Santiago de Compostela cuenta con un apartado específico destinado a los perfiles de acceso, visible desde la portada. La Universidad de Vigo también cuenta con un menú de acceso por perfiles, aunque en la página web prima la orientación por contenidos. Por último, en el caso de la Universidad de Coruña, los perfiles aparecen mezclados con el resto de los contenidos de un menú genérico; además, el perfil de PDI y el de PAS son opciones subordinadas a una opción de "personal" dentro de dicho menú genérico.

En cuanto a los contenidos que se ofrecen para cada perfil, destaca, nuevamente, la página de la Universidad de Santiago de Compostela, que ofrece información muy detallada para cada uno de los seis perfiles que contempla. De hecho, a través de los menús por perfil se puede acceder a toda la información de la web que pueda de interés para cada colectivo. Además, dentro de cada perfil, los menús ofrecen explicaciones para que el usuario conozca con exactitud qué va a encontrar en el apartado en cuestión. Igualmente, la organización de la página facilita al usuario la orientación, ya que cuando se accede a uno de los perfiles, los marcos laterales de la web se mantienen, permitiendo al usuario ver en todo momento los menús de información general, perfiles y novedades.

En el caso de la Universidad de Coruña, el perfil de estudiantes ofrece una información bastante completa, pensada tanto para el estudiante actual como para el futuro alumno, aunque la desorganización de los contenidos y el hecho de que se mezclen en los mismos apartados aspectos poco homogéneos hace que cualquier búsqueda resulte poco operativa. En lo que se refiere a la información a la que se puede acceder desde los perfiles de PAS y PDI es muy similar (normativa, concursos y oposiciones, acceso a la biblioteca, servicios informáticos…) y bastante escasa, especialmente en el caso del profesorado.

Por otra parte, la información a la que remiten los perfiles en la página web de la Universidad de Vigo es muy escasa. Utilizando el menú de perfiles, el usuario difícilmente puede localizar información esencial, aunque puede encontrar informaciones secundarias, de escaso interés o sin actualizar. Es decir, aunque la página web contiene información suficiente para todos los perfiles, para acceder a ella es necesario emplear los menús orientados por contenido.

Por último, cabe apuntar que tanto en el caso de la Universidad de Vigo como en el de la de Coruña, el acceso a uno de los perfiles supone la pérdida de la referencia de los contenidos generales, lo que dificulta la navegabilidad[85].

5- APORTACIONES

La primera observación que se puede extraer de este análisis es que la mayoría de las universidades españolas reflejan en sus páginas web una política de gestión específica de la información en función de los tipos de público, aunque esta situación se produce en mayor medida en las universidades públicas que en las privadas.

En segundo lugar se comprueba que el número de perfiles que se pueden identificar (hasta un total de 12), así como el porcentaje de universidades que considera cada uno de ellos en sus webs, es muy variable. En este sentido, el perfil más considerado es, como era de esperar, el de los estudiantes, público esencial de toda universidad.

Por otra parte, en términos globales, se observa que se atiende más a los perfiles funcionales (estudiantes, PDI y PAS) que a los perfiles estratégicos. Así, resulta llamativo, por ejemplo, que no se contemple en mayor medida a los futuros estudiantes, un colectivo asiduo a Internet y de especial interés en el contexto en el que se va a tener que desenvolver la universidad española en los próximos años, compitiendo tanto con una formación profesional cada vez más atractiva como con la oferta de otros centros europeos.

Hay que tener en cuenta, no obstante, que estas cifras globales vienen determinadas por el peso de las universidades públicas en la muestra, ya que son más e identifican perfiles en mayor proporción que las privadas. Por este motivo, conviene tener en cuenta las relevantes diferencias que se observan si se analizan los datos de los centros públicos y los privados por separado.

Así, en las universidades públicas la atención preferente sí se centra, además de en los estudiantes, en los otros dos perfiles funcionales internos comunes a todos los centros (el

[85] Según Aguillo Caño y su equipo (2005: 44), muchas webs de universidades españolas presentan problemas formales que dificultan la visibilidad y el acceso a sus contenidos y cuentan con mecanismos de navegación confusos.

personal docente e investigador y el personal de administración y servicios), mientras que el contacto con antiguos alumnos, por ejemplo, parece ser de poco interés. En las universidades privadas, en cambio, la figura más relevante tras los estudiantes es el futuro alumno, que es, en definitiva, el cliente potencial de la empresa; de hecho, varias universidades privadas que no cuentan con organización de contenidos por perfiles sí recogen, como perfil único, al futuro estudiante. En este tipo de instituciones le sigue en importancia el estudiante egresado, con el que los centros privados suelen mantener una relación más estrecha como consecuencia, entre otras cuestiones, de la gestión de las prácticas profesionales, que estos centros tienden a garantizar. Sólo estos dos perfiles se encuentran en una proporción mayor de universidades privadas que de públicas, muy por encima de los perfiles funcionales del profesorado y, con notable diferencia, del personal de administración y servicios.

Ante estos datos llama la atención el escaso interés de las universidades por otros dos perfiles estratégicos que, desde nuestro punto de vista, pueden resultar especialmente relevantes en el contexto actual. Uno de ellos es el de las empresas, cuya relación con las universidades determina el nivel de transferencia y por tanto de utilidad del conocimiento superior. El otro es el de los estudiantes extranjeros, que son especialmente importantes por el interés que existe por favorecer la movilidad en el marco del Espacio Europeo de la Educación Superior y cuya fuente esencial de información es, precisamente, la página *web*.

También resulta curioso observar que, por el momento aunque este dato variará, sin duda, en un breve período de tiempo, pocas universidades cuentan con información específica y fácilmente accesible para los postgraduados, cuando el postgrado será, en un futuro próximo, uno de los mecanismos esenciales de diferenciación de las universidades y una de las vías fundamentales para la captación de alumnado.

Por último, con respecto al análisis de casos de las webs de las universidades gallegas, se observa una correspondencia clara entre la identificación de perfiles y la organización de contenidos. En el caso en que se da una segmentación de perfiles más detallada, como la que ofrece la página de la Universidad de Santiago de Compostela, los contenidos están mejor definidos y se agiliza la búsqueda de información por parte del usuario. En cambio, el intento de agrupar en un único perfil (el de estudiantes) grupos con necesidades informativas diferentes (estudiantes actuales, potenciales, extranjeros y egresados) obliga a mezclar contenidos distintos, genera confusión y dificulta los procesos de localización de datos,

haciendo poco útil la búsqueda por perfil y obligando al usuario a utilizar menús de contenido en los que la información no está orientada o especializada en función del tipo de colectivo.

En síntesis, se podría concluir que la mayoría de las universidades españolas, especialmente las públicas, son conscientes de la importancia de utilizar la página web como un vehículo de gestión de relaciones con colectivos específicos, si bien muchas instituciones sobre todo las públicas, paradójicamente, olvidan que el futuro de la universidad pasa por la atención a los públicos estratégicos de los que depende su éxito o fracaso. Trabajando en la consideración de estos colectivos estratégicos y tratando de diseñar mapas de contenidos adecuados para cada perfil de público, las páginas web pueden convertirse en la mejor herramienta de comunicación para que las instituciones superiores puedan competir en el contexto europeo y alimenten unas relaciones fructíferas con cada uno de sus públicos.

6- BIBLIOGRAFÍA

AGUILLO Caño, I. (coord.) (2005): "Factor de impacto y visibilidad de 4.000 sedes web universitarias españolas". Laboratorio de Internet del Centro de Información y Documentación Científica (CINDOC-CSIC), disponible en http://www.micinn.es/univ/html/informes/estudios_analisis/resultados_2004/ea0020/EA2004-0020.pdf. Consultado 15 de junio de 2008.

BROOM, G.M., CASEY, S. y RITCHEY, J. (1997): "Toward a concept and theory of organization public relationships" en *Journal of Public Relations Research*, 9, pp. 83-98.

GRUNIG, J.E. (1975): "Some consistent types of employee publics" en *Public Relations Review*, 1 (4), pp. 17-36.

