

COMUNICACIÓN

MIGUEL TÚÑEZ LÓPEZ
CARMEN COSTA-SÁNCHEZ (eds.)

COMUNICACIÓN CORPORATIVA CLAVES Y ESCENARIOS



EDITORIAL UOC

Comunicación corporativa

Comunicación Corporativa

Claves y escenarios

Miguel Túñez López
Carmen Costa-Sánchez (eds.)

Francisco Carrillo Boutureira
Rosario de Mateo Pérez
Berta García Orosa
M.^a del Carmen Gómez de la Fuente
José Antonio Gómez Municio
Alfonso González Herrero
Pedro Hortas Ventura
Ferran Lalueza Bosch
Xosé López García
Sandra Martínez Costa
María Yolanda Martínez Solana
Montse Quesada Pérez
Gemma Rodríguez Alonso
Antonio Sanjuán Pérez
Karina Valarezo González



EDITORIAL UOC

Director de la colección Comunicación: Lluís Pastor

Diseño de la colección: Editorial UOC

Primera edición en lengua castellana: octubre 2014

Primera edición en formato digital (E-PUB con DRM): julio 2015

© Los autores, del texto.

© Miguel Túñez López y Carmen Costa-Sánchez, de la edición.

© Diseño de la cubierta: Natàlia Serrano

© Editorial UOC (Oberta UOC Publishing, SL), de esta edición, 2015.

Rambla del Poblenou, 156, Planta-1

08018 Barcelona

<http://www.editorialuoc.com>

Realización editorial: Natàlia Serrano

ISBN: 978-84-9064-657-1

Ninguna parte de la presente publicación, inclusive el diseño general y de la cubierta, puede ser copiada, reproducida, almacenada o transmitida de ninguna forma ni por ningún medio, tanto si es eléctrico como químico, mecánico, óptico, de grabación, de fotocopia o por otros métodos, sin la autorización previa por escrito de los titulares del *copyright*.

Francisco Carrillo Boutureira

Licenciado en Filología Clásica por la Universidade de Santiago de Compostela (USC). Trabaja desde 2001 como técnico de Protocolo y Relaciones Públicas en el Departamento de Protocolo de la Presidencia de la Xunta de Galicia. Titulado con el Máster de *Especialista Universitario en Protocolo*, impartido en la USC. Su actividad docente se ciñe a diversos cursos sobre protocolo y organización de actos tanto en la USC, como en la Escuela Gallega de Administración Pública y la Escuela Gallega de Seguridad Pública.

Carmen Costa-Sánchez

Doctora y premio extraordinario de Doctorado por la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidade de Santiago de Compostela (USC). En la actualidad es profesora de Comunicación Corporativa en la Universidade da Coruña. Autora de *La Comunicación en el hospital. Estrategias de Comunicación en el ámbito sanitario* (Comunicación Social Ed., 2011) y coautora de *Estrategias de Comunicación Multimedia* (Ed. UOC, 2013).

Rosario de Mateo Pérez

Catedrática de Teoría, Historia y Estructura de la Comunicación. Miembro del *European Research Group*. Imparte docencia de Economía de la Comunicación en la Facultad de Comunicación de la Universidad Autónoma de Barcelona. Es autora de varios libros, entre ellos, *Gestión de Empresas de comunicación* (Ed. Comunicación Social). Imparte cursos de maestría y máster profesionales y de investigación en América Latina y en España, respectivamente.

Berta García Orosa

Licenciada en Ciencias de la Información, en Ciencias Políticas y de la Administración y doctora en Periodismo por la Universidade de Santiago de Compostela (USC) y actualmente profesora titular en la Facultad de Comunicación de la USC. Miembro del grupo Novos Medios, entre sus últimas aportaciones está *Gabinetes de comunicación on line. Cómo generar información corporativa en la red* (Comunicación Social Ed., 2009).

M.^a del Carmen Gómez de la Fuente

Doctora en Comunicación y Periodismo por la Universidade de Santiago de Compostela (USC), actualmente se desempeña como directora de Posgrado y Educación Continua de la Universidad Autónoma de Tamaulipas, México. Es visitadora-evaluadora del Consejo de Acreditación en Comunicación (CONAC).

José Antonio Gómez Municio

Licenciado en Ciencias de la Información por la Universidad Complutense de Madrid. Estudios de doctorado en la Universidad Paris VIII Saint Denis. Ha impartido clases de distintas asignaturas de Comunicación en la Universidad de Valladolid. En la actualidad dirige el Máster en Gestión Cultural de la Universidad de Alcalá/IPECC.

Alfonso González Herrero

Experto en Comunicación Corporativa. A lo largo de sus más de 20 años de trayectoria profesional, ha asesorado a decenas de empresas ante situaciones de crisis de muy diversa índole. Actualmente es director de comunicación externa y miembro del comité de crisis de una empresa líder del sector tecnológico.

Pedro Hortas Ventura

Director de Comunicación del Centro de Vigo de PSA Peugeot Citroën. Licenciado en Ciencias de la Información (Periodismo) por la Universidad Complutense de Madrid, tiene 30 años de experiencia profesional en distintos ámbitos de la comunicación. Fue director de Comunicación de la Xunta de Galicia, a mediados de la década de

1990, y con anterioridad trabajó en diferentes medios de comunicación.

Ferran Lalueza Bosch

Doctor en Periodismo y licenciado en Ciencias de la Información. Ha sido asociado sénior en la consultora de relaciones públicas Burson-Marsteller. Actualmente es profesor y director del Departamento de Ciencias de la Información y de la Comunicación en la Universitat Oberta de Catalunya (UOC).

Xosé López García

Xosé López es catedrático de Periodismo en el Departamento de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de Santiago de Compostela y coordinador del grupo de investigación Novos Medios.

Sandra Martínez Costa

Doctora en Publicidad y Relaciones Públicas por la Universidad de Vigo desde 2008, con una tesis sobre product placement y series de ficción. Actualmente es profesora en la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidade da Coruña.

María Yolanda Martínez Solana

Doctora por la Universidad Complutense de Madrid, de la que es profesora en el Departamento de Periodismo I de la Facultad de Ciencias de la Información. En su actividad profesional no docente, ha ejercido todas las facetas de la profesión periodística, llegando a ser responsable de gabinetes de comunicación de diversas instituciones, oficiales o de derecho público y de empresas privadas.

Montse Quesada Pérez

Doctora en Ciencias de la Información por la UAB (1986). Catedrática de Periodismo especializado de la Universitat Pompeu Fabra, Barcelona (1993). Experta en Periodismo de Investigación e Información Criminológica. En la actualidad investiga sobre Periodismo de Datos.

Gemma Rodríguez Alonso

Licenciada en Geografía e Historia por la Universidade de Santiago de Compostela. Máster en Gestión de Eventos Corporativos: Protocolo, Logística y Seguridad, otorgado por la Universidad Complutense de Madrid. Trabaja desde 1993 como técnica de Protocolo en el Departamento de Protocolo y Relaciones Públicas de la Xunta de Galicia. Ha impartido cursos de Protocolo en diversas entidades como: la Confederación de Empresarios de Galicia, FEGAMP, EGAP, la Asociación de Secretariado y Ayudantes de Dirección de Galicia y la Universidade de Santiago de Compostela.

Antonio Sanjuán Pérez

Profesor titular de universidad, periodista y productor audiovisual. Se doctoró con una tesis sobre marketing digital y fue uno de los primeros asesores de empresa en el uso de Internet.

Miguel Túñez López

Profesor de Comunicación Organizacional y de Estrategias y Planes de Comunicación en la Facultade de Ciencias da Comunicación de la Universidade de Santiago de Compostela. Autor de *La Gestión de la Comunicación en las Organizaciones* (Comunicación Social Ed., 2012).

Karina Valarezo González

Licenciada en Relaciones Públicas por la Universidad Tecnológica Equinoccial, UTE de Quito. Docente e Investigadora de la Universidad Técnica Particular de Loja (UTPL), donde coordina la titulación de Relaciones Públicas y ocupa además el cargo de directora de Comunicación. Se doctoró por la Universidade de Santiago de Compostela (USC).

Índice

Capítulo I. Estrategias para una comunicación en cambio

Xosé López García

Capítulo II. La comunicación interna en la empresa

Pedro Hortas Ventura

Capítulo III. Estrategias de gestión de la comunicación en las relaciones interpersonales

Montse Quesada Pérez

Capítulo IV. Plan estratégico global de la empresa: marketing y comunicación

Rosario de Mateo Pérez

Capítulo V. La gestión de la comunicación de crisis: planificación y actuación en empresas e instituciones

Alfonso González Herrero

Capítulo VI. El departamento de comunicación institucional: organización y competencias

María Yolanda Martínez Solana

Capítulo VII. Responsabilidad social corporativa: las relaciones públicas profilácticas

Ferran Lalueza Bosch

Capítulo VIII. La comunicación en la responsabilidad social

Karina Valarezo González

Capítulo IX. Marketing y comunicación en red

Antonio Sanjuán Pérez

Sandra Martínez Costa

Capítulo X. Gabinetes de prensa a través de las redes sociales

Berta García Orosa

Capítulo XI. Comunicación corporativa audiovisual y web 2.0 Youtube, Vimeo,

Vine, Instagram y Pinterest, el poder de la imagen

Carmen Costa-Sánchez

Capítulo XII. Modelo de auditoría de comunicación, una acción estratégica para la competitividad organizacional

M^a del Carmen Gómez de la Fuente

Capítulo XIII. Nociones básicas sobre protocolo y organización de actos: teoría y práctica

Gemma Rodríguez Alonso

Francisco Carrillo Boutureira

Capítulo XIV. Los marcos cognitivos en la comunicación cultural y política: el caso de los Papeles de Salamanca

José Antonio Gómez Municio

Capítulo I

Estrategias para una comunicación en cambio

Xosé López García

Universidade de Santiago de Compostela

Cuando muchos de los resultados de una verdadera revolución tecnológica e informacional (Castells, 1997) podemos observarlos no solo en el actual ecosistema mediático en cambio, sino en el entramado de redes sociales a través de las que se canalizan numerosos flujos comunicativos por segundo, resulta una evidencia lógica que todo aquel que quiere estar presente con voz propia en el escenario del tercer milenio precisa una estrategia que le garantice, cuando menos, que su micromedio o sus mensajes no se pierdan en el reino de la confusión. El ruido que llega desde los numerosos y poderosos actores que pueblan una sociedad compleja y multipolar tiene fuerza suficiente para diluir cualquier iniciativa innovadora que no gestione su potencial comunicativo.

Las transformaciones avanzan a tal velocidad que incluso los ciudadanos menos integrados constatan como la avalancha del nuevo tejido comunicativo incide en sus vidas. En esta segunda década del siglo xxi observamos la rapidez con la que se han extendido tanto las infraestructuras como las herramientas de una sociedad que camina de la mano de los dispositivos móviles y la innovación que auspician los llamados nuevos emprendedores. Pero la repercusión de estas mudanzas, con ser importantes, no parece tan relevante como la evolución que experimentan en muchos contextos las prácticas sociales que han caracterizado y acompañado a las sociedades tradicionales y a las sociedades contemporáneas.

Con cierta frecuencia escuchamos reflexiones sobre aquello que permanece, cuestiones básicas que conforman las dimensiones de cualquier sociedad moderna, y el conjunto de elementos que van mutando en un proceso de metamorfosis al que pocos se atreven a ponerle el segundo apellido. Todo este ecosistema en conformación y cambio genera renovados retos para el escenario social en el que viven los ciudadanos, con modificaciones sustanciales en la mayoría de los aspectos y, por supuesto, también en la comunicación mediada tecnológicamente.

En esta sociedad en red que muchos investigadores, expertos y organismos supraestatales han convenido en denominar de la Información y el Conocimiento no solo no han desaparecido las desigualdades y las brechas, sino que a veces se han incrementado. Y es en ese escenario donde la tecnología, que es una construcción social en la que toman parte numerosos actores con diferentes intereses, muchas veces encontrados, provoca constantes cambios en los procesos comunicativos, objeto de

muchas de las investigaciones realizadas en los últimos años por diferentes grupos, entre otros, Novos Medios, de la Universidad de Santiago de Compostela.

El impacto de la tecnología está alimentando importantes cambios en la cultura comunicativa actual, donde la mediación de Internet lo abarca casi todo y establece renovados paradigmas comunicativos, y en la propia evolución de los espacios de comunicación, antes muy ligados al territorio y ahora conformados como resultado de interacciones entre ámbitos geográficos, ámbitos virtuales y construcciones colectivas de nuevo cuño. Lo próximo no desaparece, sino que se reinventa para mantenerse como estratégico en el panorama del ecosistema comunicativo, para lo que incorpora esa doble y simultánea tendencia a lo mundial y a lo local que hace posible la sociedad enredada. Y es en ese contexto en el que los investigadores de Novos Medios (www.novosmedios.org) nos comprometemos con la investigación de los procesos próximos y con la participación en redes internacionales que propician flujos del conocimiento universal y estudios comparados en los que pretendemos que Galicia esté presente.

En una era en la que tenemos a Internet como paradigma de la comunicación mundial y total, el interés por lo próximo hay que situarlo en las necesidades de comunicación mediada de los ciudadanos y los procesos de transformación de las audiencias, ahora potencialmente más activas. Las dinámicas diarias de la vida competitiva de sociedades líquidas (Bauman, 2000) exigen disponer de información útil y precisa, pues en caso contrario los ciudadanos no disponen de datos suficientes para actuaciones con criterio y fundamento. No hablamos, pues, de lo próximo como un ámbito minoritario, como muchas veces hemos caracterizado lo local en la sociedad industrial, sino de un espacio estratégico y un sector fundamental para la conformación de una comunicación al servicio de los ciudadanos y de una comunicación a favor del desarrollo económico, social y cultural de los pueblos.

A medida que avanzamos en la configuración de las bases estables del nuevo ecosistema en cambio, a juzgar por sus manifestaciones en los diversos ámbitos, disponemos de más datos para afirmar que los espacios de comunicación de proximidad se configuran como alternativa a los proyectos de homogeneización y de creación de grandes plataformas para la oxigenación del funcionamiento de las sociedades de mercado actuales. Una de las vías para alimentar la lucha contra el cada vez más fuerte poder de los grandes conglomerados económico-tecnológicos, contruidos a partir de los fenómenos de desregulación y liberalización propiciados en la segunda mitad del siglo xx, se encuentra en la búsqueda de alternativas comunicativas desde la pequeña escala, entre iguales, para establecer redes mundiales.

El potencial democratizador de Internet, que es real aunque no su característica dominante, inyecta cierto optimismo a las audiencias transformadas y potencialmente activas, muchas de las cuales abrazan el sueño estructurado y argumentado durante años por el pensamiento crítico para el establecimiento de caminos que garanticen el acceso con capacidad de renovación de los flujos comunicativos en la esfera mundial. No todas las noticias sobre el nuevo escenario comunicativo son favorables para los espacios de

proximidad, pero al menos hay motivos para la esperanza. Y en esa realidad, al calor de ese futuro que ofrece alguna oportunidad, se centra el foco de muchas de las investigaciones sobre los procesos comunicativos que se producen en unos territorios definidos y enlazados mediante una sociedad en red.

La intervención en los procesos de comunicación próximos y mundiales (o «glocales», es decir, mundiales y locales a la vez) con técnicas apropiadas permite la creación de valor en la cadena de producción de mensajes y productos para el ecosistema. Los activos que puede reportar esta participación es lo que ha contribuido a la revaloración de las estrategias que precisan tener las organizaciones y corporaciones, que han descubierto el papel clave de la comunicación organizacional en la estrategia de actuación en la sociedad. Hoy muchos comunicadores e investigadores asumen que «la imagen corporativa adquiere una importancia fundamental, creando valor para la empresa y estableciéndose como un activo intangible estratégico de la misma» (Capriotti, 2004: 63).

Aquellos actores que no tienen un plan de comunicación desaprovechan la oportunidad de una gestión meditada de sus mensajes en el interior de la organización y en el escenario mediático. La ausencia de información completa dificulta la toma de decisiones y la ausencia de estrategia facilita perderse en el camino a seguir para conseguir los objetivos de imagen y proyección pública fijados. De ahí las numerosas iniciativas que se promueven en los últimos años sobre las características de los planes de comunicación para la sociedad en red y acerca de cómo afrontar los desafíos que plantea una sociedad enredada donde la comunicación es ubicua.

La investigación aplicada al ámbito de la comunicación organizacional cobra también fuerza como la respuesta a muchos de los desafíos de este escenario en cambio. La capacidad de los investigadores que han trabajado en este campo durante los últimos años y la necesidad de ofrecer propuestas para la intervención social han contribuido a que nos encontremos en un buen momento para la investigación en este ámbito científico. Entidades públicas y privadas aparecen detrás de alguno de estos ambiciosos proyectos que buscan perfilar estrategias y herramientas de última generación para garantizar planes integrados que estiman y miden los impactos comunicativos y su incidencia en los comportamientos de los ciudadanos que los reciben y que, a su vez, en algunos casos, interactúan con los propios emisores centrales.

Los profesores Miguel Túñez y Carmen Costa, expertos en comunicación organizacional, logran recopilar un material muy útil no solo para el diseño de estrategias de comunicación, sino que contienen resultados de interesantes investigaciones que sientan precedentes para futuros trabajos, alguno ya en marcha.

El cambio tecnológico que nos acompaña no dibuja una panacea, pero no podemos obviar las mudanzas en los procesos comunicativos si queremos diseñar estrategias certeras y ajustadas a los desafíos actuales. La gestión de todo cambio exige un plan pormenorizado tanto para hacer el trayecto como para comunicarlo. Se trata de que, mediante la comunicación interna y externa, todos los actores conozcan y participen en los procesos y que los ciudadanos interesados dispongan de las claves precisas para la

adaptación de decisiones. El desafío entraña riesgos, pero estos son menores si previamente hemos analizado el panorama y las herramientas y apoyos que precisamos para la consecución de los objetivos fijados.

Este libro no solo es una guía de ayuda para afrontar desde las organizaciones los desafíos a la hora de intervenir con éxito en la era digital, sino también un conjunto de reflexiones, muchas fruto de años de investigación, para entender mejor el funcionamiento de las complejas sociedades actuales y el papel que en ellas desempeñan las estrategias de comunicación.

Referencias bibliográficas

Bauman, Z. (2000). *Liquid Modernity*. Cambridge: Polity Press.

Capriotti, P. (2004). *La imagen corporativa*. En: Losada Díaz, J. C. (Coord.). *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Barcelona: Ariel.

Castells, M. (1997). *La era de la información: economía, sociedad y cultura. Vol. 1: La sociedad red*. Madrid: Alianza.

Capítulo II

La comunicación interna en la empresa

Pedro Hortas Ventura

Director de Comunicación de PSA Peugeot Citroën - Centro de Vigo

La comunicación es un área de actividad fundamental en la estrategia de la empresa. A través de la comunicación, las compañías transmiten con mayor eficacia sus claves estratégicas y fortalecen, por tanto, su capacidad competitiva. De manera decisiva, la comunicación contribuye a la buena imagen de la empresa ante todos sus públicos, internos y externos, y lo hace buscando notoriedad (ser conocido) y posicionamiento (ser valorado). Se trata, por tanto, de una actividad directamente vinculada a la competitividad y a la imagen de la organización, cuyos objetivos, estrategia, acciones y públicos de interés deben estar perfectamente definidos y estructurados.

A la hora de definir los objetivos de comunicación de la empresa, cabe hacer una doble distinción.

Por una parte, hay que considerar aquellos que «acompañan» la actuación de la compañía a medio y largo plazo, considerados por tanto como objetivos estratégicos (como es la cohesión de la estructura interna o el fortalecimiento del compromiso social de la organización).

Por otra, los que persiguen logros empresariales puntuales en horizontes temporales de recorrido definido, considerados objetivos tácticos (como la gestión de una situación de crisis o el apoyo y refuerzo al lanzamiento de un nuevo producto).

Para la buena gestión de la imagen de la empresa es imprescindible fijar nítidamente los objetivos, definir correctamente las audiencias hacia las que la organización se dirige, priorizando las audiencias clave (aquellas cuya posición o cuyas decisiones van a ser determinantes en aspectos estratégicos de la compañía) y, por supuesto, disponer de un equipo de trabajo que elabore la estrategia y el plan de acción que posibiliten ejecutar las acciones necesarias para alcanzar los objetivos.

Entre los objetivos principales del departamento de comunicación, en coherencia con la estrategia empresarial, podrían citarse los siguientes:

- Apoyar la gestión empresarial.
- Potenciar la cohesión de la estructura interna.
- Reforzar las relaciones institucionales.
- Supervisar las relaciones con la comunidad.
- Contribuir al desarrollo sectorial.
- Detectar oportunidades - amenazas en el entorno.

- Garantizar la gestión de situaciones de crisis.

Y en la ejecución de estos objetivos, si hay un ámbito de la comunicación de empresa que podría destacarse claramente sobre los demás en términos estratégicos (aún no resultando siempre evidente para muchas empresas), este es el de la comunicación interna. ¿Cómo podría una compañía ser competitiva sin cohesión interna?

1. La credibilidad, una premisa básica

La realidad nos dice que el empleado de una empresa no admite la incertidumbre en aquellos asuntos que le conciernen. Por el contrario, demanda información, quiere saber qué está pasando en su entorno de trabajo y cuáles son las expectativas, quiere conocer en definitiva el proyecto de la empresa a la que pertenece.

Es aquí donde adquiere su verdadera dimensión la comunicación interna. Realizada con eficacia y metodología, conseguirá corresponsabilizar y motivar al trabajador, afianzando su confianza en la empresa y su propio bienestar. Pero para lograr esto, hay una premisa básica: la credibilidad.

La comunicación interna es un instrumento de suma eficacia a la hora de difundir y consolidar los valores culturales entre todos los miembros de la organización. Hace posible compartir la estrategia de empresa, contribuyendo al compromiso y adhesión del personal. Permite, además, el retorno de información, pudiendo conocer y analizar a través de ella la opinión, la actitud y las expectativas de la plantilla, y contribuye a dimensionar, en cada acción y circunstancia, el verdadero liderazgo en la línea jerárquica. Todo esto en perfecta coherencia con la imagen externa de la compañía, si no fuese así, la credibilidad se desmoronaría y la cohesión interna se vería seriamente dañada.

El público interno es, pues, el más importante para la empresa. El empleado es el primer cliente y, a la vez, cada empleado constituye un vehículo de comunicación hacia el exterior de inestimable valor. La comunicación interna tratará siempre de satisfacer la demanda de información de los miembros de la organización, garantizando que la información que reciben es la adecuada y evitando así la rumorología, que es uno de los más grandes males de cualquier organización. De ahí la importancia de la credibilidad, fundamento principal de la comunicación interna.

2. La política de comunicación

Considerando, por tanto, que la comunicación interna tiene una fuerte incidencia en la buena marcha de la organización y, por supuesto, en su buena imagen, es evidente que toda empresa necesita una política de comunicación interna, que debe estar definida por la Dirección con el asesoramiento del responsable de comunicación. Sus ejes estratégicos apuntarán a conseguir, cuanto menos, la adhesión al proyecto de empresa, la promoción de una cultura de calidad y una sistematización de la circulación de la información. Y ello sin olvidarse de visualizar los resultados. En torno a estos ejes estratégicos se articularán los objetivos y los mensajes, que podremos estructurar, en función de su vigencia, como permanentes, temporales o puntuales.

La política de comunicación de la compañía establece unos objetivos generales que habitualmente se declinan, de forma más específica, en el plan de comunicación anual. Entre los objetivos generales, cabe señalar los siguientes:

- Proporcionar una imagen completa sobre la empresa, asegurándose de que todos entienden los principios y las metas.
- Reforzar la identificación del personal y su entorno con la empresa, generando implicación y compromiso con su cultura y estrategia.
- Facilitar un adecuado conocimiento de los planes y proyectos de la empresa, motivando una actitud de apoyo por parte de los trabajadores.
- Conseguir la adhesión de los empleados movilizándolos sus misiones concretas hacia la consecución de objetivos compartidos bajo la idea de la participación.
- Promover una cultura de calidad sólida y duradera.
- Difundir los aspectos útiles para el personal sobre las cuestiones operativas de su puesto y la gestión de recursos humanos.
- Mantener la máxima credibilidad ante los empleados para obtener su confianza.
- Mejorar los canales de transmisión de la información con suficiente y acorde utilización de los medios dispuestos.

El establecimiento de objetivos implica necesariamente una definición de los mensajes a transmitir. Es necesario, para ello, tener claramente definida la estructuración de los mensajes:

- Permanentes, es decir, presentes en todos los medios de comunicación interna y vigentes con permanencia en el tiempo, como son la adhesión al proyecto de empresa, la motivación del personal, la competitividad, la satisfacción del cliente o el compromiso con el entorno social y económico.
- Temporales, sujetos a su propia transitoriedad, y que por ello precisan planes específicos, como ocurre ante un cambio de organización; el lanzamiento de nuevos productos; los planes de evolución profesional, de flexibilidad o de bajas y,

- en determinados proyectos, de empresa.
- Puntuales, que dependen de acontecimientos concretos. Son los que se utilizan ante circunstancias tales como la negociación del convenio colectivo y los convenios con los representantes de los trabajadores, la dotación de nuevas instalaciones o la existencia de evoluciones técnicas, si surgen incidencias en la producción o se despliegan campañas (seguridad, calidad, sugerencias...). Igualmente, se adoptarán mensajes puntuales al difundir resultados (producción, ventas, calidad...), presentar planes de formación o anunciar mejoras en las condiciones de trabajo, movilidad del personal o beneficios sociales.

3. El plan de comunicación

Tras haber fijado las líneas estratégicas, los objetivos y mensajes, se establecerán una serie de acciones que integrarán, por fin, el plan de comunicación anual. Sin embargo, previamente es necesario asumir una metodología de actuación que haga posible comunicar con el colectivo que se determine en cada momento. Se trata de dar respuesta a una serie de necesidades y exigencias, todas ellas ineludibles para garantizar el proceso de comunicación.

Es imprescindible, por tanto, una metodología que posibilite comunicar con el público o colectivo que se determine en cada momento. Para ello, habrá que tener en cuenta los aspectos que se detallan a continuación, los cuales nos permitirán elaborar el plan de acción:

- Valorar y cuantificar las necesidades puntuales que demanda cada situación, es decir, qué información y cuánta se debe transmitir.
- Definir los receptores, teniendo en cuenta los niveles jerárquicos y la división sectorial de funciones.
- Detallar las herramientas y los medios que se van utilizar, teniendo siempre presente la multidireccionalidad de la comunicación.
- Definir los actores comunicadores, estableciendo y estandarizando la forma en que debe realizarse la transmisión jerárquica de la información.
- Constituir un órgano de consulta, a modo de consejo asesor, integrado por cargos representativos del organigrama de la empresa, que contribuya a la definición y planificación de las acciones.
- Planificar las acciones y el calendario.

Definida la metodología de trabajo, es el momento de fijar las acciones, que se establecen en un plan de acción para ser desplegadas de forma planificada y coordinada. La dirección de la empresa y el consejo asesor de comunicación constituirán niveles de decisión inexcusables para coordinar la acción comunicativa y validar los mensajes.

La transmisión de la información se llevará a cabo en gran medida a través de la jerarquía, difundiendo en cascada y de forma periódica una información unificada y coherente. La transmisión de la información a través de los responsables jerárquicos lleva implícita la credibilidad y la proximidad como valores básicos del proceso comunicativo interno. Además, se utilizarán los medios de comunicación masiva, que mantendrán una periodicidad y estructura fijas para favorecer la fidelización.

4. Modelo operativo

En resumen, todo el proceso de comunicación interna se desarrolla según un modelo operativo preestablecido, basado en un diagnóstico que determine las necesidades de información de la empresa y de sus públicos, y que establezca las áreas de oportunidad.

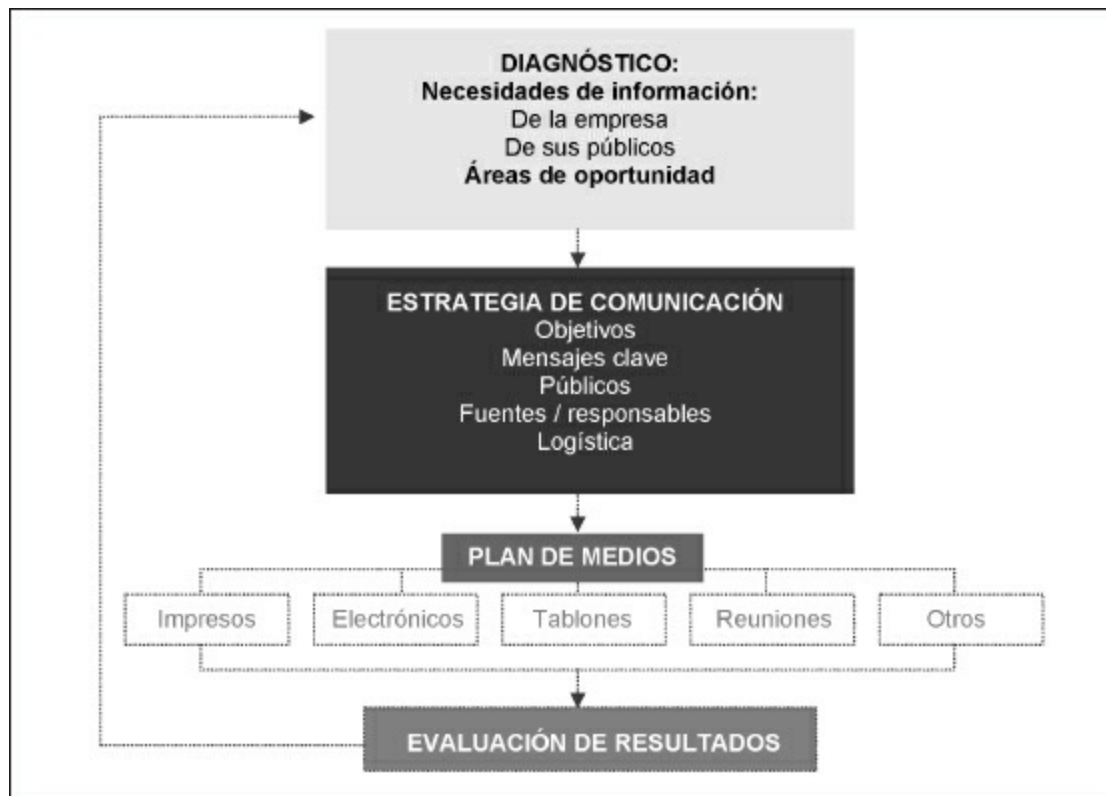
A partir de ese diagnóstico, es posible elaborar con acierto la estrategia de comunicación (con objetivos, mensajes clave, públicos, fuentes/responsables y logística).

El modelo implica el diseño de un plan de medios, contemplando todos los canales posibles (medios impresos, electrónicos, tableros o reuniones, entre otros).

Y el proceso de comunicación concluye con la evaluación de los resultados obtenidos y la implementación de las mejoras oportunas a través del *feedback*.

En la [figura 1](#) se muestra el esquema del modelo de comunicación interna.

Figura 1. Modelo de comunicación interna



Fuente: elaboración propia

Si nos remontamos al modelo operativo expuesto, comprenderemos que, como paso previo a todo el proceso descrito, es muy útil y conveniente la realización de una auditoría de comunicación interna, la cual deberá prestar especial atención a determinados aspectos:

- Mecanismos que garanticen el anonimato del trabajador.

- Mecanismos que permitan identificar su perfil.
- Un cuestionario dimensionado.
- Cuestiones sobre comunicación horizontal.
- Cuestiones sobre comunicación vertical.
- Sistema de tabulación sencillo y eficaz.
- Evaluación sobre participación.
- Evaluación sobre respuestas.
- Retorno a los trabajadores.
- Implementación de medidas correctoras.

5. Comunicación horizontal y vertical

Por comunicación horizontal se entiende aquella que se produce entre departamentos y trabajadores. Sus principales objetivos son:

- Generar sinergias y favorecer el trabajo de equipo.
- Convertir los objetivos de cada departamento en objetivos comunes.
- Favorecer una visión interdisciplinar de la empresa.
- Contribuir al desarrollo de una política de dirección participativa.
- Incrementar la capacidad de liderazgo de los directivos.

Para su despliegue, la empresa promueve y desarrolla convenciones y jornadas de trabajo entre departamentos, grupos de creatividad/progreso o programas de mejora de la calidad, por citar algunos ejemplos. Además, establece procedimientos para la celebración de reuniones y diseña planes de formación en técnicas y habilidades de dirección, reuniones y dinámicas de grupos, entre otras acciones.

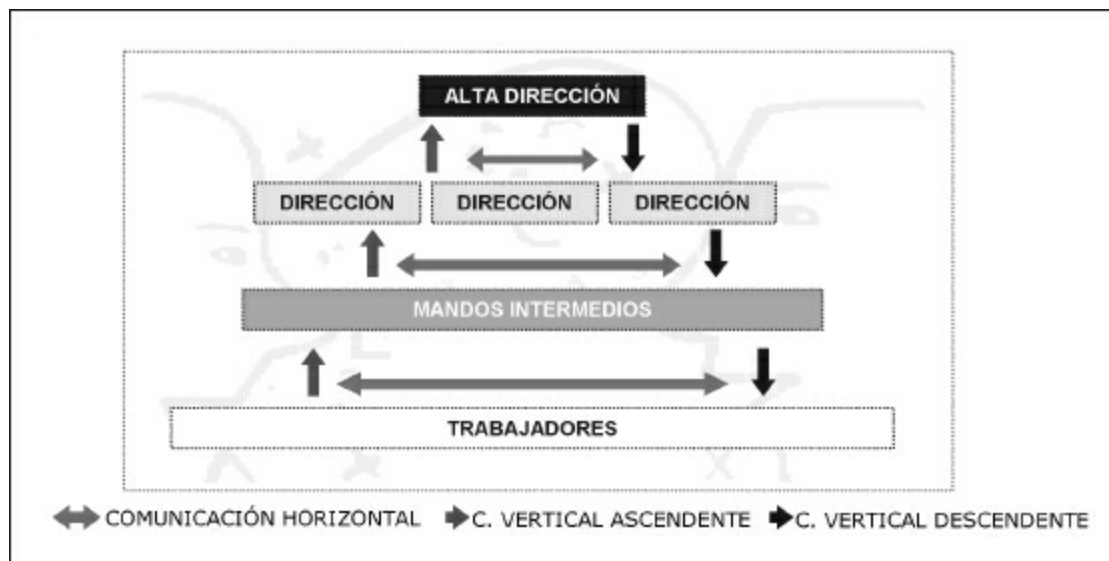
La comunicación vertical discurre desde la cúpula directiva de la empresa a los trabajadores y viceversa. Existe, por tanto, una doble direccionalidad: descendente (parte de la Dirección y desciende hasta los trabajadores, pasando por los niveles jerárquicos intermedios) y ascendente (nace al nivel de los trabajadores y llega hasta la Dirección).

A través de la comunicación vertical ascendente se consigue un conocimiento constante sobre el clima sociolaboral, y se perciben actitudes, opiniones y expectativas del personal. Además, permite adelantarse a posibles conflictos y conocer la eficacia de las acciones en el ámbito de recursos humanos y de la política de empresa. Es también objetivo de esta comunicación estimular la creatividad del personal y motivar la capacidad de innovación y la inquietud de mejora.

Por su parte, la comunicación vertical descendente busca proporcionar una imagen integral de la empresa y reforzar la identificación del personal con ella. Además, genera integración y compromiso con su cultura, facilita el conocimiento de los planes de la compañía y difunde los aspectos más útiles sobre gestión de los recursos humanos y las prestaciones sociales dirigidas a los trabajadores.

En la [figura 2](#) se muestra el esquema de comunicación horizontal y vertical.

Figura 2. Comunicación horizontal y vertical



Fuente: elaboración propia

6. Utilización estratégica de los recursos

Las herramientas de comunicación interna permiten inculcar la filosofía de empresa y transmitir correctamente sus valores, motivando comportamientos de adhesión por parte de los empleados. La estrategia da lugar a los mensajes y estos se divulgan utilizando con profusión los medios disponibles.

Sin pretender establecer una relación rigurosa de los medios de comunicación interna de los que dispone la empresa, se pueden utilizar como herramientas diversos soportes escritos, como la revista interna, boletines informativos (*newsletter*), cartas de Dirección o comunicados, el manual de acogida para el personal de nueva incorporación o la guía práctica del empleado.

Son también eficaces herramientas de comunicación los eventos (convenciones, presentaciones...), los tablones de anuncios, la elaboración y difusión del organigrama, el plan de sugerencias o las jornadas de puertas abiertas para los familiares de los empleados.

Y cada vez más, se utilizan medios audiovisuales y *on line*. Vídeos corporativos y de producto, formatos televisivos para la difusión de informaciones masivas o mensajes de los directivos a través de la red informática, intranet, Internet, incluso los *blogs* o las redes sociales, son ya herramientas plenamente integradas en los procesos comunicativos de las empresas.

A través de estos y otros medios, la comunicación interna se dirige de forma generalizada o selectivamente a los diferentes públicos internos de la empresa, que podrían agruparse en tres ámbitos bien diferenciados: las distintas estructuras organizativas de la compañía; los colaboradores externos, que en muchas ocasiones habrán de ser contemplados como parte integrante de la compañía; o la representación sindical de los trabajadores.

En la [figura 3](#) se muestra el esquema de los clientes de la comunicación interna.

Figura 3. Los clientes de la comunicación interna



Fuente: elaboración propia

7. La comunicación interna en las empresas españolas

Según los datos de un reciente estudio realizado por la Asociación de Directivos de Comunicación (Dircom), el 41 % de las empresas dispone de un plan estructurado de comunicación interna. Además, un 85 % de los encuestados considera que la información oral a través de los directores y mandos intermedios constituye el canal más importante de comunicación interna en la empresa. La mayoría de los directivos y mandos dicen recibir la información más relevante de su jefe inmediato, mientras que los trabajadores ubican este canal en tercer lugar de sus preferencias.