GRUNIG, J.E. y HUANG, Y.H. (2000): "From organizational effectiveness to relationship indicators: Antecedents of relationships, public relations strategies and relationship outcomes" en LENDIGHAM, J.A. y BRUNING, S.D. (eds.): *op. cit.,* Mahwah (NJ): Lawrence Erlbaum Associates, pp. 23-54.

HON, L. y GRUNIG, J.E. (1999): *Guidelines for measuring relationships in public relations*, Gainesville (Florida): The Institute for Public Relations.

LENDIGHAM, J.A. y BRUNING, S.D. (2000): "Introduction: background and current trends in the study of relationship management", en LENDIGHAM, J.A. y BRUNING, S.D. (eds.): *op. cit.*, pp. XI-XVII.

LEDINGHAM, J.A. y BRUNING, S.D. (eds.) (2000): *Public relations as relationship in management: A relational approach to the study and practice of public relations*, Mahwah: Lawrence Erlbaum.

THOMILSON, T. Dean (2000): "An interpersonal primer with implications for public relations", en LENDINGHAM, J.A., BRUNING, S.D. (eds.): *op. cit.,* Mahwah (NJ): Lawrence Erlbaum Associates, pp. 177-203.

4.3
Evaluación e Investigación de las Estructuras y Procesos de Comunicación Interna en las Instituciones Públicas de Procuración de Justicia en México. El Modelo del Estado de Tamaulipas.

Dra. **MERCEDES CANCELO SAN MARTÍN** – Universidad Autónoma de Tamaulipas
mcancelo@uat.edu.mx
Mtra. **MA. DEL CARMEN GÓMEZ DE LA FUENTE**– Universidad Autónoma de Tamaulipas
mcgomez@uat.edu.mx
Mtra. **SANDRA LUZ HERRERA JUÁREZ.** – Universidad Autónoma de Tamaulipas
slherrera@uat.edu.mx

Abstract
Los actuales devenires organizacionales demandan la generación de instrumentos y canales que fructifiquen la realidad de una comunicación interna eficaz y a la altura de las nuevas demandas corporativas. Esta realidad de comunicación interna debe ser observable en todas las organizaciones humanas y con especial necesidad en las institucionales públicas. Debido al papel de servicio e integrador del ciudadano, no podemos olvidar que los miembros de una institución, mas allá de su papel funcional en la organización, son ciudadanos que finalizada su jornada laboral se incorporan a la vida en sociedad. La misma sociedad a la que sirve la institución en la que ellos se integran como público interno.
Palabras Clave: Evaluación, Estructuras, Procesos, Comunicación Interna

1- INTRODUCCIÓN

"En la actualidad existen cambios a diferentes niveles respecto de realidades diversas que afectan a las organizaciones gubernamentales, empresariales y las de sociedad civil". Nosnik (2006:27). Como bien apunta el doctor Nosnik la dinámica actual de los cambios que se presentan día a día, el avance de la ciencia y la tecnología así como la crisis económica que se vive a nivel global, requiere que las organizaciones efectúen procesos de evaluación, revisión o auditorias que contribuyan a la mejora de la organización haciendo que la comunicación interna fluya con el fin de proporcionar un bien o un servicio de calidad ya que es uno de los aspectos en los que de ello dependerá la supervivencia de las mismas.

La comunicación interna institucional es la base para la gestación de una imagen positiva de la organización tal y como destacan Martínez Solana (2004) y Cancelo (2004). La famosa fórmula de Imagen es igual a Identidad más Comunicación que se aplica perfectamente en el modelo teórico que deben asumir las organizaciones y en este caso las instituciones públicas.

Según Álvarez y Caballero[86] el objetivo básico de la comunicación interna es el de conseguir la implicación de los distintos componentes de la institución en una filosofía global de la misma. El éxito de la organización estará directamente relacionado con el éxito de la política de comunicación interna.

Álvarez y Caballero[87] señalan que es en los partidos políticos y las instituciones del gobierno donde más fácilmente se percibe la falta de comunicación y de participación interna, lo que se traduce en apatía y desmovilización de los miembros de las organizaciones. A pesar de los cambios que se han generado en las instituciones públicas entre los que destacan el dar una mayor importancia a las áreas relacionadas con la comunicación, en muchas ocasiones se les limita en cuanto a su ejercicio y desarrollo de la misma es por ello que la comunicación interna carece de planeación, evaluación e intervención de los procesos comunicativos y sus medios que permitan una mejor toma de decisiones y mejores efectos en el receptor

Características de la Comunicación Interna

La comunicación interna de una organización debe basarse en los siguientes principios:

76. Ser un compendio de información, comunicación y formación. A través de estos tres elementos se deben encauzar todos los instrumentos de comunicación interna con el fin de motivar eficacia en el trabajo, cultura e identidad corporativas y comunicación entre los miembros de la organización.
77. Una actitud proactiva de la alta dirección, como señala Villafañe[88], es imprescindible para el éxito del plan de comunicación interna.
78. La comunicación interna debe lograr que los miembros de la organización proyecten en su entorno una imagen positiva de la organización.
79. Entre la comunicación interna y externa debe existir coherencia. Con ello, se evitará la existencia de dos versiones distintas de la realidad corporativa.
80. Revalorizar la comunicación interna logrando que llegue más allá de la propia institución. Dar a conocer la cultura y la identidad corporativa entre las familias de los miembros de la organización y de su entorno, utilizando como catalizador de comunicación interna al propio miembro de la organización.

[86] Alvarez ALVAREZ Tomás, CABALLERO Mercedes. (1997) Vendedores de imagen. Los retos de los nuevos gabinetes de comunicación. España. Paidós.
[87] Ibidem
[88] VILLAFAÑE, J. *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas.* Madrid: Pirámide. 1998.

El objetivo fundamental de la comunicación interna, como señala Ramírez[89], es el incremento de la productividad. Este beneficio para la organización se ampara en objetivos secundarios como pueden ser: la creación de cohesión interna en la organización, una mejora en las condiciones de trabajo, el fomento de la cultura organizacional, una mejora de la identidad corporativa entre los miembros de la organización, etc.

Villafañe[90] señala los objetivos de comunicación interna más comunes en las organizaciones:

1. Implicar a los miembros de la organización en el desarrollo de su visión estratégica. Se promueve que los empleados compartan valores y cultura corporativa con el fin de cohesionarlos y lograr que trabajen todos en la misma dirección.
2. Proyectar una imagen positiva. Uno de los objetivos que tendrá beneficios para la organización, más allá de sus propias fronteras, será generar una identidad positiva entre sus miembros con el fin de que estos la proyecten en su entorno.
3. Equilibrar la información descendente, ascendente y transversal. Esto se logrará informando a cada miembro de la organización de todos aquellos aspectos funcionales y corporativos que le atañen, buscando de él una respuesta (retroalimentación) en el sistema de comunicación interna.
4. Implicar al personal en el proyecto de empresa a partir de su integración en el mismo. Cada miembro debe ser consciente de su función en la organización y considerarse una pieza necesaria en el engranaje de la organización.
5. Fomentar un estilo de dirección fundado en el trabajo en equipo, en la participación y el compromiso de los empleados, y en la creación y desarrollo de la cultura corporativa de la organización.
6. Motivar y favorecer la adecuación de la organización a los cambios que se generen en su entorno. Un ejemplo claro de esa política son los cambios originados por la evolución tecnológica, tanto en el sector comercial o el productivo como en el comunicativo, dentro de la organización con el fin de adecuarse al entorno.

[89] RAMIREZ T, Gabinetes de Comunicación. Funciones Disfunciones e incidenciasEspaña. Bosh 1995
[90] Op. Cit 3.

Antecedentes de la PGJ

La Procuraduría General de la Republica es el órgano del poder Ejecutivo Federal, que se encarga principalmente de investigar y perseguir los delitos del orden federal y cuyo titular es el Procurador General de la República, quien preside al Ministerio Público de la Federación y a sus órganos auxiliares que son la policía investigadora y los peritos. Es la encargada del despacho de los asuntos que la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la Ley Orgánica de la Procuraduría General de la República, su Reglamento y otros ordenamientos, le encomiendan al Procurador General de la República y al Ministerio Público de la Federación.[91]

El Ministerio Público tiene su origen en el derecho español, que preveía la existencia de funcionarios denominados fiscales, encargados de promover justicia y perseguir a los delincuentes. Durante la Colonia formaban parte de las Reales Audiencias, de acuerdo con las leyes del 5 de octubre de 1626 y del 9 de octubre de 1812.