En cuanto a por qué canales prefieren recibir la información, directivos, mandos y empleados coinciden: primero, a través del jefe inmediato, luego a través de intranet y en tercer lugar, por correo electrónico. De la encuesta se desprende que los directivos y mandos participan más que los empleados en reuniones informativas (78 % frente al 58 %). Además, los directivos y los mandos valoran mejor que los empleados las reuniones informativas (63 % frente al 46 %).

Los datos son muy reveladores respecto a la importancia que se concede a la comunicación a través de las personas. Y esta es una premisa básica de la comunicación interna del Centro de Vigo de PSA Peugeot Citroën, de cuya experiencia práctica se habla en el siguiente epígrafe. El 75 % de los trabajadores de esta empresa, según encuestas internas, valoran mucho o bastante las reuniones de comunicación a través de las cuales reciben la información directamente de su superior jerárquico. Solo el 2 % de los encuestados tienen una opinión claramente negativa.

Caso práctico: PSA Peugeot Citroën - Centro de Vigo

El Centro de Vigo de PSA Peugeot Citroën, en el que trabajan 7.000 personas, cuenta con dos canales básicos de comunicación para llegar al público receptor, que es todo el personal de la planta. Estos canales principales son la comunicación managerial y los medios internos. En ambos casos la comunicación se realiza en dos direcciones, desde el eslabón más alto de la jerarquía hasta la base de los trabajadores y viceversa (*feedback*).

La «comunicación managerial» es un planificado sistema de encuentros y reuniones entre los distintos niveles jerárquicos de la planta para intercambiar información de forma directa, verbalmente. El intercambio se realiza de manera sucesiva, sistemática y en cascada, desde la dirección hasta el personal de fabricación y al revés, pasando por todos los eslabones de la organización.

Cada mes se completa un ciclo completo de intercambio informativo que comienza en la dirección y continúa, por este orden, con los jefes de servicio, cuadros, técnicos y administrativos y, por último, el responsable de unidad con sus colaboradores, cubriendo así todos los niveles jerárquicos de la empresa. El retorno de información traslada en sentido ascendente sensibilidades, inquietudes y todo tipo de opiniones, desde la base hasta la dirección (*feedback*).

El soporte para todas las reuniones de comunicación managerial es una presentación PowerPoint y un argumentario, cuyo contenido es elaborado por el servicio de comunicación del centro, adaptado a cada nivel jerárquico y al nivel de confidencialidad del público al que se destine (personal de fabricación, técnicos y administrativos, ejecutivos...).

En definitiva, el canal managerial es un circuito de comunicación en cascada que exige la participación activa de todo el personal del centro y el constante intercambio de datos e información.

Como complemento a este, los medios internos tienen como rasgo principal la ausencia de intermediarios de la información, pues se trata de distribuir masivamente y de forma directa la información de interés para la plantilla, llegando simultáneamente a todos los niveles jerárquicos. Ambos canales se complementan, consiguiendo una comunicación integral.

Medios internos destacados son las publicaciones *Planeta Vigo* (revista bimensual) y *Vigo Semanal* (boletín semanal). Se cuenta, además, con otras herramientas, como son los comunicados internos, intranet y una amplia diversidad de publicaciones específicas, editadas por los departamentos de comunicación del propio centro y del Grupo PSA Peugeot Citroën. Cada nivel jerárquico recibe una información u otra por distintos medios.

Como su nombre indica, *Vigo Semanal* es una publicación semanal (*newsletter*) que compagina el formato digital y una versión impresa en papel. La publicación, destinada a los cuadros (ejecutivos), así como al personal técnico y administrativo, tiene una versión resumida en soporte impreso que se difunde en las áreas de descanso existentes en los

talleres de producción. De esta forma, los trabajadores de las líneas de producción, que no tienen acceso a la red informática, son también receptores de la información.

Los contenidos de *Vigo Semanal* están relacionados con la actividad industrial, social y económica de la planta (producción, eventos corporativos, calidad, servicios sociales, medio ambiente, etc.), el Grupo PSA Peugeot Citroën y sus marcas, así como del sector automovilístico.

Planeta Vigo es una publicación bimensual, formato revista, que se difunde en papel desde 1999. A través de distintas secciones, todos los trabajadores del centro tienen la posibilidad de conocer la actualidad informativa de la planta y del grupo empresarial al que pertenece. La distribución es directa, a través de los responsables jerárquicos, que la entregan en mano a cada empleado, y se difunde a todo el personal del centro y a empresas proveedoras de la planta.

El servicio de comunicación del centro se encarga de que la información fluya en las dos direcciones, ascendente y descendente. Difunde la información a través de diversos medios y hace posible el retorno mediante encuestas y mesas redondas. Para el personal con acceso a la red informática, se emplea una herramienta *on line*, con encuestas anónimas enviadas por correo electrónico. Tratan de animar a la jerarquía a la participación y de aprovechar también sus sugerencias, que son siempre útiles para implementar la dinámica managerial. En el caso del personal de fabricación, las encuestas se realizan periódicamente mediante cuestionarios impresos que se distribuyen con la publicación *Planeta Vigo*.

Además, con periodicidad, el servicio de comunicación convoca mesas redondas con equipos heterogéneos y multidisciplinarios, formados por una representación de los diferentes colectivos de la planta, para obtener un retorno informativo del terreno.

En el centro de Vigo, la información, como cualquier otro producto, también se somete a un proceso de elaboración estandarizado. Se trata de un modelo organizativo muy exigente que vincula los conocimientos técnicos del personal de la planta con los conocimientos periodísticos del servicio de comunicación, lo que permite crear una información contrastada y sin fisuras. Las fases de este proceso, que se aplican a todos los soportes anteriormente citados, son:

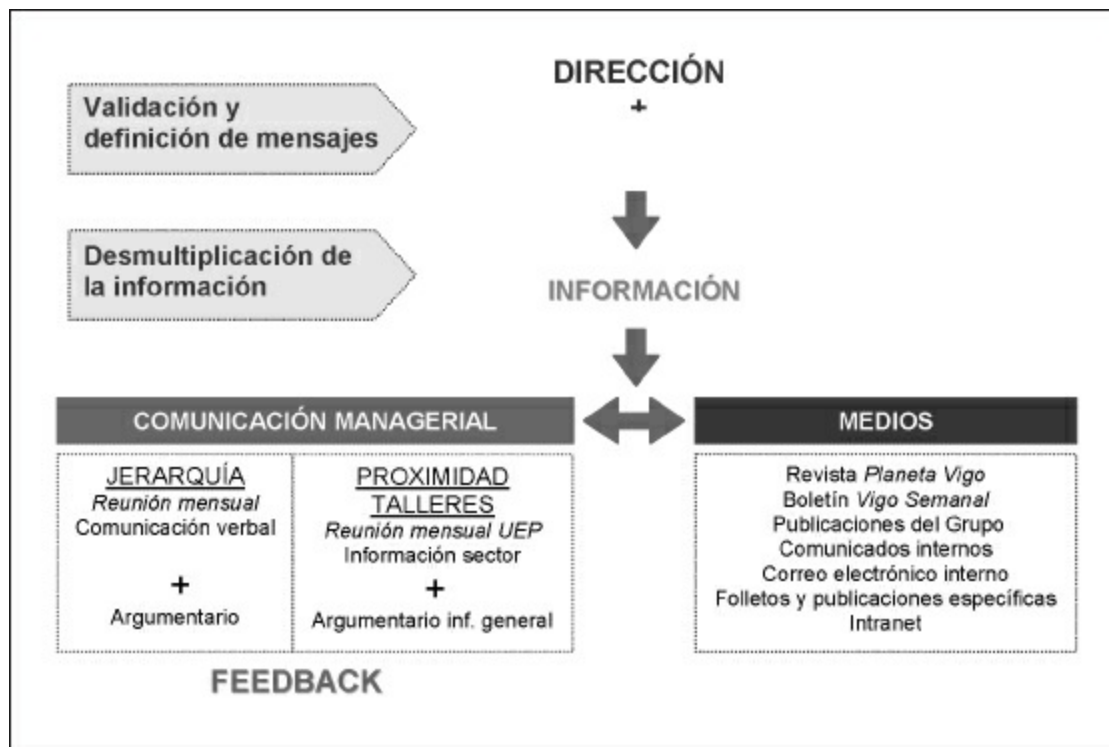
- Definición de la información. El comité de dirección, a propuesta del departamento de comunicación, define cada semana el enfoque de los contenidos a tratar. En la reunión, el responsable de comunicación presenta la planificación informativa de la semana y se establece una previsión de temas.
- Elaboración y redacción. El servicio de comunicación elabora y da forma a todos los mensajes que se publicarán a través de los diferentes soportes de comunicación interna.
- Validación. El servicio de comunicación valida con sus fuentes informativas todas y cada una de las informaciones, cualquiera que sea su formato o soporte. Posteriormente, el consejo asesor, formado por representantes de las distintas direcciones de la empresa, se reúne para validar los diferentes soportes que se

distribuyan en la semana. También asiste y asesora al servicio de comunicación en la definición y planificación de los mensajes. Finalmente, el comité de dirección valida todos los soportes informativos y se procede a su difusión.

- Difusión. En función del público al que va destinada la información, se emplean distintos canales y soportes informativos. La «comunicación managerial», desplegada a través de la jerarquía, y los medios de comunicación masivos, principalmente las publicaciones internas e intranet, constituyen los canales principales a través de los que circula la información.

En la [figura 4](#) se muestra el esquema de la comunicación interna en el Centro de Vigo de PSA Peugeot Citroën.

Figura 4. La comunicación interna en PSA Vigo



Fuente: elaboración propia

La comunicación interna en el Centro Vigo de PSA Peugeot Citroën, referida brevemente en este epígrafe, pretende presentarse aquí, a grandes rasgos, como un ejemplo representativo de la temática sobre la que versa este trabajo. Una actividad que, como se señalaba al principio, resulta de vital importancia para la propia competitividad de la empresa. En la actualidad, aún son muchas las organizaciones que no prestan una atención específica a la comunicación interna, pero los progresos son constantes y las evidencias del resultado, perfectamente constatables.

Referencias bibliográficas

- Andrade, H.** (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. A Coruña: Netbiblo.
- Bernays, E.** (1961). *A definitive study of Public Relations*. Nueva York: Richards Rosen Press.
- Borden, G.** (1982). *La comunicación humana, el proceso de interrelación*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Cabrera, J.** (1996). *Las relaciones públicas en la empresa*. Madrid: Acento.
- Derriman, J.** (1979). *The bridge builders: PR today*. London: Associated Business Press.
- Fraiser, E.** (1989). *The practice of Public Relations*. Columbus: Merrill Publishing Company.
- Lougovoy C.** (1981). *Traité de relations publiques*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Reuss, C.** (1981). *Inside organizational communication*. New York: Editorial Longman Inc.
- Williams, R.** (1992). *Historia de la comunicación*. Barcelona: Bosch Comunicación.

Capítulo III

Estrategias de gestión de la comunicación en las relaciones interpersonales

Dra. Montse Quesada Pérez
Universidad Pompeu Fabra

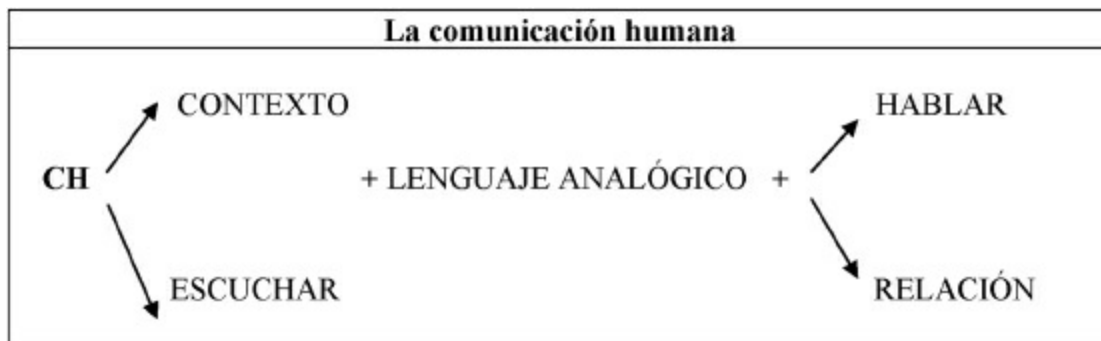
Que la comunicación forma parte de la naturaleza humana es un axioma antropológico que está fuera de toda cuestión. La necesidad de la especie humana de compartir con sus congéneres pensamientos y sentimientos, emociones y deseos tiene en el lenguaje su instrumento más eficaz. Sin él, la capacidad de los hombres para comunicar contenidos complejos resultaría extremadamente mermada, pero solo con el lenguaje tampoco logramos satisfacer plenamente nuestras necesidades básicas de comunicación.

Comunicarse eficazmente implica poner en marcha un sistema de código múltiple en el que el acto de hablar y escuchar al otro es la interacción más sencilla de todas las posibles. A nadie se le escapa que una parte muy significativa de los mensajes que emitimos a través de nuestra actividad comunicacional se vehicula a través del lenguaje analógico o no verbal, cuya característica más definitoria es la facilidad con la que suele escaparse de nuestro control consciente. La gestualidad que utilizamos al hablar o la entonación que le damos a cada una de nuestras expresiones lingüísticas o, simplemente, los silencios con los que espaciamos nuestro discurso pueden alterar de manera muy significativa el contenido de lo que queremos expresar porque no es lo mismo decirle a alguien: «¡me encanta tu nuevo look!» con una amplia sonrisa dibujada en el rostro, que decirlo mirando para otro lado y con expresión de disgusto. A menudo, el grado de éxito o de fracaso de nuestras comunicaciones interpersonales resulta proporcional a nuestras habilidades sociales y, en este sentido, cuanto mayor dominio poseamos de los distintos códigos implicados en la comunicación, mayores posibilidades tendremos de satisfacer adecuadamente nuestras necesidades de comunicación.

En todo acto comunicativo intervienen, además del lenguaje normativo y de los códigos no verbales, otros dos elementos fundamentales: el «contexto» en el que la comunicación se produce y del tipo de «relación» que se ha establecido previamente entre los interlocutores. Ambos elementos son tan decisivos para la efectividad de la comunicación como lo pueda ser la propia actitud de los destinatarios de los mensajes y, demasiado a menudo, son los causantes de no pocas «dificultades de comunicación».

En la [tabla 1](#) se muestra un esquema de la comunicación humana.

Tabla 1. La comunicación humana



Fuente: elaboración propia

El hecho de que en la comunicación interpersonal intervenga más de un código para interpretar los mensajes provoca con frecuencia entropía y convierte en difícil algo que aparentemente no debiera serlo. De ahí que sea tan habitual que queramos comunicar algo a alguien y nuestro interlocutor acabe entendiendo exactamente lo contrario de lo que le hemos dicho o algo que no tiene nada que ver con lo que le hemos intentado decir. Y viceversa: ¿cuántas veces hemos creído entender correctamente un mensaje del que después el emisor ha negado su autoría? En el ámbito del periodismo, son habituales las declaraciones de los protagonistas mediáticos quejándose de que sus palabras han sido sacadas de contexto o de que los periodistas las han mal interpretado o, utilizando modos más diplomáticos, asumiendo que no se había sabido expresar bien.

1. El lenguaje no verbal siempre nos delata

La mayoría de las dificultades de comunicación tienen su origen en el olvido frecuente de que no es viable ningún tipo de comunicación humana si los comunicantes no incluyen algún nivel de emoción y de sentimiento. Esta afirmación es válida en todos los ámbitos de relación, incluido el profesional. Ahora bien, la manera de dotar a nuestros mensajes de la imprescindible carga emocional es a través de los elementos no verbales (el lenguaje analógico): los gestos, el tono de voz, los movimientos corporales, la actitud, el ritmo de las frases, la cadencia, los silencios... Sin un dominio suficiente de este lenguaje analógico, difícilmente nuestro discurso resultará creíble. Pero lo más interesante, y a la vez lo más inquietante, es que son precisamente los mensajes que transmitimos a través del lenguaje analógico los que se escapan por completo a nuestro control, a nuestra voluntad de comunicarnos y, además, nos delatan cuando mentimos y ponen en cuestión nuestra credibilidad comunicacional.

En general, todos prestamos atención a «lo que se dice», pero tendemos a ignorar el «cómo se dice». Craso error, porque lo uno sin lo otro conduce a mensajes incompletos y deriva en incomunicación. Por ejemplo, si alguien nos dice «déjame», entenderemos un significado distinto en función no solo de «quién» nos lo diga, sino, sobre todo, de «cómo» nos lo diga, usando qué tono, con qué expresión gestual o con qué carga emotiva. Si nos situamos en el lugar del emisor, deberemos saber que al modificar la forma de la comunicación (el cómo) también modificaremos el contenido (el qué), incluso cuando en nuestra intención no hayamos incluido el deseo de compartir nuestro sentimiento sobre el contenido de lo comunicado.

El lenguaje analógico es, pues, el que marca la principal diferencia entre la acción de informar y la acción de comunicar. Si lo que queremos es «informar» de algo (transmitir datos neutros), sin esperar ningún tipo de respuesta por parte de nuestros interlocutores, entonces lo haremos de la misma forma que lo hace un ordenador, sin implicar sentimientos en el acto comunicativo. Pero si lo que queremos en realidad es «comunicar» algo a alguien, entonces no podremos evitar que nuestro mensaje aparezca envuelto en signos no verbales que pondrán en evidencia nuestras propias emociones y el sentimiento que nos produce el propio acto de la comunicación, tanto si deseamos que así sea como si no.

La razón por la que es tan difícil controlar adecuadamente el lenguaje analógico desde un punto de vista racional es porque se manifiesta de manera inconsciente como consecuencia del fuerte componente instintivo que lo conforma; de ahí que a menudo nos resulte ingobernable. Las rabietas de, por ejemplo, un niño pequeño son tan incontrolables como inevitables porque el niño no hace otra cosa que dejar salir una respuesta instintiva a algo que le disgusta. Y aunque se esfuerce sinceramente por parar la rabieta, tal como seguramente le insistirá el adulto que le acompañe, no lo conseguirá hasta pasado cierto tiempo, cuando logre imponer sobre su reacción instintiva una decisión racional.

Además del componente instintivo, el lenguaje analógico está también conformado por un componente imitativo (muchos de los gestos y expresiones los aprendemos por condicionamiento vicario) y por un componente cultural que refuerza la comunicación entre quienes comparten unas mismas coordenadas espacio-temporales. Hay una gran cantidad de gestos y expresiones que compartimos y comprendemos por igual el conjunto de la humanidad (las expresiones de las llamadas emociones básicas), pero determinados gestos o expresiones forman parte de la cultura específica de una región y de una época, y a veces dificultan la comunicación con quienes no forman parte de ella. Recientemente, he tenido ocasión de comprobar que en la región india de Kerala sus habitantes mueven suavemente la cabeza de izquierda a derecha y viceversa cuando quieren dar una respuesta afirmativa a cualquier cuestión. Es decir, el gesto que en Occidente significa una negación, en Kerala significa justo lo contrario. Al extranjero que entabla comunicación por primera vez con alguno de sus habitantes le lleva algún tiempo entender que «negar» con la cabeza al tiempo que verbalmente le dicen «yes» no solo no es una contradicción, sino que es la forma culturalmente establecida en esa región para decir que sí.

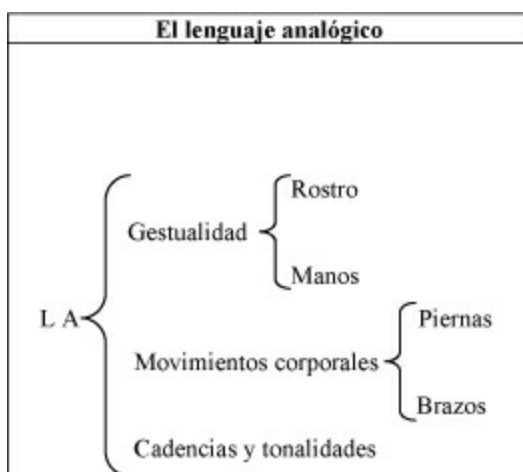
En general, todos reconocemos un mismo lenguaje universal de los gestos, acertadamente representado por los famosos «emoticones». Sin embargo, en particular cada gesto tiene su propia semántica y no se deja interpretar aisladamente, fuera del contexto en el que se produce y sin tener en cuenta el conjunto de elementos no verbales que le acompañan. Y aunque en muchas ocasiones el lenguaje verbal parezca contradecir los gestos o movimientos corporales que se activan simultáneamente, como ocurre en Kerala, lo cierto es que, en general, no podemos esperar que nadie nos crea cuando decimos «Me siento muy bien, estoy muy tranquilo, la verdad es que estoy muy relajado», mientras mantenemos el cuerpo rígido, los brazos cruzados y apretamos las mandíbulas con todas nuestras fuerzas.

2. El reto es ser conscientes de lo que no verbalizamos

Los actores son, probablemente, los profesionales que mejor comprenden los problemas de comunicación que planteamos. Saben que el guión que les entrega su director es solo una parte de la interpretación que de ellos se espera, y no precisamente la más importante. El trabajo duro de construcción de un personaje de ficción reside, por el contrario, en el guión no verbal, ese que nadie les da por escrito, el mismo que deberá ir elaborando el propio actor a medida que se vaya metiendo en el personaje hasta conseguir que aparezca como una figura creíble.

En el guión, pues, de la comunicación no verbal habrá que tener siempre en cuenta los elementos principales que se muestran en la [tabla 2](#).

Tabla 2. El lenguaje analógico



Fuente: elaboración propia

La gestualidad se centra fundamentalmente en el rostro, aunque habitualmente la expresamos a través de todo nuestro cuerpo. Los gestos son expresiones naturales de contenidos psíquicos en tensión que buscan liberarse y que generalmente escapan a nuestro control. Sabemos que la mayoría de ellos son inconscientes, aunque en todo momento seamos capaces de articular el gesto concreto que deseemos de manera consciente.

La primera vez que hablamos con una persona o que, simplemente, nos fijamos en alguien, solemos centrar nuestra atención en su rostro, donde localizamos dos puntos centrales: los ojos y los labios. Esta primera toma de contacto con nuestro interlocutor viene muy determinada por nuestra propia cultura, en la que eludir la mirada del otro mientras nos habla se considera incorrecto. Pero, cuando le miramos a los ojos, lo que en realidad estamos haciendo es tratar de averiguar el grado de veracidad del mensaje que nos está comunicando. Por otro lado, mirar directamente a los labios de otra persona suele incomodar al observado porque tenderá a interpretar que esa mirada encierra algún

tipo de señal sexual, lo cual no tiene por qué ser cierto en absoluto. Y solo si la conversación se alarga un poco, comenzaremos a dirigir nuestra atención hacia otras partes de su cuerpo, especialmente las manos, de las que también observaremos cómo las mueve.

Llegados a este punto, en general todos somos bastante conscientes de en qué nos estamos fijando en cada instante. Sin embargo, no nos damos cuenta de que, mientras participamos en ese acto comunicativo, también estamos percibiendo sus movimientos corporales, sus piernas y sus brazos y, desde luego, captamos perfectamente el tono con el que nos habla y si lo hace deprisa o despacio.

Hay personas que, sencillamente, no saben hablar sin mover las manos. Algunas las utilizan para describir el proceso que realiza su pensamiento para comunicarse. Otras, en cambio, solo las mueven para marcar los puntos importantes de su comunicación. Las manos son instrumentos corporales sumamente expresivos. De ahí que imponer a una persona que explique una historia prescindiendo de sus manos suele convertirse en un intento fallido de comunicación por la imposibilidad que muchos tenemos de dejar al margen de nuestro discurso todo lo que somos capaces de expresar con nuestras propias manos.

En cuanto a lo deprisa o lo despacio que hable un emisor, hay logopedas que aseguran que si consiguen ralentizar el estilo comunicacional de su paciente, también conseguirán desacelerar su estilo de vida. Porque, al final, nuestra manera de comunicarnos no es más que otra de las manifestaciones de nuestra propia personalidad y de nuestra circunstancia.

Por otro lado, los movimientos corporales no solo ocupan un espacio, sino que también tienen presencia articulada. Esto quiere decir que cada vez que nuestro cuerpo se relaciona con otros cuerpos los influencia y es influenciado a su vez por ellos. Esta circunstancia debería ser más tenida en cuenta cuando, por ejemplo, nos vestimos y arreglamos para salir. En general, no prestamos demasiada atención al hecho de que nuestro cuerpo va a estar todo el tiempo en movimiento; buena prueba de ello es que en nuestra cultura solemos acicalarnos frente a un espejo, ante el que nos concentramos fijamente. En realidad, con esa manera de prepararnos para salir estamos observándonos a nosotros mismos en una situación completamente estática que tiene bastante de irreal. Las personas no somos seres estáticos y mucho menos cuando interactuamos con los demás.

Por último, la eficacia comunicativa no solo depende de las habilidades comunicativas del emisor, sino que el destinatario de la comunicación también interviene de manera decisiva en la decodificación de lo comunicado. Independientemente de la intención que tenga el emisor al activar determinada «forma» de expresión, el verdadero significado de su lenguaje analógico solo podrá ser descifrado a través de la “intuición” de su interlocutor. Nótese que he escrito intuición y no suposición ni deducción porque el lenguaje no verbal solo puede ser correctamente descifrado mediante la facultad que tenga el destinatario del mensaje para comprender las cosas de manera instantánea, sin necesidad de razonamiento.

3. El contexto y la relación

El escenario común de la comunicación, así como el momento y la situación en que se dice lo que se dice o se hace lo que se hace, aportan información adicional al mensaje que se pretende comunicar de tal manera que, sin un contexto específico, la mayoría de las acciones humanas pierden sentido o son de muy difícil interpretación.

Problemas mayores que los que se derivan de desconocer el contexto de una comunicación son los que tienen que ver con los «supuestos» presentes en toda relación. Imaginemos que, en el transcurso de una conversación con un interlocutor, de pronto creemos captar un pequeño gesto de aburrimiento. Si nuestro interés es seguir con esa comunicación, trataremos de recuperar rápidamente su atención esforzándonos por ser más amenos y divertidos. Sin embargo, es frecuente que cuanto más nos esforcemos en atraer su atención, más tensa y desagradable se vuelva la situación. ¿Qué es lo que está fallando en esta comunicación? El desenlace más probable será la ruptura brusca del diálogo, tan pronto como asumamos el «supuesto»: «le estoy aburriendo». De ahí a echar la culpa de la interrupción de la comunicación al aburrimiento del otro no hay más que un paso.

Los «supuestos» son construcciones mentales que nos llevan a etiquetar las acciones del otro de una determinada manera que no siempre coincide con la realidad. Al interpretar que «le estoy aburriendo», ignoramos que con frecuencia es nuestra propia conducta la que crea en el otro ciertas reacciones y estas, que son la auténtica causa de las dificultades de comunicación, nada tienen que ver con el contenido concreto de nuestros mensajes.

En la base de todos los supuestos siempre está el conocimiento previo que tenemos del otro, el cual habitualmente funciona como un arma de doble filo: por un lado, es cierto que el hábito de conocer al otro nos ayuda a decodificar su gestualidad de manera clara e inmediata, a entenderle sin necesidad de mediar demasiadas palabras; pero, por otro, también es cierto que al confiar en exceso en ese conocimiento, tendemos a dejar que los «supuestos» se impongan en nuestra comunicación impidiéndonos entender cualquier comunicación que no encaje exactamente con la idea de lo que creemos que el otro nos quiere decir.

Los supuestos (siempre subjetivos) dan lugar a tres tipos de intervenciones:

- a) ¿Qué tratas de decirme?
- b) ¿Tienes sueño?, ¿te aburro?
- c) Se actúa como si nuestro supuesto fuese válido.

Aunque pareciera que lo más lógico fuese optar por las interpretaciones del tipo a) o b), lo más frecuente es elegir la opción c) con consecuencias habitualmente desastrosas para nuestro propósito de comunicación. Con ánimo de ilustrar lo perniciosos que pueden llegar a ser los supuestos, reproduzco aquí un diálogo extraído de un manual de

comunicación humana que alude a una situación típica y habitual en las relaciones de pareja:

A: ¿Quieres ir al cine?

B: Bueno.

A: No pareces muy convencido.

B: ¿Qué quieres decir con que no parezco convencido? He dicho que bueno, ¿no?

A: ¿Por qué te enfadas?

B: ¿Quién está enfadado? ¡Yo no estoy enfadado! A: Entonces, ¿por qué gritas?

4. Las leyes de la comunicación humana

La comunicación humana se rige por cuatro axiomas generales que regulan esta función vital.

Primera ley
Todo comportamiento, palabra, gesto o acción que tiene lugar en un contexto es «comunicación»

Para Otero y López (1994: 74) la comunicación es sinónimo de comportamiento, en la medida en que todo lo que hacen las personas, de manera consciente o no, intencional o no, y en presencia de otros, se interpreta como un mensaje. Del primer axioma de la comunicación humana se deriva que, habitualmente, comunicamos mucho más de lo que sería nuestro deseo y lo hacemos, incluso, cuando ni siquiera tenemos la intención de hacerlo.

En este sentido, no olvidemos nunca que los silencios también forman parte de la comunicación y que, en ocasiones, pueden implicar más cantidad de información que las propias palabras. El silencio es una respuesta en sí misma. Cuando una persona ha llamado hasta tres veces a alguien sin conseguir que se ponga al teléfono, no es lógico que siga pensando que, tal vez, no haya visto sus llamadas perdidas o, quizás, esté muy ocupada y no haya tenido tiempo de ponerse en contacto con ella o, tal vez, no reconozca su número y no sepa quién le llamó o, quizás... Aunque haya personas para quienes el silencio solo es la ausencia de comunicación, lo cierto es que el mensaje que le está devolviendo su interlocutor con su silencio es, simplemente, el de «no quiero hablar contigo» y no comprender este sencillo mensaje implícito en todo silencio provocará inevitables problemas de comunicación.

Por otro lado, la actitud que adopten los interlocutores en el acto comunicativo también es importante para asegurar la eficacia de la comunicación. No olvidemos que el receptor de los mensajes es corresponsable de dicha eficacia porque sin su participación activa en el acto comunicativo no será posible decodificar adecuadamente los mensajes que a él se dirijan. Así se explica que, frente a un mismo emisor y en una situación concreta, diferentes actitudes por parte de distintos receptores desembocan en diferentes interpretaciones sobre lo comunicado. Se trata, pues, de un proceso de retroalimentación en el que las formas, los estilos y las actitudes que adopte el emisor condicionarán inevitablemente la respuesta del receptor en el mismo nivel que la actitud de este frente al emisor también mediará entre uno y otro, y acabará determinando el propio contenido de la comunicación.

Segunda ley

Toda comunicación presenta elementos de contenido y elementos relacionales, de manera que estos condicionan a aquellos al actuar como una metacomunicación
--

El contenido de la comunicación tiene que ver con lo que queremos decir, con el dato objetivo, mientras que los elementos relacionales apuntan hacia el tipo de relación que previamente tenemos establecida con nuestros interlocutores (Díaz y Martins de Carvalho, 1978: 60). El contenido de la comunicación se transmite a través de un código digital, el lenguaje, mientras que el aspecto relacional de toda comunicación se expresa mediante el código analógico o no verbal. Frente a la habilidad que, en general, todos tenemos para usar el lenguaje, no podemos dejar de constatar nuestra torpeza para interpretar adecuadamente, sin margen de error, los mensajes implícitos en toda relación.

De hecho, es habitual que un mismo mensaje expresado ante distintos interlocutores sea interpretado de manera diferente en función de la relación que cada uno de estos tenga con el emisor. En este mismo sentido, los llamados «guiños» con los que adornamos nuestra conversación y que van dirigidos a receptores concretos indican, precisamente, el tipo de relación que tenemos con ellos y no con el resto de los presentes. Este segundo axioma sugiere que le resultará más fácil comprender adecuadamente el contenido de cualquier comunicación a quien tenga una relación previa con el emisor que a quien no la tenga.

Por otro lado, el tipo de relación que exista entre los interlocutores (o que se aspire a tener) también afecta a la forma en que un mensaje es transmitido y, en consecuencia, al contenido que se pretende transmitir. De ahí que adoptar una determinada forma para expresar un mensaje ayudará al emisor a conseguir la respuesta deseada por parte del interlocutor.

En general, activamos tantos modos de comunicación como roles asumimos simultáneamente en nuestras vidas o, dicho con otras palabras, como relaciones tenemos con nuestros semejantes. No respondemos igual a la misma pregunta si nos la formula un amigo, nuestra pareja, nuestro jefe, un hijo, un vecino o nuestro enemigo. Y aunque lo obvio es que cambiaremos el tono y tal vez también las palabras que empleemos en nuestra respuesta, lo que habitualmente ocurre es que también cambiamos el contenido de nuestra respuesta, lo que demuestra que la relación que existe entre quienes se comunican resulta decisiva incluso para el contenido de la propia comunicación.

Tercera ley
Siempre que participamos en una situación comunicacional, después tendemos a elaborar una versión de ésta

Hay quien afirma que la historia no es la narración objetiva del pasado, sino una versión subjetiva acerca del pasado. En tanto que partícipes de un acto comunicativo, solemos expresar e interpretar instantáneamente la multiplicidad de signos que

intervienen en la comunicación, pero a posteriori necesitamos elaborar nuestra propia versión de esa experiencia para facilitar nuestro análisis. Los problemas suelen empezar cuando nuestra versión de la comunicación tiene poco que ver con la versión que, muy probablemente, elaboraría un observador neutral, porque en la nuestra implicamos nuestro sistema emocional para tratar de decodificar los mensajes latentes y, desde este punto de vista, cada versión es única e irrepetible, pero no necesariamente fiel a la realidad de la comunicación.

El hábito de elaborar versiones sobre las comunicaciones mantenidas suele causar problemas de comunicación porque nos empuja a explicarnos a nosotros mismos la versión de lo que acabamos de vivir, incluyendo en esa explicación muchos elementos y sus correspondientes significados que, probablemente, el emisor no ha pretendido transmitir, al menos de forma consciente. A la pregunta habitual: «en serio, ¿te dijo eso?» suele seguirle la respuesta típica: «no exactamente, pero eso fue lo que entendí».

Ocurre también que en las versiones que elaboramos dejamos fuera todos los elementos de los que no hemos sido conscientes, pasando por alto que nuestro inconsciente también estaba presente en esa comunicación y, en consecuencia, también ha registrado una gran cantidad de información que normalmente no aparece en la versión que después elaboramos.

Las versiones están en la base de muchas de las dificultades de comunicación que surgen entre las personas y, en casos extremos, suelen abocar a la ruptura del diálogo. En general, cuanto más racional sea una persona, mayores problemas de comunicación tendrá porque menos atención prestará al lenguaje analógico y viceversa: cuanto más emocional sea la persona, mayor facilidad tendrá para comunicarse, aunque también le resultará mucho más difícil elaborar después la inevitable versión.

Cuarta ley
Todos los intercambios comunicacionales son simétricos o complementarios, según se den en condiciones de igualdad o no

Incluso cuando la comunicación se establece con un desconocido, activamos de manera automática la potencialidad de algún tipo de relación con él, sin caer en la cuenta de que será esa relación improvisada la que acabará determinando gran parte del contenido de la comunicación.

Aunque en términos de ética social y política asumimos que todos somos iguales, en términos de comunicación es conveniente que asumamos que todos somos diferentes. Las relaciones simétricas, en las que ambos interlocutores se consideran iguales, suelen provocar competitividad, enfrentamiento y desacuerdo entre los interlocutores. Por el contrario, las relaciones complementarias, en las que los interlocutores asumen que son diferentes, suelen provocar entendimiento. En este sentido, nada hay más útil que identificar de entrada a nuestro interlocutor antes de tratar de comunicarnos con él y no olvidar que, a pesar de ser diferentes o precisamente por serlo, podremos conseguir un

buen nivel de comunicación.

5. Mentir o no mentir, esa es la cuestión

Sabido es que hay personas que son maestras en el arte de disfrazar la mentira en su comunicación verbal. Suelen utilizar gran cantidad de argumentos para apoyar sus aseveraciones y acostumbran a incluir en su discurso datos aparentemente objetivos con los que consiguen vencer las resistencias de su interlocutor hasta que acepte sin cuestionamientos el contenido de su mensaje. Sin embargo, a un interlocutor atento a los elementos presentes en esa comunicación no le pasarán desapercibidas las contradicciones flagrantes entre el contenido del mensaje que pretende transmitir el emisor y el lenguaje no verbal que el mentiroso utiliza para expresarse.

La mayor ventaja del lenguaje verbal es que es muy eficaz para transmitir ideas complejas. Debido a su alto grado de abstracción, permite expresar mensajes muy elaborados utilizando una cantidad de frases relativamente pequeña. No obstante, el lenguaje verbal puede ser utilizado de manera arbitraria, lo que equivale a decir que con él resulta bastante fácil mentir. Ser arbitrario quiere decir que podemos decidir previamente el contenido de la comunicación y después adecuarlo a nuestros objetivos. Es decir, podemos modificarlo en función de a quién se lo comuniquemos o recurrir a la mentira en respuesta a una pregunta para evitar decir la verdad.

Por el contrario, el lenguaje analógico es espontáneo y dificulta la mentira debido a sus escasos grados de complejidad y de abstracción. Con él podemos transmitir mensajes simples, generalmente relacionados con nuestros sentimientos y emociones, y ello muy a nuestro pesar, porque sus manifestaciones se escapan a nuestro control.

En general, las personas creemos que somos y actuamos siempre de la misma manera ante cualquier situación, pero esta afirmación es falsa. En realidad, nos mostramos temerosos e inseguros en determinadas interacciones, mientras que en otras dominamos la situación y estamos seguros de nosotros mismos. Podemos ser agresivos en ciertas interacciones y en otras, dóciles y afectuosos. Independientemente de nuestra auténtica personalidad, adoptamos actitudes distintas en función de nuestro interlocutor.

Hay personas que en el ámbito profesional se construyen día a día una imagen de severidad y rigidez y después no entienden que los demás no sean capaces de percibir su inagotable dulzura y su buen carácter. Lo contrario también suele ocurrir. Personas encantadoras y de fácil trato en el entorno laboral se transforman en una especie de pesadilla según ponen los pies en casa. Algunas de las causas que pueden explicar estos cambios hay que buscarlas en el tipo de relación que mantienen en cada situación con sus interlocutores, lo que nos permite deducir que las conductas de los integrantes de un sistema de comunicación se influyen mutuamente y, en consecuencia, todos son corresponsables del éxito o el fracaso de la comunicación.

Deberíamos moderar nuestra tendencia natural a criticar las acciones de nuestros interlocutores a poco que seamos conscientes de que nuestra participación en el acto comunicativo es decisiva, en tanto que destinatarios de la comunicación. Y, por otro lado, es inevitable que la información que previamente se nos haya hecho llegar sobre un

emisor determinado también influya en la percepción de la comunicación que tengamos con él y, de hecho, percibiremos la comunicación de manera diferente en función de si esperábamos que fuera favorable o desfavorable para nosotros.

¿Cuántas veces nos han sorprendido los comentarios descalificatorios sobre un tercero que no encajan con nuestra propia percepción? Y viceversa, ¿cuántas veces concluimos que, en realidad, la persona en cuestión no es tan encantadora como nos habían dicho? Cuando una persona no nos gusta, por el motivo que sea, nos predisponemos a no comunicarnos con ella. La mayoría de las veces es nuestra propia actitud la que impide una comunicación más eficaz porque los prejuicios que tengamos en contra del emisor, ya sean positivos o negativos, justificados o no, acabarán condicionando nuestra percepción de la propia comunicación.

6. Las respuestas posibles a la comunicación

Existen cuatro respuestas básicas a los intentos de comunicación de un emisor:

- El rechazo.
- La aceptación.
- La descalificación.
- La desconfirmación.

El rechazo y la aceptación son las respuestas más simples. El rechazo implica bloquear bruscamente la tentativa del emisor de relacionarse con nosotros. Al decirle: «No comparto tu opinión, no me gusta lo que dices», manifestamos abiertamente nuestro deseo de no continuar dialogando con él por el desacuerdo con el contenido de su comunicación. Por el contrario, si le decimos: «Estoy totalmente de acuerdo contigo», estamos confirmando la relación preexistente y dando luz verde a que la comunicación prosiga.

La descalificación como respuesta de comunicación va un paso más allá porque implica invalidar tanto la propia comunicación como la ajena. Si nuestra respuesta es: «Esta forma de pensar es estúpida», estamos «descalificando» el contenido global de la comunicación. En cambio, si le decimos: «A juzgar por lo que dices, eres un estúpido», entonces estamos «descalificando» por completo a la persona. En ambos casos la comunicación es inviable.

Por último, la desconfirmación es el rechazo más absoluto de la comunicación, pero no por ello deja de ser una respuesta comunicacional. Implica hacer como que el interlocutor no existe o, simplemente, que el otro pase a ser transparente o invisible. Tendemos a utilizar esta respuesta cuando estamos verdaderamente molestos con nuestro interlocutor y nada nos fastidia más que siga insistiendo en querer entablar comunicación con nosotros porque con su insistencia niega nuestro silencio en tanto que forma de comunicación, al no aceptarlo como una respuesta válida y rotunda.

Referencias bibliográficas

- Beavin, J. H., Jackson, D. D., Watzlawick, P.** (1997). *Teoría de la comunicación humana. Interacciones, patologías y paradojas*. Barcelona: Herder.
- Díaz Bordenave, J., Martins de Carvalho, H.** (1978). *Planificación y comunicación*. Quito: Ed. CIESPAL.
- Girbau, M. D.** (2002). *Psicología de la comunicación*. Barcelona: Ariel.
- Mucchielli, A.** (1998). *Psicología de la comunicación*. Barcelona: Paidós.
- Musitu G., y otros** (1993). *Psicología de la comunicación humana*. Barcelona: Ed. Lumen.
- Otero, E., López, R.** (1994). *Manual de Teoría de las Comunicaciones*. Ed. CPU.

Capítulo IV

Plan estratégico global de la empresa: marketing y comunicación

Rosario de Mateo Pérez

Universitat Autònoma de Barcelona

En la gestión empresarial orientada a la demanda, el marketing es el punto de partida para definir el plan estratégico global de la empresa, es decir, un proyecto de actividades, entre las que se encuentran las de marketing y las de comunicación, que la empresa va a llevar a cabo en el futuro y de los medios necesarios para realizarlas.

La múltiple bibliografía sobre comunicación organizacional, corporativa, institucional, entre otras denominaciones, se nutre, de forma notable, de la evolución y la diversidad de conceptos y denominaciones de los campos del marketing y de la comunicación empresarial y de los departamentos que se ocupan de ellos, así como de los soportes, los canales, las técnicas, las formas y los lenguajes debidos a la evolución tecnológica, económica y social.

Sin embargo, todos esos árboles no han de impedir observar y ver lo fundamental de la comunicación de la empresa, ya que su esencia sigue siendo la misma de siempre: «La conexión con el cliente, la anticipación a sus deseos y necesidades en productos y servicios buscando la rentabilidad de la empresa». Con un doble objetivo: «a veces se trata de crear campañas de marketing y comunicación que creen necesidades en el mercado para luego suministrar los productos, pero en otros casos las campañas intentan responder a necesidades que demanda la propia sociedad» (Staff Empresarial, 1999: 55, 47)

Cada empresa organiza y utiliza la comunicación según sus intereses y necesidades. Pero, desde un punto de vista analítico, en este artículo se va a seguir el modelo básico de comunicación global que cualquier empresa debería considerar para alcanzar sus objetivos, aunque advirtiéndole que la mayoría de las veces es un modelo más teórico que real. Partiendo de esa premisa, y parafraseando a Drucker (1977), para hacer una buena comunicación empresarial, y conseguir los efectos deseados, es imprescindible que los directivos sepan qué decir, cómo decirlo, cuándo decirlo, dónde decirlo y a quién decirlo.

Por todo ello, el análisis del plan de comunicación global de la empresa tendrá en cuenta la identidad empresarial creada y utilizada por la comunicación interna y por la comunicación externa de la empresa, esta última ligada y deudora de la función de marketing empresarial. Y, de forma complementaria, las estrategias de prevención o, en su caso, de solución de una crisis empresarial.

Dados los límites de espacio para la consideración de este amplio tema, aquí se

analizan sus elementos básicos y de forma concisa, pero se aporta bibliografía suficiente para ampliar cada apartado si se considera oportuno.

1. Algunos árboles y el bosque de la comunicación empresarial

La fragilidad teórica de los estudios de la disciplina de la comunicación organizacional, empresarial en esta aportación, se contrapone a la fortaleza de la actividad profesional en la gestión de la comunicación en organizaciones y empresas.

Actualmente hay diversas escuelas, unas, más teóricas, que desarrollan diversas líneas de investigación y variados modelos de comunicación; otras, más prácticas, que ofrecen aumentar la eficacia comunicativa de las élites de las empresas y otras organizaciones. En su evolución, la disciplina de la comunicación organizacional ha ido creando referencias, términos, objetivos y puntos de anclaje que van matizando las incertidumbres de su, a veces, impalpable consistencia, debida, no solo a que la comunicación «está lejos de arreglar los problemas que ella afirma resolver, y que la justifican en sus ambiciones, sino a que dicha comunicación crea nuevos problemas que por su amplitud la sobrepasan ampliamente» (Tixier-Guichard y Chaize, 1993: 11), Por ello, el análisis de la comunicación organizacional adolece, en múltiples ocasiones, de ambigüedades terminológicas que dificultan la delimitación de conceptos y de funciones en la estructura organizativa de dichas organizaciones.

Las diversas perspectivas de análisis de la comunicación organizacional, desde su consideración como disciplina hacia 1950, tienen sus orígenes en el estudio del marketing y de las teorías de la organización de las empresas, iniciadas por Taylor y Fayol, en el contexto histórico del desarrollo de la producción y el consumo masivos a principios del siglo xx. En su expresión más pragmática, se comenzó enseñando a desarrollar las habilidades de comunicación, lo que hoy denominaríamos técnicas comunicativas, a los dirigentes de las empresas.

Conceptos considerados hoy clave de la comunicación organizacional se deben a formulaciones y reformulaciones de los ya existentes en el campo empresarial, fundamentalmente en la disciplina del marketing en la que ya, en las décadas de 1950 y 1960, aparecen términos como marketing centrado en el consumidor, imagen de marca, segmentación de mercados, ciclo de vida del producto o las cuatro P o *marketing mix*, entre otros conceptos. En la década de 1970, se introducen conceptos como posicionamiento, marketing de servicios, marketing social, hasta hacer extensible el impacto del marketing sobre los consumidores a la sociedad en general y, en la actualidad, con la evolución de la tecnología, se habla del paso del marketing de masas al marketing a medida de cada consumidor.

Desde la década de 1990, las empresas han desarrollado sus planes de comunicación, como complemento o unidos al plan de marketing, para hacer frente a las múltiples y crecientes amenazas y riesgos de un mercado en continuas y profundas transformaciones. Se trata, pues, de sumarse al «mercado de la opinión» con el fin de alcanzar el óptimo de comunicación empresarial que «resulta de la convicción de que hoy ya no se arreglan los problemas de imagen con la sola intuición creativa o con un fondo de relaciones con los medios de comunicación. La comunicación útil resulta más

bien de una visión de gestión calculada que hace del mercado de la opinión un mercado tan importante para la empresa como el de sus clientes. El mercado de la opinión no es otra cosa que el mercado de los que han sido clientes y de los que lo serán en el futuro. Como complemento del marketing que aborda el mercado, instantáneamente y puntualmente, la comunicación gestiona el mercado en el espacio y en el tiempo. Y ¿qué empresas pueden privarse hoy día de una proyección en el espacio y en el tiempo?» (Humières, 1991 en Tixier-Guichard y Chaize, 1993: 102-103).

Por tanto, se trata del mercado inmaterial de la opinión, difícil de teorizar, aunque hay que planificar con las estrategias y los instrumentos al alcance de la empresa que provienen, principalmente, de una interacción entre el marketing y la comunicación, interacción representada también en los directivos que se ocupan de uno u otra o de las dos funciones a la vez, aunque algunas empresas unan la dirección de comunicación con otras funciones empresariales, como por ejemplo la financiera. Los directores de comunicación son «actores privilegiados» de una mutación que se podría llamar *l'écom'système*: «el sistema de comunicación situado en el corazón de un nuevo equilibrio social en formación y del cual lo que hemos dado en llamar la sociedad mediática no es nada más que su parte visible, espectacular, su ruidoso escaparate» (Tixier-Guichard y Chaize, 1993: 433).

Las organizaciones tratan de «transmitir una identidad y empatizar para generar la reacción deseada» (Túñez, 2012: 9). En el caso de las empresas, como ya se ha dicho, se gestiona una comunicación externa, teniendo en cuenta además la imagen corporativa de la empresa, para fidelizar a sus clientes y atraer a nuevos consumidores con el fin de obtener beneficios. La comunicación, así considerada, «no es lo que afirma ser: transparencia, diálogo, conocimiento, extensión indefinida del espacio público... la comunicación asegura la preeminencia del mensaje sobre la información, de la credibilidad sobre la verdad» (Tixier-Guichard y Chaize, 1993: 431). A pesar de todo eso, la comunicación constituye el centro de un «nuevo modo de organización de la sociedad en la era postindustrial. Desde luego, la comunicación es eso: un modo de regulación de las tensiones sociales, un modo de gestión, de técnicas de influencia y de seducción de la opinión». Los empresarios y, sobre todo, los directivos encargados de gestionar estratégicamente la comunicación en las empresas, «dirían más simplemente: la comunicación es una nueva manera de hacer negocios y de gobernar el mundo» (Tixier-Guichard y Chaize, 1993: 432).

En otro orden de cosas, hay varios tipos de empresas según su tamaño, ámbito de actuación e industria en la que desarrollen su actividad, entre otros criterios de clasificación, que determinarán la organización y el plan de comunicación global, ya que no todas las empresas tendrán los mismos objetivos y necesidades, ni todas podrán contar con un departamento específico de comunicación.

Así, hay empresas de muy diferentes tamaños cuya determinación es un tema muy controvertido y no hay un criterio aceptado universalmente salvo, tal vez, el número de trabajadores. Según la Unión Europea, habrá los siguientes tipos de empresas: micro, con menos de 10 trabajadores; pequeña, de 10 a 49 trabajadores; mediana, de 50 a 250

trabajadores; y grande, de más de 250 trabajadores. Este criterio se complementa, generalmente, con las cifras de su activo total y de sus ventas anuales y otros ingresos de explotación de las empresas (de Mateo, R., Bergés, L., Sabater, M. 2009: 182).

La actuación de las empresas en diferentes mercados geográficos está muy relacionada con el tamaño de la empresa. Desde este punto de vista, las empresas pueden dirigirse a los mercados de diferentes países (internacional), al mercado de un país (nacional), al mercado regional o a un mercado local como puede ser una población o varias poblaciones pero sin alcanzar la mayoría relativa de los consumidores regionales.

Los dos aspectos anteriores, en algunos casos, están relacionados con el tipo de actividad que lleva a cabo la empresa. Siguiendo la distinción de los tres sectores de actividad económica, realizada por Colin Clark en 1957, las empresas pertenecerían al sector primario (de recursos naturales no transformados), al sector secundario (la industria), o al sector terciario (de servicios). Cada sector se compone de diversas industrias y cada una de estas de diversas ramas de actividad.

Obviamente, las empresas pequeñas y la mayoría de las medianas, sobre todo las no internacionalizadas y que actúan en industrias de poco valor añadido, quedarán, prácticamente, al margen de la creación de un departamento propio de comunicación. Serán las empresas de mayor tamaño, principalmente las multinacionales, es decir, las empresas más importantes, económicamente, e influyentes, políticamente, las que contarán, dentro de su plan estratégico empresarial, con un plan de comunicación global cuyo contenido, coordinación y dirección se situarán en la estructura organizativa de la empresa. Todo ello puede sugerir, también, ideas y formas de hacer para pequeñas empresas y organizaciones.

2. Quién comunica: la dirección de la comunicación empresarial

Como se ha visto, muchos de los conceptos utilizados por los estudiosos de la comunicación organizacional, corporativa, empresarial... ya han sido delimitados y estudiados en la teoría de la empresa. La función de marketing contempla también cómo se dan a conocer el producto y la propia empresa a través, entre otros instrumentos de comunicación, de las relaciones públicas. Por eso, diversos autores han identificado las relaciones públicas, considerándolas erróneamente como un concepto más amplio que el marketing, con la comunicación externa de la empresa e, incluso, con su comunicación interna.

De ahí, y sin entrar en consideraciones críticas pues no hay espacio para ello, que una de las denominaciones del departamento encargado de la comunicación empresarial sea la de relaciones públicas. Sin embargo, va a depender de cada empresa la decisión de qué departamento y quién va a desarrollar esta tarea. Evidentemente, tener una política global de comunicación, un director y unos empleados para llevarla a cabo, inscritos en un determinado departamento, solo van a poder hacerlo las empresas grandes y algunas medianas. El resto tendrán que utilizar el sentido común o asociarse con otras del mismo tamaño para poder contar con alguna asesoría de marketing y comunicación.

Lo cierto es que si se hace un rastreo de los encargados de la comunicación en diferentes empresas, se encuentran denominaciones variadas. Como ejemplo, sirva una ojeada a la revista *Staff empresarial*, en su número monográfico sobre *Marketing y Comunicación '99*. Ahí, se encuentran directivos con nombres diversos que se ocupan del marketing y de la comunicación en diferentes empresas: directores de comunicación en IBM, en Siemens, en Benetton y en Bayer; director general de relaciones externas de Repsol; director de finanzas y comunicación de Sony; director de marketing estratégico y comunicación en Winterthur; director de marketing en BMW, en Tabacalera, en Telepizza, en Nike, en La Caixa, en Ford España, en Sol Meliá; director de comunicación comercial en Uni2; director de marketing y alianzas de Hewlett Packard para España y Portugal; director de marketing estratégico de Caja Madrid.

Por su parte, la comunicación interna suele tener menos importancia para las empresas. Por eso, a veces, se ha encargado de ella el departamento de recursos humanos o, el de informática, si se identifica dicha comunicación con la existencia de intranet en la empresa, pues ese sería el departamento encargado de la gestión de los sistemas de información. Sin embargo, para evitar mensajes contradictorios y establecer sinergias de comunicación que posibiliten alcanzar los objetivos y evitar conflictos o crisis en la empresa, el plan global de comunicación debería depender del mismo departamento del que depende la comunicación externa, que en muchos casos corresponde al de relaciones públicas, indistintamente del nombre que se le dé al responsable de gestionar dicho plan.

3. ¿Tiene alma la empresa? Identidad organizacional y corporativa

Desde finales de la década de 1950 en que comenzó a imponerse el marketing moderno, también conocido como «el concepto marketing», «la perspectiva de marketing» o el «marketing centrado en el consumidor», la imagen de la empresa es un factor muy importante a la hora de la creación de oportunidades económicas y financieras para mantenerse en el mercado o alcanzar nuevas cuotas de mercado. La adopción de ese concepto ha cambiado el centro de atención comercial desde el producto o del vendedor, es decir desde la oferta, a las necesidades del comprador, es decir desde la demanda.

En la teoría organizacional se utilizan diversos términos como identidad, imagen, reputación, cultura empresarial, entre otros, que tratan de diferenciarse pero, otras veces, se utilizan prácticamente como sinónimos dadas sus similitudes. En realidad, podría decirse de una forma sencilla que la identidad se va creando en el desarrollo de la actividad empresarial, de la también llamada cultura empresarial, representando la cualidad interna de la empresa que al exteriorizarse para transmitirla a los consumidores y otros públicos, a través de técnicas diversas, se transforma en imagen que se concreta en el logotipo y el imagotipo, nombre y símbolo, marca de la identidad de la empresa.

«La imagen de un producto o empresa es la impresión general, positiva o negativa, que los clientes tienen de ella. Esta impresión incluye aquello que la organización hizo en el pasado, todo lo que ofrece en la actualidad y las proyecciones de lo que hará en el futuro» (Ferrell, y Hartline, 2006: 154).

Su reputación estará «basada en percepciones de las características, actuaciones y comportamiento de una organización. Esencialmente, la reputación es el reflejo bueno o malo que los grupos de interés ven en un nombre comercial... La reputación implica un juicio de valor acerca de los atributos de la organización y generalmente se establece con el tiempo» (Larkin, 2003).

Como se ha podido ver, esas dos definiciones prácticamente coinciden, por lo que la imagen empresarial lleva implícita la reputación positiva o negativa de la empresa según sea percibida por los clientes reales y potenciales. Las empresas tratan de gozar de una buena imagen para utilizarla como atributo diferenciador de producto como, por ejemplo, Audi, Kellogg's, Disney, Harvard Business School.

Para aclarar las confusiones terminológicas que, a veces, hacen perder de vista el verdadero objetivo de la comunicación de la empresa, lograr el máximo beneficio posible, vamos a seguir el esclarecedor texto de Tixier-Guichard y Chaize (1993: 525). Estos autores explican que, tras un estudio, un despacho de asesoría respondió positivamente a la pregunta *¿Tiene un alma la empresa?* de Etchegoyen (1991), asegurando que el alma era una de las condiciones de la supervivencia de las empresas y resumiéndola como: cultura, espíritu, identidad, personalidad, proyecto... de empresa. Por tanto, la empresa tiene un cuerpo (sus medios, su *know-how*, sus técnicas) y, también, un espíritu (una cultura, una memoria, normas de vida y proyectos) es decir, su

identidad propia que la diferencia de otras empresas y le asegura su duración en el mercado.

Sin embargo, esa «bella problemática etérea del alma etérea, llamada por otros, menos espiritualistas, “activos inmateriales”, no permite comprender gran cosa a una empresa y sobre todo no le asegura las condiciones de su supervivencia. IBM, con su fuerte cultura interna, su espíritu IBM, sus reglas, su ética, no ha podido evitar entrar en una profunda reconstrucción de toda su organización y de su cultura interna para hacer frente a la crisis mundial de la informática» (Tixier-Guichard y Chaize, 1993: 525-526).

Unido a esos activos inmateriales o intangibles de la empresa, tomó fuerza durante cierto tiempo un nuevo concepto: la responsabilidad social de la empresa. Si bien dicho concepto se desarrolló con más fuerza en la década de 1990, y sobre todo en los primeros años del siglo xxi hasta el comienzo de la profunda crisis económica mundial de 2008, no es un término nuevo pues, con mayor o menor fortuna, se ha ido tratando el tema desde finales del siglo xix.

La responsabilidad social se plantea como un instrumento benéfico para las empresas y para la sociedad toda vez que «las leyes son insuficientes para que una sociedad sea justa y, en concreto, son insuficientes para garantizar que una sociedad funcione de forma justa, y de ahí la necesidad de que vengan complementadas por una ética de la empresa» (Cortina et al., 1994: 49).

Se han hecho correr ríos de tinta, se ha llegado a multitud de acuerdos y desarrollado iniciativas en diferentes foros, desde la Unión Europea hasta la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos e, incluso, en el Foro Económico Mundial de Davos. Allí, citando solo alguna de las múltiples iniciativas emprendidas, en 1999, Kofi Annan propuso el Pacto Mundial para construir los pilares ambiental y social que mantengan la nueva economía global, impulsando «la adopción de principios y valores compartidos que den un rostro humano al mercado mundial». En el 2000, y en ese mismo foro, una institución capitalista sin rostro humano como el Banco Mundial, también presentó su Programa de responsabilidad social y competitividad sostenible.

En definitiva, triunfaba el altruismo de diseño, que servía de placebo para algunas conciencias y, por arte de magia, las empresas se volvían altruistas. Sin embargo, actualmente, por la crisis económica que se arrastra desde 2008, se ha hecho más patente que siguen vigentes las palabras que el propio Annan (1999) pronunció en Davos, como argumento para pedir a los poderes económicos y políticos que no siguieran desarrollando el proceso de globalización de forma irresponsable: «Hemos convertido la economía en una sociedad anónima de capital variable, por cuanto nadie se responsabiliza ni controla los efectos económicos y sociales, al mismo tiempo que los capitales financieros especulan su acumulación en función de su rentabilidad monetaria y no en función del crecimiento real de la economía».

La apropiación de la ética por parte de la empresa, para construir su imagen, conlleva una vocación y una ambición que exceden ampliamente sus territorios habituales. Parece haberse olvidado la definición clásica del concepto de empresa que la explica como una organización que, combinando los factores de producción, produce bienes y servicios

que comercializa para atender la demanda del mercado con el fin de obtener el máximo beneficio posible (de Mateo, R., Bergés, L., Sabater, M., 2009).

Como dice Lipovetsky (1992: 272-273, 268): «desde luego, las estrategias éticas son instrumentos de extensión de la superficie del poder y modalidades de la comunicación con el fin de unir ese valor a la marca, responden esencialmente a las necesidades cada vez más diversificadas de la comunicación de empresa, una comunicación sin fronteras, multidimensional, de ambición total, tanto psicológica como ética, espectacular como creíble, directa como indirecta, publicitaria como acontecimiento a medida que se impone el imperativo de personalización de las firmas. Bajo el signo ético de las acciones de interés general, la guerra de las marcas y la conquista de los mercados prosiguen su ofensiva... En ninguna parte el uso utilitarista de la moral es tan explícito como en las nuevas estrategias de comunicación de las empresas».

La crisis económica iniciada en 2008 parece haber resquebrajado ese aparente altruismo. No parece que los directores de comunicación hayan sido tan ingenuos como muchos de los estudios, informes, artículos, crónicas, entre otras aportaciones publicadas. La comunicación ética ha sido y simplemente es un instrumento auxiliar de los negocios como muestran algunas aportaciones críticas al tema del altruismo y la filantropía de las empresas, por ejemplo el interesante e irónico libro de Andy Robinson (2013).

4. Comunicación global

A pesar de la existencia de diferentes perspectivas de análisis a la hora de estudiar la comunicación empresarial, en todas ellas hay unos elementos básicos, como son: emisor-mensaje-canal-receptor-transmisión-codificación-decodificación-significado-retroalimentación o *feedback* y efectos de la comunicación (Jamblin et al., 1987). Estos componentes van a ser la base para definir la comunicación entre la empresa y sus públicos y sus grupos de interés.

En la década de 1990, la comunicación integrada de marketing popularizó la idea de la comunicación organizacional integrada. Desde esta perspectiva de análisis, es necesaria la existencia de un plan global de comunicación, ya que, según uno de sus precursores, «es un instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa conscientemente utilizada está armonizada tan efectiva y eficazmente como sea posible, para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende» (Van Riel, 1997: 26).

La empresa puede cumplir su finalidad última, hacer máximo su beneficio, utilizando su imagen y su prestigio implícito a través de su plan de comunicación global cuyos principios básicos son «decir, vender, aprender y decidir» (Adler, 1992). Es un proceso permanente y coordinado de intercambio de información, a través de diferentes actividades y técnicas, entre los miembros de la empresa, comunicación interna, y entre la empresa y su entorno, comunicación externa.

«En la actualidad y mirando hacia el futuro, es ya un hecho que, en la comunicación empresarial e institucional moderna, no se pueden tratar separadamente las diversas técnicas de la comunicación comercial. Hablar o plantear acciones comunicativas utilizando separadamente la publicidad, las relaciones públicas, la promoción, la información, la investigación de mercados, el marketing, las relaciones con los medios de comunicación, el *lobby* es, hoy en día, erróneo y obsoleto» (Urzáiz, 1997: 260). En realidad, es una llamada a la sinergia de disciplinas y de técnicas en la estrategia global de la comunicación empresarial, o de cualquier otra organización. A pesar de las múltiples ventajas de la propuesta teórica de la comunicación global en la empresa, la realidad es que la práctica comunicativa de una gran parte de empresas sigue siendo parcial y desintegrada, tanto en los componentes de su ámbito de acción, como en el ejercicio de la responsabilidad de la gestión de la comunicación.

Aun así, la empresa, desde un punto de vista ideal, debería contar con un departamento de relaciones públicas, que ha de diseñar y gestionar un plan de comunicación global, en el que coordine la comunicación interna y la externa. Solo así podrá dar un mensaje coherente, tanto en lo que se refiere a su contenido, como en la elección de acciones, soportes y público al que va dirigida la información y la posibilidad de *feedback* o retroalimentación (Bartoli, 1992).

Hay formas diversas de planificar y llevar a la práctica la comunicación global pero se puede abordar teniendo en cuenta el decálogo propuesto por Túñez (2012: 69):

1. Estudio detallado del entorno y de la organización.
2. Revisión de los activos de comunicación en la organización.
3. Fijación del objetivo principal y de los objetivos secundarios.
4. Diseño de las acciones estratégicas de comunicación y determinación de posibles amenazas y riesgos.
5. Ajuste de herramientas, cronograma y estimación de gasto.
6. Implementación de las actuaciones previstas.
7. Vigilancia de la respuesta de públicos y agentes externos.
8. Resumen de resultados.
9. Evaluación de acciones y objetivos. Estimación de los «beneficios económicos» de la actuación.
10. Balance de aporte al plan global, investigación de efectividad y propuesta de mejora.

Aunque en la práctica la mayoría de las empresas u otras organizaciones cuidan y desarrollan más la comunicación externa que la interna, ambas son necesarias. Por ello, en este texto, se analizan los dos ejes de la comunicación global de la empresa. Primero, las claves para una adecuada comunicación interna que no pueden desarrollarse sin saber el funcionamiento de la empresa y su estructura organizativa. Segundo, las claves para una política de comunicación externa que han de establecerse tras conocer el entorno general y específico en el que actúa la empresa y la estructura y rutinas de los medios de comunicación.

5. Comunicación interna en la empresa

En la comunicación interna organizacional, algunos autores han introducido el término «marketing interno» al considerar que las técnicas de marketing, que se aplicaban para conformar la estrategia de comunicación externa de la empresa, podían ser utilizadas en su comunicación interna. «Los directivos han puesto el foco de atención durante décadas en el cliente. Solo recientemente se han dado cuenta de que los empleados que trabajan con esos clientes tienen más que hacer por el éxito de la empresa que el resto de los componentes corporativos» (Argenti, Forman, 2004: 45). Por tanto, el marketing trata no solo de satisfacer los deseos y las necesidades de los clientes externos, sino también de los internos, es decir, de los trabajadores.

En teoría, el departamento de relaciones públicas debe planificar y crear una estructura fuerte de comunicación interna, interrelacionada con la comunicación externa, con el fin de evitar que proliferen los rumores dentro de la empresa, aunque es sabido que estos siempre existirán. Para evitar los rumores negativos que puedan distorsionar la información sobre determinadas situaciones empresariales, se debería dar información veraz, necesaria y suficiente, basada en la transparencia, que propicie el diálogo y evite el enfrentamiento, o incluso el antagonismo, entre los empleados sea cual sea su posición jerárquica en la empresa. Para lograr ese objetivo, la comunicación interna ha de partir del conocimiento previo del funcionamiento y la estructura organizativa de la empresa. De esta forma, los responsables de las relaciones públicas podrán diseñar un adecuado sistema de comunicación interna basado en las claves y en los canales de información, o sea, las herramientas que servirán a los máximos responsables de la empresa para dirigir, coordinar y, en su caso, reestructurar las actividades empresariales (Kreps, 1990).

5.1. Conocimiento de las funciones y la estructura organizativa de la empresa

El departamento de relaciones públicas debe conocer inevitablemente el plan empresarial, ya que para el diseño de su estrategia de comunicación interna ha de tener en cuenta el funcionamiento interno y la estructura organizativa de la empresa puesto que el conocimiento del marco general y específico en el que actúa la empresa, que también debe contemplarse en el plan empresarial, se utilizará para el planteamiento de la comunicación externa.

Así, hay que atender a las funciones de marketing, producción y financiación y cómo se organizan los recursos humanos para llevarlas a cabo.

La función de marketing establece qué quiere hacer la empresa o *marketing mix*: a qué público y qué clientes quiere llegar, qué producto o servicio les va a ofrecer, a qué precio, cómo se lo hará llegar y cómo va a informar y persuadir a sus consumidores potenciales para que adquieran dicho producto o servicio. Como se ha señalado, en la gestión orientada a la demanda, el marketing es el punto de partida para definir la estrategia de la empresa. Pero, obviamente, la gestión empresarial deberá atender también a los aspectos de producción, al cómo va a obtener los bienes y servicios en la cantidad y calidad establecidas en el plan de marketing: qué operaciones implica la fabricación de esos productos o servicios; qué recursos necesitará para la realización de dichas tareas; dónde ubicará la planta de producción para su elaboración y qué dimensión tendrá; y qué costes le va a suponer todo eso a la empresa (de Mateo, R., Bergés, L., Sabater, M., 2009: 150).

Por su parte, la función financiera está estrechamente relacionada con las funciones de producción y marketing de la empresa, en la medida que se ocupa de aportar capital suficiente, al menor coste posible y en el momento en que sea necesario, para poder desarrollar el aprovisionamiento, la producción, las ventas, las inversiones fijas y hacer frente a los costes de financiación de la empresa, lo que incidirá en los costes del producto o del servicio finales. Es decir, la función financiera determina las fuentes de financiación de la empresa (el origen, la cantidad y el momento) y la aplicación de estas a las mejores inversiones, de acuerdo con los objetivos de marketing, de producción y, también, de acuerdo con los objetivos de rentabilidad del capital (de Mateo, R., Bergés, L., Sabater, M., 2009: 212-213).

El departamento de relaciones públicas tiene a su alcance el conocimiento de la situación económico-financiera de la empresa a través de los dos instrumentos contables, el balance y la cuenta de pérdidas y ganancias, que sirven para conocer su situación patrimonial y su resultado de ejercicio, respectivamente. La empresa en funcionamiento tiene en esas dos cuentas anuales, junto con la memoria, una información importantísima para conocer no solo su situación, sino también su evolución económico-financiera.

También es necesario conocer la estructura jurídico-económica de la empresa que carece de personalidad jurídica. Esta queda reservada a su titular, el empresario, que detenta todos los derechos y obligaciones relacionados con la empresa. Esta titularidad

puede adoptar dos formas básicas: empresario individual, si la empresa es propiedad de una sola persona física que asume todas las funciones dentro de la misma; o empresarios sociales (sociedades mercantiles) cuya titularidad puede ser de una o varias personas, que asumen el conjunto de las funciones propias de la empresa de diversas formas y constituyen una nueva unidad (persona jurídica).

Es evidente que cuando se sobrepasa la figura del empresario artesanal, que decide y hace todo por sí mismo, se hace necesaria una organización que permita delimitar funciones y autoridades, relaciones internas, asignación de personas a tareas, designación de objetivos y control, mediante una estructura organizativa. Esta se suele representar mediante un organigrama, que es una representación esquemática de las relaciones y áreas de responsabilidad dentro de la empresa.

En el proceso histórico reciente se han hecho diversas propuestas de estructuras organizativas, que pueden reunirse en dos grupos diferenciados:

En primer lugar, «estructuras organizativas clásicas», entre las que, entre otras, se encuentran el modelo lineal; el modelo línea-staff, y el modelo funcional. A principios del siglo xx, Taylor y Fayol (1981) estudiaron situaciones reales de empresas y teorizaron los principios generales que deben regir este tipo de organizaciones.

En segundo lugar, las «estructuras organizativas modernas», entre las que, entre otras, se encuentran: el modelo divisional; el modelo de dirección colegiada; la estructura orgánica; y el modelo divisional por encargo. A partir de la década de 1930, y como resultado de las presiones sindicales, se promulgaron normas legales tendentes a limitar la libertad de que hasta entonces disponía el empresario en sus relaciones con los trabajadores. Así, aparecen limitaciones en temas como: métodos de trabajo, calendario y horario laborales, exigencia de rendimientos y convenios (colectivos o de empresa) sobre retribuciones mínimas. Este tipo de normativa, de implantación progresiva en todo el mundo capitalista, atenta seriamente contra los principios básicos de las organizaciones jerárquicas.

Los avances en los estudios de sociología y psicología social aportaron nuevos datos respecto a los factores que influyen en el rendimiento del trabajador asalariado. Si en las estructuras organizativas clásicas la compensación por el trabajo se había limitado a un salario y a una eventual formación inicial para una tarea específica, empieza a ser evidente la importancia de una serie de factores como la posibilidad de participación activa, la motivación personal y el trabajo en grupo con otros asalariados. Sin embargo, dadas las ventajas e inconvenientes de cada modelo organizacional, las empresas tienden a adoptar el más conveniente para su funcionamiento

En una gran parte de las empresas grandes, sobre todo en aquellas con productos y servicios de alto valor añadido, se cree que la implantación de un sistema de motivación satisfactorio induce al grupo humano a trabajar eficientemente con costes competitivos y reduce las tensiones y los conflictos internos. También queda claro que suprimir la compartimentación excesiva de tareas, permitiendo que cada trabajador se implique en más de un tipo de trabajo, elimina los efectos negativos de la alienación de un trabajo repetitivo y hace a cada trabajador más capaz de adaptarse a cambios de sistemas y de

relaciones con el entorno, lo cual es muy favorable para la flexibilidad de una empresa inmersa en mercados y tecnologías que evolucionan con rapidez.

Sin embargo, los resultados de algunos de esos trabajos se han concretado en propuestas de organización interna de la empresa, que pueden calificarse de utópicas, ya que formulan estructuras de funcionamiento democrático ignorando el conflicto de intereses entre clases sociales, que subyace en la empresa capitalista y que no puede ser soslayado. A partir de esa premisa, hay que considerar las limitaciones de la comunicación interna pero, al mismo tiempo, el departamento de relaciones públicas ha de crear los sistemas de comunicación más adecuados para que la información fluya de la forma más eficaz.

5.2. Canales e instrumentos de una comunicación interna

La comunicación interna de la empresa se ha de planificar a través de canales e instrumentos formales determinados por su propia estructura organizativa. Pero sin olvidar que también existen los canales informales, el más importante de los cuales es el rumor, que surge de la interacción entre sus empleados. Cuanto más desarrollados y controlados estén los primeros, más positivas serán las relaciones sociales y mejor se podrán gestionar las situaciones de rivalidades, desacuerdos o incluso de conflicto. Por ello, el papel del departamento de relaciones públicas es muy relevante ya que, no solo ha de tratar de que circule esa información, sino que también ha de crear códigos de lenguaje universales para que pueda ser entendida por todos y permitir, así, la coordinación de todos los departamentos

En un modelo teórico, la comunicación interna ha de proporcionarse a través de tres canales (descendente, ascendente y horizontal) por los que circule información veraz, completa, necesaria y suficiente para crear una retroalimentación o *feedback* entre todos los empleados de la empresa, que favorezca la toma de decisiones.

La comunicación «descendente» fluye de los niveles de dirección más elevados a los más bajos de la estructura organizativa. Se trata de la información más utilizada por las empresas y, para que sea efectiva, ha de ser coherente, utilizar un lenguaje claro, no ha de saturar a los empleados (más vale calidad que cantidad excesiva de mensajes) y ha de motivarlos. Según Adler (1992), la finalidad de la comunicación descendente es transmitir la siguiente información para que los empleados puedan desarrollar su actividad productiva, adaptándose a la cultura empresarial existente: instrucciones para el desempeño de cada tarea; objetivos y metas del trabajo dentro de la empresa; políticas y objetivos de la empresa hacia el exterior; comentarios constructivos sobre la actuación del trabajador; e información de naturaleza ideológica.