La Constitución de 1917 establece en materia penal, una doble función del MPF, Ministerio Público Federal como titular de la acción penal y como jefe de la policía judicial, asimismo la persecución de los delitos del orden federal.

De igual forma se le otorgó al Procurador General de la República, de manera personal, el cargo de Consejero Jurídico del Gobierno e intervenir en los negocios en que la Federación fuera parte.

En agosto de 1919 se expidió la segunda Ley Orgánica en la cual se asigna al Ministerio Público intervenir como parte en todos los juicios de amparo; una tercera se publicó en agosto de 1934 en la cual se reestructura la Procuraduría.

Durante la administración del Presidente Lázaro Cárdenas 1934-1940, la Procuraduría inició la lucha contra el tráfico de enervantes, impidiendo la siembra y la importación de drogas. En enero de 1942 se expidió la cuarta Ley Orgánica, en la cual se inserta la innovación de velar por el respeto a la Constitución por todas las autoridades federales y locales. En 1951 se reforma el artículo 107, fracción XV de la Constitución, estableciendo que el Procurador

[91] PROCURADURÍA General de la República. [En línea]http://www.pgr.gob.mx/Que%20es%20PGR/presentacion.asp Enero/ 30/2009

General o el agente del Ministerio Público será parte en todos los juicios de amparo y podrá abstenerse cuando éste carezca de interés público.

En su evolución el MPF se ha regido por diversos ordenamientos, siendo los principales la Ley Orgánica de la P.G.R. y su Reglamento, los cuales se han modificado en distintas ocasiones, la última el 1 de noviembre de 2001.

Origen del ministerio público en tamaulipas

La primera Ley orgánica del Ministerio Público en nuestro Estado fue expedida por el Gobernador Andrés Osuna el 8 de Julio de 1918. Esta Ley se dictó con fundamento en el Artículo 21 de la Constitución Federal, confiriéndoles facultades persecutorias y acusatorias ante los tribunales contra los responsables de un delito. Además de la intervención en los asuntos judiciales de orden civil. La organización de la institución consistió en designar un Procurador General de Justicia como jefe del Ministerio Público, un Agente Auxiliar del Procurador y Agentes Adscritos a los Juzgados de Primera Instancia.[92]

La Ley Orgánica de 1926 fue promulgada por el Gobernador Marte R. Gómez esta extendió la composición del personal del Ministerio Público y autorizó al Gobernador para aumentar el número de agentes, misma que fue derogada por la Ley Orgánica del Ministerio promulgada por el Gobernador Praxedis Balboa en 1963, la cual crea la Dirección de Averiguaciones previas Penales y señala las exigencias para la Policía Judicial y la Rural, así como la creación de la Dirección Criminalística.

La anterior fue derogada por la Ley Orgánica de la Procuraduría General de Justicia de nuestra entidad federativa y que fuera promulgada por el Gobernador Emilio Martínez Manautou el 28 de mayo de1986, reformada en octubre de 1987 siendo Gobernador del Estado el Ingeniero Américo Villarreal Guerra.

[92] PROCURADURÍA General de Justicia. [en línea] http://www.procutamps.gob.mx/menu/antam.asp. 10/05/08

En la administración de 1993-1999 siendo Gobernador el Lic. Manuel Cavazos Lerma se reforma la Ley Orgánica de Administración Pública Estatal asignando atribuciones a la Procuraduría General de Justicia en su artículo 23, así como las reformas efectuadas el 22 de junio de 1994 a la Ley Orgánica de la Procuraduría General de Justicia del Estado.

Mediante decreto N°315 y publicado en el periódico oficial N°52 del miércoles 1° de julio de 1998, entra en vigor la nueva Ley Orgánica de la Procuraduría General de Justicia del Estado contenida en el Decreto N°342 del quincuagésimo segundo Congreso Constitucional del Estado Libre y soberano de Tamaulipas, de fecha 23 de Abril de 1986, así como sus posteriores reformas contenidas en los decretos números 70 y 10 publicados en los periódicos oficiales del estado de fecha 28 de Noviembre de 1987 y 27 de febrero de 1993 respectivamente, en donde se destaca:

1- La creación de las Agencias del Ministerio Público Conciliador.
2- El cambio de nombre de la Policía Judicial por Ministerial.
3- La profesionalización de los Servidores Públicos de la Procuraduría.
4- La creación del consejo de participación ciudadana de evaluación de las acciones tendientes
a profesionalizar a los servidores públicos de la Procuraduría General de Justicia.
5- La creación de las coordinaciones de: Asesoría y Asuntos Especiales, Comunicación Social, Estadística e Informática.
6- La participación de la Procuraduría en el Sistema Nacional a través de su Consejo Estatal de seguridad Pública.
7- La protección de los derechos humanos, atendiendo las quejas, propuestas de conciliación y
recomendaciones de las Comisiones Nacional y Estatal de Derechos Humanos, cuando estos sean aceptados.
8- En Septiembre de 1999 se crea la Coordinación de Visitaduría y en Agosto del 2000 la figura de Secretario Relator en las Agencias del Ministerio Público Investigadoras.[93]

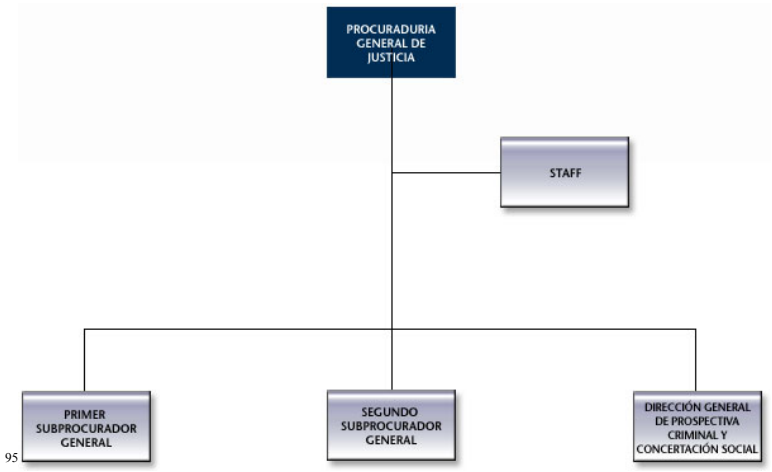
[93]Op. Cit 7

En Ciudad Victoria, Tamaulipas a los 30 días del mes de Marzo del 2000 se firma el convenio que establece los lineamientos de coordinación técnica y operativa para el combate al Narcotráfico celebrado por la Procuraduría General de la República y la Procuraduría General de Justicia del Estado, en el ámbito de sus respectivas competencias, establecerán los mecanismos de coordinación y las acciones necesarias para la instalación de Agencias del Ministerio Público "Mixtas", conformadas por servidores públicos tanto del[94] Fuero Federal como del Fuero Común, entre las cuales se generarán relaciones de colaboración.

Recientemente por Acuerdo número 3/00 del Procurador General de Justicia, se crean las Agencias Especializadas en Delitos Sexuales, Violencia Intrafamiliar y Cometidos en contra de Incapacitados y Discapacitados.

En Julio de 2001 se obtiene el certificado de ISO 9001-2000 del proceso de integración de la Averiguación Previa y Acta Circunstanciada. Este proceso nos permitió ingresar en los cuadros mundiales de calidad que convirtió a esta Procuraduría es la primera en obtener a nivel nacional.

Figura 1.1 Estructura Organizacional Procuraduría General de Justicia del Estado de Tamaulipas.