Andrews y Baird (2002) proponen los siguientes instrumentos para llevar a cabo una comunicación descendente: manual de empleados; protocolos y procedimientos y descripciones de tareas; publicaciones y boletines; tablón de anuncios; cartas y memorandos; correos electrónicos; intranets; entrevistas de trabajo; evaluaciones del trabajo realizado; entrevistas disciplinarias; reuniones de departamento; reuniones masivas; programas de orientación y educación; presentaciones y videoconferencias; y comunicación telefónica.

A través de la comunicación «ascendente» fluye la información desde el nivel inferior hasta el nivel de la dirección dentro de la estructura organizativa de la empresa. Esa información ha de ser exacta para evitar que se distorsione, ha de estar basada en la cultura empresarial, se ha de fomentar su uso y ser aceptada, aunque sea crítica o problemática, por la dirección de la empresa. Según Adler (1992), la información ascendente permite a los responsables, que toman las decisiones empresariales, conocer el funcionamiento de los empleados, sus problemas laborales, sus sugerencias para resolverlos; mejorar la identificación y la gestión de los problemas latentes para

prevenirlos y, en su caso, minimizar las consecuencias de crisis que puedan surgir.

Los instrumentos de comunicación ascendente (Andrews y Baird, 2002) que se pueden utilizar son: encuestas de opinión para empleados; buzón de sugerencias; cartas y memorandos; departamento y procedimientos formales de quejas, políticas de puertas abiertas; evaluaciones de actuación para supervisores; reuniones de departamento; entrevistas individuales; comités de asesoramiento; líneas abiertas; correo electrónico; e intranets.

La comunicación «horizontal» se produce entre empleados del mismo nivel jerárquico, para facilitar la coordinación de las actividades entre los diferentes departamentos. Sin embargo, al darse entre iguales, este tipo de comunicación puede crear más conflictos entre sus responsables, que pueden esconder información relevante, ya que esta es poder y puede usarse para conseguir aspiraciones promocionales. La comunicación horizontal tiene los siguientes objetivos (Adler, 1992): coordinar tareas, solucionar problemas, compartir información, resolver problemas y construir armonía. Para alcanzarlos se deben minimizar los efectos que pueden provenir de los siguientes elementos: la rivalidad, la especialización, la falta de motivación, la sobrecarga de información, y la existencia de barreras físicas.

Los instrumentos de comunicación horizontal propuestos por Andrews y Baird (2002) son los siguientes: seminarios de formación de equipos; visitas entre departamentos; juntas de comisiones; la formación y funcionamiento de equipos de trabajo; y la creación y uso de equipos de trabajo virtuales, y otro equipo coordinador de todos ellos.

6. Comunicación externa y marketing empresarial

La empresa se comunica con el exterior a través de la información y de sus relaciones con sus públicos y con los medios de comunicación, como intermediarios, con el fin de promocionar sus relaciones contractuales y establecer un clima de entendimiento con la sociedad, que contribuya al mantenimiento de una buena imagen corporativa que le permita vender mejor su producto o servicio y afianzarse en el mercado. El departamento de relaciones públicas ha de identificar esos públicos con los que se ha de relacionar y a los que ha de transmitir sus mensajes, claramente diferenciados para cada uno de ellos, a través del conocimiento de los entornos general y específico en los que la empresa desarrolla su actividad, de la estructura y rutinas de trabajo de los medios de comunicación y del funcionamiento de Internet y los dispositivos móviles para llevar a cabo la comunicación interpersonal o grupal necesaria.

Se ha de utilizar la comunicación externa, no solo para enviar información al exterior, sino también para estudiar la reacción que esta provoca en sus públicos con el fin de diseñar estrategias y mensajes adecuados para que públicos, medios de comunicación y empresa puedan interactuar cada vez con más eficacia.

6.1. Entorno económico y entorno industrial de la empresa

La empresa se halla vinculada a su entorno, ya que existe en cuanto que desarrolla su actividad en un marco institucional determinado como es en la actualidad, casi universalmente reconocido, el sistema capitalista o economía de mercado. Empresa y ese doble entorno (macroeconómico e industrial) se encuentran en continua relación e influencia mutua.

La evolución del comportamiento y las previsiones económicas de un país e internacionales pueden variar por la actuación de los siguientes factores, que pueden producir situaciones de inestabilidad en las economías internas e internacionales: económicos, políticos, socioculturales y tecnológicos (Kast y Rosenzweig, 1988). La variación de esos factores incidirá en el comportamiento de la propia empresa.

Entre otros factores económicos, se pueden citar: la distribución de la renta; el precio del dinero; la inflación; la cotización de la moneda del país en cuestión y otras divisas; la variación de los precios energéticos y de las materias primas; la presión fiscal; la política de incentivos.

Entre los factores políticos, cabe citar, entre otros: la presencia del sector público en la economía de un país; la estabilidad política del país en cuestión; la liberalización e internacionalización de sus mercados; la capacidad de decisión de un país en los foros internacionales.

Los factores socioculturales y socioeconómicos que pueden incidir en la marcha de la economía de un país son, entre otros: el nivel de educación y de formación profesional continuada; las necesidades de los consumidores y sus variaciones; la organización del mercado de trabajo; sus pautas de concertación; la conflictividad laboral.

Finalmente, entre los factores tecnológicos cabe considerar: la aparición de nuevos procesos de producción, de nuevos productos, de nuevas formas de distribución por la evolución y la convergencia de la tecnología.

Al mismo tiempo, la empresa ha de conocer las tendencias generales del comportamiento del entorno específico o industria en la que va a desarrollar su actividad. En el análisis de los factores económicos, políticos, sociales y tecnológicos, y del comportamiento de los actores que intervienen (consumidores, proveedores, competidores y Estado u otras administraciones públicas), a la empresa le interesa conocer cuáles son las fuerzas o posibilidades de competencia que determinarán la estructura de la industria y del mercado. Se pueden distinguir cinco fuerzas de competencia básicas: competencia entre empresas establecidas; competencia potencial, amenazas de competidores potenciales; competencia de productos sustitutivos; poder de negociación de los proveedores; poder de negociación de los clientes.

6.2. Conocer el funcionamiento de los medios de comunicación

Además de soporte publicitario o promocional para vender sus productos, los medios de comunicación son los canales que utiliza la empresa para difundir su imagen corporativa, que será mejor aceptada por sus públicos si la transmite a través de mensajes creíbles y sustentados en el funcionamiento real de dicha empresa.

Los departamentos de marketing y de relaciones públicas, atendiendo a diversos criterios, han de saber qué medio de comunicación, tradicional u *on line*, es el mejor soporte en cada momento para el mensaje que quieren transmitir: prensa diaria; revistas; radio, televisión. Para la selección del medio de comunicación más adecuado, han de tener en cuenta, fundamentalmente, los siguientes aspectos: cobertura o mercado geográfico; el reparto del consumo y sus características; la oferta y la estructura empresarial de la industria de la comunicación para elegir el soporte más apropiado.

Entre otras tendencias, es necesario señalar que las estrategias empresariales de diversificación de la producción y la concentración de la propiedad se extienden al conjunto de esa industria, donde la competencia no se establece tanto entre los diferentes medios como entre grupos empresariales (de Mateo, R., Bergés, L., Sabater, M., 2005), que buscan expandirse en el máximo de soportes para ampliar su negocio y proteger su posición ante posibles competidores. Así, pues, estos grupos no definen sus negocios, tanto en términos de soportes, como en su tendencia a ocupar posiciones de control en las fases de producción y distribución.

El proceso de integración de actividades por parte de una empresa puede seguir dos líneas: crecimiento interno / crecimiento externo, que tienen diferentes efectos sobre la concentración. Así, el crecimiento interno crea nuevas capacidades productivas y supone la aparición de nuevos productos que pueden aumentar la competencia. En cambio, el crecimiento externo supone la absorción, por parte del grupo, de empresas ya existentes en el mercado y, por tanto, aumenta el grado de concentración.

Ese crecimiento, que lleva de la creación de una empresa simple (por ejemplo, *El País*) a la formación de un grupo o *holding* (por ejemplo, *Prisa*), se produce por la integración de diversas actividades (explotaciones) y sociedades. Por tanto, los grupos de comunicación basan su estrategia de actuación en el crecimiento con el fin de aprovechar las economías de escala y las sinergias que se creen entre las diferentes actividades para, así, aumentar su capacidad de actuación en el mercado (reducir riesgos, limitar la competencia), y su influencia social y política.

El departamento de relaciones públicas ha de conocer estos procesos y los grupos de comunicación existentes para rentabilizar la difusión de sus mensajes.

6.3. Claves e instrumentos de la comunicación externa

Las relaciones de los departamentos de marketing y de relaciones públicas con los medios de comunicación y con el entorno social de la empresa deberían ser continuadas, cordiales, de colaboración y basadas en la confianza y el conocimiento mutuos. Se establecen y se mantienen a través de diferentes canales e instrumentos de comunicación externa que sirven para que la empresa y sus públicos interactúen. Aparte de las reuniones o cualquier otro tipo de relación entre los responsables de los diferentes departamentos y sus públicos más directos, existen formas privilegiadas de comunicación externa, fundamentalmente las políticas e instrumentos de comunicación de marketing, especialmente la publicidad y las herramientas de las relaciones públicas, a través, tanto de los medios de comunicación, tradicionales y *on line*, como de la comunicación interpersonal y grupal a través de Internet y de los dispositivos móviles.

6.3.1. Instrumentos de comunicación de marketing

La Asociación Norteamericana de Marketing ha definido el marketing como «el proceso de planificar y ejecutar la concepción, fijación del precio, promoción o comunicación y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios y satisfacer los objetivos individuales y organizacionales» (Marketing News, 1985). En esta definición el énfasis está puesto en el intercambio, pero también se desprende de ella la importancia del marketing como función empresarial, a través de la cual la empresa logre crear y transmitir a sus clientes una ventaja comparativa de su producto o servicio, ya que satisface sus necesidades mejor que otro producto o servicio de la competencia. De esta forma, la función de marketing podrá lograr su objetivo fundamental: encontrar, satisfacer y retener a sus clientes.

Para vender sus productos o servicios, la empresa utiliza varios instrumentos de comunicación externa. Además de la venta personal y la promoción de ventas, la publicidad puede llegar a un mayor número de clientes potenciales al mismo tiempo, pero su contacto con ellos es indirecto y los efectos que persigue, cambio de actitudes y conductas de esos consumidores, tardan más tiempo en conseguirlos pues se dan en el medio o largo plazo.

De ahí que pueda decirse que la publicidad como un instrumento de comunicación externa tiene un emisor identificado, la empresa, que paga una comunicación impersonal, que transmite a través de un canal (los medios de comunicación, Internet o dispositivos móviles), para persuadir e influenciar la conducta del receptor de los mensajes, los clientes potenciales, para que compren su producto o servicio.

Por su parte, las relaciones públicas, a largo plazo, a través de su contacto semidirecto con los potenciales consumidores, tratan de conseguir su cambio de actitud. Supone un conjunto de actividades que se llevan a cabo para incrementar el valor de la empresa creando, de esta forma, un fondo de comercio. La empresa utiliza esas actividades de relaciones públicas tanto cerca de sus clientes, como de grupos sociales interesados en la

propia empresa, entre los que se encuentran también los medios de comunicación.

Los instrumentos empleados por las relaciones públicas son, entre otros: artículos en los medios de comunicación con algún valor informativo; ruedas de prensa; comunicados; entrevistas; comunicaciones especiales, merchandising, que en realidad es una forma de publicidad; presentaciones; visitas por grupos diversos de personas a sus instalaciones; participación de personas de la empresa en programas de radio y televisión en directo; reuniones con grupos de interés determinados; celebración de fiestas de distinto tipo; relaciones informales con los medios (filtraciones, regalos, entre otras); actuaciones gestión de acciones de *lobbying* o de mecenazgo.

6.3.2. Relaciones con los medios de comunicación

Generalmente, aunque podría ser cualquier otro directivo, el responsable del departamento de relaciones públicas es el que representa a la empresa frente a sus públicos externos, por tanto, también ante los medios de comunicación cuyo funcionamiento ha de conocer en profundidad. En este tema se va a seguir la propuesta ampliamente y bien desarrollada por Ramírez (1995).

En su relación con los medios de comunicación, y más concretamente con los periodistas, el portavoz de la empresa siempre debe demostrar su profesionalidad manteniendo una actitud veraz y transparente, primando la calidad sobre la cantidad de las informaciones para crear un clima de confianza mutua con los periodistas que, así, darán credibilidad a las noticias provenientes de la empresa, como «fuente legitimada de información».

Las funciones correspondientes al responsable del departamento de relaciones públicas son: diseño de campañas informativas; envío de información a los medios de comunicación; atención a las demandas de los periodistas; y conocimiento de las rutinas productivas y del sesgo ideológico de cada medio de comunicación.

Los instrumentos utilizados por el departamento de relaciones públicas en su relación con los medios de comunicación son:

- Ruedas de prensa o reuniones con los periodistas para transmitirles determinada información. Para que sea efectiva, el responsable de relaciones públicas ha de tener en cuenta los siguientes aspectos: la rueda de prensa debe estar justificada; su convocatoria se ha de realizar correctamente; su duración no ha de ser excesivamente larga por lo que se ha de limitar el número de participantes y tener muy claro el mensaje que se quiere transmitir, sabiendo lo que se debe y lo que no se puede decir; también se ha de tener en cuenta la especificidad de cada medio de comunicación; y, posteriormente a la rueda de prensa, se ha de evaluar su resultado.
- Comunicado o nota de prensa: es una información escrita o audiovisual sobre un tema concreto de interés general. Puede sustituir a las ruedas de prensa pero, dada su proliferación, y con el fin de ser seleccionado como fuente de información, se han de seguir algunas reglas en su elaboración: el comunicado ha de ser breve,

conciso y claro, presentado correctamente y abordar temas interesantes y de actualidad. Además, se ha de enviar a todos los medios de comunicación, sin excluir a ninguno de ellos, teniendo en cuenta su especificidad.

- La entrevista: la componen las declaraciones del portavoz, o cualquier otro miembro, al periodista que le interroga en profundidad sobre temas relacionados con la actividad desarrollada por la empresa. El responsable de relaciones públicas debe saber cuándo y en qué condiciones se ha de realizar una entrevista, incluso en momentos de crisis, eligiendo cuidadosamente, si se puede, el medio de comunicación al que concederla. Entre otras, se han de cumplir unas reglas básicas: las entrevistas se han de preparar previamente y a fondo; el entrevistado ha de mostrar una actitud abierta y transparente; y ha de tratar al periodista como un profesional exigiéndole imparcialidad.

Las comunicaciones especiales: son extraoficiales pues, generalmente, no están formalizadas, con el fin de influir en la opinión pública. Las más utilizadas son: el *off the record*, información confidencial de la que uno o varios periodistas solo pueden hacerse eco de forma indirecta; la «filtración», que suele emplearse en momentos de crisis, es la información dada a un solo periodista que no puede desvelar la identidad de la fuente; el «rumor interesado», información falsa, generalmente malintencionada que no puede confirmarse. Puede provenir de miembros de la propia empresa o de fuera de ella e, incluso, del propio departamento de relaciones públicas; la «desinformación o intoxicación informativa» se produce cuando el desinformador lanza informaciones erróneas para provocar reacciones en terceros que le benefician, sobre todo en momentos de crisis.

6.3.3. Relaciones en Internet y dispositivos móviles

A mediados de 2004, se pasó de la Web 1.0, una web plana, a la Web 2.0, llamada, por Tim O'Reilly, web social, y se refiere, tanto a la técnica y desarrollo informático, como a lo que se colocaría, crearía y compartiría dentro de los millones de sitios web en el mundo. Define la Web 2.0 como la plataforma que abarca todos los dispositivos conectados. Se actualiza continuamente, mejorando cuando más personas la utilizan, consumiendo y combinando datos de múltiples fuentes, creando efectos de red a través de una «arquitectura de participación».

Cobo y Pardo (2007) establecen cuatro líneas fundamentales para consolidar los recursos existentes en la web: *social networking*, la nueva plaza pública; contenidos; organización social e inteligente de la información; y aplicaciones y servicios, que están determinados por varias herramientas, *software*, plataformas en línea y más recursos creados en línea para ofrecer servicios de valor añadido al usuario final.

Con el éxito de la Web 2.0, han ido apareciendo nuevas aplicaciones que son la base de la denominada web social, como *wikis*, diarios o bitácoras, *blogs*, *chat*, correo electrónico, la estructuración de las redes sociales, formatos fáciles de usar y sin necesidad de conocimientos de programación en lenguaje *html*, *php*, entre otros. Todos

esos instrumentos de comunicación externa y marketing de las empresas se basan en la interactividad, multimedia e hipertexto.

En los últimos años, los avances tecnológicos han afectado, no solo a los procesos de producción, sino también a la aparición de nuevas demandas y productos o de nuevas formas de distribución y comercialización, como muestra la reestructuración que la digitalización está provocando en los mercados publicitarios, donde, por ejemplo, Google o Yahoo, están aprovechando sus capacidades tecnológicas, como también lo está haciendo, Facebook, la red social cuya empresa adquirió, a principios de 2014, WhatsApp, para desarrollar ventajas competitivas también en los dispositivos móviles.

A diferencia del envío del mismo mensaje a miles de consumidores propio del marketing y de la comunicación masiva, Internet y los dispositivos móviles ofrecen a los directivos de marketing y comunicación un conocimiento cada vez mejor de las necesidades, gustos y características de sus consumidores permitiendo, así, a través de la comunicación interpersonal y grupal, hacer también un marketing y una comunicación directa, y en particular el comercio electrónico, que aporta las siguientes ventajas a la empresa (Baena, 2009: 19-20): es una herramienta medible; personalizable; que ayuda a crear bases de datos; que lleva la «tienda» a casa; que contribuye a la fidelización del cliente; que es interactivo; y permite evaluar las estrategias comerciales.

Y este marketing y comunicación directa aprovecha ya la incipiente herramienta Big Data que sistematiza los datos, que incluyen imagen y sonido, provenientes de cualquier soporte y los convierte automáticamente en información que las empresas pueden usar, fundamentalmente, para la segmentación y realización de campañas de marketing personalizado unido a la geolocalización con datos de su perfil, de sus hábitos, sus gustos y riesgos. IBM, SAP, Oracle, Google, Amazon, Facebook, entre las principales empresas, sistematizan todo ese caudal de información para adaptarlo a todo tipo de empresas.

7. Grupos de interés y públicos

En este texto se utiliza el término «públicos» ya que, por falta de espacio, no se van a considerar las características y diferencias entre grupos de interés, actores pasivos, y públicos, cuando los primeros se vuelven activos.

Las decisiones de la empresa afectan a cada grupo de interés relacionado con ella de forma distinta por lo que el departamento de relaciones públicas ha de identificarlos, sean internos o externos, para establecer la comunicación mutua y adecuada con cada uno de ellos. Mitroff, y Pearson (1995) identifican los siguientes grupos: medios de comunicación, sindicatos, trabajadores, accionistas, directivos, consumidores, legisladores, públicos con intereses especiales, competidores, proveedores.

Pero los públicos no permanecen estáticos, sino que, dependiendo de la situación y de la incidencia en sus intereses, pueden cambiar su juego y su relación con la empresa. Y también cambiará su percepción por lo que habrá necesidad de algún cambio en la comunicación interna o externa. Por eso es tan difícil saber su reacción en un momento de crisis, incluso aunque su percepción de la imagen corporativa haya sido positiva y favorable durante un largo plazo de tiempo.

La clasificación de los públicos varía según el criterio elegido por cada autor. Aquí parece interesante seguir a Fearn-Banks (1996), porque las siguientes cuatro categorías de públicos que propone están latentes en cualquier plan de comunicación global (interna o externa), y, además, se manifiestan claramente en momentos de crisis:

- Públicos decisivos: son aquellos que gozan de poder y autoridad en la toma de decisiones. Por tanto, están al más alto nivel de la estructura organizativa de la empresa, como, por ejemplo, el consejo de dirección, y los inversores con los que la comunicación ha de ser prioritaria.
- Públicos funcionales: son los que hacen posible el funcionamiento de la empresa como, por ejemplo, los empleados, los proveedores, los consumidores, y los sindicatos.
- Públicos normativos: son los que comparten valores con la empresa, principalmente en momentos de crisis como, por ejemplo, las organizaciones profesionales, las empresas competidoras, y las asociaciones comerciales.
- Públicos difusos: como los medios de comunicación, indirectamente unidos a la empresa.

En el desarrollo cotidiano de la actividad de la empresa, los públicos decisivos parecen más relevantes pero, en momentos de crisis, los otros públicos pueden tener también un papel importante. Como caso explicativo sirva el papel que pueden desempeñar los medios de comunicación. Considerados por su relación con la empresa como público difuso, pueden transformarse en público decisivo en un momento de crisis, ya que la información que transmiten puede afectar positiva o negativamente a los

intereses de la empresa.

En definitiva, la eficacia de los mensajes estará en función de la segmentación de los públicos, para identificarlos correctamente, puesto que el departamento de relaciones públicas ha de saber en cada momento a quién informa y cómo ha de hacerlo, más aún en momentos de crisis.

8. Comunicación de crisis

En 1996, El Institute for Crisis Management definió la crisis como una interrupción significativa del funcionamiento normal de la empresa, que tiene como resultado una cobertura amplia de los medios de comunicación y el escrutinio del público y cuyas características son: es repentina; requiere de una reacción inmediata; interfiere en la actuación de la empresa; crea incertidumbre y estrés; amenaza la reputación de la empresa; provoca el examen externo de la empresa; y la altera permanentemente.

Como explican Meyers y Holusha (1986) y Berge (1990), existen tantos tipos de crisis como acontecimientos no habituales que causan un problema a la empresa. Por ello, no se puede hablar de un plan o un modelo universal de comunicación para solventar una crisis, cuyas causas determinarán el tipo de estrategia necesario para contrarrestar y, finalmente, solucionar esa crisis.

Las tipologías de crisis aportadas por diversos autores difieren entre sí, según el criterio de clasificación adoptado (como, por ejemplo, Reinhardt [1987]; Mitroff, Pauchant y Shristava [1988]; Mucchielli [1993]; Mitroff y Pearson [1995] y González Herrero [1996], entre otros).

Por eso, las estrategias de prevención o solución de una crisis empresarial deben ser parte complementaria del plan de comunicación global de la empresa ya que, en cualquier caso, el sentido común aconseja considerar, como punto de partida, el conocimiento de la propia empresa y del entorno en el que funciona porque son los elementos clave para poder planificar las actividades de comunicación y segmentación de públicos, incluso en situación de crisis. Y también ha de tener en cuenta todos aquellos instrumentos eficaces para mantener o reparar la imagen corporativa en el medio y largo plazo.

Marra (1998) no ve una relación directa entre la existencia de un plan de comunicación de crisis en la empresa y la solución satisfactoria de esta, ya que lo importante es que el departamento de relaciones públicas goce de un alto nivel de autonomía y haya sido capaz de crear una elevada cultura de comunicación en la empresa, que llevará a los profesionales de ese departamento a poner en marcha un buen y adecuado plan de gestión de crisis, llegado el caso.

El prestigio de la empresa y, por tanto, de su imagen, siempre será un activo en la información, tanto en situaciones de bonanza como en la manifestación de una crisis empresarial. Siempre teniendo en cuenta que el departamento de relaciones públicas ha de promover el desarrollo, tanto de la comunicación interna, como externa, y coordinarlas ya que son interdependientes. Esa es la base para que la empresa en sus procesos de comunicación no caiga en contradicciones que podrían llevarla, no solo a conflictos internos o externos controlables, sino incluso a una crisis.

El plan de comunicación de crisis ha de contar con un objetivo de comunicación y una serie de componentes básicos (Fearn-Banks, 1996). Como objetivo, «en caso de un incidente mayor o menor en cualquiera de nuestras instalaciones, se hará cualquier

esfuerzo para comunicar adecuadamente a los empleados, a la dirección, a las comunidades cercanas, otros públicos objetivo y a los medios de comunicación, de manera rápida y eficaz. El equipo de comunicación será la fuente primaria de información disponible para los medios de comunicación. Cuando ocurre una crisis es necesario que el personal de comunicación reúna hechos e información rápidamente, incluyendo la naturaleza de la respuesta a la crisis. Los subsecuentes esfuerzos de comunicación estarán enfocados a responder a las preocupaciones de los empleados, minimizar la especulación de los medios de comunicación y asegurar que la posición de la organización sea conocida».

Como componentes básicos, ese mismo autor propone: hoja de presentación; introducción; fechas de ensayo; propósito y objetivos; lista de públicos clave, tanto internos como externos; notificación de públicos, adaptando los mensajes a cada uno de ellos; identificación del equipo de comunicación de crisis, del directorio de crisis, del portavoz de medios de comunicación; lista de personal de emergencia y de locales oficiales; lista de medios de comunicación clave; centro de control de crisis, su equipamiento y provisiones necesarias; información previamente reunida que sea relevante para la gestión de la crisis; mensajes clave diseñados para cada público aunque en todos ellos se ha de incluir la naturaleza de la crisis.

Por supuesto, todos estos componentes son indicativos, pues hay que volver a recordar que no hay una empresa igual a otra, ni una crisis similar a otra.

Referencias bibliográficas

- AMA (1985). «AMA Board Approves New Marketing Definition» en *Marketing News*, March 1.
- Annan, K. (1999). Ponencia en el *Pacto Mundial*, Foro económico Mundial de Davos, 31 de enero.
- Argenti, P.A., Forman, J. (2004). *The Employee Care Revolution. Leader to Leader*. Executive Forum 45-52.
- Baena, V. (2009). *Marketing Directo. Un enfoque práctico*. Sevilla: Wanceulen.
- Bartoli, A. (1991). *Comunicación y Organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*. Barcelona: Paidós Empresa.
- Berge, D.T. (1990). *The first 24 hours: A comprehensive guide to successful crisis communications*. Cambridge, Massachusetts: Basil Blackwell.
- Cobo Romani, C., Pardo Kukklinski, H. (2007). *Planeta web 2.0. Inteligencia colectiva o medios Fast Food*. Web oficial planetaweb2, net.
- Cortina, A. et al. (1994). *Ética de la Empresa*. Madrid: Editorial Trotta.
- De Mateo, R., Bergés, L., Sabater, M. (2009). *Gestión de empresas de comunicación*. Sevilla: Comunicación Social. Ediciones y publicaciones.
- De Mateo, R., Bergés, L., Sabater, M. (2005). ‘Grups de Comunicació’ en Corominas, M.; de Moragas, M.; Guimerá, J.A. (Eds.) *Informe de la Comunicació a Catalunya 2003-2004*. Servei de Publicacions UAB. Bellaterra, Barcelona. pp. 119-143.
- Drucker, P. (1977). ‘Foreword’ en Parkinson, C.N.; and Rowe, N. (eds.) *Communicate: Parkinson’s formula for business survival*. New Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Etchegoyen, A. (1991). *L’entreprise a-t-elle une âme?* Paris: Olivier Orban.
- Fearn-Banks, K. (1996). *Crisis Communications: A casebook approach*. Barcelona: LEA’S Publishers.
- Ferrel, O., Hartline, M. (2006). *Estrategia de marketing*. México: Thomson.
- González Herrero, A. (1998). *Marketing preventivo: la comunicación de crisis en la empresa*. Barcelona: Bosch Comunicación.
- Humières, P. d’ (1991). ‘Les entreprises françaises souffrent aussi d’un handicap de communication, *Mediapouvoirs*, 23 juillet-août-septembre, Paris en: Tixier-Guichard R., et Chaize, D. (1993): *Les Dircoms. À quoi sert la communication?* Enquête. Paris: Seuil.
- Jamblin et al. (Eds.) (1987). *Handbook of Organizational Communication: an interdisciplinary perspective*. Newbury Park, California: Sage.
- Kast, F.E., Rosenzweig, J.E. (1988). *Administración en las organizaciones. Un enfoque de sistemas*. Madrid: McGraw Hill.
- Kotler, P. (1986). *Principles of Marketing*. New Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Kotler, P., Cámara, D., Grande, I. (1999). *Dirección de Marketing*. Madrid: Prentice may.
- Kreps, G.L. (1990). *Organizational Communication*. Northern Illinois University, EE.UU.
- Larkin, J. (2003). *Strategic Reputation Risk Management*. London: Palgrave McMillan.
- Lipovetsky, P. (1992). *Le Crépuscule du devoir. L’éthique indolore des nouveaux temps démocratiques*. Paris: Gallimard.
- Marra, F.J. (1998). ‘Crisis Communication Plans: poor predictors of excellent crisis PR’ *PR Review*, 24(4), pp. 461-474.
- Meyers, G.C., Holusha, J. (1986). *When it hits the fan: Managing the nine crisis of business*. Boston, Massachusetts: Houghton Mifflin Company.
- Mitroff, I., Pauchant, T., Shrivastava, P. (1988). «Conceptual and empirical issues in the development for a general theory of crisis management». *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 33. pp. 83-107.
- Mitroff, I., Pearson, Ch. (1995). *Cómo gestionar una crisis*. Barcelona: Gestión 2000.
- Mucchielli, A. (1993). *Communication Interne et Management de Crise*. Paris: Les éditions d’organisation.
- Ramírez, Tx. (1995). *Gabinetes de Comunicación. Funciones, Disfunciones e Incidencia*. Barcelona: Bosch Comunicación.
- Reinhardt, C. (1987, November). ‘How to handel a crisis. *Public Relations Journal*, vol. 43, n.º 11, pp. 43-44.
- Riel, C.B.M. van (1997). *Comunicación corporativa*. Madrid: Prentice may.
- Robinson, A. (2013). *Un reportero en la montaña mágica. Cómo la élite económica de Davos hundió el mundo*. Barcelona: Ariel.
- Staff Empresarial (1999). ‘Monográfico de Marketing y Comunicación’99’. Barcelona: Betne.

Tixier-Guichard R., Chaize, D. (1993). *Les Dircoms. À quoi sert la communication?* Enquête. Paris: Seuil.

Túñez, M. (2012). *La gestión de la Comunicación en las organizaciones.* Zamora: Comunicación Social. Ediciones y publicaciones.

Urzaiz y Fernández del Castillo, J. (1997). *De las relaciones públicas a la comunicación social integral: una nueva estrategia comunicativa para las empresas e instituciones.* Madrid: San Martín.

Capítulo V

La gestión de la comunicación de crisis: planificación y actuación en empresas e instituciones

Alfonso González Herrero

<http://www.linkedin.com/in/alfonsogonzalezherrero>

1. Introducción

La gestión de la comunicación de crisis es, probablemente, una de las áreas que más análisis y artículos ha generado en los últimos años en el ámbito de la comunicación corporativa en España. Queda ya atrás la época en que esta disciplina era apenas conocida en nuestro país y en donde la única bibliografía disponible era, fundamentalmente, de procedencia anglosajona.

Con la publicación del libro *Marketing preventivo, la comunicación de crisis en la empresa* (González Herrero, 1998), el primero dedicado exclusivamente en España al estudio de esta materia, se abrió la puerta en el mundo académico y profesional al análisis de una disciplina que hasta ese momento había sido coto casi exclusivo de los profesionales de las agencias de comunicación y a la que apenas se le había dedicado algún artículo de revista o capítulo suelto en monografías genéricas de comunicación corporativa o de relaciones públicas.

En todo caso, la disciplina era por aquel entonces muchas veces mal interpretada y la comunicación de crisis se identificaba casi exclusivamente con las medidas reactivas puestas en marcha con carácter de urgencia por parte de empresas e instituciones cuando sufrían alguna situación más o menos dramática. El concepto no contaba, pues, con el factor «preventivo» ni en su definición ni en su desarrollo y aplicación.

Quince años después de esas primeras obras sobre la materia en España, la actualidad sigue situando en primer plano a la gestión de crisis y requiriendo la atención de profesionales y académicos de la comunicación.

Son muchas las situaciones de crisis que nos vienen a la memoria. Los conflictos laborales de la empresa embotelladora de Coca-Cola en 2014 tras anunciar el cierre de varias de sus plantas en España. Accidentes como el del tren de Renfe en las cercanías de Santiago de Compostela en el año 2013, el del buque *Costa Concordia* frente a la isla italiana de Giglio en 2012, o el de la compañía *Spanair* en el aeropuerto de Barajas en 2008. La huelga, supuestamente encubierta, de los pilotos de *Iberia* a finales de ese mismo año; la gran nevada sufrida en Madrid en enero de 2009 que colapsó la capital y su aeropuerto. Los atentados contra turistas en Egipto en febrero de ese año. El espectacular accidente de un avión de *United Airlines* en el río Hudson en 2009 (sin víctimas) y la desaparición de un vuelo de *Air France* en junio de 2009 con 228 pasajeros a bordo. La multa impuesta por la Comisión Europea a la empresa *Intel* en mayo de 2009 por prácticas monopolísticas. La pandemia de gripe A provocada por el virus H1N1 en 2009 que causó más de un centenar de muertes e infectó a decenas de miles de personas (World Health Organization, 2009). Los frecuentes tiroteos en centros de enseñanza de los Estados Unidos, etc., figuran entre la larga lista de acontecimientos que siguen dejando patente la importancia que tiene la «gestión de crisis» para cualquier estudioso o profesional de la comunicación corporativa.

2. Definición de crisis

A pesar de que los ejemplos anteriores son casos evidentes de «crisis», no siempre es tan fácil llegar a un acuerdo acerca de lo que constituye una situación de crisis para una organización. De hecho, precisamente por ese motivo, uno de los primeros objetivos de un plan de crisis es definir qué constituye una crisis para esa determinada empresa o institución. Son muchas las definiciones aportadas por los distintos autores que, por razones de espacio, no vamos a repasar aquí. Sí recordaremos al lector nuestra propia definición (González Herrero, 1998):

«Una situación que amenaza los objetivos de la organización, altera la relación existente entre esta y sus públicos, y precisa de una intervención extraordinaria por parte de los responsables del área de comunicación para minimizar o evitar posibles consecuencias negativas. Dicha situación restringe, asimismo, el tiempo que los ejecutivos tienen para responder y suele producir niveles de estrés no presentes en circunstancias normales.»

Cabe destacar, por tanto, que no cualquier situación negativa constituye una crisis. Para que podamos catalogarla de este modo, la situación debe: afectar a los objetivos básicos de la organización; alterar la relación de normalidad que la empresa mantiene habitualmente con clientes, proveedores, empleados etc.; requerir de la organización una respuesta distinta a la ofrecida mediante los procesos habituales de trabajo; y producir niveles de presión psicológica o de estrés fuera de lo normal.

3. Tipos de crisis

El lector interesado en la materia puede observar, a través de un repaso de la bibliografía existente, la gran disparidad de clasificaciones que, a lo largo de los años, se ha hecho de las crisis. Todas ellas con un sustrato teórico correcto, pero en muchos casos de escasa utilidad para los profesionales. Es por ello que nosotros proponemos una clasificación muy sencilla, que ofrece una visión netamente práctica de las alternativas de actuación que un gestor puede tener a su alcance. Así, ofrecemos una clasificación de tan solo dos *clusters* que agrupa los fenómenos en función de las posibilidades de intervención que tiene la organización:

1. Crisis evitables: aquellas situaciones que podrían evitarse mediante una intervención oportuna y eficaz por parte de la organización y cuyo origen se encuentra, normalmente, en acciones humanas sobre las que la empresa puede influir o controlar, como las huelgas, los boicots u otros problemas sociales relacionados con un producto o servicio. De manera ideal, el objetivo último de la organización en este tipo de crisis debería ser evitarlas o, como mínimo, preverlas y adoptar medidas preventivas que redujeran sus consecuencias negativas.
2. Crisis no-evitables o accidentales, cuyo origen se encuentra, normalmente en agentes de la naturaleza, pero también a veces en errores o acciones humanas no controlables por la empresa como es el caso de muchos accidentes. Puesto que este tipo de situaciones no pueden evitarse desde la organización, el objetivo de la gestión de crisis ha de limitarse a contener o minimizar los daños que se pueden producir. Es decir, la gestión de la comunicación de crisis estaría enfocada a la previsión de las posibles crisis accidentales que pudieran ocurrir y a la puesta en marcha de mecanismos que minimizaran su impacto sobre la organización.

Creemos, pues, que esta clasificación cumple con los requisitos que exige la práctica profesional. Es decir, por un lado aporta rigor conceptual y, por otro, proporciona un esquema de actuación claro y sencillo con el que buscar el mayor grado de eficacia. Huimos, por tanto, de las clasificaciones que han establecido otros autores que, bien por su grado de abstracción teórica o bien por el gran número de tipos de crisis que establecen, son poco (o nada) útiles en la práctica.

4. La gestión de la comunicación de crisis

Una vez abordada la definición del término «crisis» y sus tipos, el siguiente paso es aclarar qué entendemos por «gestión de la comunicación de crisis». Distintas organizaciones conciben la gestión de crisis de maneras diferentes, no solo por las distintas interpretaciones que la palabra «crisis» puede tener para sus directivos, sino también porque, aun en los casos en los que la inter-pretación es la misma, los ejecutivos no parecen ponerse de acuerdo en cómo gestionar eficazmente las situaciones extraordinarias. Es decir, mientras que para algunos la gestión de crisis tan solo consiste en una serie de medidas y decisiones más o menos urgentes que se han de tomar ante la existencia de un problema, para otros la gestión de crisis comienza mucho antes e incluye medidas de previsión y planificación (existiendo, por tanto, «gestión de crisis» aun cuando nunca llegue a darse una situación de ese tipo).

En nuestra opinión, la primera de estas posturas (la mera adopción de medidas de urgencia) no es aceptable, puesto que son pocas las situaciones de crisis en que la organización puede reaccionar rápida y eficazmente sin contar con una guía de acción que oriente a la dirección en su toma de decisiones.