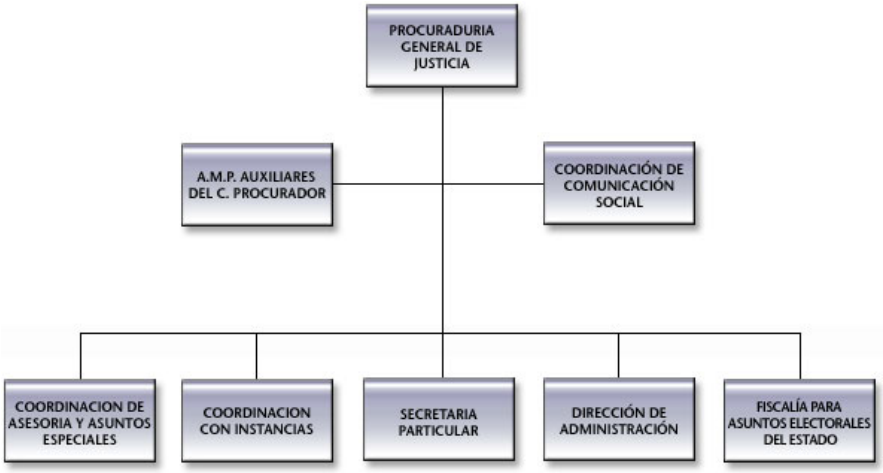


95

94

95 Gobierno de Tamaulipas (en línea) http://www.tamaulipas.gob.mx/estructura/datos.asp?id=2100

Figura 1.2 Estructura Organizacional Procuraduría General de Justicia del Estado de Tamaulipas. Ubicación de la Coordinación de Comunicación Social dentro de la Procuraduría



La presente investigación analiza los procesos y estructura de comunicación interna existente en la Procuraduría de Justicia en México, centrado nuestro análisis de campo en el Estado de Tamaulipas, estado fronterizo con los Estados Unidos de América. Es una institución que cuenta con 750 empleados a nivel estatal. Para esta Institución, es de vital importancia la comunicación con la sociedad, y es esta el mayor interés de la dependencia, proteger sus intereses, actuar conforme a la ley, cuidar a las victimas de la comisión de un delito, protegerlos y asesorarlos es obligatorio. es imperativo esencial a la Administración Pública Estatal, a cargo del Ingeniero Eugenio Hernández Flores, Gobernador Constitucional del Estado, fortalecer a la Procuraduría General de Justicia, para mejorar la eficiencia en la integración de las averiguaciones, abatir el rezago y elevar los niveles de eficiencia, ese es el objetivo, por ello, a través de esta Pagina WEB privilegiamos ese contacto con la sociedad y abrimos la función de la institución, a fin de transparentar todas nuestras acciones; la atención en línea, la denuncia anónima, compartir estadística real y prestar servicios son unas de las innovaciones de este portal.[96]

[96] PGJ.[en linea]http://pgj.tamaulipas.gob.mx/2008/menu/procuraduria.asp15/02/09

2- PLANTEAMIENTO E INSTRUMENTACIÓN METODOLÓGICA DEL ESTUDIO

La presente investigación se encuentra en la primera fase del estudio que tiene como fin analizar los procesos y la estructura de comunicación interna existente en la Procuraduría General de Justicia de México, centrando nuestro análisis de campo en el Estado de Tamaulipas, estado fronterizo con los Estados Unidos de América. La imagen existente que se desgrana de esta institución se genera, así poco a poco a través de las pocas incursiones mediáticas que realizan los miembros de esta institución y a través del papel mediador, canalizador e interpretativo que hacen los medios de comunicación de las funciones y actividades de esta organización.

La metodología aplicada en esta investigación se implementó con los siguientes instrumentos:

1- Auditoria interna (a los miembros de las diferentes sedes de la Procuraduría de Justicia del Estado de Tamaulipas, integrando todas las escalas jerárquicas).

2- Breve análisis mediático de la imagen que posee la institución (a través de un análisis de contenido de los medios del Estado de Tamaulipas).

3- Revisión del manual de procedimientos interno y búsqueda de indicios de Manuales de Identidad Corporativa o todo aquello que se le asemeje.

3- RESULTADOS PRELIMINARES

La presente investigación se encuentra en la fase de diagnóstico del sistema de comunicación empleado por la Procuraduría General de Justicia del Estado de Tamaulipas y los primeros resultados de la investigación arrojan la débil comunicación interna formal existente y la carencia de preceptos firmes como la generación de Manuales de Comunicación Interna y de Identidad Corporativa.

De la revisión de la estructura organizacional general de la institución objeto de estudio y como se puede observar en el organigrama institucional que se presenta en la figuras 1.1 y 1.2

sobre el departamento de comunicación, se observa que no tiene la figura relevante propia de su posición vital y comunicativa para realizar los procesos propios de planeación, coordinación, estrategia y evaluación de la comunicación organizacional interna, lo que se confirmará mediante los diversos instrumentos que permitirán indagar a profundidad los procesos, medios, canales, mensajes, públicos, acciones, actitudes y satisfacción con respecto a la comunicación organizacional que busque llevar a cabo la concreción de los objetivos y metas institucionales que día a día se generan en la Procuraduría de Justicia.

Por otra parte de la aplicación del instrumento diseñado para directivos de primer nivel respecto a los medios empleados para la comunicación interna mediante el cual reciben información relevante y oportuna de la institución se encontró como resultados preeliminares que:

- Las reuniones con la alta dirección (comunicación interpersonal) es mayormente utilizado.
- Intranet aunque lo consideran que no es muy eficaz es el segundo en uso a nivel directivo, en los mandos medios no funciona.
- El correo electrónico público se mayormente en el nivel medio de la estructura organizacional.
- Relaciones con los compañeros no son frecuentes debido al tipo de institución y de servicio que ofrecen, por lo que se encuentra en esta posición
- A su vez por medio de teléfono, fijo y móvil (nextel, celular) en la quinta posición
- Como última opción el rumor
- La revista interna es nulo el impacto hacia los niveles inferiores, ya que se distribuye solo a los directivos y a nivel externo.

En el momento de la generación de este texto aún no se ha podido realizar un profesionagrama, este instrumento tiene el fin de conocer la adecuación de los perfiles profesionales de los miembros del departamento de comunicación a sus funciones estructurales y organizacionales.

Respecto al primer avance de estudio de imagen externa a través de los medios de comunicación, se extrae la generación de noticias constantes sobre la institución. En las

cuales como es norma en las publicaciones impresas, se genera un vacío de contenido que da espacio a la suscitación de elementos de amarillismo periodístico. Aun está por analizar el elemento de influencia de la comunicación de la procuraduría hacia los medios de comunicación.

Es importante señalar que como fruto de la investigación se culminará proporcionando cursos formativos de comunicación interna a los miembros de la organización y la generación de un MIC de Procuraduría del Estado de Tamaulipas.

La metodología aplicada en esta investigación se implementa con los siguientes instrumentos:

Auditoría interna (a los miembros de las diferentes sedes de la Procuraduría de Justicia del Estado de Tamaulipas, integrando todas las escalas jerárquicas).

Breve análisis mediático de la imagen que posee la institución (a través de un análisis de contenido de los medios del Estado de Tamaulipas).

Revisión del manual de procedimientos interno y búsqueda de indicios de Manuales de Identidad Corporativa o todo aquello que se le asemeje.

Los resultados de la investigación arrojan la débil comunicación interna formal existente y la carencia de preceptos firmes como la generación de Manuales de Comunicación Interna y de Identidad Corporativa.

La relación real entre los mandos superiores y medios con la gran base de empleados operativos es distante en muchas ocasiones prácticamente inexistente… los de arriba sienten poca necesidad de conocer los requerimientos, necesidades expectativas, opiniones o posibles aportaciones. (Montes 2006:104).

En la institución objeto de estudio se observa una gran coincidencia con lo que Rosa Isabel Montes manifiesta encontrando en los resultados preliminares como los subordinados quienes son la base de la organización tienen mucho que aportar y de decir lo que piensan, sienten y

saben para mejorar la organización pero en muchos de los casos no saben los canales o cómo hacerlo y tienen temor de perder su empleo.[97]

Asimismo la investigación se culminara proporcionando cursos formativos de comunicación interna a los miembros de la organización y la generación de un MIC de la Procuraduría del Estado de Tamaulipas.

4- BIBLIOGRAFÍA

ÁLVAREZ, T. y CABALLERO, M. *Vendedores de imagen*. Barcelona: Paidós. 1997.

CANCELO SAN MARTIN, M. La comunicación institucional en Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado. Málaga: servicios de publicaciones de la Universidad de Málaga, 2004.

GARCÍA LÓPEZ, M. *Publicidad institucional: el estado anunciante.* Málaga: Universidad De Málaga.2001.

MARTINEZ SOLANA, Y. la comunicación institucional análisis de sus problemas y soluciones. Madrid: Fragua, 2004

SOTELO ENRÍQUEZ, J. *Introducción a la comunicación institucional*. Barcelona: Ariel. 2001.

DAVIS, KEITH, NEWSTROM, JOHN. *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México. McGraw Hill: 2002

LUCAS MARIN A. La Comunicación en Empresas y Organizaciones. España Bosch.1996

RAMIREZ Txema, Gabinetes de Comunicación. Funciones Disfunciones e incidencias.España. Bosh 1995

REBEIL Corella Ma. Antonieta (Coord). *Comunicación Estratégica en las Organizaciones.*2006. México. Trillas

VILLAFAÑE, J. *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas.* Madrid: Pirámide. 1998.

[97] MONTES, Rosa Isabel en REBEIL Corella Ma. Antonieta (Coord). *Comunicación Estratégica en las Organizaciones.*2006. México. Trillas

PROCURADURÍA General de la República. [En línea]http://www.pgr.gob.mx/Que%20es%20PGR/presentacion.asp Enero/ 30/2009

http://www.pgr.gob.mx/que%20es%20pgr/historia.asp 01/30/2009

GOBIERNO de Tamaulipas. [en Línea]http://www.tamaulipas .gob.mx/estructura/datos. asp?id=2101 10/05/08

PROCURADURÍA General de Justicia. [en línea] http://www.procutamps.gob.mx/menu/antam.asp. 10/05/08

4.4
El protocolo y la ciencia de la comunicación

Dra. MARÍA LUZ ÁLVAREZ RODRÍGUEZ - Universidad de Vigo

1- INTRODUCCIÓN

El Protocolo es una disciplina que ha sufrido grandes cambios en los últimos años en España. Su presencia en la formación universitaria ha pasado de ser una mera anécdota a una disciplina más a impartir en cursos de postgrados universitarios avalados por una gran demanda social y profesional. Sin embargo, mientras la doctrina sobre la práctica profesional del Protocolo está asentada, observamos que la teoría de la disciplina no se cuestiona. Esta investigación se plantea conocer el carácter científico del Protocolo, encuadrándolo en la ciencia social de la comunicación, al mismo tiempo que intenta fundar el lado profesional tan presente en la actual oferta formativa.

2- MARCO TEÓRICO

Consideramos al protocolo como cauce de la comunicación de todo tipo de organizaciones por lo que esto nos obliga a situar al protocolo en la escena de la comunicación sin excluir ninguno de sus ámbitos, presentando todas las oportunidades teóricas que ofrecen las principales tradiciones de la comunicación que deben aportar orígenes y contextos para el tratamiento científico del protocolo.

Las orientaciones teóricas en la comunicación, pueden ser, siguiendo la tradición epistemológica de Kuhn, tres tipos que nos ofrecen distintas perspectivas de la comunicación. Tipologías que se contemplan también en la comunicación en la organización y por consiguiente a lo largo de todo este trabajo.
De esa forma podemos pensar la comunicación como funcionalismo, interpretativismo o criticismo, que aplicaremos al estudio del protocolo.

3- METODOLOGÍA

La investigación será teórica o básica, tal y como lo considera el teórico Enric Saperas (1998), y empleará tres de los métodos sociocientíficos más reconocidos en las últimas décadas, aunque no son típicos del campo científico de la ciencia de la comunicación y mucho menos exclusivos. Los métodos empleados son: la fenomenología, la semiótica y la hermenéutica.

Esto motivará el uso también de diversas técnicas investigadoras como son: el análisis documental, el análisis de contenido y el análisis del discurso. De este modo el estudio tiene una carga, tanto analítica como interpretativa, al emplear técnicas cualitativas y cuantitativas para realizar la revisión científica de la casi totalidad de la literatura bibliográfica de la disciplina.

4- RESULTADOS

El protocolo es un saber y un hacer directamente referido a la comunicación social que está en proceso de discusión o constitución científica, y se produce principalmente en las organizaciones de manera externa basada en unas normas que se establecen en prácticas públicas, en destacados actos de transmisión visual y verbal de mensajes sobre el poder de autoridades e instituciones.

La ausencia de reflexión epistemológica en el protocolo facilita que sea considerado un arte en lugar de una ciencia, aunque desde el siglo pasado son muchas las ciencias construidas desde experiencias sociales y/o profesionales.

Como en la ciencia de la comunicación o en la ciencia de la organización, y de modo similar a lo que ocurre en otras ciencias transversales o interdisciplinares, buena parte de los contenidos del protocolo proceden de décadas de experiencia organizacional y mediática. El protocolo es una materia que se ha abordado hasta el momento desde dos perspectivas principales, una profesional y otra académica. Eso quiere decir que una parte, importante, de la literatura de la materia es pragmática, mostrando la práctica diaria del protocolo, y la otra parte desea integrarse, desde el mundo editorial, en el diálogo científico, relacionando el protocolo con alguna ciencia.

A lo largo de todo este estudio enfocaremos los puntos de vista y la selección de criterios desde una orientación científica comunicológica contando con las Teorías de la Comunicación (Rodrigo Alsina, 2001). De este modo pretendemos encuadrar los sentidos del protocolo y ceremonial como dimensión comunicadora de las instituciones y de las empresas, por lo tanto como imagen pública de cualquier organización (Álvarez, 2008c).

4. 1 El corpus documental del Protocolo en España

Por el tipo de investigación de que se trata hemos comenzado el tratamiento de la bibliografía de la materia con algunas modalidades de análisis documental (Clausó, 1996: 32), estudiando la documentación bibliográfica del protocolo que cumple determinados criterios como son, centrarse en el protocolo y el ceremonial, estar escrita por españoles y estar publicada en España antes del 2006. Con este estudio bibliográfico acotamos el campo de estudio desde más de 500 libros a sólo 170 que cumplen los requisitos detallados en el punto siguiente como índices del carácter autorial. Además de conocer las características de los autores de protocolo y de sus monografías, encontramos en los primeros análisis datos relevantes como: el incremento exponencial de publicación de libros de protocolo en la última década, la carencia de autores vinculados a la universidad española y la casi inexistencia de libros científico-teóricos frente a la abundancia de tratados, manuales y monografías que hacen exposiciones generales del protocolo y síntesis de los conocimientos, preferentemente experienciales de esta materia.

4.2 Las autoridades del Protocolo en España

Toda disciplina académica se sustenta en una doctrina propia y unos conocimientos científicos que convierten "el hacer en saber" (Piñuel y Gaitán, 1995: 17). El protocolo, al igual que otras materias, tiene sus propias autoridades que son referentes por sus ideas, conocimientos y opiniones. Para conocer al protocolo precisamos emplear textos de calidad, válidos y relevantes, redactados por autores de prestigio y crédito reconocido por su competencia en esta materia. En este tipo de obras es más fácil leer alguna concepción general de la materia y sus teorías respecto a las cuestiones que plantean, llegando algunos de ellos a considerarse clásicos en su campo científico (Sierra Bravo, 2002: 252).