La definición que nosotros defendemos se halla, pues, más cerca de la segunda visión del concepto: la de gestión de crisis como sinónimo de previsión y planificación. Se trata de proporcionar a la empresa mecanismos y procedimientos de respuesta eficaces antes de que se alcance una situación que amenace los objetivos de ésta o ponga en peligro la relación con sus públicos. En este sentido, la definición de «gestión de crisis» adoptada se halla en línea con las de Gigliotti y Jason (1991) y Fink (1986) quienes escriben que:

«[La *gestión de crisis* es] la capacidad de una organización de asumir de manera rápida, eficiente y efectiva las operaciones de emergencia necesarias para reducir las amenazas a la salud y seguridad del individuo, la pérdida de propiedad pública o privada, o una consecuencia negativa sobre el desarrollo normal de los negocios.» (Gigliotti y Jason, 1991: 13)

«[La *gestión de crisis* es] el arte de eliminar el riesgo y la incertidumbre de modo que se sea capaz de adquirir un mayor control sobre el propio destino.» (Fink, 1986: 16)

Puesto que la gestión de la comunicación de crisis se encuentra supeditada a la filosofía de gestión de crisis imperante en la organización, estas definiciones han de ser adaptadas al ámbito de la comunicación empresarial. Así, basada en las dos definiciones anteriores, proponemos la siguiente definición de gestión de comunicación de crisis:

«La capacidad de una organización de reducir o prever los factores de riesgo e incertidumbre respecto al futuro, de forma que se capacite a la misma para asumir

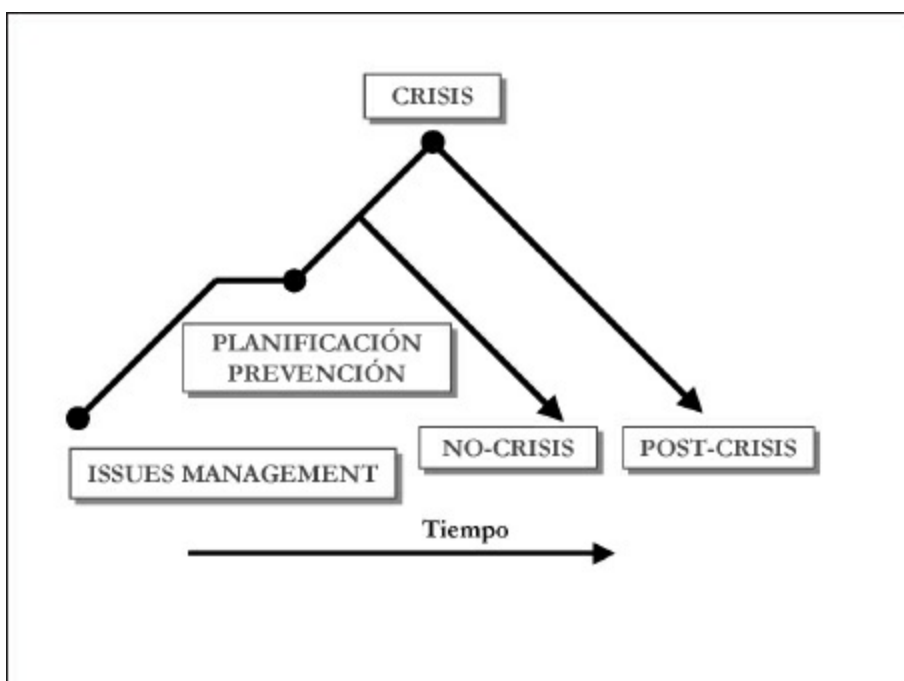
de manera rápida y eficaz las operaciones de comunicación necesarias que contribuyan a reducir o eliminar los efectos negativos que una crisis puede provocar sobre su imagen y reputación.»

Las organizaciones incapaces de adoptar tal proceso de planificación son las que Pauchant y Mitroff (1992: 1) denominan «crisis-propensas». Aquellas otras que, aunque no totalmente inmunes, han hecho al menos todo lo posible para evitar una situación de crisis o para estar en condiciones de gestionar adecuadamente aquellas que ocurran, son las que denominan «crisis-preparadas».

5. Un modelo de comunicación de crisis

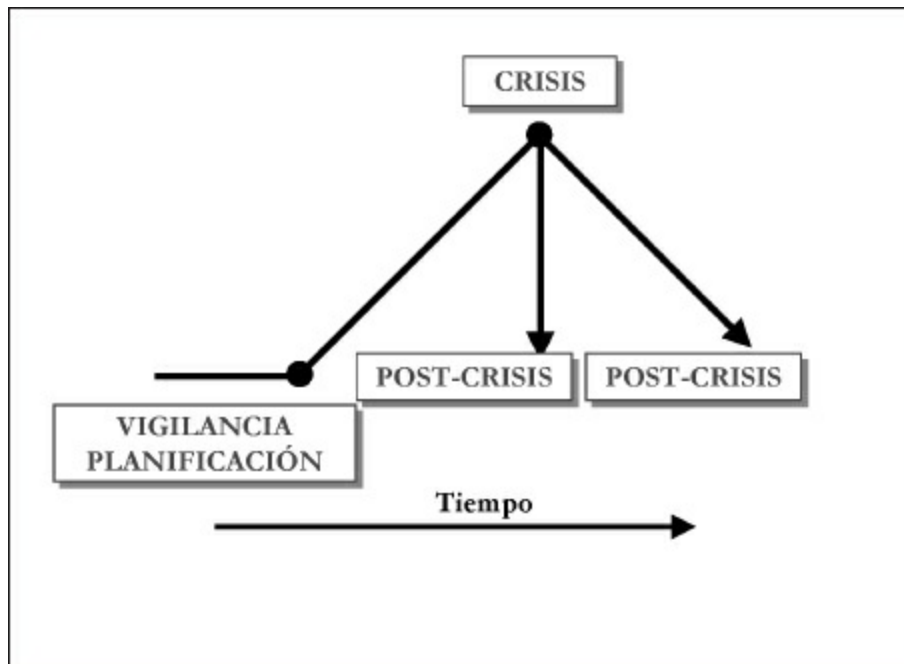
Una vez definidos los conceptos de «crisis» y «gestión de la comunicación de crisis», es ahora el momento de exponer los distintos componentes del modelo de gestión propuesto, el cual desglosaremos gráficamente en dos figuras. La primera ([figura 1](#)), o «modelo para la gestión de crisis evitables», ilustra el proceso ideal de gestión de crisis en aquellas situaciones que podrían evitarse mediante la intervención oportuna por parte de la organización. Es el caso, por ejemplo, de boicots o problemas sociales relacionados con un producto o servicio. La segunda ([figura 2](#)), por el contrario, ilustra aquellas situaciones en donde la acción de la empresa ha de limitarse a contener o minimizar las consecuencias negativas que una crisis puede provocar en la organización, como ocurre en el caso de los accidentes y los desastres naturales. A este último modelo lo denominamos «modelo para la gestión de crisis *no-evitables* o *accidentales*».

Figura 1. Modelo de gestión de las crisis evitables.



Fuente: González-Herrero (1998, p. 56).

Figura 2. Modelo de gestión de las crisis no-evitables o accidentales.



Fuente: González Herrero (1998, p. 57).

Hemos de resaltar que la separación que establecemos entre ambos modelos, además de gráfica, es básicamente teórica. La finalidad de tal distinción es analizar y resaltar las alternativas al alcance del profesional de la comunicación corporativa en el momento de tener que abordar la gestión de los distintos tipos de asuntos. En la práctica profesional, sin embargo, la distinción que aquí establecemos entre crisis «evitables» y «accidentales» es mucho más difusa y el proceso de gestión de crisis, cuando existe, suele ser único, integrando en un solo proceso, o modelo conceptual, las actividades que aquí separamos en dos modelos gráficos.

El resultado ideal en la gestión de una crisis «evitable» es abortar el nacimiento del conflicto, alcanzando lo que en nuestro primer modelo se ha etiquetado como punto de «no-crisis». Este resultado, sin embargo, aun cuando deseable, no siempre se puede alcanzar.

En cuanto a la gestión de las crisis «accidentales», es obvio que, por definición, las etapas de «crisis» y «post-crisis» van a darse en mayor o menor medida, si bien la «post-crisis» puede alcanzarse en distintos puntos temporales y con niveles de gravedad diversos.

Obsérvese, pues, como en este segundo modelo el objetivo no es alcanzar un punto de «no-crisis» (como ocurría en las crisis «evitables»), sino influir tanto sobre el nivel de gravedad del conflicto como sobre su ciclo de vida, de modo que se alcance la fase de «post-crisis» lo antes posible.

Una de las diferencias de las crisis «accidentales» respecto de las crisis «evitables» estriba, pues, en que en estas últimas las fases de «crisis» y «post-crisis» suelen ser el resultado bien de una gestión defectuosa o tardía, o bien de la aparición de variables ajenas al control de la organización.

Es decir, un conflicto potencial, aun siendo evitable, puede desembocar en una

situación de crisis si se da cualquiera de las cuatro condiciones siguientes:

1. La organización no trata de ejercer ningún tipo de influencia o control sobre el asunto en cuestión (no se pone en práctica ningún tipo de estrategia corporativa, ni de comunicación).
2. La organización trata de influenciar o controlar el asunto en cuestión, pero lo hace de manera defectuosa o incorrecta (existe una estrategia corporativa, y probablemente de comunicación, pero esta es, o se aplica, de modo erróneo).
3. La organización trata de influenciar o controlar el asunto en cuestión, pero lo hace de manera tardía (la estrategia corporativa o de comunicación existente es correcta desde el punto de vista conceptual pero se aplica en un momento tardío de la curva de evolución del asunto).
4. La organización actúa correctamente, conceptual y temporalmente, con el fin de influenciar o controlar el curso del asunto en cuestión, pero surgen factores incontrolables que determinan el avance del mismo hacia un punto de «crisis» (la estrategia corporativa o de comunicación existente es correcta y se aplica puntualmente pero existen factores –por ejemplo, judiciales– sobre los que la organización no tiene control y que imposibilitan la consecución de los objetivos marcados).

Teóricamente, por tanto, las fases de «crisis» y «post-crisis» pueden evitarse en aquellas situaciones en donde se actúa: 1) correcta y oportunamente, y 2) no existen agentes externos fuera del control o influencia de la organización.

En las crisis «accidentales», por el contrario, las fases de «crisis» y «post-crisis» son, por definición, etapas inexorables por las que obligatoriamente ha de pasar la organización. De ahí los matices que se establecen a la hora de representar gráficamente ambos modelos.

Del análisis anterior se desprende, pues, que es únicamente la fase de «gestión de conflictos potenciales» la que proporciona una herramienta extra a la organización en el proceso de planificación de las crisis «evitables». Es esta herramienta la que le permitirá influir en un buen número de asuntos cuya conflictividad puede abortarse o reducirse si se interviene eficazmente.

En nuestro modelo, la «gestión de conflictos potenciales» es, por tanto, la etapa adicional con la que cuentan las organizaciones empresariales a la hora de abordar conflictos evitables. Como se observa en la [figura 2](#), dicha etapa no está presente en el modelo de gestión de crisis «accidentales» en donde toda planificación ha de limitarse a la reducción o contención de daños y comenzar, por tanto, por la etapa de «vigilancia-planificación».

6. Proceso de gestión propuesto

Nos referiremos a continuación y de forma sucinta a las acciones más relevantes que han de llevarse a cabo a lo largo del proceso de planificación y respuesta que proponemos¹. Muchos principios básicos continúan inalterables. Otros, particularmente en el caso de las crisis «accidentales», continúan siendo los mismos que hace una década, si bien el modo en que una empresa debe responder a estas situaciones es hoy mucho más complejo y desafiante, fundamentalmente por las presiones temporales que ejerce en la actualidad Internet sobre la comunicación en una crisis. Ahora ya no se dispone de 24 horas (Berge, 1990) para responder ante estas situaciones; la respuesta debe ser casi instantánea.

a) La gestión de conflictos potenciales

La gestión de conflictos potenciales o *issues management* hace referencia a las actividades que una organización puede acometer como primer paso para evitar una crisis. Dichas actividades corresponden a una etapa en que la empresa vigila su entorno (fundamentalmente social y político en su sentido más amplio) en busca de tendencias (o asuntos concretos) que pudieran afectarla en un futuro a medio y largo plazo.

Para ello, la organización hace uso de un sistema de análisis del entorno cuya finalidad es detectar y recolectar de manera temprana todos aquellos asuntos que sean «potencialmente conflictivos», de modo que la organización disponga del tiempo necesario para evaluarlos, clasificarlos y establecer una estrategia de comunicación susceptible de influir en su evolución en el caso de que esto se considere oportuno.

El proceso de gestión de conflictos potenciales se fundamenta en dos ideas: 1) la identificación de un asunto o conflicto potencial lo más pronto posible, y 2) el acotamiento y resolución de ese asunto antes de que alcance un punto en el que provoque consecuencias indeseables para la organización. Ello permite a la empresa elegir entre todo un abanico de posibles caminos a tomar, abanico que se estrecha a medida que el asunto avanza y cobra mayor relevancia pública.

b) Auditoría de riesgos

La etapa anterior de «gestión de conflictos potenciales» solo puede darse en el modelo que hemos denominado de «crisis evitables». En las «crisis accidentales» esta etapa no existiría, dado que, por definición, la crisis en cuestión surgiría de modo repentino, sin dar lugar a una posible gestión para evitarla. Sin embargo, ello no quiere decir que no se puedan acometer numerosas actividades de planificación, cuya base suele encontrarse en las «auditorías de riesgos».

Pero, ¿qué es una auditoría de riesgos? Básicamente, una auditoría de riesgos consiste en un análisis pormenorizado de la empresa y su entorno, con el fin de identificar tanto aquellos aspectos que pueden constituir un foco de crisis, como aquellos otros que pudieran agravar una situación de crisis si esta se produjese.

Las auditorías de riesgos se suelen abordar desde una doble perspectiva: interna y externa. La auditoría interna incluiría entrevistas con directivos o puestos clave de la organización, con el fin de identificar conjuntamente y a partir de su experiencia posibles problemas o riesgos; se realiza también una revisión de las crisis anteriores que haya tenido la empresa, lo que funcionó, lo que podría haberse hecho mejor; se revisa el plan de crisis existente, si lo hubiera; se visitan las instalaciones de la empresa (oficinas, fábricas, etc.); se analizan los informes de clima laboral, quejas internas...

Por otro lado, la auditoría externa abarcaría fundamentalmente entrevistas a líderes de opinión (individuos y colectivos) para conocer las percepciones, actitudes, y nivel de conocimiento que se tiene de la empresa e identificar así posibles áreas de actuación con estas personas y colectivos, además de prever su posible reacción ante una crisis. Esta auditoría externa también incluiría un análisis de contenido de los medios de comunicación más relevantes para la empresa en cuestión, con el fin de valorar el tratamiento que está recibiendo en los medios; otras actividades podrían incluir un análisis de las reclamaciones o comentarios recibidos por parte de clientes, proveedores, socios comerciales, etc.

Con todo ello, se elabora un documento (el informe de riesgos) en el que se exponen las conclusiones más relevantes de las auditorías realizadas y se proponen áreas de actuación para eliminar o reducir los riesgos detectados, además de identificar los escenarios de crisis ante los que la empresa debería preparar un plan de respuesta.

c) Plan de crisis escrito

La existencia de un plan de comunicación de crisis hace posible que la organización pueda evitar los errores más comunes y peligrosos que se suelen cometer en las situaciones de estrés y que suelen venir provocados por la falta de tiempo para decidir y actuar adecuadamente.

El plan de comunicación de crisis tiene que estar preparado de antemano. En las situaciones de emergencia que suelen provocar, especialmente, las crisis «accidentales» no hay tiempo que perder y muchas de las actividades necesarias pueden y deben tenerse planificadas por adelantado. Las medidas preventivas ahorran a la organización no solo problemas organizativos y de imagen, sino también importantes recursos financieros.

El período de tiempo que sigue al inicio de una crisis es decisivo tanto en la configuración de la imagen de la empresa por parte de sus públicos como en la protección de la reputación empresarial. Una vez que el público se ha formado una imagen acerca de la organización, es extremadamente difícil alterarla; de ahí la importancia de disponer de un plan de comunicación que permita tomar control sobre la situación en el tiempo más corto posible. La [tabla 1](#) contiene de forma esquemática los principales contenidos que suele tener un plan o manual de crisis que, en la actualidad, se suele elaborar en sus versiones *on line* y en papel.

Tabla 1. Esquema de contenidos básicos de un plan de comunicación de crisis.

1. Filosofía corporativa en la que se fundamenta el plan	• Misión o credo corporativos. • Filosofía y principios de actuación corporativos
2. Justificación del plan de crisis	• Análisis de crisis pasadas sufridas por la organización u otras empresas del sector. • Reflexión acerca de los riesgos que puede presentar Internet y de cómo deben utilizarse las herramientas on-line en la gestión de una crisis. • Reflexión acerca de la necesidad de contar con un Comité de Crisis.
3. Objetivos del plan de crisis	• Jerarquía de prioridades en la aplicación del plan (objetivos primordiales y subordinados). • Función y/o papel de los empleados en la consecución de dichos objetivos.
4. Análisis de crisis potenciales	• Análisis del entorno (en base a los resultados de la auditoría de riesgos). • Tipología de crisis establecida. • Ramificaciones “digitales”. Crisis “digitales”.
5. Guía de acción en caso de emergencia	• Miembros del Comité de Crisis. • Procedimiento de alerta del responsable(s) del Comité de Crisis. • Procedimiento de alerta del resto de miembros del Comité. • Responsabilidades de los miembros del Comité. • Métodos de recogida de información (on-line; off-line). • Árbol decisorio y procedimientos a seguir en la aprobación de acciones y/o documentos. • Audiencias y públicos objetivo clave. • Peculiaridades de respuesta ante rumores y/o crisis “digitales”.
	• Guía de medios. Base de datos con nombre de responsables clave, número teléfono, e-mail... • Borrador de materiales de comunicación a utilizar: (posicionamiento;

6. Relaciones con los medios de información	biografías; otros). • Procedimientos on-line y off-line para seguir la cobertura informativa (medios tradicionales y on-line, incluidos blogs y redes sociales). • Designación del portavoz de la organización. Pautas de actuación: cómo actuar ante entrevistas con los medios, en conferencias de prensa u otras apariciones públicas. • Impresos o formularios de recogida de información. Versión online. • Tipo de información que se solicita de la empresa; quién la solicita, etc. • Nombre y afiliación profesional de asistentes a conferencia de prensa. • Cronología de hechos.
7. Centro de operaciones	• Emplazamiento(s). • Equipamiento necesario.
8. Recursos Externos	• Base de datos con organismos oficiales (gubernamentales, de protección civil, etc). Formas de contacto. • Consultores (comunicación, opinión pública, laborales, jurídicos, etc). • Asociaciones. • Expertos e influenciadores.
9. Evaluación funcionamiento plan de crisis	• Previsión de puesta en práctica del plan de crisis de forma simulada. • Evaluación del funcionamiento del plan e inclusión de las mejoras oportunas.

d) El comité de crisis

Las crisis son mejor resueltas por grupos que por individuos. Así, uno de los primeros pasos que suelen dar las empresas a la hora de adoptar mecanismos preventivos frente a las crisis es designar un grupo de trabajo interdisciplinar sobre el que recae la responsabilidad de prevenir y solventar una posible crisis. Dicho grupo puede recibir el nombre de «gabinete de crisis», «equipo de crisis», «comité de crisis», etc., y, dependiendo del tamaño de la organización, puede ir desde un pequeño comité hasta un departamento al completo encabezado por un alto directivo con responsabilidad sobre *issues management* y gestión de crisis o similar.

En la práctica, el comité de crisis ofrece toda una serie de ventajas respecto a otras alternativas de gestión. Tal y como indica Lagadec (1993), la principal estriba en que, normalmente, los grupos permiten disponer de la capacidad técnica y la experiencia profesional del conjunto de individuos que los conforman, al tiempo que evitan las limitaciones cognitivas a las que se ve sometido un solo sujeto.

e) El centro de operaciones

A la hora de poner en práctica el plan de crisis, no solo es necesario contar con un comité de crisis adecuado; también es importante considerar dónde y en qué condiciones se va a desarrollar el trabajo de dicho comité. Pese a ello, tanto el emplazamiento físico como el equipamiento del centro de operaciones son detalles que se suelen pasar por alto hasta que se presenta una emergencia, con lo que el comité se ve obligado a utilizar el primer lugar disponible.

Por ejemplo, se ha de tener en cuenta qué medios de comunicación van a ser necesarios (líneas ADSL, de teléfono, fax, correo electrónico, etc.), qué medios audiovisuales se pueden necesitar, si se requieren pizarras o mapas que ayuden a visualizar el estado de las cosas, qué elementos serían necesarios para que el grupo de trabajo pueda funcionar sin interrupción durante un largo período de tiempo (ordenadores, comida y bebida...) y si la sala elegida es la adecuada para la instalación de todo este material.

En la práctica, los centros de operaciones van desde complejas instalaciones permanentes hasta simples salas de reuniones, que se convierten en centro de operaciones en el caso de ser necesario. Este último tipo de centro es, ciertamente, el más común por ser pocas las organizaciones que pueden permitirse el lujo de contar con una sala dedicada exclusivamente a la gestión de crisis.

En cualquier caso, el tipo de centro que es mejor para cada empresa dependerá de las necesidades de la organización en función de sus características, del número de miembros que van a hacer uso del centro de operaciones, de la localización geográfica de los componentes del comité y del tipo de crisis al que se está expuesto.

El plan de crisis debe contemplar, asimismo, un centro de operaciones alternativo al principal por si este no estuviera disponible por afectar la crisis al edificio en que se encuentra.

f) Nombramiento y preparación del [posible] portavoz

El nombramiento del posible portavoz (o portavoces) de la empresa es otra de las tareas fundamentales en el proceso de planificación de crisis.

Se ha escrito mucho sobre si este papel lo deben desempeñar uno o varios individuos. Algunos autores defienden que lo mejor es que tan solo un sujeto actúe como portavoz de la organización. Nosotros pensamos, sin embargo, que en la práctica son muchas las ocasiones en las que no es posible o, simplemente, eficiente, que haya un único portavoz.

Por ejemplo, en el caso de empresas multinacionales con portavoces en distintas áreas geográficas; o en situaciones de crisis de máxima gravedad en las que la demanda de información de los medios y otras audiencias puede superar las capacidades que puede ofrecer un único portavoz; o cuando es aconsejable que participen varios portavoces en función de sus habilidades específicas personales para aparecer en televisión o dirigirse a la comunidad financiera, por ejemplo, o, simplemente, porque deban realizar las declaraciones en algún idioma distinto al habitual.

De este modo, nosotros pensamos que la clave reside fundamentalmente en garantizar la coherencia y la uniformidad de los mensajes, al margen del número de individuos que desempeñen el papel de portavoces. Por ello, la formación y la preparación de todos ellos, tanto respecto a cómo desenvolverse ante los medios de comunicación como en el manejo de los materiales escritos sobre los que basarán sus declaraciones (comunes) es fundamental.

Y, en cualquier caso, debería recordarse una lección básica respecto al mensaje: debe decirse todo, cuanto antes y con precisión (Hyde, 2008). Igualmente, ante una situación de crisis, debe actualizarse regularmente la información a todas las audiencias clave.

La función de portavoz o representante de la organización suele ser desempeñada por el director de comunicación (o equivalente) sin olvidar que, en situaciones graves, el propio presidente puede tener que actuar como tal. En otras ocasiones, como en las que un asunto precisa de conocimientos profundos de carácter técnico o jurídico, otros individuos pueden también verse en la obligación de desempeñar ese papel.

Cualquiera que sea finalmente el sujeto designado, es importante reconocer que, cuanta mejor preparación reciba, mejor podrá comunicar y defender la postura de la organización ante la prensa, los inversores, organismos oficiales, etc. Por ello, no todo se ha de confiar a las dotes personales del sujeto, sino que se ha de poner énfasis en la formación de los posibles representantes de la organización en técnicas de comunicación pública. En la actualidad un buen número de empresas de comunicación corporativa ofrecen sus servicios en esta área.

7. Consideraciones acerca de la planificación de crisis

7.1. ¿Un modelo realista?

En las páginas anteriores, hemos expuesto un modelo de gestión de crisis basado en dos pilares fundamentales: la previsión y la planificación. Y hemos descrito, asimismo, las principales actividades que se pueden acometer en línea con dicho modelo. Hay, sin embargo, quien piensa que la planificación es un lujo innecesario o, simplemente, que no es posible anticipar las situaciones de crisis que pueden afectar a una empresa o institución. Teniendo en cuenta estas dudas, nos preguntamos: ¿es nuestro modelo realista?

Es cierto que hemos de establecer una distinción entre lo que es teóricamente posible acometer a efectos de previsión y planificación y lo que es realista hacer en función de cada situación concreta y, fundamentalmente, en función de las especificidades de cada organización. Parece obvio que hay diversos factores (cultura, tamaño, recursos disponibles, mayor o menor apoyo de la dirección, etc.) que pueden facilitar o dificultar la implantación de un modelo como el propuesto.

Nos referiremos en este epígrafe a algunos de estos factores, dejando los aspectos culturales para páginas posteriores. En este sentido, pensamos que aunque las premisas fundamentales de nuestro modelo (identificación y seguimiento de asuntos, planificación ante posibles escenarios de crisis y acción posterior en caso necesario) son válidas para cualquier tipo de institución o empresa, sea del tamaño que sea, sí es cierto que la profundidad (y, en cierta medida, la profesionalidad) con la que se puede acometer el proceso varía en función de:

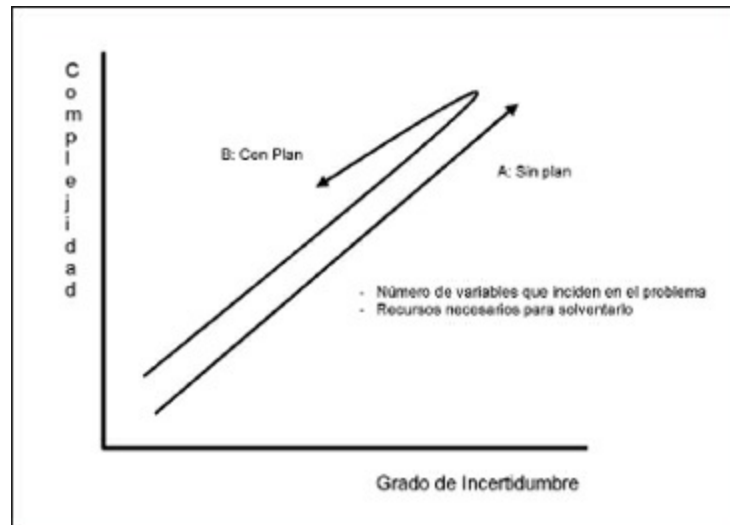
- El tamaño de la organización afectada.
- Que la situación afecte a una sola organización o a varias de su mismo sector u otros.
- Que la situación afecte a organizaciones o instituciones de distintas geografías.

Estos factores determinarán, por ejemplo, los recursos con los que será necesario afrontar la situación: bien con recursos propios exclusivamente, bien en colaboración con organizaciones sectoriales, o bien con la ayuda de las administraciones públicas. Algo que explicaremos a continuación.

El modelo se ve también afectado por el grado de complejidad de la situación en cuestión. Así, en la [figura 3](#) podemos observar como a mayor complejidad, no solo serán necesarios más recursos (económicos y humanos) para poder responder con eficacia a aquella, sino que también habrá un mayor grado de incertidumbre, puesto que la complejidad implica que habrá más variables que controlar o prever. Esa complejidad es la que provoca, asimismo, una mayor incertidumbre en cuanto a los resultados de nuestra gestión puesto que aumentan las posibilidades de que alguna de las variables existentes

se comporte de un modo no previsto. El proceso de previsión y planificación trata, por tanto, de mitigar estos efectos, aportando un mayor control sobre algunas variables endógenas (reduce, por tanto, la complejidad del escenario) con lo que disminuiría consecuentemente el grado de incertidumbre sobre la situación.

Figura 3. Grado de incertidumbre en la resolución de una crisis en función de su complejidad.



Fuente: elaboración propia.

Obviamente, el grado de complejidad de una situación no solo aporta un mayor grado de incertidumbre respecto a su evolución y resultado, sino que también afecta a la propia tarea de prevención y planificación. En los siguientes ejemplos podemos observar claramente como el tipo de escenario determina la complejidad de la planificación, que suele ser directamente proporcional a la primera, es decir, a la complejidad del escenario:

a) Escenarios de escasa frecuencia y gran complejidad

La pandemia provocada hace unos años por el virus de la gripe A (H1N1) y los consiguientes planes de actuación (y comunicación) que fueron necesarios para atajar el avance de la enfermedad constituye un buen ejemplo de escenario de «gran complejidad», en el que se vieron involucrados organismos, instituciones y gobiernos de todo el mundo, así como numerosas empresas privadas.

Refiriéndonos a estas últimas, vemos cómo se pusieron en marcha planes operativos y de contingencia en los que las consideraciones de comunicación interna y externa también desempeñaron un papel relevante. En algunos casos, dichos planes respondieron a la necesidad de prever cómo se verían afectadas las operaciones de la empresa en caso de una infección masiva entre sus empleados y la necesidad de definir planes de contingencia ante esa situación. En otros casos, los planes de actuación fueron consecuencia del impacto directo e inmediato que tuvo esa crisis en la línea de negocio de algunas empresas; por ejemplo, en aquellas empresas del sector turístico con intereses en México (Ministros, 2009)².

Es fácil concluir pues, que, en este tipo de escenarios, las empresas privadas deben

realizar esfuerzos de planificación a nivel individual, pero que deben coordinar dichos planes con otras empresas de su sector, con proveedores, con los organismos gubernamentales pertinentes y un largo etcétera, lo que unido a lo incierto del escenario posible deriva en una gran incertidumbre sobre la evolución de la crisis.

Es cierto que este tipo de escenarios (vacas locas, SARS, gripe A, etc.) son muy poco frecuentes, pero su extrema complejidad aconseja una gran anticipación³, de modo que se puedan coordinar las acciones operativas y de comunicación de todos los actores involucrados. Suelen ser situaciones que requieren planes específicos de gran profundidad y detalle.

En este tipo de escenarios, por tanto, se debe actuar a tres niveles: el de la propia organización, el sectorial y el gubernamental. Por ejemplo, en el caso de la gripe A, una empresa hotelera con intereses en México debería contar con un plan de actuación (operativo y de comunicación) propio, pero tendría que coordinarlo, por un lado, con la patronal hotelera (que agrupa a todas las empresas cuyos intereses se hayan podido ver afectados por la crisis de la gripe A), y con los gobiernos de España y México a través de sus respectivos organismos de promoción turística u otros organismos competentes en la materia.

b) Escenarios de frecuencia y complejidad intermedias

Nos referimos aquí a aquellos escenarios que afectan normalmente a sectores industriales o empresariales concretos, por causas que suelen ser específicas a ese sector y, normalmente, sin ramificaciones geográficas internacionales. Estaríamos hablando de casos tales como la crisis del aceite de orujo de 2002⁴, que afectó a las principales empresas aceiteras del país; o el cierre de las academias de inglés *Opening* ese mismo año⁵, que impactó tanto en el sector de la educación como en el de banca.

Frente a lo inusual de las grandes crisis de carácter internacional como las comentadas anteriormente, las situaciones comentadas en este epígrafe suelen darse con mayor regularidad y salpicar frecuentemente los medios de comunicación. Obviamente, y salvo excepciones como las citadas, no suelen recibir el mismo nivel de atención que las anteriores, pero suelen ser igualmente perjudiciales para los sectores afectados.

En este tipo de escenarios se exige una cierta coordinación de la empresa con otras de su mismo sector, por lo que en muchas ocasiones la mejor respuesta suele ser la dada a través de las asociaciones u organismos de representación sectorial. El ámbito de actuación es, por tanto, doble: el de la propia organización y el sectorial.

c) Escenarios de alta frecuencia y menor complejidad

Afectan normalmente a empresas individuales y la complejidad queda reducida habitualmente al entorno y jugadores más próximos a la empresa, aunque otras empresas del mismo sector podrían verse eventualmente afectadas. Es en este tipo de escenarios en los que la empresa puede tener una mayor iniciativa y control sobre la situación, a partir de una planificación adecuada. Ejemplos recientes de este tipo de escenarios serían los accidentes del *Costa Concordia* en 2012⁶, o el de un avión de *Spanair* en agosto de 2008⁷ o, más recientemente, o, más recientemente, la desaparición en el Océano Pacífico

de un Boeing 777 operado por Malaysia Airlines.⁸ Con consecuencias mucho menos trágicas, podríamos referirnos a la reciente crisis sufrida en Estados Unidos por la cadena de pizzerías *Domino's*⁹, sin duda un buen caso para ilustrar el impacto de Internet en la gestión de crisis.

El modo de abordar este tipo de situaciones puede ser bien a partir de planes genéricos (poco profundos, pero que preparan a la empresa para recibir una alerta temprana y poder dar una respuesta rápida), o bien a través de planes diseñados específicamente para una determinada situación y con mayor o menor grado de detalle según los casos. En páginas posteriores, profundizaremos algo más sobre los distintos tipos de planes posibles. En cualquier caso, lo que sí queremos resaltar en este epígrafe es que en este tipo de crisis la organización depende fundamentalmente de sí misma para poder minimizar los daños y planificar y actuar adecuadamente.

¿Realmente se planifica?

Una pregunta recurrente por parte de muchas personas ajenas a la disciplina de la comunicación corporativa es si realmente las empresas preparan «planes de crisis» para afrontar las situaciones conflictivas a las que se podrían tener que enfrentar. En nuestra opinión, en la respuesta a esa pregunta surgen tres consideraciones:

a) Efectivamente, no siempre se preparan dichos planes: sigue habiendo numerosas empresas que continúan confiando en la suerte y en el mejor (o peor) hacer y experiencia de sus ejecutivos para afrontar una situación de crisis. Sin embargo, la historia empresarial demuestra, una y otra vez, que una organización preparada afronta con muchas mejores garantías esas situaciones y que la improvisación es mala compañera de viaje.

b) Hay sectores de actividad en los que es más frecuente contar con planes de actuación ante situaciones de crisis que en otros. Ello suele ser consecuencia bien de imperativos legales que obligan a la empresa a contar con «planes de emergencia», que suelen ir acompañados por planes de comunicación para esas mismas situaciones, o bien porque históricamente haya habido riesgos inherentes, y con una cierta frecuencia, a la actividad de la empresa o del sector. Ejemplos de sectores en los que la planificación de crisis se ha visto impulsada por la legislación los encontramos en el sector químico o nuclear. Por su parte, las compañías aéreas o las empresas de alimentación¹⁰ serían un buen ejemplo de sectores en los que ha sido la propia experiencia la que ha aconsejado el desarrollo de planes de crisis.

Efectivamente, se podría aducir que también en el ámbito de la alimentación o del transporte aéreo de pasajeros hay numerosos organismos públicos que han contribuido a sensibilizar y potenciar (impulsando legislación) la planificación frente a las crisis de las empresas. Pensamos, sin embargo, que la diferencia respecto a otros sectores, como el químico, radica en que en los primeros no han existido históricamente normas que obligasen a las empresas a contar con planes de emergencia (y, subsidiariamente, de comunicación), lo que ha hecho que haya habido un cierto retraso en asumir estas prácticas voluntariamente en muchos sectores.

No obstante, el grado de planificación o preparación no puede explicarse exclusivamente por el sector de actividad en que se encuentre una empresa. También depende de factores relativos a cada empresa concreta, aunque estos pueden verse exacerbados si la empresa se encuentra en algún sector proclive a sufrir crisis y, además, combina este hecho con un modelo de negocio también propenso a sufrir problemas. Es el caso de organizaciones como Microsoft, por ejemplo, una de las empresas más proclives a sufrir situaciones de crisis en Estados Unidos, de acuerdo con los estudios del ICM, dado que estuvo entre los primeros diez puestos del *ranking* de empresas más proclives a sufrir una crisis en nueve ocasiones en el período 1998-2008 (Institute for Crisis Management, 2008).

La [tabla 2](#) muestra el *ranking* de sectores que sufrieron más crisis en Estados Unidos durante el año 2011.

Tabla 2. Sectores industriales más propensos a sufrir una crisis durante el año 2011.

Sectores industriales más propensos a sufrir una crisis durante el año 2011	
1.	* Transporte aéreo
2.	* Compañías farmacéuticas
3.	* Compañías de petróleo/gas
4.	* Banca
5.	* <i>Brokers</i>
6.	Compañías eléctricas
7.	Fabricación de automóviles
8.	* Telecomunicaciones
9.	Construcción naviera
10.	* Compañías de <i>software</i>
(ordenadas por número de registros de crisis)	
* También en el Top 10 el año anterior.	

Fuente: Institute for Crisis Management (2012).

c) Existen razones «culturales» que dificultan la implantación de planes de gestión de crisis en algunas empresas. Por ejemplo, Mitroff y Pauchant (1990) indican que las organizaciones que ellos denominan «crisis-propensas» suelen poseer una serie de creencias o racionalizaciones (cultura) que validan sus acciones diarias e ignoran que son estas precisamente las que bien les conducen hacia una situación de crisis, o bien les impiden adoptar medidas preventivas que les permitan responder con eficacia a los inevitables problemas provocados por el entorno.

Por el contrario, los individuos al mando de organizaciones «crisis-preparadas» suelen poseer un buen grado de sentido crítico frente a las normas organizativas que se demuestran erróneas o que son puestas en entredicho, sin aferrarse de forma insensata a sus valores, creencias, e ideales.

Existen, además, otros aspectos culturales, relacionados con el país o área geográfica donde desarrolla su actividad una empresa, que también inciden en el grado de preparación ante una crisis y, por tanto, en la existencia o no de un plan escrito para afrontar este tipo de situaciones. Por ejemplo, las empresas de cultura anglosajona (caracterizadas, entre otros aspectos, por una organización del trabajo más estructurada y el menor margen que se deja a la improvisación en la toma de decisiones empresariales) suelen contar con un mayor grado de preparación ante situaciones de crisis que aquellas otras de corte latino¹¹. Esto es posible observarlo, incluso, en algunas empresas multinacionales con operaciones comerciales en países con culturas diferentes.