En definitiva elaboramos una descripción y selección autorial gracias a la suma de varios estudios realizados con análisis de contenido (Bardin, 1986: 35; Krippendorff, 1991: 40-44; Berganza y Ruiz, 2005: 217 y Berelson, 1952, 1959: 1-6), que investigan la cantidad de

producción bibliográfica por autor, el reconocimiento de cada autor por parte de otros y la reputación de cada autor en la materia del protocolo en España. Así obtuvimos como autoridades del protocolo y el ceremonial en España a: Felio A. Vilarrubias Solanes (1976, 1980, 1991, 1994, 1997, 2000, 2003, 2004, 2005), Francisco López-Nieto y Mallo (1985, 1995, 1997, 1998, 1999, 2000a, 2000b, 2003a, 2003b), José Antonio de Urbina (1989, 1991, 1994, 1995, 2000, 2001, 2002, 2004), Carlos Fuente Lafuente (2004a, 2004b, 2004c, 2005), Francisco Marín Calahorro (1997, 2000, 2004) y María Teresa Otero Alvarado (1999, 2000, 2001). Y al mismo tiempo limitamos la muestra del estudio al corpus documental de dichas autoridades ya que estos libros son un medio masivo de comunicación, compuesto por una serie de informaciones lingüísticas y paralingüísticas, que reflejan, entre otras cosas, parte del lenguaje y los conocimientos comúnmente aceptados por el grupo profesional del protocolo (Álvarez, 2008b). Por lo tanto, para el análisis, la comprensión y la interpretación del protocolo, emplearemos los textos fundantes de esta materia escritos por las que el análisis bibliométrico nos devuelve como autoridades.

4.3 Escuelas de protocolo y ceremonial en España

El protocolo y el ceremonial han conseguido a lo largo de los años un fondo bibliográfico importante donde reúnen sus conceptos, técnicas, tipologías, aplicaciones, historia... Muchos autores han contribuido durante siglos a lograr unas ideas comunes sobre protocolo y ceremonial, aplicables a pesar del paso del tiempo. Pero no es hasta finales del S. XX cuando comenzamos a ver en España claras diferencias entre los diversos autores de libros de protocolo y de ceremonial, aunque conservando concordancias.

Al igual que otras disciplinas, el protocolo comienza a ordenar el conocimiento en cuerpos doctrinales, de mayor o menor contenido teórico que podemos denominar escuelas. Pero el hecho de que las escuelas aparezcan sucesivamente en el tiempo no significa que las últimas hayan sustituido plenamente a las primeras. En consecuencia, puede afirmarse la vigencia simultánea o la coexistencia de varias escuelas.

Los autores aglutinan seguidores en torno suyo, en mayor o menor número. Lo que muestra la formación de verdaderas escuelas o corrientes dentro de la profesión, y también, dentro de la enseñanza del protocolo en los postgrados españoles.

Estudiando los textos de la bibliografía de protocolo española mediante un análisis del discurso (Teun van Dijk: 2000a, 2000b), se observan los temas que abordan los autores de

protocolo y se pueden marcar las diversas orientaciones doctrinales de la materia. De este modo, a pesar del paso de los años y del aumento de autores de la materia, consideramos al igual que María Teresa Otero (2000: 216), que existen varias escuelas de protocolo y ceremonial en España:

- Escuela Diplomática: José Antonio de Urbina.
- Escuela Jurídica: Francisco López-Nieto.
- Escuela Histórica: Felio A. Vilarrubias.
- Escuela Comunicológica: Carlos Fuente, Francisco Marín Calahorro y Mª Teresa Otero.

Siendo la escuela comunicológica la más destacada en este comienzo del S. XXI y la que presenta una mayor proyección de futuro atendiendo a sus trabajos y publicaciones.

No obstante, ninguno de estos pre-paradigmas o escuelas resuelven todas las cuestiones relativas a la actividad, ni tampoco para la enseñanza del protocolo. Cada uno, con su visión parcial y particular, ayuda a comprender y explicar parte de la acción del protocolo y a solucionar algunos de sus problemas. No obstante, todos, sin excepción, aisladamente parecen insuficientes para una solución global de la práctica y la enseñanza de la actividad (Porto, 1993: 29-75). Es por ello que nos planteamos la necesidad de averiguar la existencia de perspectivas científicas que estudien el protocolo.

4.4 Perspectivas científicas de estudio del protocolo en España

Mediante el estudio bibliográfico y el análisis del discurso del protocolo, descubrimos la existencia de perspectivas científicas que abordan la materia. La investigación teórica del protocolo y ceremonial está realizada básicamente desde dos perspectivas clásicas, una histórica y otra jurídica; pero una tercera perspectiva comienza a tener relevancia, la perspectiva comunicológica. Por lo tanto el protocolo se aborda en muchos libros desde puntos de vista muy diferenciados:

La perspectiva histórica centra el estudio del protocolo principalmente en la narración de las tradiciones, costumbres, usos sociales y modas, a lo largo de la historia. Esta perspectiva cuenta con decenas de libros siendo uno de sus autores más destacados Felio A. Vilarrubias (2005: 15-16).

La perspectiva jurídica centra el estudio del protocolo principalmente a través de las leyes, normas y reglas, que se han aprobado en el transcurso de los tiempos. Esta es una perspectiva clásica muy conocida y la expone principalmente Francisco López-Nieto (2000: 22-26).

Pero estas dos perspectivas científicas han perdido parte de su valor tradicional al cuestionarse la historiografía como ejercicio narrativo, sujeto a reformulaciones políticas y por efecto del pensamiento postmoderno en el carácter y sentido actual de las instituciones públicas y de sus representantes. Ambas perspectivas han alcanzado techos explicativos directamente relacionados con los problemas antropológicos o sociológicos de las instituciones en las culturas contemporáneas lo que explica la ausencia de autores jóvenes y nuevos libros bajo estas perspectivas.

En estos momentos se consolida como perspectiva complementaria y/o alternativa para el estudio de la materia, la perspectiva comunicológica. Esta perspectiva está basada en la acción comunicativa del protocolo, y estudia el protocolo como transmisor de la identidad para la creación de la imagen de una organización. Cuenta con varias tesis doctorales (Otero, 1999; Hernández, 2006; Sierra, 2007; Álvarez, 2008a) y un número creciente tanto de libros como de nuevos escritores, donde María Teresa Otero (2000: 2002: 15-16) y Francisco Marín Calahorro (1997: 14) son los autores más representativos.

4.5 El cuerpo teórico del Protocolo

Una vez analizado el corpus documental del protocolo mediante varias técnicas investigadoras observamos que el protocolo y el ceremonial no tienen todavía teorías propias de carácter científico, aunque sí posee varias de carácter profesional funcionalista. Todos los autores de protocolo analizados en la investigación los podemos clasificar como funcionalistas ya que presentan las características de la tradición funcional de la comunicación basada en este caso en la gestión de públicos en un escenario mediático para la creación de eventos. Por ello, si recurrimos a teorías pertenecientes a disciplinas de las Ciencias Sociales para plantear el contexto científico posible, en concreto, a la ciencia de la comunicación, sí se aprecian teorías que pueden aplicarse al protocolo, pero no únicamente funcionalistas sino también interpretativas y críticas, siguiendo la tradición epistemológica de Kuhn.

Debido a la inexistencia de teorías científicas en la materia, hasta el momento tampoco observamos paradigmas, ni métodos, ni técnicas investigadoras propias; aunque una vez más, sí multitud de técnicas prácticas de aplicación basadas en el funcionalismo (Fuente, 2004c, 2005). De modo similar también podríamos proponer métodos y otras técnicas pertenecientes a la ciencia de la comunicación que pueden aplicarse al protocolo.

Observando las deficiencias y tareas pendientes no podemos afirmar que el protocolo esté en una peor situación que la teoría de la comunicación en general, ya que este campo específico de las ciencias sociales, muestra claramente la crisis existente de la que hablan todos los teóricos que no dejan de advertir sobre las múltiples necesidades de esta materia. Miquel Rodrigo Alsina considera que la ciencia de la comunicación se encuentra en una "época de pluralismo, cambio y transición" (2001: 123) o en palabras de otro de los teóricos nacionales, Enric Saperas, "intenta adaptarse y dar respuesta a los nuevos interrogantes planteados por un sistema comunicativo cuya evolución constituye uno de los principales factores de impulso del actual cambio social" (1998: 18). De ese modo, teóricos, organizaciones y públicos pueden ser los transformadores de la teoría de la comunicación, pero de su agilidad y entendimiento dependerá el resultado, así como la delimitación de perfiles y las especialidades de la disciplina comunicativa.