¿Qué tipos de planes existen?

Una vez hechas las consideraciones anteriores y reconociendo que no todas las empresas, ni mucho menos, cuentan con planes de actuación para casos de crisis, hemos de afirmar que:

- La mayoría de las empresas líderes en sus respectivos sectores cuentan con dichos planes y valoran su utilidad, particularmente en los casos en los que ya han sufrido alguna situación de crisis.
- Es una herramienta profesional con cada vez mayor presencia en todos los ámbitos empresariales, avalada por su utilidad en numerosas ocasiones críticas.

Normalmente nos podemos encontrar con tres tipos de planes:

a) Planes «específicos»

Nos referimos a aquellos planes que abordan un único problema con gran profundidad y grado de detalle, siendo específicos para afrontar una situación futura que, muy probablemente, va a ocurrir.

En estos casos, la empresa o institución sabe que en un horizonte temporal cercano podría tener que afrontar un escenario crítico y se prepara para ello de la mejor manera posible. Este tipo de planes han sido de utilidad, por ejemplo, para algunas empresas investigadas, y sancionadas, por la Comisión Europea por sus prácticas empresariales monopolísticas; o en sectores en los que es muy frecuente sufrir determinados tipos de accidentes que, irremediablemente, podrían producirse de nuevo en el futuro (p. ej., refino de petróleo, aerolíneas).

b) Planes multiescenario

En estos casos, la empresa reconoce su vulnerabilidad ante un cierto número de situaciones, por lo que define las acciones a seguir con el mayor grado de detalle posible para todos esos escenarios, si bien se hace con un grado de realismo limitado, dado que muchas de las variables todavía se desconocen.

En estos casos, el *Plan* o *Manual de Crisis* recoge los pasos básicos a seguir en cada situación y aporta los materiales operativos y de comunicación necesarios, pero siempre como modelos que podrían requerir una importante adaptación posterior, en función de las circunstancias reales. En todo caso, gran parte del *Manual* (borradores de materiales de comunicación, datos de contacto de instituciones y personas, información básica sobre la empresa y sus operaciones, etc.) es plenamente válido, independientemente de las que luego sean las características específicas de la situación real.

La existencia de este tipo de manuales queda justificada por las evidencias empíricas que indican que no hay «nuevas crisis». Todas las situaciones que ocurren en un año determinado son similares a otras ocurridas en alguna otra empresa en años anteriores. Razón por la cual no es necesario reinventar la rueda a la hora de preparar los planes operativos, de comunicación o de recuperación de negocio de la empresa (Institute for Crisis Management, 2008).

c) Planes de crisis generalistas

Con poco grado de detalle, pero que sirven para movilizar rápidamente al comité de crisis y poner en marcha los mecanismos de actuación a la mayor brevedad posible.

En estos casos, los responsables de la empresa en cuestión consideran que la casuística de posibles crisis es muy amplia y difícilmente planificable con un cierto grado de rigor, por lo que se limitan a definir, y normalmente también a ensayar, las acciones comunes que se llevarían a cabo en caso de cualquier crisis, delimitando claramente la función de cada uno de los miembros del comité. Este tipo de planes se suele acompañar, no obstante, de diversos materiales de comunicación (ejemplos de notas de prensa, documentos de preguntas y respuestas, modelos de toma de información, listados de contactos, etc.) que sirven para que todos los componentes del comité estén familiarizados con su dinámica de producción y para su utilización en los simulacros de crisis.

8. Conclusión

A pesar de lo habituales que son las situaciones de crisis que afectan a empresas e instituciones, y de las graves consecuencias que pueden llegar a tener sobre su reputación y objetivos, todavía hay numerosas organizaciones que dudan sobre la conveniencia de contar con un plan de operaciones, un plan de comunicación y un plan de continuidad y recuperación del negocio para afrontar este tipo de circunstancias.

Son todavía demasiadas las empresas españolas en las que se deja la gestión de crisis al mejor criterio de sus profesionales y en donde la reacción improvisada ante los acontecimientos sigue primando sobre la planificación y la preparación.

En este artículo, hemos expuesto cómo se debe sustituir esa respuesta impulsiva, basada en la mejor o peor experiencia de los gestores, por procedimientos ya discutidos y probados anteriormente; es decir, por un plan de crisis sólido.

En este sentido, un plan de comunicación de crisis debe identificar a los portavoces de la empresa o institución, definir qué se debe decir ante una determinada situación, a quién se van a dirigir los mensajes y cómo se transmitirían. Y todo ello antes de que se produzca una crisis. La gestión de conflictos potenciales y las auditorías de riesgos son actividades que deben acometerse previamente para facilitar la labor de planificación y prevención.

Es cierto que las crisis son, por definición, momentos traumáticos para muchas organizaciones y que, precisamente por ello, constituye todo un reto preverlas y tratar de evitarlas o, cuando menos, minimizar el daño que pueden causar sobre nuestra organización. Es un reto que, como todo desafío, implica esfuerzo, creatividad y fuerza de voluntad para ser superado, pero que, también como todo reto, debe contar con la planificación en la base de su ejecución.

Referencias bibliográficas

- Berge, D. T.** (1990). *The first 24 hours: A comprehensive guide to successful crisis communications*. Cambridge, Massachusetts: Basil Blackwell.
- Fink, S.** (1986). *Crisis management: Planning for the inevitable*. Nueva York: Amacom (American Management Association).
- Gigliotti, R., Jason, R.** (1991). *Emergency planning for maximum protection*. Stoneham, Massachusetts: Butterworth-Heinemann.
- González-Herrero, A.** (1996). *La gestión de la comunicación en previsión de una crisis empresarial: un modelo proactivo y simétrico en defensa del sector turístico*. Facultad de Ciencias de la Información. Universidad Complutense de Madrid. Tesis doctoral. Circulación restringida.
- González-Herrero, A.** (1998). *Marketing preventivo: La comunicación de crisis en la empresa*. Barcelona: Editorial Bosch.
- González-Herrero, A.** (2008, setiembre). Crisis Communications Management on the Web: How Internet-based Technologies Are Changing the Way Public Relations Professionals Handle Business Crises. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. Vol. 16, Issue 3, pp. 143-153.
- Hyde, R.** (2007, Summer). In Crisis Management, Getting the Message Right is Critical. Considerations for Effectively Handling a Crisis Today. *The Strategist*. pp. 32-35.
- Institute for Crisis Management.** (2008, marzo). *Annual ICM Crisis Report: News Coverage for Business Crises*. Obtenido el 11 de mayo de 2009 de: <http://www.crisisexperts.com/2007CR.pdf>
- Institute for Crisis Management.** (2012, mayo). *Annual ICM Crisis Report: News Coverage of Business Crises During 2011*. Obtenido el 19 de febrero de 2014 de <http://crisisconsultant.com/wp-content/uploads/2012/07/2011CrisisReportICM-1.pdf>
- Lagadec, P.** (1993). *Preventing chaos in a crisis: Strategies for prevention, control, and damage limitation*. Berkshire: McGraw Hill International.
- Ministros de salud de 40 países se reunirán en México.** (2009, 10 de junio). *Pueblo en línea*. Obtenido el 10 de junio de 2009 de: <http://spanish.peopledaily.com.cn/31614/6675514.html>
- Mitroff, I., Pauchant, T.** (1990). *We are so big and powerful nothing can happen to us: an investigation of America's crisis prone corporations*. Nueva York: Birch Lane Press Books, Carol Publishing Group.
- Pauchant, T. C., Mitroff, I. I.** (1992). *Transforming the crisis-prone organization: Preventing individual, organizational, and environmental tragedies*. San Francisco, California: Jossey-Bass Publishers.
- Saura, P.** (2005). *La gestión y la comunicación de crisis en el sector de alimentación y bebidas*. Madrid: Universidad Pontificia de Comillas.
- Un juzgado condena a los bancos a no reclamar cobros ni considerar morosos a los alumnos de Opening (2007, 8 de enero). *20 minutos.es*. Obtenido el 16 de junio de 2009 de: <http://www.20minutos.es/noticia/189346/0/alumnos/opening/ausbanc/>
- World Health Organization** (2009, 8 de junio). *Influenza A(H1N1) Update 45*. Informe obtenido el 9 de junio de 2009 de: http://www.who.int/csr/don/2009_06_08/en/index.html

1 En González-Herrero (1998 y 2008) se analizan con mayor grado de detalle las etapas del modelo propuesto y las acciones correspondientes a cada una de ellas, incluidas aquellas relacionadas con la utilización de las nuevas tecnologías en la gestión de las situaciones de crisis.

2 México fue uno de los países más afectados por la gripe A (H1N1) con 5.611 contagiados y 106 muertes (hasta el 10 de junio de 2009), lo que provocó la cancelación de numerosos viajes turísticos al país y afectó, por tanto, los intereses comerciales de numerosas empresas del sector, particularmente las españolas con importantes intereses en dicho país.

3 Tras los casos de gripe aviar en Asia en el año 2005, la Organización Mundial de la Salud recomendó a gobiernos y empresas que preparasen planes de contingencia ante un previsible contagio del virus humano-a-humano y una posible pandemia en los años siguientes. Fruto de esa planificación, muchas empresas desarrollaron planes de crisis que fueron puestos en marcha en mayo de 2009, tras los primeros casos de gripe A en México.

4 Tras la detección de benzopireno, un elemento tóxico, en algunas partidas de aceite, el Ministerio de Sanidad español ordenó la inmovilización cautelar de todo el aceite de orujo español y su retirada de los comercios.

5 45.000 alumnos de toda España, que habían pagado sus cursos de idiomas median-te créditos, quedaron

atrapados en importantes deudas bancarias cuando la empresa *Opening* entró en suspensión de pagos en agosto de 2002. En el año 2007, el juzgado de Primera Instancia número 17 de Madrid obligó a diversas entidades financieras a devolver a los alumnos las mensualidades cobradas sin que se impartieran las clases. El caso fue conocido como «el caso de las academias de inglés» y afectó a todo el sector de academias de enseñanza de idiomas –que operaba de modo similar– así como a gran número de entidades financieras.

6 El 13 de enero de 2012 el buque *Costa Concordia* sufrió un accidente frente a la isla italiana de Giglio. El barco se hundió parcialmente y se produjo una caótica evacuación de los pasajeros, con el resultado de 30 muertos y 2 desaparecidos.

7 En el que murieron más de 150 personas.

8 En el que viajaban 227 pasajeros y una tripulación de 12 personas.

9 *Domino's Pizza* sufrió, en abril de 2009, una muy comentada situación de crisis cuando dos trabajadores de una de sus tiendas colgaron en YouTube un vídeo en el que se les veía metiéndose trozos de queso en la nariz que luego ponían en las pizzas que –se supone– iban a vender. El vídeo fue visto en menos de 24 horas por más de 1 millón de personas, lo que obligó al presidente de *Domino's Pizza* a reaccionar y pedir disculpas públicamente (mediante otro vídeo en YouTube), comunicar el cierre temporal del establecimiento para su desinfección, anunciar el despido de los dos empleados que habían grabado el vídeo, y a garantizar el compromiso de la empresa con los consumidores.

10 Saura (2005) analiza de forma pormenorizada la gestión de la comunicación de crisis en el sector de alimentación y bebidas.

11 Este extremo es fácilmente observable en la práctica profesional. Un ejemplo empírico que apoya esta afirmación la encontramos en la investigación realizada por el autor de este artículo en 1996 en el que se comparaban los sectores turísticos norteamericano y español (González-Herrero, 1996). El resultado: tan solo un 29 % de las empresas turísticas españolas contaban con un plan de crisis, frente a un 79 % de sus homólogas de Estados Unidos. Aun cuando, obviamente, el grado de preparación de muchas empresas españolas ha mejorado desde entonces, lo cierto es que la planificación de crisis es todavía una *rara avis* en algunos entornos empresariales de España.

Capítulo VI

El departamento de comunicación institucional: organización y competencias

María Yolanda Martínez Solana
Universidad Complutense de Madrid

La relación de los responsables institucionales o gubernamentales con los ciudadanos debe estar basada en la información que de forma fluida y veraz aporten. El siglo xxi no puede ser compatible con unas estructuras de comunicación que no aprovechen todas las armas tecnológicas y la capacidad de formar a un capital humano que las maneje con criterios no propagandísticos. En la comunicación institucional se transita entre la comunicación, las relaciones públicas y el periodismo, pero el éxito estará en no mezclar todos esos planos de actuación.

Es un hecho cierto que los responsables de las relaciones con los medios de comunicación han dejado atrás a los pioneros y pioneras que, en la segunda mitad del siglo pasado, empezaron a gestionar la comunicación de empresas, instituciones, partidos políticos y gobiernos. Esos jefes de prensa que con intuición e inteligencia emocional y empatía dieron paso a los actuales departamentos de comunicación. Todo se hacía sin herramientas tecnológicas, o lo que es lo mismo, los dispositivos de los que se disponía eran un teléfono (no celular) pegado a la pared, un fax y paciencia, mucha paciencia.

Actualmente corremos el riesgo que morir de éxito atropellados por un surtido de tecnologías de la información (TIC), porque se espera que ellas solas pueden hacer de todo y todo bien. Nada hay más lejos de la realidad. Actualmente se cree que la velocidad es lo que manda, de tal forma que hay que escribir «algo» muy rápido y difundirlo por Facebook, Twitter, correo electrónico, etc., sin pararnos a pensar cuál es el contenido real de lo que enviamos y si procede o no enviar ese «algo». La cantidad de megas o de teras o de cualquier unidad de medida *ad hoc* no da nada, no es proactiva para la labor de comunicación. Sería como creer que un sujeto, por el mero hecho de hablar tres idiomas, es doctor en filología; y no es así porque puede que lo único que quizá sea capaz de hacer es decir «no tengo idea de nada», eso sí, correctamente declamado en tres idiomas.

Los departamentos de comunicación, integrados o como colaboradores de las instituciones públicas o privadas, tienen como finalidad ser mediadores o fuentes intermedias de información de estas últimas, siempre buscando defender la imagen de la institución y sus miembros. Este trabajo de gestionar la comunicación se lleva a cabo

utilizando como herramientas varias de las modalidades de la información publicística; es decir, las «relaciones públicas», como imagen y portavoz de la institución; la «información periodística», al ser fuente de la entidad; y, también, la «publicidad», al ser uno de sus posibles cometidos la proyección de mensajes a la sociedad, buscando un beneficio exclusivamente social, en el caso de entidades públicas, o mixto, social-económico, en el caso de las empresas privadas.

Cabe advertir que las agencias de comunicación, si bien comparten muchas características con los gabinetes de prensa, eje del presente capítulo, son entidades de titularidad ajena, lo que las convierte en colaboradoras solo para determinados aspectos, por lo que no profundizaremos en su estudio.

1. La importancia del departamento de comunicación

En primer lugar, es preciso dar respuesta a la pregunta: ¿por qué es necesario un departamento de comunicación? Podríamos puntualizar seis aspectos esenciales que justifican su existencia.

En primer lugar, porque las instituciones parten del desconocimiento de los códigos de funcionamiento internos de los medios de comunicación con los que debe relacionarse, por lo que deben encomendar esa labor a profesionales, conocedores de la metodología con la que trabajan dichos medios y quienes realizarán una labor de intermediadores y planificarán los contactos entre ambos (ruedas de prensa: día y hora de realización, material que se debe entregar, etc.).

Un segundo aspecto tiene su fundamento en el hecho de que en concreto el periodismo de divulgación afronta diferentes problemas, situación que debe conocer el departamento de comunicación y ante la que puede desarrollar un importante papel¹².

En tercer lugar, porque, si bien hay un gran desarrollo de la información de carácter científico y técnico, en general, tanto en medios especializados como generalistas, este tipo de informaciones no es siempre el adecuado, ya que sobrevienen, en ocasiones, informaciones de patrón agudo, disfunciones de fuentes y medios e, incluso, situaciones de alarma social, que exigen la existencia de organismos que faciliten la corrección de tales disfunciones.

Un cuarto punto, tal y como expone Txema Ramírez (1995), tiene su base en el hecho de que la comunicación es un instrumento que puede ser peligroso para los que la manejan, por lo que se deben prevenir determinadas situaciones y hay que estar preparado para enfrentarlas; cada proyecto comunicativo requiere un tratamiento específico, se debe evitar la improvisación, disponer de personal cualificado y experto y, finalmente, tiene que haber un firme compromiso con la verdad, la ética y la honradez.

Un quinto elemento se sustenta en que, como señala José Luis Carrascosa (1992), la comunicación debe suponer escuchar, abrirnos a nuestra realidad más inmediata, por lo que es necesario un proceso dinámico y abierto, con interacción entre una institución y sus integrantes y la sociedad civil, con la intermediación del gabinete de comunicación.

Finalmente, el sexto aspecto que queremos resaltar está relacionado con la saturación informativa, que evidencia la necesidad de mecanismos de retroalimentación en el proceso de comunicación, ya que como expone Giovanni Cesareo (1986), cuando se sobrepasa un cierto umbral en la oferta informativa no se favorece la libertad de elección; por el contrario, se vuelve cada vez más impracticable, por lo que el gabinete de comunicación se enfrenta a una sociedad desmotivada, poco participativa y, como señala Ramírez (1995), con fuertes dosis de anestesia informativa, lo que obligará a los profesionales de aquellos gabinetes a actuar con una gran imaginación en la edición del mensaje informativo.

Además de ser necesario un departamento de comunicación, es fundamental que la política de comunicación sea eficaz, toda vez que una institución u organización social

siempre comunica, aun cuando no diga nada; el silencio no es útil, en especial cuando no se explican las razones para tal silencio. Partiendo de esta premisa, en primer lugar, es importante resaltar que la ética y la honradez siempre deben marcar la actuación de un departamento de comunicación, por lo que es fundamental tener claro que, aunque tienen elementos comunes, publicidad e información son diferentes. «La ética es la base de la credibilidad y la credibilidad es el valor más apreciado por un periodista al tratar con sus fuentes habituales de información» (Martínez Solana, 2005). Asimismo, «la ética es la base de la credibilidad, sobre todo cuando la labor de difusión se realiza desde una institución pública» (Martínez Solana, 2011).

«Que la comunicación fluya en todos los aspectos de la vida cotidiana puede llegar a convertirse en utopía, pero dentro de una institución, el manejo del personal y la información que llegue se debe a un alineamiento que seguir para que la información llegue a tiempo y que todas las áreas cumplan los objetivos establecidos. Los programas y proyectos que se establezcan para mejorar la comunicación vertical, horizontal o diagonal las debe ejecutar el profesional, un comunicador social (organizacional) ya que es este quien conoce la manera más efectiva para llegar, con información a la comunidad donde se requiera que llegue», de esta certera forma la definen Carpio y Garrido (2012).

Ahora, y tomando como referente teorías como las de J. L. Carrascosa (1992), podríamos señalar que son requisitos básicos para una comunicación eficaz que el departamento de comunicación dependa del máximo órgano de la institución, que se le dé un enfoque global a la comunicación y la importancia que merece la comunicación interna.

2. ¿Cómo debe estar organizado un departamento de comunicación?

Como ya señalamos, el departamento de comunicación es el encargado de diseñar y gestionar la política de comunicación de una empresa o institución, por lo que, tanto en los gabinetes unipersonales como en los grandes departamentos, su responsable será preferiblemente un periodista con amplia experiencia y deberá depender directamente del máximo responsable de la institución, además de tener voz y voto en las decisiones que afecten a su área de competencia. Igualmente, deberá gozar de autonomía frente a otros departamentos, como el de recursos humanos, con el que debe delimitar claramente sus esferas de competencia. No obstante, el departamento de comunicación no es un ente aislado y puede prestar apoyo a otras áreas, sobre todo en situaciones de crisis. Asimismo, cuando dicho responsable sea una única persona, deberá contar con la colaboración de otros departamentos de la propia entidad e imbuirse en todos los integrantes de la institución que la comunicación no es un ámbito restringido, sino que, por el contrario, afecta a todos los miembros de la entidad.

Por otra parte, no es conveniente la separación de la comunicación interna y externa. No obstante, si las dimensiones y el presupuesto de la institución lo permiten, bajo la dirección y coordinación del director de comunicación, se podrán establecer dos subáreas, con sus respectivos responsables. Asimismo, si las posibilidades lo permiten, en el área de comunicación externa se englobarían las áreas de relaciones públicas e informativas, la de edición de publicaciones, la de relaciones con los diferentes ámbitos sociales y la encargada de publicidad y marketing: Por su parte, en la de comunicación interna encontraríamos la encargada de la formación de portavoces, el departamento de documentación y análisis, la encargada de la edición de boletines internos y la de relaciones internas, entre otras. En las grandes organizaciones, el organigrama habrá de adaptarse a las características e idiosincrasia de cada institución.

Finalmente, cabe agregar que, incluso en los departamentos de comunicación más grandes, puede ser precisa la colaboración de personas, agencias o consultoras externas, para trabajos como el diseño de planes estratégicos, campañas, etc. Además, es necesario disponer, dentro de la plantilla o en régimen de colaboración, de especialistas en diferentes áreas, como periodistas expertos en medios escritos y audiovisuales, expertos en relaciones públicas, informática, sociólogos, psicólogos, etc.

3. La comunicación interna

El de la comunicación interna es un tema que, en muchas instituciones, está relegado a un segundo plano o, incluso en algunos casos, directamente olvidado. Por lo que, si bien la comunicación interna da consistencia a la política de comunicación global y es soporte de la comunicación externa, se encuentra en un estado embrionario. Como señala Ramírez (2005), «partidos políticos, sindicatos y otros tipos de organizaciones reconocen que la falta de comunicación y de vías para la participación y debate interno es uno de los grandes déficits que arrastran y que influye de manera determinante en su imagen pública». Es preciso, por tanto, que la comunicación interna ostente personalidad e identidad propias, en pie de igualdad con la comunicación externa.

Según Rafael Casas (1990), las claves para que una política de comunicación interna sea efectiva están en: que se cree un órgano o persona responsable de la comunicación interna; el desarrollo de objetivos y estrategias; definir los contenidos de la comunicación interna; las comunicaciones cara a cara; la edición de publicaciones y canales internos; las reuniones informativas o ejecutivas generales; la elaboración de comunicaciones de supervisión, que informen sobre las principales decisiones o iniciativas de la organización; la formación en comunicación a directivos y portavoces; la comunicación diagonal; la aplicación de nuevas tecnologías, y, finalmente, el seguimiento de resultados. Estas claves, si bien están pensadas para empresas, pueden valer para cualquier organización.

¿Cuál debe ser programa de comunicación interna de una institución?

Como propuesta para un programa de comunicación institucional, planteamos las principales líneas de actividad en materia de comunicación interna.

En primer lugar, el diseño y la coordinación de la política comunicativa interna de la institución, en razón de unos objetivos y estrategias definidos a corto, medio y largo plazo, lo que implica: elaborar planes de comunicación interna; crear y mantener los mecanismos de comunicación necesarios para que la información fluya, es decir, transmitir, con la mayor difusión interna posible y a través de los canales más adecuados, los mensajes definidos como estratégicos y favorecer la comunicación «en cascada», para que la transmisión de mensajes siga unos cauces adecuados y se eviten posibles disfunciones; e incentivar mecanismos de retroalimentación desde los diversos ámbitos (Martínez Solana, 2005).

Como segundo aspecto, planteamos medidas tendentes a asegurar, en relación con aquellos mensajes dirigidos al exterior, la coherencia de los enunciados clave difundidos internamente; en el caso de los organismos públicos, ello implicará desde el responsable de comunicación de un ministerio, hasta sus homónimos de las diversas consejerías y las oficinas de prensa de organismos autónomos y demás entidades públicas. Estas medidas son: elaborar argumentarios genéricos y específicos que tengan blindados los mensajes que han de emitirse por el portavoz o portavoces a sus públicos internos; promover la celebración de comités periódicos con los diferentes responsables de comunicación interna de la institución; y establecer protocolos que permitan unificar pautas de actuación para situaciones concretas, como las de crisis.

Finalmente, otras acciones que se deben realizar son: sondeos que permitan conocer el clima interno existente en las distintas instancias de la institución; gestionar o solucionar los conflictos reales o latentes que existan en las diferentes áreas; administrar la imagen del máximo responsable de la institución en lo relativo a sus comparecencias y actividades ante públicos internos; apoyar a los altos cargos o directivos en sus comparecencias internas; y acometer las acciones de corrección de la estrategia comunicativa de la entidad, según los resultados de evaluaciones periódicas.

4. La comunicación externa

En cuanto a lo referente al área de comunicación externa, hay que distinguir tres secciones: las relaciones informativas, marketing y publicidad, y las relaciones con la sociedad. Así, en primer lugar, el departamento de comunicación debe funcionar como fuente informativa legitimada, donde el responsable de relaciones informativas, quien suele ser la cara de la organización, debe ser un periodista con acreditada experiencia profesional o, en su defecto, alguien que conozca a fondo el funcionamiento de los medios de comunicación. Para que se consolide como una fuente informativa legitimada, debe informar siempre, no solo cuando quiera «vender» una información, también debe hacerlo en situaciones de crisis, manteniendo una actitud veraz y transparente. Asimismo, este profesional debe encargarse de diseñar las campañas informativas, enviar la información a los medios, atender las demandas de los periodistas y conocer el sesgo ideológico de cada medio y de sus rutinas y necesidades productivas. Por otra parte, además de cuidar las relaciones con los medios, debe saber con exactitud hasta dónde llegan los derechos de réplica y rectificación, y cuándo debe hacer uso de ellos, y debe tener claro dónde concluye una información y dónde empieza la publicidad. La consolidación de un departamento de comunicación como una fuente informativa legitimada es el objetivo primordial de una política de comunicación institucional responsable.

La interacción con la sociedad a la que pretende servir es fundamental para todo departamento de comunicación si quiere mantener un adecuado nivel de influencia en esta. Este tipo de comunicación puede hacerse directamente, por ejemplo, por medio de encuentros sociales, jornadas de puertas abiertas o reuniones con grupos concretos, o bien a través de los medios de comunicación. No obstante, la acción comunicativa también debe darse a través de intermediarios sociales, como líderes de opinión, que mantienen criterios que sirven de referencia para amplios sectores de la sociedad. Sobre todo en instituciones dependientes de la Administración y entidades de derecho público, es fundamental desarrollar una línea comunicativa bidireccional con los ciudadanos y sus representantes, con fines, entre otros, educativos y formativos.

En cuanto a la publicidad y el marketing, este último está más vinculado a organizaciones empresariales y financieras, y concebido, a través del estudio de mercados y el sondeo de opiniones, al incremento de las ventas, mientras que la publicidad es una modalidad de comunicación contingente, basada en la persuasión y que pretende influir en la opinión pública. En el mundo comercial y financiero, es de máxima importancia y es usual que el departamento disponga de sus propios cuadros creativos y técnicos. Por el contrario, en las instituciones públicas o de derecho público, la sección encargada de estos asuntos, ya sea el área de propaganda, imagen externa, etc., no ocupa un lugar tan hegemónico y suele estar incluida en el departamento que se encarga de la comunicación global. Sobre las campañas publicitarias, hay que resaltar que, aunque las instituciones privadas no tienen por qué dar explicaciones sobre en qué

invierten sus presupuestos, las de carácter público sí tienen esta obligación. Asimismo, vale insistir en que ningún proyecto comunicativo eficaz puede basarse exclusivamente en una acción publicitaria y que hay que saber diferenciar que una cosa es informar, dando a conocer hechos reales, y otra persuadir, mediante la publicidad.

¿Cuál debe ser el programa de comunicación externa de una institución?

Como propuesta para un programa de comunicación institucional planteamos, como principales líneas de actividad en materia de comunicación externa, en primer lugar, proyectar, diseñar y coordinar la política comunicativa de la institución, para lo cual se debe (Martínez Solana, 2005):

- Establecer planes a corto, medio y largo plazo para las acciones de comunicación.
- Diseñar y aplicar protocolos que permitan unificar las pautas de trabajo.
- Garantizar la coherencia de los enunciados clave difundidos por las diversas fuentes de la institución, por ejemplo, celebrando comités periódicos con los diferentes responsables de comunicación, si los hubiere.
- Establecer e incentivar los mecanismos y cauces de retroalimentación desde los diversos ámbitos de la sociedad civil, sobre todo en instituciones de carácter público.
- Adecuar los canales de comunicación existentes a los principios y fines institucionales y habilitar nuevos instrumentos, si fuese preciso.
- Coordinar las políticas comunicativas con otras instituciones.
- Sistematizar y estructurar los procedimientos y pautas de actuación para situaciones de crisis.
- Gestionar la imagen del máximo responsable de la institución, en especial en lo relativo a sus comparecencias y actividades públicas, y apoyar a los altos cargos o equipo directivo en las actividades de representación institucional.
- Potenciar las habilidades comunicativas de los portavoces, sobre todo en el caso de órganos del gobierno, entidades de derecho público o grandes entidades; se debe inculcar a sus responsables y expertos su papel como líderes de opinión.
- Entablar contacto con asociaciones y grupos de interés relacionados con las funciones y objetivos de la institución.
- En especial cuando se trate de instituciones de carácter público, realizar la cobertura informativa de los viajes y visitas de su máximo responsable y otros altos cargos.
- Llevar a cabo acciones que contribuyan a consolidar y reforzar la buena imagen pública de los profesionales integrados en la organización.
- Definir la política editorial de la institución, el diseño y proyección de las campañas de información, aprobando los planes específicos en esta materia.
- Coordinar el diseño y el contenido de las páginas web.

El segundo aspecto se centra en la relación con los medios de comunicación, por lo que es deber del departamento de comunicación:

- Analizar el papel que desempeñan los medios en la información relacionada con la institución.

- Mantener relaciones fluidas con los medios, respondiendo a las demandas de sus profesionales y suministrando la información oportuna; actualizar permanentemente los listados de medios y periodistas.
- Colaborar en la elaboración de noticias con rigor técnico y científico, con el fin de que la institución se transforme en una fuente de referencia creíble, por lo que, en la información referida a temas sensibles, prevalecerá el criterio de beneficio para el ciudadano, el hecho probado, no se despertarán expectativas carentes de fundamento en el consumidor y no se creará confusión que pueda conducir a alarma social.
- Contribuir a la innovación en las fórmulas de comunicación informativa e institucional, fomentando el empleo de las nuevas tecnologías y soportes promocionales.
- Si fuera necesario, facilitar la derivación de los requerimientos de los medios a las instancias oportunas

En tercer lugar, y en cuanto al tratamiento de la información, deberán acometerse acciones de investigación que permitan:

- Diagnosticar el estado de la comunicación generada por la institución, por medio, entre otras, de acciones de seguimiento e informes periódicos que permitan evaluar las tendencias de opinión que existen en la sociedad.
- Analizar comparativamente la implantación en otros países de estrategias de comunicación específicas, con el fin de establecer previsiones y adelantar resultados.
- Desarrollar y coordinar iniciativas mediante las cuales se anticipen estratégicamente acontecimientos de interés para la institución (*tracking issues management*).
- Empezar acciones de investigación que permitan ponderar la vulnerabilidad de la entidad, de cara al diseño de protocolos de actuación para situaciones de crisis.
- Establecer un centro de documentación, gestionado por el gabinete de comunicación.
- Definir las pautas para la unificación y efectiva canalización de los mensajes y comunicados por, y en el seno de la institución, y definir y mantener los cauces que permitan que fluya entre los diferentes organismos de la institución la información de interés.
- El responsable de comunicación orientará y coordinará a los encargados de la elaboración del resumen de prensa diario para establecer mecanismos de análisis inmediato y respuesta a las informaciones publicadas.
- Diseñar e implantar procesos de evaluación cualitativa a medio plazo de las noticias, definir el perfil de los usuarios y el tipo de necesidades sobre las que se proporcionará el servicio y se suministrará la información necesaria para la elaboración de folletos, campañas institucionales, páginas web, elaboración de

discursos, etc.

- En las instituciones públicas, asimismo, deberá analizarse la forma en que se presentan en los medios de comunicación las noticias, sobre temas que sean competencia de los organismos de que se trate, y comparar su tratamiento con los intereses de los ciudadanos sobre el particular, para lo que se realizarán auditorías de impacto y orientación mediática
- Se deberán realizar evaluaciones periódicas para acometer acciones de corrección y reorientación de la estrategia comunicativa de la institución, si fuese necesario.

Por último, en cuanto a la información y educación en el ámbito público, es necesario:

- Establecer cauces para una reflexión conjunta entre medios de comunicación y organismos públicos o de derecho público, considerando el papel de la comunicación como deber social y como uno de los indicadores del desarrollo de un país.
- Analizar el contenido y el tono de las noticias que sobre el tema se publican en los medios de comunicación.
- A ser posible y en un clima de consenso, redactar un manual que unifique las pautas éticas básicas que debe regir el tratamiento de las noticias en áreas especialmente sensibles o crear observatorios de información.
- También podría implantarse una base de datos y promocionar seminarios para formación de periodistas en un área específica; establecer pautas que permitan coordinar las campañas institucionales de los diferentes organismos de una misma institución pública, o de varias instituciones con cometidos similares.
- Igualmente y a ser posible, gestionar la elaboración de las campañas de información institucional, negociando su difusión con los medios de comunicación, promoviendo fórmulas alternativas más eficaces en la transmisión de mensajes de interés social.
- Por último, rentabilizar las ventajas de la información y las nuevas formas de comunicación persuasiva para la transmisión de mensajes (patrocinios, técnicas del *barter*, etc.), producir material educativo y divulgativo para su distribución directa, o a través de entidades de interés o crear un banco documental de experiencias (spots, campañas institucionales, etc.) nacional e internacional, que sirvan de herramienta para compartir iniciativas que hayan producido los resultados perseguidos.

5. Nuevas tecnologías y departamentos de comunicación

Como señalan Caritá, Padovan y Pereira (2011), actualmente las nuevas TIC forman parte del día a día de muchas personas en el mundo, lo que ha conllevado una transformación en el ámbito cultural de las sociedades, fruto del surgimiento de diferentes maneras de generar conocimiento y de transmitir información. Asimismo, y como avanzan Túñez, Martínez Solana y Abejón (2010), Internet ha sufrido fuertes mutaciones en cortos lapsos y la introducción de las Web 2.0 han transformado la comunicación dentro de esta red en un proceso circular, superando la limitada comunicación lineal a la que en un principio estaba restringida y convirtiendo a los internautas en *prosumers* simultáneamente, consumidores y productores de contenido.

Llegamos a actuaciones de comunicación centradas en el diálogo, superando aquellas limitadas al discurso y facilitando la retroalimentación en el proceso de comunicación. Como ya habíamos señalado, en la interacción con la sociedad, sobre todo en instituciones dependientes de la Administración y entidades de derecho público, es fundamental desarrollar una línea comunicativa bidireccional con los ciudadanos y sus representantes. Son, por tanto, las TIC una herramienta útil e indispensable, hoy en día, para los departamentos de comunicación.

¿Qué acciones debe realizar un gabinete de comunicación respecto de las TIC?

Consideramos que el departamento de comunicación deberá: adelantar un proceso de análisis sobre la mejor utilización de las nuevas tecnologías en información en el ámbito de la institución, buscando fórmulas que permitan una óptima utilización de redes de información internas y externas; proporcionar los contenidos y elaborar los materiales que, a través de las redes, multipliquen la efectividad y el impacto de la comunicación de la institución, habilitando portales, ideando programas documentales, etc.; diseñar o, si fuera el caso, reestructurar la página web de la institución para convertirla en elemento de referencia; y, por último, implantar un sistema de homologación de aquellos portales de Internet e iniciativas similares en la materia que, por sus contenidos, credibilidad y rigor científico, coincidan con la política de comunicación y divulgación, en su caso, de la institución.

6. Las situaciones de crisis

«Crisis», según el Diccionario de la R.A.E., es el «momento decisivo de un negocio, grave y de consecuencias importantes». Por su parte, María Moliner, en su *Diccionario de Uso del Español*, lo define como «del griego *Crisis*: decisión y *Krinos*: separar. Momento en que se produce un cambio muy marcado en algo, por ejemplo en una enfermedad, o en la naturaleza o en la vida de una persona. Situación momentáneamente mala o difícil de una persona, una empresa o un asunto». Así, podemos decir, que se trata de «un hecho informativo importante, con gran repercusión pública, difícil para la persona o institución de que se trate y que se presenta con la característica de información de patrón agudo, junto con las de excepcionalidad e incertidumbre, marcado por la escalada de los acontecimientos y que se constituye en foco de atención y tiene como consecuencia la persecución informativa» (Martínez Solana, 2005: 145).

Asimismo, podemos afirmar que una situación de crisis siempre sigue las siguientes fases: preliminar, aguda, crónica y de recuperación o fin de la crisis. En cuanto a sus efectos, podemos encontrar: nerviosismo y desorganización, contradicciones entre las fuentes y situación de desbordamiento ante el exceso de demanda informativa. Además, las crisis informativas se suelen caracterizar por el desconcierto que provocan en el conjunto de los ciudadanos. En general, es la falta de información uno de los principales motivos de la inquietud de los ciudadanos ante una situación desestabilizadora, como la que se vivió en Europa, entre los años 1985 y 2001 (y en España en los dos últimos años del período) como consecuencia del descubrimiento de casos de «vacas locas» (encefalopatía espongiforme bovina) derivada del consumo de carne de reses enfermas¹³.

Ante estas situaciones, lo que hay que buscar es impedir que esa sensación de aturdimiento informativo evolucione hacia la percepción de alarma; no debe sobrecargarse a la opinión pública con volúmenes de información que sobrepasen el nivel de asimilación e interés de la audiencia, y, en todo momento, la información que se suministre debe ser breve y concisa. Por el contrario, negar la realidad; minimizar los efectos del hecho sobre el que se solicita información; desacreditar a una fuente que goce de credibilidad; olvidar que Internet ha acabado con las fronteras informativas; y administrar la información, retardando el proceso de comunicación de datos sobre situaciones que ya se han producido, creyendo que uno es la única fuente que tiene toda la información, son los ingredientes de una «receta infalible» para lograr el más estrepitoso fracaso de la gestión informativa.

El gabinete de crisis

El gabinete de crisis es el máximo centro de gestión de la crisis y se encarga de valorar la dimensión real de la situación que se afronta para diseñar la estrategia de actuación e identificar las posibles vías de solución. Las circunstancias que rodean las crisis exigen plena dedicación por parte de este equipo.

El equipo de gestión de la crisis lo deberían integrar, entre otros, los máximos responsables de la institución, técnicos expertos nacionales e internacionales, asesores especialistas en comunicación y expertos en nuevas tecnologías y en análisis de datos. Sus funciones son:

- Centralizar los flujos comunicativos y transmitir el conocimiento disponible a los diversos centros de gestión.
- Recoger cuanta información se halle disponible sobre el tema; encargarse de la recogida continuada de cuanto se emita en radio y televisión o se publique en medios impresos.
- Elaborar un argumentario específico, que permita «blindar» los mensajes clave que se tienen que transmitir a la sociedad a través de los medios de comunicación.
- Mantener a los medios de comunicación permanentemente al tanto de la evolución de la crisis.
- Seleccionar y entrenar a los portavoces de la entidad, con el fin de que contribuyan a apoyar la estrategia comunicativa y que contrarresten las afirmaciones de otras fuentes, con escasa cualificación, pero que causan el mismo impacto en los ciudadanos.

¿Cómo se debe gestionar una crisis informativa?

El plan de gestión que haga frente a una crisis informativa debe contener como elementos:

- Un análisis interno de la magnitud del problema; se trata de un diagnóstico del problema, de puertas adentro, sin concesiones de ningún tipo.
- La centralización de las comunicaciones; si se requiere, se designará un portavoz único.
- El establecimiento de un plan concreto de actuación, lo que implica inventariar los medios de los que dispone la organización, fijar objetivos concretos y actuar en consecuencia.
- El rechazo de la mentira como recurso, las falsedades acaban por desvelarse, pero hay que evitar los enfoques negativos, pensar y comunicar en positivo.
- La capacidad de reacción, los rectores del plan anticrisis deben demostrar suficiente talento como para salir a la palestra siempre que sea preciso y en el momento más oportuno.
- El análisis continuo, revisar continuamente las actuaciones de la organización; un balance honrado de la situación, cuando la crisis finaliza hay que hacer cómputo de resultados; el reconocimiento de que cada crisis es distinta a la anterior, por lo que cada situación exige un tratamiento específico.
- Particularmente, si se trata de temas especialmente sensibles, la necesidad de conjugar seguridad y responsabilidad moral con la necesidad de no hacer cundir, de ninguna manera, la alarma social.

Por otra parte, hay que saber que las claves para la comunicación en crisis son: la credibilidad, el rigor de las informaciones difundidas y las actuaciones que la entidad emprenda han de transmitir imagen y construir credibilidad; la proactividad, los silencios de las organizaciones competentes son fácilmente llenados por las palabras, los rumores, las opiniones y las especulaciones de los otros; la rapidez en la respuesta, han de preverse determinados mecanismos de reacción inmediata ante las acusaciones o las especulaciones; la transparencia, cuanto más familiarizados estén los ciudadanos con un problema la sensación de riesgo percibido será mucho menor; la accesibilidad, los miembros del gabinete de crisis, y en especial sus portavoces, han de estar disponibles las 24 horas del día; la objetividad, se debe estar preparado para responder con precisión, veracidad, concisión y autoridad respecto de qué ha ocurrido, por qué y qué se va a hacer al respecto; el alcance global, la comunicación en crisis debe contemplar a todos los públicos-objetivo a los que la organización desee llegar, es un error común centrar la estrategia en los medios de comunicación, olvidando a las asociaciones, colectivos y comunidades que se han visto directamente implicadas en el asunto; la responsabilidad moral, las entidades involucradas deben responder ante cuanto esté relacionado con su ámbito de responsabilidad potencial y actuar de forma solidaria con las víctimas; y la

seguridad, no ha de olvidarse que la máxima que se debe aplicar ante una situación conflictiva es la preocupación por la seguridad y el bienestar de los ciudadanos.

En definitiva, ante una situación de crisis se debe decir la verdad, actualizar la información, hablar solo de datos confirmados, ser conciso, mostrar interés y preocupación, difundir lo positivo, ser proactivo, permanecer en calma, agradecer el apoyo obtenido de los medios una vez acabada la crisis, renunciar a la espectacularidad que proporcionan titulares espectaculares o difundir imágenes efectistas y recordar que estamos ante algo que puede devenir en tragedia y que, por lo tanto, la información que se genera es un producto sensible y altamente inflamable.

Referencias bibliográficas

- Caritá, E. C., Padovan, V. de T., Pereira S., L. M.** (2011). Uso de redes sociais no processo ensinoaprendizagem: avaliação de suas características, 17º Congresso Internacional ABED de Educação a Distância, en <http://www.abed.org.br/congresso2011/cd/61.pdf> [fecha de consulta: 20 de enero de 2013].
- Carpio Aguirre, A., Garrido Ortiz, I.** (2012). Creación del Departamento de Comunicación Organizacional en la Universidad Estatal de Milagro para mejorar el ambiente laboral y la comunicación interna institucional (Doctoral dissertation). Universidad Estatal de Milagro. Ecuador.
- Carrascosa, J. L.** (1992). ComunicACCION. Una comunicación eficaz para el éxito en los negocios. Madrid: Ciencias de la Dirección (CDN).
- Casas, R.** (1990). Ponencia «La comunicación interna: un posible modelo a seguir». Seminario APD-Andersen Consulting. Madrid.
- Giovanni, C** (1986). ES NOTICIA. *Fuentes, procesos, tecnologías y temas en el aparato informativo*. Editorial: Mitre. Nuevos signos, Barcelona.
- González, N.** (2000). El poder de la comunicación en el manejo de los Conflictos Sociales. En: *Punto Cero. Revista del Departamento de Comunicación Social - UCB*. N.º 6: 76 pág., Cochabamba.
- Martínez Solana, M.Y.** (2003). Propuesta de un modelo responsable de información sanitaria. Estudio del caso de la Encefalopatía Espongiforme Bovina (E.E.B.). Tesis doctoral. (2004a): Edición Digital. Madrid: Universidad Complutense, Servicio de Publicaciones.
- Martínez Solana, M.Y.** (2004). La crisis de las «vacas locas» en España. La necesidad de una información sanitaria responsable. En *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*. N.º 10. Servicio de Publicaciones de la Universidad Complutense de Madrid.
- Martínez Solana, M.Y.** (2005). *La Comunicación Institucional. Análisis de sus problemas y soluciones*. Madrid: Fragua.
- Martínez Solana, M.Y.** (2011). «La responsabilidad de las instituciones públicas en la comunicación sobre salud». En *Comunicación Social y Salud: Un Nuevo Planteamiento Estratégico*. Madrid: Editorial Complutense S.A.
- Ramírez, T.** (1995). *Gabinetes de Comunicación*. Barcelona: Bosch.
- Túñez, M., Martínez Solana, Y., Abejón, P.** (2010). «Nuevos entornos, nuevas demandas, nuevos periodistas». En *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 16, pp. 79–94. Disponible en: <http://revistas.ucm.es/index.php/ESMP/article/view/ESMP1010110079A/11358>
- Túñez, M.** (2007). *Comunicación preventiva. Planificación y ejecución de estrategias de información interna y externa ante situaciones de crisis*. A Coruña: Netbiblo.
- Túñez, M.** (2012). *La Gestión de la Comunicación en las Organizaciones*. Sevilla/Zamora: Comunicación Social.

¹² Para profundizar en el tema véase Martínez Solana, Y. (2004) «La Crisis de las “vacas locas” en España: La necesidad de una información sanitaria responsable».

¹³ Al respecto puede consultarse la tesis doctoral: «Propuesta de un Modelo Responsable de Información Sanitaria. Estudio del caso de la Encefalopatía Espongiforme Bovina», de María Yolanda Martínez Solana

Capítulo VII

Responsabilidad social corporativa: las relaciones públicas profilácticas

Ferran Lalueza Bosch

Universitat Oberta de Catalunya

Definida a menudo como un conjunto de prácticas organizativas que promueven el respeto por la ética, las personas, las comunidades y el medio ambiente, la responsabilidad social corporativa (RSC) también es una herramienta que contribuye a que las organizaciones eviten situaciones conflictivas y, en la medida de lo posible, esquiven las temibles situaciones de crisis. Atribuir un papel instrumental a la RSC puede escandalizar a algunos (pocos), pero este artículo aporta diversos ejemplos que certifican la certitud de tal enfoque.

1. Nuevo enfoque

Resulta innegable que las acciones de RSC tienen valor en sí mismas, puesto que redundan en beneficio de la sociedad. Sin embargo, la mayor parte de las empresas que las llevan a cabo no asumen como misión propia contribuir a esa mejora de la sociedad, de modo que no es esta la finalidad última que persiguen. Cabe deducir, por tanto, que si llevan a cabo acciones de este tipo es, sobre todo, porque les resultan útiles para la consecución de sus verdaderas metas.

Tomemos como referencia el caso de Inditex, la empresa española con mejor reputación según el índice Merco (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa) del 2014. De acuerdo con sus estatutos, el objeto de la sociedad Inditex se concreta en los siguientes puntos:

- La fabricación, comercialización, importación, exportación y venta al mayor y al detalle de toda clase de materias primas textiles, hilados, telas, tejidos y productos acabados de vestir y del hogar así como de otros productos complementarios.
- La participación en el capital de otras sociedades o entidades.
- La administración, gestión y explotación de dichas participaciones.
- La prestación de toda clase de servicios relacionados con la administración, gestión y explotación de empresas.
- La elaboración de estudios y proyectos.
- La creación de diseños industriales y comerciales.
- La explotación de diseños y de la propiedad industrial.
- La adquisición y enajenación por cualquier título de toda clase de bienes muebles e inmuebles.

Dicho de otro modo, el grupo Inditex fue creado para desarrollar las actividades que acabamos de enumerar. Todas ellas tienen una clara orientación empresarial y su finalidad última es la obtención de beneficios. Inditex no fue creado para proteger el medioambiente, ni para contribuir a la integración social de los discapacitados ni para ejercer la filantropía. Sin embargo, también dedica recursos a todo ello:

- En el marco de su plan estratégico medioambiental 2011-2015, Inditex da continuidad al proyecto Tienda Sostenible, creado para propiciar que los establecimientos del grupo se conviertan en referentes en materia de eficiencia energética, respeto al medioambiente, reducción del impacto ambiental y minimización de residuos.
- En el marco de su proyecto de integración social For & From, desde el año 2002 Inditex ha inaugurado diversos establecimientos atendidos por personas que padecen discapacidades físicas o psíquicas.
- En el marco del convenio establecido con Médicos Sin Fronteras (MSF), Inditex ha

aportado a esta entidad una financiación cercana a los 12 millones de euros durante el período 2008-2013.

Si llevar a cabo estas y otras muchas acciones de RSC supusiera un obstáculo para la consecución de las auténticas metas del grupo, ¿se realizarían igualmente? La respuesta es un rotundo «no». Si se llevan a cabo, es porque no solo no obstaculizan el cumplimiento de la misión de Inditex, sino que, con toda probabilidad, contribuyen al mismo.

Cada vez que una organización pone en marcha un proyecto de RSC está emitiendo mensajes del tipo «soy un buen conciudadano», «puedes contar conmigo», «me preocupo por los demás», «mi orientación no es “cortoplacista”», «actúo de acuerdo con unos principios éticos», «mis logros revierten en el bien común», «contribuyo a mejorar la sociedad» u otros parecidos. Y son mensajes que calan porque no se quedan en una mera proclama; se concretan en hechos constatables. Permiten a las organizaciones mejorar su reputación, les ayudan a ganarse las simpatías de sus públicos y, en gran medida, desarman a aquellos actores sociales que pueden tener una actitud más crítica respecto a ellas y a su actividad¹⁴.

En este sentido, podemos afirmar que las acciones de RSC son, en esencia, acciones de relaciones públicas. Vamos a demostrarlo con evidencias.

Atendamos a la declaración de principios de Inditex en materia de RSC: «Los principios que rigen el compromiso de Inditex en materia de Responsabilidad Corporativa son la buena fe en el establecimiento de relaciones con las partes interesadas y, en general, con la sociedad; el diálogo constante con los citados grupos de interés y las organizaciones sociales; y, finalmente, la transparencia en relación con nuestras actividades empresariales y, más concretamente, con el desarrollo de nuestra estrategia de sostenibilidad»¹⁵.

«Establecimiento de relaciones», «diálogo», «grupos de interés» y «transparencia» son conceptos clave en las relaciones públicas. Resulta harto significativo, por tanto, que la definición de la política de RSC de la empresa española con mejor reputación (de acuerdo con la última edición del Merco) los incluyera de forma tan explícita.

¿Casualidad? ¿Excepcionalidad? Definitivamente, no. Si persiste alguna duda referente al valor instrumental que la RSC tiene en el mundo empresarial y a su identificación con las estrategias de relaciones públicas, la erradicaremos de raíz atendiendo a la franca declaración de principios que formulan al respecto Telefónica (empresa española con mejor reputación, según el Merco 2010) y El Corte Inglés (empresa española con mejor reputación, según el Merco 2007).

En el caso de Telefónica, la compañía reconoce: «Telefónica entiende la responsabilidad corporativa como una manera de gestionar su negocio en relación con todos sus grupos de interés. En la medida en la que el Grupo Telefónica sea capaz de generar un impacto positivo con su actividad en el progreso económico, tecnológico y social de su entorno, y de ganar la confianza de sus grupos de interés, será capaz de garantizar su propia sostenibilidad como empresa»¹⁶.

Y en el caso de El Corte Inglés, se explicita: «El Corte Inglés concibe la Responsabilidad Social Empresarial como parte de su estrategia de gestión, como factor de competitividad y como elemento fundamental de la política de vinculación con la sociedad que ha mantenido desde sus orígenes. Todas las empresas del Grupo han asumido desde el principio su compromiso como empresa socialmente responsable procurando una relación constante y fluida con todos los grupos de interés con los que tienen conexión»¹⁷.

Se hace evidente, pues, que las empresas llevan a cabo acciones de RSC porque ello les facilita el cumplimiento de su misión, que es la que da verdadero sentido a su existencia. Desde esta perspectiva, la RSC constituye el antídoto a las situaciones de crisis, es decir, a las amenazas reales o latentes para la pervivencia de una organización o para el normal desarrollo de las actividades que le son propias.

Tal como constatamos en una investigación reciente (Lalueza, 2012), las empresas consideradas modélicas en materia de RSC dedican a resaltar explícitamente sus logros en este campo un porcentaje significativo de sus esfuerzos comunicativos dirigidos a la prensa. Además, según el último estudio de la Asociación de Empresas Consultoras en Relaciones Públicas y Comunicación (ADECEC, 2008) dedicado a radiografiar el sector, el 58 % de las agencias de relaciones públicas asume la responsabilidad social como una de sus actividades clave. Podemos considerar las acciones de RSC, pues, una tipología específica de acciones de relaciones públicas, sin que ello suponga negar sus beneficiosos efectos en la sociedad. Si el axioma clásico de las relaciones públicas nos decía «hazlo bien y hazlo saber», la RSC supone dar un paso más en esa dirección. Constituye una llamada a hacer mejor las cosas, a hacer cosas mejores o a ayudar a otros a hacerlas y, claro está, a hacerlo saber.

Cuando Inditex convierte sus establecimientos en «tiendas ecoeficientes», está haciendo mejor las cosas. Cuando favorece la integración social de los disminuidos, está haciendo cosas mejores (que vender ropa). Y cuando proporciona 12 millones de euros a Médicos Sin Fronteras, está ayudando a hacer cosas mejores a otros. Por más que todo ello resulte beneficioso para los intereses de Inditex, no deja de ser cierto que beneficia de forma mucho más directa al medioambiente, a los discapacitados físicos y psíquicos, y a quienes son objeto de los proyectos humanitarios de MSF.

2. Nuevo entorno

Una vez evidenciado el papel instrumental y «publirrelacionista» que desempeña la RSC, incidiremos específicamente en su papel profiláctico. En realidad, la prevención de las situaciones de crisis tiene uno de sus principales pilares en la RSC. No resulta sorprendente, por tanto, que los ámbitos de actuación más publicitados por una empresa en materia de RSC tiendan a coincidir con los aspectos que pueden resultar más conflictivos en cada sector de actividad, es decir, con los más susceptibles de generar situaciones de crisis (Lalueza, 2012). Es el caso de la incidencia en cuestiones medioambientales que llevan a cabo sistemáticamente las compañías del sector energético.

De las empresas, siempre se ha esperado que cumplan la ley, que paguen impuestos, que generen empleo y, por supuesto, que obtengan beneficios. Este enfoque las diferencia nítidamente de otras organizaciones privadas «orientadas a promover los intereses de los pobres, proteger el medio ambiente, proporcionar servicios sociales básicos, aliviar el sufrimiento y asumir el desarrollo comunitario», de acuerdo con la definición que da el Banco Mundial de lo que es una organización no gubernamental (ONG).

Hace unas décadas, cualquier empresa respetuosa con la normativa vigente y que generara riqueza (vía impuestos, ocupación y rentabilidad económica) satisfacía las expectativas de la sociedad. Hoy en día, sin embargo, ya no es así. Las expectativas sociales que genera una empresa son muy superiores y, cuanto mayor es la brecha existente entre tales expectativas y su grado de cumplimiento (real o percibido), mayor es la probabilidad de que la empresa se vea expuesta a una situación de crisis: «Existen dos tipos de organizaciones: las que ya han sufrido una crisis y las que la sufrirán» (Arroyo y Yus, 2007: 89).

Para conseguir aprobación social, actualmente una empresa debe ser sensible a la cuestión medioambiental, garantizar un buen trato a sus empleados, revertir parte de sus ganancias en la comunidad, actuar de forma honesta, practicar la filantropía... Si no lo hace, se expondrá a la crítica, tendrá dificultades para establecer alianzas con otros actores sociales y se convertirá en un blanco fácil para el activismo más beligerante. Se paseará por la cuerda floja.

¿Qué ha cambiado en estos últimos años para que el terreno de juego en el que se mueven las empresas (y en cierto modo las instituciones) se haya convertido en una especie de campo de minas? Muchas cosas, pero podríamos destacar los diez factores siguientes:

1. Internet, los *social media* y, en particular, las redes sociales facilitan la difusión instantánea de información a cualquier lugar del mundo de forma abierta y descentralizada: «Las TIC ponen al alcance del público un volumen de información hasta hace poco inimaginable y lo capacitan para que se convierta en emisor de sus

- propios contenidos, favoreciendo la creación de una sociedad red donde el pluralismo y la transparencia se ven significativamente reforzados» (Lalueza, 2006: 2).
2. La globalización exige a las organizaciones coherencia entre sus proclamas y sus actuaciones, por remoto que sea el punto del planeta donde unas y otras tienen lugar. Actuaciones aparentemente aisladas pueden desencadenar un auténtico efecto mariposa¹⁸: «Una multinacional puede conseguir que las dimensiones de una crisis no rebasen determinadas fronteras, ya sea nacionales o locales. Sucede otro tanto con organizaciones nacionales que logran contener los problemas a nivel local. Alcanzar esa meta supone todo un éxito en la gestión de la crisis. Pero cada vez resulta más complicado. Se alían para ello dos factores: la globalización de la información y la progresiva sensibilización del público» (Sanjuán, 2002: 27).
 3. El consumidor/ciudadano ha adoptado una actitud cada vez más crítica, es más exigente (sus expectativas son más elevadas) y disfruta de una mayor capacidad de elección. Según un estudio de la consultora de relaciones públicas Weber Shandwick, solo una de cada cinco compañías que llegan a liderar el *ranking* de la más admirada de su sector de actividad mantiene este liderazgo durante cinco años.
 4. La salud (entendida como un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente como la ausencia de afecciones o enfermedades, de acuerdo con la definición de la Organización Mundial de la Salud) se consolida como prioridad innegociable.
 5. La protección de medio ambiente emerge como valor *mainstream*.
 6. La presión legislativa se incrementa considerablemente, dejando poco margen a las entidades que desean anticiparse a los requerimientos normativos para mostrar así su buena voluntad. La creciente diversidad y complejidad normativa, además, dificulta su estricto cumplimiento.
 7. Un escándalo puede arruinar a una empresa (no solo a su reputación): «Puestos a buscar un símil que dibuje con trazo preciso el entorno en el que las empresas e instituciones desarrollan sus actividades en el presente, difícilmente hallaremos uno más certero que el del campo de minas. Las organizaciones que se adentran en él con una despreocupación más propia de quien pasea por su jardín tienen enormes posibilidades de ver como su reputación salta por los aires hecha añicos y acompañada, casi siempre, de otros elementos menos intangibles que el mero buen nombre» (Lalueza, 2007: 172). Los directivos de la multinacional estadounidense Enron Corporation, una de las grandes del sector energético, maquillaron los resultados financieros de la compañía para ocultar sus grandes pérdidas y mantener el precio de las acciones artificialmente alto con las bendiciones de la auditora Arthur Andersen. Cuando el escándalo salió a la luz —empeorado por las crecientes evidencias de que, además de manipular las cuentas, la empresa había recurrido sistemáticamente a prácticas ilegales (sobornos, tráfico de influencias...)—, el valor de sus acciones cayó en picado. A finales de 2001 la compañía tuvo que declararse en bancarrota. Actualmente, ni Enron ni Arthur Andersen existen como tales.

8. Los periodistas buscan titulares impactantes alentados por una competencia mediática cada vez más feroz: «Este nuevo contexto informativo, más rápido, más sensacionalista, con menores concesiones a los representantes de las organizaciones y más globalizado, constituye un ambiente más propicio para la generación de crisis» (Arroyo y Yus, 2007: 91-92).
9. Las ONG (cuyo número llegó a incrementarse espectacularmente¹⁹) asumen un rol muy vigilante y aprenden que las acciones mediáticas pueden resultar muy efectivas para maximizar la difusión de sus denuncias. Junto a las ONG operacionales, dedicadas esencialmente al diseño y la implementación de proyectos de desarrollo, se consolidan las ONG activistas, cuyo principal cometido es la defensa o promoción de una causa y cuyas acciones vienen determinadas por la voluntad de influir en las políticas y en las prácticas de la sociedad en la que actúan.
10. La creciente complejidad tecnológica del mundo actual hace que cualquier pequeño error puede tener consecuencias catastróficas: «*As our world becomes more complex and interconnected, the frequency and forms of crises will steadily increase*» (Ulmer et al., 2007: 15).

La combinación de todos estos factores (y de otros más secundarios que omitimos) genera un entorno de alto riesgo para todo tipo de entidades. Ninguna está completamente a salvo. Las empresas, los gobiernos, las ONG... cualquiera puede verse en el ojo del huracán en un momento dado. Desde las entidades más pequeñas e insignificantes (Internet y la globalización les confieren un protagonismo antes inimaginable) hasta las más grandes y poderosas (por el efecto ejemplarizante que conlleva cualquier denuncia dirigida contra ellas y porque generan expectativas más elevadas): «*Reputation loss can strike any company or group. Unfortunately for many companies that have built great reputations, the much touted adage 'the bigger they are, the harder they fall' holds true. Stakeholders can lose confidence in even the most highly admired companies that fail them*» (Gaines-Ross, 2008: 6).

En un escenario tan amenazador, la RSC ayuda a las organizaciones a mejorar su reputación, a consolidar un remanente de probada buena voluntad, a abrirse al diálogo (interno y externo) y a establecer alianzas con actores sociales respetados. Es decir, les aporta justamente aquello que puede contribuir a evitar que se vean inmersas en una crisis o a salir de ella relativamente indemnes si acaba produciéndose. No es casual, por tanto, que el boom de la RSC haya coincidido en el tiempo con el incremento de los riesgos que asumen las organizaciones en la actual sociedad de la información y el conocimiento.

Poco a poco, no obstante, las limitaciones de la RSC empiezan también a constatar. La principal de estas limitaciones es la contradicción intrínseca que se deriva de su carácter voluntario. Lo que da valor a la RSC es que quien la practica va más allá del deber. Por encomiables que sean las acciones que lleva a cabo una entidad, si se limita a cumplir la normativa vigente no son auténticas acciones de RSC. La responsabilidad

corporativa comporta hacer aquello que no se está obligado a hacer. Pero a medida que el discurso asociado a la RSC se ha ido convirtiendo en hegemónico, la RSC deja de ser una opción y se convierte en una obligación, perdiendo por el camino la voluntariedad que la define.

3. Nuevo modelo

En la sociedad que acabamos de caracterizar, ninguna organización que tenga una mínima proyección social puede permitirse el lujo de no ser socialmente responsable. De hecho, ni tan siquiera puede permitirse el lujo de serlo pero no evidenciarlo. Las entidades tienen la necesidad «vital» de ser percibidas como socialmente responsables si quieren seguir desarrollando su actividad con normalidad. ¿Dónde queda, pues, la voluntariedad de la RSC? Y si se desvanece tal voluntariedad, ¿podemos seguir hablando de RSC?

Además, si convertimos la RSC en un *commodity*, entramos en una espiral que incrementa permanentemente las expectativas de los públicos. De este modo, se va perdiendo el valor profiláctico que la RSC ha tenido hasta ahora puesto que la brecha existente entre lo que los públicos esperan de una organización y las expectativas que esta organización está dispuesta a satisfacer no deja de agrandarse.

A medida que se va asumiendo, todavía muy lentamente, que la fórmula de la RSC está condenada a un irremediable desgaste, han ido surgiendo propuestas alternativas para sustituirla. Una de las más sólidas es la que se conoce por las siglas GRC (*Governance, Risk Management, and Compliance*).

La GRC conlleva la integración de las buenas prácticas directivas (gobernanza) con la gestión del riesgo y el cumplimiento estricto de las normas (Tarantino, 2008). Así, en las organizaciones que adoptan este modelo, la toma de decisiones estratégicas va precedida de un cuidadoso análisis de los riesgos que se derivan de cada una de las posibles opciones. Se marcan los límites que permiten diferenciar los riesgos que resultan asumibles de los que no lo son y se establecen controles para garantizar que no se traspasa la línea que los separa. En cada momento, se prioriza la reducción o eliminación de aquellos riesgos que pueden ser más nocivos para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

La práctica de la GRC comporta también un seguimiento constante del cumplimiento (o eventual incumplimiento) de toda la normativa que incumbe a la organización, desde la legislación genérica hasta las directrices internas pasando por las regulaciones sectoriales. La transparencia resulta esencial para garantizar que todo el mundo sabe qué debe hacerse y cómo, pero también para poder detectar casi de inmediato cualquier desvío de la norma que pueda producirse, ya sea por negligencia o por equivocación.

El compromiso de los máximos responsables de la entidad con el modelo de GRC resulta imprescindible para que toda la organización se impregne realmente de sus valores. Las políticas y los procesos establecidos deben estar en sintonía con la decidida voluntad de controlar los riesgos asumidos, y de cumplir escrupulosamente la normativa impuesta y los principios autoimpuestos. Si falla uno de los tres pilares en los que se basa la GRC, todo el modelo se desmorona dado que lo que le aporta verdadero valor es la sinergia que se deriva de la perfecta integración de todos ellos.

Usando un término que resulta especialmente querido para los valedores de la RSC,

podríamos afirmar que el modelo de la GRC parece ser bastante más «sostenible» que el de la RSC, aunque también es cierto que es mucho más incipiente. En cualquier caso, el énfasis que pone en la gestión de los riesgos lo hace especialmente adecuado para la detección y prevención de posibles crisis, cosa que le confiere un indiscutible valor.

Referencias bibliográficas

- ADECEC (2008). *La comunicación y las relaciones públicas en España: radiografía de un sector*. Madrid: ADECEC.
- Arroyo, L., Yus, M. (2007). *Los cien errores de la comunicación de las organizaciones* (2.ª ed.). Madrid: ESIC.
- Gaines-Ross, L. (2008). *Corporate reputation: 12 steps to safeguarding and recovering reputation*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Lalueza, F. (2006). «¿Constituye la comunicación persuasiva el paradigma comunicativo de la sociedad del conocimiento?». *UOC Papers. Revista sobre la sociedad del conocimiento* (n.º 3, pp. 1-9). [Publicación en línea: <http://www.uoc.edu/uocpapers/3/dt/esp/lalueza.pdf>].
- Lalueza, F. (2007). «Anticiparse al desastre». En: M. Túniz (coord.). *Comunicación preventiva. Planificación y ejecución de estrategias de información interna y externa ante situaciones de crisis* (pp. 171-183). A Coruña: Netbiblo.
- Lalueza, F. (2012). «Exprimiendo la RSC. Las empresas socialmente responsables y sus proclamas ante los medios de comunicación». En: *Comunicación y riesgo*. Tarragona: AE-IC.
- Sanjuán, A. (2002). *Esto rompe. Casos de productos en apuros y gestión de crisis*. La Coruña: Netbiblo.
- Tarantino, A. (2008). *The Governance, Risk, and Compliance Handbook: Technology, Finance, Environmental, and International Guidance and Best Practices*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Ulmer, R. R., Sellnow, T. L., Seeger, M. W. (2007). *Effective crisis communication: moving from crisis to opportunity*. Thousand Oaks, CA: Sage.

14 Tras la catástrofe del Rana Plaza producida en abril de 2013, numerosas organizaciones europeas dedicadas a mejorar las condiciones laborales de la industria textil impulsaron la Clean Clothes Campaign para exigir a las empresas que trabajan con proveedores de Bangladés que dotaran un fondo para las víctimas. Inditex no sufrió el acoso activista porque fue una de las primeras cinco empresas (junto con El Corte Inglés, Mango, Mascot y Loblaw) que contribuyeron al Donors Fund Trust supervisado por la Organización Mundial de Trabajo.

15 Extraído del dossier de prensa de Inditex de 2007 (p. 6).

16 Extraído del *boiler plate* de las notas de prensa de Telefónica focalizadas en temáticas de RSC (por ejemplo, “Ferran Adrià, Gastón Acurio y Telefónica presentan Perú Sabe. La cocina, arma social, un documental sobre la gastronomía como herramienta de integración”, del 3 de octubre de 2012).

17 Extraído de la web corporativa de El Corte Inglés. <<http://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/elcorteinglescorporativo/portal.do?IDM=24&NM=1>>

18 En la teoría del caos, se conoce como «efecto mariposa» la capacidad que tiene una pequeña alteración de provocar cambios radicales en la situación resultante.

19 En 1990, operaban en el mundo 6.000 ONG internacionales. En 2006, la cifra ya se había incrementado hasta las 50.000. El número de ONG que operan a nivel estrictamente local o nacional había experimentado un crecimiento incluso mayor. Solo la crisis económica iniciada en 2008 puso freno a este incremento exponencial.

Capítulo VIII

La comunicación en la responsabilidad social

Karina Valarezo González

Universidad Técnica Particular de Loja

La responsabilidad social (RS) debe ser entendida como un modelo de gestión integral de las organizaciones, como un valor que rige la misión y la visión y que es parte de su cultura corporativa. Es decir, la RS es un patrón de actuación que resulta del diálogo entre la organización y sus *stakeholders*²⁰ e inspira la planificación estratégica y los procesos operativos de la organización para solventar sus demandas, asumiendo lo que hoy denominamos «ciudadanía corporativa»²¹.

Incorporar la RS como modelo de gestión en una organización es parte de una estrategia que tenga en cuenta, a la vez, cómo conjugar el desarrollo sostenible de la entidad con la búsqueda de beneficios cuantitativos y cualitativos, directos e indirectos, a nivel interno y externo, que supongan un retorno efectivo del esfuerzo que supone desarrollar una gestión socialmente responsable. Por ejemplo, procurar un buen ambiente laboral, generar dinámicas de compromiso con el entorno, reforzar la identidad que se proyecta, ayudar al posicionamiento de marca de la organización, contribuir a mejorar su imagen y colaborar en una buena reputación entre empleados y usuarios.

Es fácil observar en esta somera relación de objetivos asociados a una gestión responsable socialmente una coincidencia con las metas de una planificación estratégica en un plan de comunicación integral. Por tanto, la incursión de la comunicación organizacional como disciplina y la aplicación de sus estrategias y herramientas en la implementación, desarrollo y evaluación de la RS desempeñan un papel trascendente.

El objetivo de la RS no es su uso como acción en la que se fundamenten dinámicas de proyección interna y externa para no confundirla con el marketing social. Cada vez se hace más evidente que la gestión de la RS se debe hacer visible y explícita como parte de la gestión integral de la organización. Como afirma Velasco, «lo que no se ve sí existe, pero no se proyecta socialmente. Los valores de una empresa deben ser conocidos, comunicados y acreditados. Son la referencia básica que moldea las políticas de responsabilidad social. No existe, pues, más alternativa que comunicar la gestión de la responsabilidad social de la empresa» (2009: 8).

Sin embargo, seguramente debido al proceso de renovación constante que vive el concepto de RS, hay voces que defienden que no se debería utilizar ninguna herramienta de comunicación para dar a conocer la puesta en marcha de una gestión eficaz de RS, sin tener en cuenta que no hacerlo podría entenderse como una acción en contra de la misma sociedad que reclama que las organizaciones asuman un papel preponderante en el

desarrollo y sintonicen con sus aspiraciones legítimas.

El concepto de calidad hoy en día es un proceso aceptado y asumido en la cadena de producción, fruto de la concienciación y demanda de los clientes y la normativa institucional vigente en la mayoría de organizaciones. Por eso se hace necesario que se informen, se discutan y se socialicen las mejores prácticas de la RS, en la perspectiva de motivar su implementación como modelo de gestión en las organizaciones.

1. De la filantropía a la globalización

Milton Friedman, premio nobel de economía en 1976 y miembro de la Escuela de Chicago, EE.UU., sentenció en 1962 que la responsabilidad social de la empresa consiste en aumentar sus beneficios o ganancias. Esta afirmación de Friedman desató toda una reflexión académica y ética que no es objeto central de análisis de esta publicación pero que hay que señalar como referente porque hoy en día es evidente que las empresas dejaron de responder únicamente a sus *shareholders* (accionistas, inversionistas), para responder también a sus *stakeholders* con quienes la organización requiere establecer una relación o vínculo.

Cuatro décadas después de Friedman, aseguraba Cortina (2006), la posición de Friedman no ha sido olvidada, sino subsumida en una nueva, en donde la empresa inteligente y prudente toma conciencia de que si tiene en cuenta los intereses de los afectados en el diseño de estrategias, también se está cuidando finalmente del beneficio de los accionistas. En la misma línea se sitúan Capriotti, que dice que, «durante los últimos 50 años, las empresas han ido asumiendo progresivamente responsabilidades dentro del ámbito social, más allá de su propia actividad económica, en una creciente tendencia de búsqueda de legitimación social» (2010: 21).

La legitimación social se obtiene cuando, fruto del diálogo entre la organización y sus *stakeholders*, se logran identificar expectativas mutuas que sobrepasan el ámbito económico y comercial y trascienden a otras dimensiones, en la perspectiva de que juntos puedan resolverlas.

Un hecho sin duda importante para que las empresas poco a poco se apropien de la filosofía de la responsabilidad social es la crisis del denominado estado de bienestar en la década de 1970, cuando el Estado empieza a excluir de sus obligaciones fundamentales la cobertura de las necesidades básicas de los ciudadanos y comienza a dejarlas en manos de las leyes del mercado, con lo cual se traspasa la preocupación por el bienestar colectivo a otros actores diferentes al Estado, como son las organizaciones sin fines de lucro y las empresas.

Con la llegada de la globalización se abre un profundo debate en la perspectiva de determinar las formas, los mecanismos y las acciones que se deberían tomar, lo que para algunos significa «enfrentar» y para otros «aprovechar» esta realidad desde el ámbito de las organizaciones. Esta situación toma más importancia en los momentos actuales porque la gestión de las organizaciones debe tener muy presentes las lecciones de ética y cautela que han dejado las crisis económicas que el mundo ha enfrentado.

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), dependiente de Naciones Unidas, sostiene que la globalización trajo «la liberación del comercio, pero también la comunicación global, gracias a la cual el comportamiento de las empresas norteamericanas y europeas en los países en desarrollo dejó de permanecer escondido. La transferencia rápida de información alrededor del mundo aumentó la conciencia pública sobre los problemas sociales, ambientales y económicos» (Correa, Flynn y Amit,

2004: 16).

La globalización significó, también, nuevos desafíos que, como describe Cortina, (2003) al hablar de globalización, «podrían ordenarse en tres grandes rótulos, que quieren el ejercicio de tres grandes virtudes: la preocupación por la viabilidad de las empresas en la nueva era, que requiere el ejercicio de la prudencia, una prudencia que exige construir y generar confianza; la posibilidad de edificar una ciudadanía cosmopolita con ayuda de las tecnologías de la información, que exige ejercitar la justicia; y la necesidad de asumir la responsabilidad corporativa en el proceso de la globalización, recurriendo a la ética de la empresa como factor de innovación humanizadora» (2003: 11-12).

En los años de cambio al siglo xxi han ocurrido algunos acontecimientos que tienen una trascendental repercusión y relevancia en el tema que nos ocupa: el Pacto Mundial de 1999, la Cumbre del Milenio del 2000 y el Libro Verde de la Unión Europea en el 2001.