En lo que respecta al protocolo, teóricamente la ciencia de la comunicación puede desarrollar una especialidad de esta materia, fundamentalmente desde la comunicación institucional, aunque también en la comunicación corporativa y en la comunicación digital o directamente en las especialidades de relaciones con públicos concretos.

La comunicación institucional es por tradición la que más se apoya en el protocolo para transmitir mensajes a la ciudadanía, siendo ésta la creadora del protocolo jurídico. Pero la actual comunicación institucional sólo está empleando al protocolo como gestor de actos e imágenes, desperdiciando otros usos que podría obtener de la materia como son el conocimiento de los patrones históricos y legales de la comunicación que vienen realizando las instituciones desde antiguo. La transmisión de la imagen del poder es algo inherente a la sociedad compuesta por sistemas organizados, y el protocolo lleva ayudando a las instituciones a hacerlo desde hace siglos. Pero actualmente las instituciones están viviendo un periodo de crisis que demanda grandes cambios.

Cambios que exigen la transformación de las instituciones lo que conlleva, al mismo tiempo, la actualización del protocolo que les representa y la reformulación de su comunicación. Esta crisis social se observa claramente en el rechazo del protocolo por una parte de la ciudadanía, rechazo que lo estigmatiza cuando en realidad lo que se pretende expresar es una oposición a la institución que aplica dicho protocolo. De este modo, si la comunicación institucional desea adecuarse a la situación deberá prestar atención a la tradición crítica que le facilitará en gran medida el proceso al mostrarle diferentes puntos de vista sobre la propia institución y su comunicación.

La comunicación corporativa es, actualmente, la que está monopolizando el protocolo como herramienta de comunicación con sus públicos para representar su imagen de poder y al mismo tiempo aumentarla a través de multitud de eventos. Desde hace varios años las empresas han estado copiando el protocolo oficial de las instituciones y lo han ido adaptando a sus necesidades hasta convertirlo en una herramienta básica en su comunicación, tanto interna como externa. Las empresas desean realizar los eventos más relevantes y notorios para la opinión pública apartando del centro de atención a las instituciones. Y el protocolo les está ayudando a ganar esa batalla comunicacional. Pero todavía no logra abarcar la esencia del protocolo por lo que la comunicación corporativa es la que con más fuerza demanda el conocimiento de la materia para perfeccionar el evento, lo que implica a su vez el perfeccionamiento de la imagen organizacional de cara a sus públicos.

La comunicación digital es la que actualmente exige, no sólo un protocolo específico para ella sino también y principalmente, una comunicación novedosa y exclusiva para aplicarse en Internet. Diariamente millones de personas se están manifestando y relacionando digitalmente a través de redes, comunidades y grupos sin que exista una teoría comunicativa que lo trate adecuadamente. Y esto, que para muchos todavía es el futuro, ya es hoy una realidad que no se puede seguir ignorando. De ese modo la creación o reforma de una teoría para la comunicación digital es más importante que la ausencia de un protocolo digital. Aunque precisamente esta situación le otorga al protocolo un lugar privilegiado para ser uno de los agentes impulsores del origen de esta nueva teoría de la comunicación digital, lo que le permitiría al mismo tiempo crear una forma inédita de transmisión de imagen para el poder en Internet. Así el protocolo digital puede aportar a la construcción de la comunicación digital algo que quizás cambie por completo la comunicación convencional conocida con todo tipo

elementos insólitos, ya que la comunicación digital no es simplemente en un nuevo soporte, sino que se muestra como una comunicación diferente.

Por lo tanto, en un futuro próximo, teniendo en cuenta las distintas tipologías de comunicación, observamos que la subdisciplina del protocolo puede ayudar a la ciencia de la comunicación más de lo que en este momento se espera.

5- CONCLUSIONES

Este estudio demuestra los grandes cambios sufridos por el Protocolo en los últimos años en España y nos ofrece tres tipos de conclusiones, de la investigación, metodológicas y teóricas, que detallamos a continuación.

A través del corpus documental constatamos la existencia de varias perspectivas científicas de estudio, justificando el uso de una perspectiva comunicacional. No encontramos limitación razonable para excluir el protocolo de subdisciplinas relacionadas con el tronco científico de la comunicación. Si bien parece mejor encuadrada en la información, las Relaciones Públicas y la comunicación en organizaciones (instituciones, empresas, comunidades virtuales…), esta demarcación no debe limitar su espectro en cuanto comunicación pública de alcance mediático convencional, así como a través de las nuevas formas de comunicación digital que instauran las tecnologías socializadas de comunicación.

Hemos comprobado que el protocolo es un objeto de estudio poco explorado e investigado que no ha alcanzado una fundamentación suficiente, aunque también dentro de la comunicación existen otros ámbitos como son los espacios digitales que demandan con mayor urgencia una teorización no muy distante de las relaciones y actos con públicos del protocolo.

El protocolo debe buscar un cuerpo teórico propio desarrollado bajo teorías, estructuras, métodos y terminologías que diferencien su ámbito sin perder la transversalidad e interdisciplinariedad propias de las ciencias de la comunicación. Además recomendamos considerar la existencia de varias teorías o métodos de la comunicación que ofrecen marcos y núcleos temáticos esenciales para una fundamentación del protocolo como son: el estructuralismo, la semiótica, la fenomenología, el interaccionismo simbólico, la Escuela de

Palo Alto, la Escuela de Chicago, la etnometodología, el constructivismo, el construccionismo, la hermenéutica, el recepcionismo, y, sin lugar a dudas, también el funcionalismo, incluyendo especialmente sus últimas etapas históricas.

Hasta el momento las fuentes principales han sido las teorías de la comunicación relativas a las organizaciones, quizá no siempre de un modo consciente y con predominio del paradigma estructural-funcionalista. No obstante no debe olvidarse la teoría crítica ya que puede enriquecer puntos de vista sobre el protocolo, así como depurar la comunicación y el reconocimiento social derivado del trabajo de los profesionales en esta materia. Se prevé una extensión a redes digitales de la comunicación o incluso la misma organización de actos protocolarios, por ello habrá que desarrollar teorías contando con las tradiciones interpretativistas más centradas en la microcomunicación, la comunicación interpersonal y grupal con los nuevos matices de las identidades y de las relaciones virtuales. Así mismo, no basta con emplear las teorías del pasado, sino que nos enfrentamos claramente ante exigencias de innovación teórica.

En estos momentos existen varias escuelas de protocolo y se mantiene abierta su evolución histórica. Sin embargo, resulta notorio que la llamada escuela comunicológica representa la producción más importante y una tendencia marcada a tener en cuenta en el reconocimiento académico de ésta y otras nuevas especialidades comunicativas.

Confiamos que la escuela comunicológica del protocolo sea capaz de enfrentarse a estos retos teóricos, al mismo tiempo que el ámbito académico español se interesa y amplia la oferta formativa de la materia. No tendría sentido que el desarrollo universitario del protocolo en España fuera exclusivamente conservacionista de sus restos tradicionales y sin intentar dar respuestas a la altura de la comunicación, de los públicos y de los usos sociales actuales.

En resumen, el protocolo es una materia que se puede enmarcar en la ciencia de la comunicación por lo que tiene a su alcance el empleo de las teorías de esa disciplina. No obstante, el protocolo no tiene cuerpo teórico, ni metodologías propias, aunque sí un cuerpo doctrinal científico y académico que demanda una actualización urgente.

6- BIBLIOGRAFÍA

ÁLVAREZ, María Luz (2008a). *Nociones de protocolo desde la bibliografía de sus autoridades*, Tesis doctoral dirigida por Daniel Martí. Universidad de Vigo, Facultad de Ciencias Sociales y de la Comunicación, Departamento de Psicología Evolutiva y Comunicación.

ÁLVAREZ, María Luz (2008b). *El léxico del protocolo*, en Revista Icono 14, nº 11, Universidad Complutense de Madrid, consultado el 1-8-2008 en http://www.icono14.net/revista/num11/141106.pdf.

ÁLVAREZ, María Luz. (2008c). *Protocolo y Comunicación*, blog consultado el 1-4-2008, en http://www.protocoloycomunicacion.com

CABRÉ, María Teresa (1999). *La terminología. Representación y comunicación. Una teoría de base comunicativa y otros artículos.* Barcelona, Iulaterm.

CLAUSÓ, Adelina (1996): *Manual de análisis documental: descripción bibliográfica,* Pamplona, EUNSA.

BARDIN, Laurence (1986): *Análisis de contenido*, Madrid, Akal Universitaria.

BUENO CAMPOS, Eduardo (1996): *Organización de empresas: estructura, procesos y modelos*, Madrid, Pirámide.

BERELSON, Bernard (1952): *Content Analysis in Communication Research*, Nueva York, Free Press.

BERELSON, Bernard (1959): "The State of Communication Research". *Public Opinion Quaterly*, 23, pp. 1-6.

BERGANZA, María Rosa y RUIZ, José Antonio (2005): *Investigar en Comunicación*, Madrid, McGraw Hill.

DIJK, Teun A. van (2000a): *El discurso como estructura y proceso*, Barcelona, Gedisa.

DIJK, Teun A. van (2000b): *El discurso como interacción social*, Barcelona, Gedisa.

FUENTE LAFUENTE, Carlos (2004a): *La boda Real*, Madrid, Ediciones Protocolo.

FUENTE LAFUENTE, Carlos (2004b): *Protocolo oficial*, Madrid, Ediciones Protocolo.

FUENTE LAFUENTE, Carlos (2004c): *Técnicas de organización de actos*, Madrid, Ediciones Protocolo.

FUENTE LAFUENTE, Carlos (2005): *Técnicas de organización de actos II*, Madrid, Ediciones Protocolo.

HERNÁNDEZ MARTÍNEZ, Salvador (2006): *Los gabinetes de protocolo como herramienta de Relaciones Públicas en las universidades españolas en el siglo XXI*. Tesis Doctoral

dirigida por Mª Teresa Otero Alvarado. Universidad de Sevilla, Facultad de Comunicación, Departamento de Comunicación Audiovisual, Publicidad y Literatura.

KRIPPENDORFF, Klaus (1991): *Metodología de análisis de contenido*, Barcelona, Paidós.

LÓPEZ-NIETO, Francisco (1985): *Honores y protocolo*, Madrid, El Consultor.

LÓPEZ-NIETO, Francisco (1995): *Manual de protocolo*, Barcelona, Ariel.

LÓPEZ-NIETO, Francisco (1997): *Manual de protocolo*, 2ª ed., Barcelona, Ariel.

LÓPEZ-NIETO, Francisco (1998): *La documentación del protocolo*, Madrid, Bayer Hermanos.

LÓPEZ-NIETO, Francisco (1999): *Legislación de protocolo*, Madrid, Dykinson.

LÓPEZ-NIETO, Francisco (2000a): *Honores y protocolo*, 2ª ed., 2 vols., Madrid, El Consultor.

LÓPEZ-NIETO, Francisco (2000b): *Manual de protocolo*, 3ª ed., Barcelona, Ariel.

LÓPEZ-NIETO, Francisco (2003a): *La secretaria y el protocolo*, Madrid. Libertarias.

LÓPEZ-NIETO, Francisco (2003b): *Manual de protocolo*, 4ª ed., Barcelona, Ariel.

MARÍN CALAHORRO, Francisco (1997): *Fundamentos del Protocolo en la Comunicación Institucional*, Madrid, Síntesis.

MARÍN CALAHORRO, Francisco (2000): *Protocolo y comunicación. Los medios en los actos públicos*, Barcelona, Ediciones Bayer Hermanos.

MARÍN CALAHORRO, Francisco (2004): *El protocolo en los actos de empresa*, Madrid, Ediciones Fragua.

PIÑUEL, José Luis; GAITÁN, José Antonio (1995): *Metodología general. Conocimiento científico e investigación en la comunicación social*, Madrid, Síntesis.

OTERO ALVARADO, María Teresa (1999): *Protocolo y Relaciones Públicas de Estado: Los Días Nacionales en la Exposición Universal de Sevilla 1992.* Tesis doctoral dirigida por Juan Rey Fuentes. Universidad de Sevilla, Facultad de Ciencias de la Información, Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad, Periodismo y Literatura.

OTERO ALVARADO, María Teresa (2000): *Teoría y estructura del ceremonial y el protocolo*, Sevilla, Mergablum.

OTERO ALVARADO, María Teresa (2001): *Relaciones Públicas y Protocolo: cinco años de reflexiones*, Sevilla, Laurea.

PORTO SIMOES, Roberto (1993): *Relaciones Públicas: función política*. Barcelona, Consejo Superior de Relaciones Públicas de España.

RODRIGO ALSINA, Miquel (2001): *Teorías de la Comunicación*, Barcelona, Universidad Autónoma.

SAPERAS, Enric (1998): *Manual básico de Teoría de la Comunicación*, Barcelona, Cims.

SIERRA BRAVO, R. (2002): *Tesis doctorales y trabajos de investigación científica*, Madrid, Paraninfo.

SIERRA SÁNCHEZ, Javier (2007): *Protocolo: símbolos y comunicación en el siglo XXI.* Tesis doctoral dirigida por Francisco García García. Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Ciencias de la Información, Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad II.

URBINA, José Antonio de (1989): *El arte de invitar: su protocolo,* Madrid, Consejo Superior de Comunicación y Relaciones Públicas de España.

URBINA, José Antonio de (1991): *Manual de protocolo diplomático español: para el uso de las Misiones Diplomáticas, sus Oficinas Consulares y los Organismos Internacionales acreditados en España*, Madrid, Ministerio de Asuntos Exteriores.

URBINA, José Antonio de (1995): *El protocolo en casa: usos y costumbres, ideas y soluciones en nuestra vida cotidiana*, Madrid, Temas de hoy.

URBINA, José Antonio de (1996): *El Protocolo en los negocios: las reglas de oro del saber ser, estar y funcionar...,* Madrid, Temas de hoy.

URBINA, José Antonio de (2000): *El Protocolo en los negocios: las reglas de oro del saber ser, estar y funcionar...,* Madrid, Temas de hoy.

URBINA, José Antonio de (2001): *El Gran libro del protocolo*, Madrid, Temas de hoy.

URBINA, José Antonio de (2002): *El Arte de invitar: su protocolo*, Madrid, Temas de hoy.

URBINA, José Antonio de (2004): *100 preguntas básicas de protocolo*, Madrid, Temas de hoy.

VILARRUBIAS SOLANES, Felio A. (1976): *Introducción al protocolo y ceremonial en las corporaciones locales,* Madrid, Instituto de estudios de la administración local.

VILARRUBIAS SOLANES, Felio A. (1980): *Honores, distinciones y heráldica en las corporaciones locales*, Madrid, Instituto de estudios de la administración local.

VILARRUBIAS SOLANES, Felio A. (1991): *El protocolo en los actos de la administración, de las corporaciones y de las empresas*, Oviedo, Universidad de Oviedo.

VILARRUBIAS SOLANES, Felio A. (1994): *Tratado de protocolo de estado e internacional*, Oviedo, Nobel.

VILARRUBIAS SOLANES, Felio A. (1997): *Protocolo, ceremonial y heráldica de las corporaciones públicas y las empresas*, 2ª ed., Oviedo, Universidad de Oviedo.

VILARRUBIAS SOLANES, Felio A. (2000): *Tratado de protocolo de estado e internacional*, 2ª ed., Oviedo, Nobel.

VILARRUBIAS SOLANES, Felio A. (2003): *La forma y el ser en el protocolo, ceremonial, heráldica y vexilología,* Oviedo, Universidad de Oviedo.

VILARRUBIAS SOLANES, Felio A. (2004:) *Tratado de protocolo*, 3ª ed., Oviedo, Nobel.

VILARRUBIAS SOLANES, Felio A. (2005): *Derecho Premial. Protocolo, Ceremonial, Heráldica y Vexilología en el Estado, en las corporaciones públicas y en la empresa multinacional*, 3ª ed., Oviedo, Universidad de Oviedo.