El Pacto Mundial fue propuesto a las empresas y la industria por Kofi Annan, secretario general de las Naciones Unidas, con el propósito de extender los beneficios de la globalización a todos los seres humanos adoptando una serie de medidas consensuadas que den paso a una economía global integral y sostenible. El Pacto Mundial fue firmado el 26 de junio de 2000 en el Foro Económico Mundial por 1 300 empresarios del mundo con el objetivo de hacer de la economía mundial algo auténticamente sostenible, a partir de la aplicación de los principios basados en los derechos humanos, derechos del trabajo, protección ambiental y contra la corrupción²². El propio Annan al plantear su propuesta llamaba a unir los mercados con la autoridad de los ideales universales; unir las fuerzas creadoras de la empresa privada con las necesidades de los menos favorecidos y con las exigencias de futuras generaciones.

En la Cumbre del Milenio (Nueva York, septiembre de 2000) los jefes de Estado y de Gobierno de los países miembros de la ONU se comprometieron a consolidar un planeta más pacífico, próspero y justo, donde prevalezcan los valores de la libertad, la igualdad, la solidaridad, la tolerancia, el respeto a la naturaleza y a la responsabilidad común. El acuerdo era trabajar para tratar de conseguir estos objetivos en el año 2015: erradicar la pobreza y el hambre; lograr la enseñanza primaria universal; promover la equidad entre géneros y la autonomía de la mujer; reducir la mortalidad infantil; mejorar la salud materna; combatir el VIH-sida, el paludismo y otras enfermedades; garantizar la sostenibilidad del medio ambiente; y fomentar una asociación mundial para el desarrollo.

Un año después, en 2001, la Comisión de la Unión Europea propuso su célebre Libro Verde para «fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas con el propósito de convertir a la economía europea en la más competitiva y dinámica del mundo, capaz de crecer económicamente de manera sostenible, con más y mejores empleos y mayor cohesión social». Para lograrlo se invitaba a las empresas a invertir en su futuro, llevando a cabo un triple balance de resultados en el ámbito económico, social y medioambiental que permitiera el avance en paralelo del crecimiento económico, la cohesión social y la protección del medio ambiente.

Además de estas tres acciones significativas, otro hecho que se debe resaltar es la construcción de la ISO 26000, que aborda temas relacionados con el alcance de la responsabilidad social, sus términos y definiciones; principios fundamentales; reconocimiento; compromiso con los grupos de interés a través de la gestión de la política corporativa, los derechos humanos, la situación laboral, el medio ambiente, las operaciones justas, los consumidores y el desarrollo de la comunidad. La ISO 26000 es un instrumento-guía no certificable y tiene como antecedentes la ISO 14001, relacionada con el ambiente, y la ISO 9001, relacionada con la calidad.

En América Latina, al igual que en otras partes del mundo, la RS se inició de la mano de la filantropía en los primeros años del siglo xx. Sin embargo, su evolución, su conocimiento y su implementación como un modelo de gestión tardaron hasta las décadas de 1980 y 1990, en las que se fue implementando de una forma poco uniforme entre los diferentes países latinoamericanos. «La agenda en un continente como este debe ser más vasta. Para alcanzar la medida, una empresa debería cumplir las exigencias medioambientales, de buen gobierno corporativo, de responsabilidad con su personal y los consumidores, de participación en programas de interés público y de información» (Comunicarseweb)²³.

Como precisa la CEPAL, «la preocupación por la RSC en sentido moderno ha sido liderada principalmente en los diferentes países por organizaciones sin ánimo de lucro. ... Estas iniciativas son en su mayoría apoyadas por grandes empresas locales y empresas multinacionales que operan en la región, y promueven el carácter voluntario de la RSC» (2004: 7-8).

La Fundación Esquel, al analizar la implantación de la RS en Ecuador, aporta un dato descriptivo del proceso proyectable a los países del área: «se inicia en los años y su concepto se ubica dentro del contexto social de un país andino, es decir, la responsabilidad social tiene relación con tres tradiciones: una tradición andina-popular (adscribirse a una comunidad de iguales y forjar una identidad común), una tradición católica (enfoque caritativo) y una tradición de corte ideológico-política contemporánea (liberación y justicia social)».

2. Responsabilidad Social y *management*: saber y ganar

A diferencia del inglés que al referirse al término responsabilidad se lo puede entender desde el *Accountability* y la *Responsability*, la concepción de responsabilidad social que tenemos en la acepción castellana es la de que una organización puede ser considerada como socialmente responsable cuando asume las dos acepciones, *Accountability* y *Responsability*; es decir, que su gestión cumple con la legislación vigente, se somete a una normativa legal y rinde cuentas por ello y, además, adopta y ejecuta por voluntad propia prácticas responsables que van de la mano de la ética y la adopción de decisiones enmarcadas en principios y valores.

Drucker, padre del management, afirmaba hace más de 20 años que «la responsabilidad social empresarial propiamente tal es domar al dragón, o sea, convertir un problema social en una oportunidad comercial y una ventaja económica, en capacidad productiva, en destreza humana, en empleos bien remunerados y en riqueza» (Morán, 2008: 174).

La RS persigue «ganar y ganar», es decir, la obtención de la utilidad legítima que tiene una empresa, sin que ello signifique sacrificar los derechos económicos y sociales justos que tiene su personal y adoptando formas de contribución al desarrollo de la sociedad. El Libro Verde (2001) menciona que «ser socialmente responsable no significa solamente cumplir plenamente las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento invirtiendo “más” en el capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores».

Cuando la organización rebasa los parámetros legales con los cuales se le puede tomar cuenta de su forma de operar, entramos en un campo en donde la toma de decisiones organizacionales está inspirada por principios, valores y una filosofía de gestión integral teniendo en cuenta tanto los intereses particulares como los sociales. «La responsabilidad social implica una toma de posición ética frente a la sociedad. Y ética, como expresión de la cultura, designa los valores, el estilo de vida y los modelos de comportamiento aceptados en esta. ... Y es precisamente la “posición ética” la que marca la gran diferencia entre un negocio y una empresa”» (Cornejo, Vensa, Esquel, 1998: 7).

La RS es un modelo de gestión empresarial, por lo tanto se la debe diferenciar claramente de proyectos sociales, ayudas económicas, campañas con o sin fines de lucro, actividades que pueden responder al marketing social, la filantropía, el mecenazgo o el patrocinio. La adopción de RS como gestión estratégica implica un cambio en la filosofía y la cultura de la organización.

A la RS se la debe asumir como una herramienta de gestión, como una medida de prudencia y como una exigencia de justicia. Como una herramienta de gestión porque debe constituir la parte medular desde donde se dirigen y se asumen las políticas organizacionales y se viven los valores de la organización; como medida de prudencia porque se debe involucrar a los relacionados con la organización y convertirlos en

aliados de la organización como estrategia para mantenerlos cerca de la organización; como exigencia de justicia porque la organización no puede dejar de preocuparse por la incidencia de su incursión en un contexto determinado, tiene la obligación moral de no hacer daño. (Cortina, 2006).

Las organizaciones no pueden dejar de reconocer que pertenecen a una sociedad y como tal su actividad, de una u otra manera, por un lado, depende y por otro, interfiere en ella. Existe una interdependencia natural entre la empresa y la comunidad que confluye al desarrollo o estancamiento de ambos actores; esto supone una fluida vinculación relacional entre la organización y sus públicos y *stakeholders*, pues esta interacción constituye uno de los pilares fundamentales sobre los que descansa la puesta en práctica de la RS y en los que la comunicación como disciplina científica tiene especial preponderancia.

3. El papel de la comunicación

La RS no es una estrategia fría de marketing o patrocinio. La RS busca la transformación social y, por tanto, si su práctica no se generaliza, tampoco se va a cumplir con este objetivo.

A través de la comunicación de la RS se puede contribuir a lograr una suerte de efecto viral que demuestre los beneficios que revierte su implementación, para que las organizaciones la asuman como «una herramienta estratégica de la gestión empresarial que permite servir a la sociedad con calidad a través de la participación activa de quienes integran las organizaciones. La interacción facilita la gestión de responsabilidad social de la unidad económica social que produce bienes y servicios para satisfacer las necesidades de la comunidad».

Lo que al parecer no está en discusión es la importancia trascendental del papel de la comunicación en la implementación del modelo de RS en el seno de las organizaciones, es decir, a nivel interno.

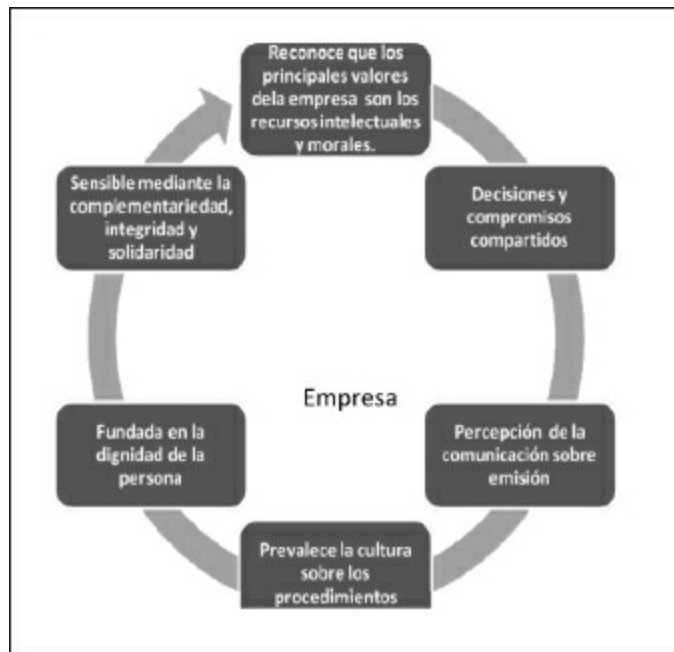
Como se ha recalcado a lo largo del texto, la RS debe constituir la columna vertebral que inspira cada una de las acciones que se ejecutan desde la organización en el día a día. Por ello, es muy importante que su puesta en ejecución tenga el respaldo irrestricto de su nivel directivo y que su adopción forme parte de la identidad y cultura corporativas de la organización, por tanto se requiere el empoderamiento del concepto por parte del talento humano que opera en ella.

«La comunicación interna se erige como una herramienta fundamental en una empresa socialmente responsable. Su función va más allá de asegurar que todos los empleados estén adecuadamente informados. Se trata, además, de generar y gestionar la confianza de la plantilla, involucrarla en los procesos de participación y toma de decisiones, convencerla de su aporte a los grupos de la organización y motivarla para que use y dinamice los canales de retroalimentación generados para conocer sus expectativas y necesidades» (Azuelo, 2009: 58).

Esta adopción de valor, cultura y práctica de la RS que se puede cultivar en el lugar de trabajo seguramente va a ser replicado fuera de la organización, en las actividades cotidianas de las personas, en su vida familiar y en su comportamiento y conciencia social. Es importante también resaltar lo que plantea Corredor: «la empresa hoy en día es vista como un sitio de encuentro para la producción y no como un sitio exclusivo de trabajo,... reivindica los valores espirituales del ser humano y establece vínculos de legitimidad con el entorno, es decir, es una organización estructurada como un ente comunicacional» (2008: 8).

La empresa hoy en día se caracteriza por responder a premisas que van más allá del carácter meramente comercial. Entre otras, a las consideraciones que se especifican en la [figura 1](#).

Figura 1. Premisas de la empresa de hoy. Basado en: Corredor, J. (2008).



Fuente: Elaboración propia.

Los valores intangibles y su gestión efectiva son una prioridad que permitirá garantizar el éxito y la permanencia en el mercado de las empresas en la actualidad, ya que se estima que el 63 % del valor de mercado de una empresa se debe a su reputación (Gaines-Ross, 2008). En este escenario, la comunicación puede considerarse como la clave de la gestión estratégica de los intangibles de la organización que, en sintonía con Costa «son la clave de la producción de Valor, de la Fidelización y de la Sostenibilidad del negocio... Organizar y controlar su funcionamiento, sus relaciones internas y con los actores sociales, velar por su imagen pública y su reputación y coordinar eficazmente sus recursos son exigencias que ninguna empresa puede despreciar en una era como la nuestra en donde la calidad de la conducta empresarial, de sus relaciones e interacciones y la buena consideración pública llegan a ser más importantes incluso que los productos y los servicios... En la nueva Economía, el éxito será para quien sepa gestionar mejor las relaciones» (2009: 9).

El establecimiento del diálogo, del vínculo y de la interacción con los *stakeholders* y públicos tiene como resultado conocer las expectativas de la sociedad, con lo cual la organización puede determinar cuál va a ser el camino que va a seguir para sintonizar con esas demandas. De este modo, la gestión de relaciones redundará en progreso para la sociedad y, paralelamente, dotará a la organización de beneficios internos, ambientales, financieros y, por ejemplo, de mercado.

En el ámbito interno, los beneficios vendrían asociados a obtener mayor productividad del personal y, por lo tanto, de la empresa; buenos ambientes de trabajo; capacidad para atraer y retener al personal; comunicación eficiente de la misión corporativa de la empresa. En el ámbito ambiental, las ventajas empresariales vendrían de la mano de la reducción de los costos de producción por el control de desechos y el uso adecuado de energía; innovación y competitividad por el diseño y creación de

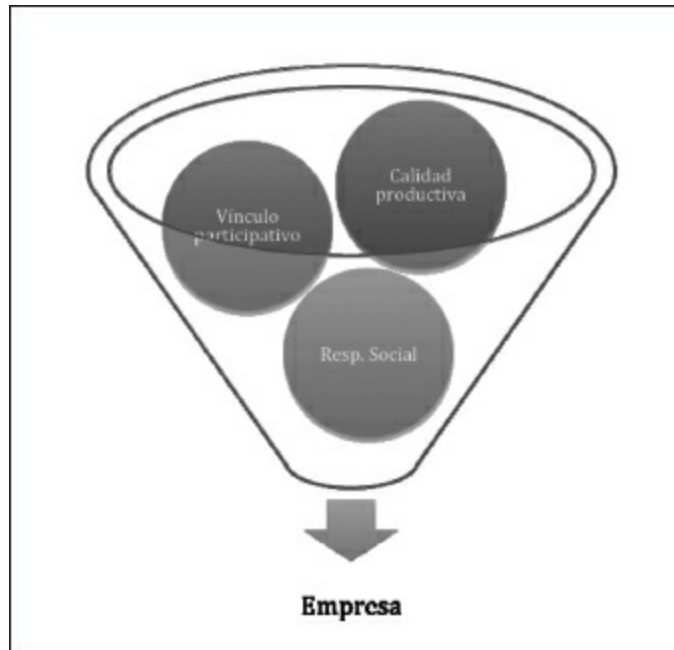
productos amigables con el medio ambiente. En términos financieros, el rédito estaría ligado a una mejor cotización en bolsa y beneficios y mayores posibilidades en la acreditación de préstamos. En el ámbito de los beneficios de mercado, estos podrían estar en la línea de aumentar el nivel de ventas relacionadas al atraer y retener nuevos clientes; fortalecimiento de la lealtad del consumidor hacia la marca del producto o servicio, lealtad del consumidor hacia la marca del producto o servicio, diferenciación, protección y fortalecimiento de imagen, reputación y marca.

Todos los ámbitos señalados contribuyen, de una u otra forma, a mejorar la imagen ante el personal, los clientes, los proveedores y los accionistas, a fortalecer la identidad y cultura corporativa, y a fortalecer la reputación y credibilidad de la organización. Los beneficios que se destacan, fruto de la implantación de la gestión de la RS, evidencian que están estrechamente ligados a los objetivos de la comunicación organizacional.

Sin embargo, a pesar de esta visión positiva, ha de tenerse en cuenta que «atribuirse un papel decisivo en el bienestar social y medioambiental mediante campañas de comunicación ambiciosas requiere una importante aportación de argumentos racionales, además de emocionales, que justifiquen dicho posicionamiento... Los receptores, nuestros grupos de interés, no tienen dudas respecto a que el principal objetivo de cualquier empresa es generar beneficios, y pueden percibir aquí una contradicción que solo se resuelve si logramos trasladar a cada uno de ellos, atendiendo a sus especificidades, que la RSE ha sido incorporada en la gestión de la empresa por su capacidad de generar valor en el mediano-largo plazo, dentro de un esquema “ganar-ganar” que amplía su espectro de beneficios y beneficiarios» (Azuero, 2009: 17).

La interacción que se logre establecer entre la empresa y sus públicos constituye la base de la imagen, la reputación y la credibilidad de la marca y la organización. En la [figura 2](#) se señalan los elementos más representativos en la formación de la opinión pública, la imagen y la reputación de una organización.

Figura 2. Elementos que los públicos toman en cuenta para generar opinión pública y formarse una percepción mental o imagen.



Elaboración propia.

Cada día los consumidores finales de un servicio o producto que oferta una organización pueden elegir en mayor grado entre una gran variedad de opciones en cuya decisión final están presentes los valores intangibles que se asocian a las marcas y las organizaciones. El relaciones públicas o el director de comunicación son los encargados de llevar la comunicación de las organizaciones y, por lo tanto, del proceso de comunicación de la RS a nivel interno y externo.

«Las relaciones públicas son una función directiva independiente, que permite establecer y mantener líneas de comunicación, comprensión, aceptación y cooperación mutuas entre una organización y sus públicos. Implica la resolución de problemas, ayuda a los directivos a estar informados y poder reaccionar ante la opinión pública. Define y destaca la responsabilidad de los directivos que deben servir el interés público. Ayuda a la dirección a mantenerse al día y a utilizar los cambios de forma efectiva, sirviendo como un sistema de alerta para ayudar a anticipar tendencias. Utiliza la investigación y técnicas de comunicación éticas como principales herramientas» (Arabia, 2003: 2).

Al Dircom, corresponde, entre otras funciones (Costa, 2008: 87):

- Contribuir al liderazgo del presidente o máximo ejecutivo de la empresa.
- Vectorizar, desarrollar y controlar la política de comunicación y la imagen de la empresa o del grupo.
- Coordinar las comunicaciones institucionales y la reputación al más alto nivel.
- Diseñar los planes estratégicos globales, de comunicación y de actuaciones.
- Reforzar o cambiar la cultura organizacional. Integrar las comunicaciones en las esferas institucional, organizacional y mercadológica.
- Ejercer una asesoría interna a través de su dirección de comunicación.
- Asegurar activos de la compañía con prevención y gestión de crisis.

La comunicación de la RS se debe abordar desde los principios de la ética y la veracidad. Con esta base se estructurarán una política y una estrategia de comunicación únicas, bajo la perspectiva de que la RS guía todo el sistema productivo de la organización, su identidad y cultura. La política y la estrategia comunicacional requieren para su ejecución de una planificación que no difiere en cuanto a canales y herramientas de lo que se estila al comunicar temas relevantes de la organización.

La planificación estratégica de la comunicación social RS debe seguir, progresivamente, estos pasos:

- Un diagnóstico actualizado de la imagen de la organización,
- La identificación y priorización de *stakeholders* y públicos²⁴.
- La estructuración de un plan operativo en donde el qué comunicar y el tipo de canales a utilizar respondan a objetivos planteados fruto de la mediación entre las metas empresariales y las comunicacionales.
- Establecimiento de un cronograma.
- Elaboración de un presupuesto.
- La consiguiente evaluación de todo el proceso.

La implantación de la RS en las organizaciones puede seguir diferentes caminos. El Instituto para la Responsabilidad Social Ecuatoriana (IRSE) plantea una ruta de implementación que puede servir de guía, si se aplican en un ciclo de mejora continua:

- Diagnóstico RSE.
- Construcción de un plan de implantación.
- Implantación del modelo RSE propiamente dicho.
- Elaboración de la memoria de sostenibilidad.

En cualquier esquema de implementación de RS está presente la comunicación en cada una de sus fases que, luego de la decisión política de implementar un modelo de gestión socialmente responsable en una organización, entra en acción para:

- Socializar de forma adecuada la implicación de la gestión socialmente responsable en todos los niveles internos de la organización.
- Lograr el compromiso, diálogo, vínculos con *stakeholders* y públicos.
- Apoyar la gestión responsable de temas ambientales, sociales y económicos. Triple cuenta de resultados.
- Contribuir creativamente en la rendición de cuentas, gestión transparente, acreditación (memorias de sostenibilidad).

La memoria de sostenibilidad²⁵ constituye la base de la información que puede ser sujeto de comunicación, pues es el resultado del análisis de diferentes indicadores, parámetros y consideraciones. El Global Reporting Initiative impulsa un estándar mundial de lineamientos para la elaboración de estas memorias, que dan cuenta de forma

puntual del nivel de gestión de la RS en las organizaciones que se encuentran aplicándola y lo que puede ser sujeto de perfeccionamiento. Pero, sobre todo, son un instrumento de comunicación y transparencia organizacional.

4. En resumen

Existe una interdependencia natural entre la empresa y la comunidad que confluye al desarrollo o estancamiento de ambos actores. Hoy en día las organizaciones se han percatado de que sus rendimientos económicos legítimos deben estar acompañados de la búsqueda del bienestar de la sociedad, así garantizarán su éxito y sostenibilidad. La RS es una herramienta estratégica de gestión empresarial, por lo tanto se la debe diferenciar claramente de proyectos sociales, ayudas económicas, campañas con o sin fines de lucro, actividades que pueden responder al marketing social, la filantropía, el mecenazgo o el patrocinio.

El establecimiento de un modelo de gestión de RS supone una fluida vinculación relacional entre la organización con sus públicos. El establecimiento del diálogo, vínculo e interacción con los *stakeholders* tiene como resultado el conocer las expectativas de la sociedad, con lo cual, la organización puede determinar cuál va a ser el camino que va a seguir para sintonizar con esas demandas.

Los beneficios que una organización obtiene al implementar la RS son también objetivos de la comunicación organizacional, por lo tanto su incursión como disciplina y la aplicación de sus estrategias y herramientas en la implementación, el desarrollo y la evaluación de la RS desempeñan un papel trascendente. El valor de intangibles como la imagen y reputación son prioritarios en las organizaciones de hoy. La gestión de los valores intangibles va de la mano de la implementación de la RS en las organizaciones para, a través de ella, solventar las demandas sociales de los grupos que se relacionan con ella. Esto redundará, sin duda, en que la confianza, la credibilidad, la imagen y la reputación se consoliden.

Referencias bibliográficas

- Arabia, C. (2003). El rol de las relaciones públicas en la responsabilidad social empresarial. http://www.iarse.org/site/downloads/curso_rse/El_rol_de_las_Relaciones_Publicas_en_la_RSE-Claudia_Arabia.pdf. Recuperado el 28 de mayo de 2009.
- Azuero, D. (2009). *La Comunicación de la RSE. Propuestas para un modelo de comunicación responsable*. FORETICA. Madrid: Grupo Editorial CINCA.
- Capriotti, P. (2010). «De la Responsabilidad Social Empresarial a la Ciudadanía Corporativa». En P. Capriotti, F. Schulze. *Responsabilidad Social Empresarial*. Barcelona (España): Colección Libros de la Empresa.
- Cegarra J., Rodríguez J. (2004). «Prácticas de Gestión Social y Componentes de Responsabilidad Social Corporativa». En: Cuadernos de Administración. Bogotá (Colombia), 17 (28): 53-70, julio-diciembre 2004.
- Comisión de las Comunidades Europeas. *Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas, 2001.
- Comunicarseweb. (s.f.). www.comunicarseweb.com. Recuperado el 1 de septiembre de 2008, de: <http://www.comunicarseweb.com.ar/biblioteca/articulos/latino.html>
- Cornejo B., Venza Á. (1998). *Responsabilidad social: una empresa de todos*. Quito: Fundación Esquel.
- Correa, M. E., Flynn, S., Amit, A. (2004). *Responsabilidad Social Corporativa en América Latina: una visión empresarial. Serie Medio Ambiente y Desarrollo*. División de Desarrollo Sostenible y Asentamientos Humanos de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Santiago de Chile: CEPAL.
- Corredor, J. (2008). «Relaciones Públicas: Desafíos para su aplicación en América Latina y el Caribe». En: *Las Relaciones Públicas han cambiado la forma de dirigir: ¡Descúbralo!* Barquero, J. D. Barcelona: Universidad de Barcelona.
- Cortina, A. (2003). *Las tres edades de la ética empresarial. Ética de la empresa en el horizonte de la globalización*. Madrid: Editorial Trotta.
- Cortina, A. (2006). «Ética de la empresa, no sólo responsabilidad social». En *Revista Futuros* No. 13 (IV). CDF.
- Costa, J. (2009). *El DirCom hoy. Dirección y Gestión de la Comunicación en la nueva economía*. Barcelona: Costa Punto Com.
- Morán Latorre, R. (2008). «Responsabilidad Social. El alma de las empresas». En *Revista Ekos*, N.º 174, p. 51.
- Ferrari, M. A. (2003). Relaciones Públicas: función estratégica en la Responsabilidad Social. En *Estudios de Jornalismo & Relacoes Públicas*. Sao Paulo. Brasil.
- Fundación Esquel. (2000). *Modelos Empresariales de Responsabilidad Social. La experiencia ecuatoriana a partir de seis estudios de caso*. Quito: Esquel.
- Schvarstein, L. (2003). *La inteligencia social de las organizaciones*. Argentina: Editorial Paidós.
- Pérez Romero, L. A. (2004). *Marketing Social. Teoría y Práctica*. México: Pearson Educación.
- Silva Charvet, E. et al. (1998). *Modelos empresariales de Responsabilidad Social. Síntesis analítica e interpretación. Evolución de los conceptos y prácticas de la responsabilidad*. Quito: Fundación Esquel.
- Velasco, J. M. (2009). «El principio son los valores». En: Azuero Diana (2009). *La Comunicación de la RSE. Propuestas para un modelo de comunicación responsable*. FORETICA. Madrid: Grupo Editorial CINCA.
- Villafañe, J. (2003). *El Estado de la Publicidad y el Corporate en España y Latinoamérica*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Villafañe, J. (2006). *La Comunicación Empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*. Madrid: Pearson Educación.

²⁰ El término fue utilizado por primera vez por R. E. Freeman en su obra: “*Strategic Management: A Stakeholder Approach*”, (Pitman, 1984) para referirse a quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa. <http://es.wikipedia.org/wiki/Stakeholders>

²¹ La concepción actual de RSC/CC/DS (Responsabilidad Social Corporativa / Ciudadanía Corporativa, y/o Desarrollo Sostenible) se sustenta sobre los compromisos asumidos por una organización en la relación con sus diferentes públicos, ya sea en el cumplimiento de sus obligaciones económicas, sociales y medioambientales, como en el cumplimiento de sus compromisos de transparencia informativa y comportamiento ético en la gestión de la empresa y en el desarrollo de sus productos, servicios o negocios; y en la evaluación y control de la realización de dichos compromisos. Capriotti, P., Mo-reno Fernández, A, Peri M.ªÁ. 2006. El tratamiento de la información sobre ciudadanía corporativa en las webs corporativas de las empresas del IBEX 35.

http://www.ehu.es/zer/zer21/zer21_8_moreno.pdf.

22 Derechos Humanos: Las empresas deben apoyar y respetar los derechos humanos reconocidos internacionalmente. Las empresas deben asegurar su NO participación en la violación de esos derechos humanos. Derechos laborales: Las empresas deben apoyar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo al derecho a la negociación colectiva. Las empresas deben apoyar la eliminación de todo trabajo forzado y coercitivo. Las empresas deben apoyar la erradicación efectiva del trabajo infantil. Las empresas deben apoyar la equidad y justicia en las remuneraciones y la eliminación de todo tipo de discriminación. Protección ambiental: Las empresas deben adoptar una práctica de acciones preventivas ante los desafíos ambientales. Las empresas deben impulsar iniciativas que promueven la mayor responsabilidad ambiental. Las empresas deben incentivar el desarrollo y la difusión de tecnologías ambientales sustentables. Contra la corrupción: Las empresas deben combatir la corrupción en todas sus formas, inclusive la extorsión y la coima.

23 Comunicarseweb. (s.f.). www.comunicarseweb.com. Recuperado el 1 de septiembre de 2008, de <http://www.comunicarseweb.com.ar/biblioteca/articulos/latino.html>

24 Refiriéndose a la priorización de los grupos de interés, Azuelo (2009: 26) sugiere que debe ser realizada tomando en cuenta el impacto que cada uno de ellos tiene sobre la gestión general de la empresa o en un tema específico.

25 <http://www.globalreporting.org/Home/LanguageBar/SpanishPage.htm> Iniciativa de Reporte Global o *Global Reporting Initiative* es una institución independiente que creó el primer estándar mundial de lineamientos para la elaboración de memorias de sostenibilidad de aquellas compañías que desean evaluar su desempeño económico, ambiental y social.

Capítulo IX

Marketing y comunicación en red

Antonio Sanjuán Pérez
Sandra Martínez Costa
Universidade da Coruña

A pesar de que hace sesenta años de la articulación del concepto de marketing, comúnmente atribuido al economista norteamericano Theodore Levitt, y de su desarrollo en el mundo académico y empresarial como un enfoque global del mercado dirigido hacia el consumidor, lo cierto es que todavía hoy es un término que provoca confusión. La gran mayoría de las organizaciones siguen pensando en producir primero y después, solo después, en vender. Y a esto último, vender, le llaman marketing. Con suerte, algunos son conscientes de que para lograr sus objetivos necesitan la comunicación, la publicidad. Y a eso le llaman marketing. Y los más modernos, los más cool o los más jóvenes que quieren enseñarles algo nuevo a sus mayores, llegan a comunicar y a vender en Internet. Y a eso le llaman marketing digital, interactivo e incluso vírico.

El desarrollo mundial de los mercados y de las tecnologías, especialmente desde la Segunda Guerra Mundial, propicia una globalización (término curiosamente también atribuido a Levitt) que, sin embargo, no ha supuesto tanta revolución en lo elemental de los mecanismos: seguimos necesitando cosas, deseamos muchas más y demandamos no pocas. Satisfacer ese proceso es lo que lleva al verdadero éxito empresarial. Y ese proceso reúne el conjunto de técnicas que denominamos marketing.

En paralelo al perfeccionamiento de dichas técnicas, el mundo de la comunicación de masas, desde el periodismo hasta la publicidad, pasando por las relaciones públicas, ha logrado en el siglo xx alcanzar un grado de eficacia inimaginable gracias tanto al proceso social como al tecnológico. Pero solo en la segunda mitad de siglo, precisamente por su contacto consciente o no con el marketing, ha empezado a tener usos bidireccionales entre el emisor y su audiencia. La prensa clásica pronto se dio cuenta de qué querían sus lectores, pero se enteraban mediante el sistema de prueba y error, analizando los ejemplares vendidos en función del tratamiento de los temas. Fue el mundo de la publicidad, a veces en estrecha relación con el de la ingeniería y el diseño de producto, el que se percató de la importancia de investigar el mercado previamente a formular sus propuestas estratégicas y creativas. El extraño matrimonio entre marketing y comunicación se materializó entre las grandes agencias tipo Leo Burnett, Ogilvy & Mather o Young & Rubicam y los principios teóricos recogidos por los gurús de la mercadotecnia: Drucker²⁶, Kotler, Akoff, Converse²⁷, Aaker, Fishbein²⁸, Haley²⁹ o el mencionado Levitt. El matrimonio era inevitable, aunque no necesariamente bien

avenido.

Para muchos analistas, marketing y comunicación tienen objetivos enfrentados: unos son mercantiles; otros, sociales. Además, los correspondientes profesionales recelan mutuamente del trabajo de los «otros»: a un lado la publicidad y las relaciones públicas, al otro el periodismo; a un lado el beneficio empresarial, al otro los derechos fundamentales. Incluso dentro del mundo de las relaciones públicas y de la dirección de comunicación existe controversia con las palabras: «*For some, communication management is a special way of managing; for others it is the steering of all communications in the context of the organization; for yet others it is the same as Public Relations (PR)*»³⁰ (Brønn, 2008). Van Riel, por su parte, engloba dentro de la comunicación organizacional el marketing de comunicación y la dirección de marketing (Van Riel, 1995). En resumen, algunos dicen marketing cuando quieren decir publicidad. Otros querían decir ventas, pero les suena demasiado agresivo. Muchos periodistas entienden que el marketing es humo, artificio, truco. Hay quien lo considera simple manipulación. Los más críticos le atribuyen una total falta de principios: da a la gente lo que sea con tal de obtener beneficio. De ahí por ejemplo, el despectivo y hasta «despreciable» marketing político. ¿Y en una empresa? Los de marketing pueden ser muchas cosas: el departamento comercial, los que hacen estudios de mercado, los que se pelean con las agencias o con la red de vendedores. Si se le añaden apellidos como *digital, on line, cross media*... entonces ya es una cuestión de jóvenes con ordenadores.

De lo que no cabe duda es que aunque entendamos la comunicación como una herramienta del marketing o como dos mundos independientes, ambos buscan como mínimo un objetivo común: llegar al público. El modo de conseguirlo plantea la gran pregunta que siempre se han hecho los profesionales de la información, ya sea para vender la información misma o para vender cualquier otra cosa. ¿Vender? ¿O comunicar? Un viejo debate que no importa demasiado.

Como se mencionaba antes, desde un punto de vista formal, hace muchos años que existe un cierto consenso sobre la definición del marketing: el proceso social mediante el cual la gente obtiene lo que quiere (Kotler, 2006), identificar y satisfacer necesidades de forma rentable, producir lo que se vende, orientarse a la demanda... Un proceso que contempla la planificación estratégica al menos con los siguientes pasos: qué queremos conseguir, qué debemos mejorar y aprovechar de nosotros mismos y del entorno, cómo seleccionar al cliente, oír qué nos pide y qué debemos ofrecerle en cuanto al producto, el precio, la distribución y la comunicación.

Desde el punto de vista práctico, hay que hacer cosas concretas: fabricar, calcular costes e ingresos, lograr los mejores canales y los medios más rentables. Y decirle a nuestro cliente que ya está disponible eso que quería.

Planteado de este modo, no parece complicado. Si ingenieros, financieros, distribuidores y gestores han hecho bien su trabajo, y hacerlo bien es hacerlo como deseaba el cliente, lo más fácil del mundo es avisarle. Cualquiera puede encargarse. Por ello muchísimas empresas y empresarios dejan la comunicación para el final. Han pensado en el producto, en el dinero, en los medios de producción, algunos hasta han

tenido en cuenta previamente la demanda aunque la mayoría se ha limitado a fabricar aquello que supo o le vino en gana y creía que poder vender. Si el negocio funciona, había acertado y era un fenómeno. Si no, surgen frases como «cambiemos el marketing», «hagamos una campaña publicitaria creativa», «contratemos a un genio con una idea feliz», «salgamos en la prensa».... Multitud de profesionales de la comunicación viven de ese tipo de llamadas de último momento, cuando la empresa ya está creada, cuando la oferta ya ha fracasado, cuando ya ha estallado la crisis. A veces consiguen el milagro. Muy pocas. Aunque precisamente por eso son los casos que más se cuentan en libros y conferencias.

1. Tecnologías, sociedad y cliente en red

Marketing y comunicación social se utilizaban, entre otros factores, porque para conocer lo que pide el mercado se necesita información, y para anunciarle que nosotros se lo podemos ofrecer del modo adecuado es imprescindible la comunicación. En este intercambio de datos y mensajes, los medios de comunicación y sus tecnologías han desempeñado un papel esencial y, sobre todo, en constante crecimiento.

Cada época ha tenido su propio protagonista en las tecnologías que han permitido la mejora social. Al principio eran avances en la producción, y el conocimiento de las técnicas constituía una ventaja competitiva esencial. Desde el descubrimiento del fuego o la invención de la rueda, hasta el petróleo o la energía eléctrica. Poco a poco empezó a ser cada vez más importante no ya el conocimiento de la técnica, sino también la técnica empleada para la mejora del conocimiento. Las gafas, por ejemplo, alargaron la vida profesional de los artesanos y estos ganaron en experiencia y en capacidad para transmitirla a más aprendices. La escritura, el papel, la imprenta, la linotipia, la fotografía, la rotativa, el teléfono, la radio, el cine y la televisión suman un compendio de herramientas fabulosas para la difusión de ese conocimiento.

Los ordenadores e Internet son otro paso, otro increíble paso más. Pero la información o la transmisión del conocimiento siempre ha estado ahí cuando se habla en términos de mercado, desde el primer intercambio, desde la primera transacción. La Red, cuya extensión actual convierte en ridícula la dimensión clásica de red social, incluidas las redes de transporte o las religiosas, es la manera natural de comunicarnos para sobrevivir, para satisfacer nuestras necesidades: la red familiar, la manada, la aldea, la red de conocidos, la de proveedores, la de distribuidores, la red de parroquias, la de correos... Autores como Yoneji Masuda, uno de los pioneros de la sociedad de la información (Masuda, 1980); Alvin Toffler con *La Tercera Ola*, cuya primera edición en español se puede consultar en línea³¹ (Toffler, 1992), o el español Manuel Castells (Castells, 2005-2006), por solo citar a algunos de los más conocidos, se han encargado durante años de describirlo con total claridad desde una perspectiva social.

Todo lo anterior pretende subrayar lo esencial del mercado: el cliente. Hasta no hace mucho era el fin último, después se convirtió también en el origen porque es la demanda la que proporciona la idea inicial de negocio. Ahora se ha transformado, o mejor dicho, ha desarrollado mucho más su función como medio a través del cual fluye la comunicación comercial. Al cliente hay que entenderlo en el sentido más amplio como audiencia, ya sea en el papel de comprador, usuario, iniciador, decisor o «influenciador», esa persona que influye en el comportamiento de los demás y que, en la medida en que la red se complica, es más necesario que nunca identificar.

Que el cliente sea lo importante es un lugar común. Pero frases comerciales del estilo «el cliente siempre tiene razón» han provocado una relación de amor-odio entre quienes manejan los medios de producción, acostumbrados históricamente al poder que otorgaba el control de los bienes escasos o la ausencia de competencia, y quienes ansiaban

sobrevivir. La ley de la oferta y la demanda parecía un mecanismo automático que los economistas describieron con precisión de cirujano. Primero fue el cazador, después el recolector, después el productor y después el distribuidor. Hasta que la oferta creció tanto o más que la demanda, y esta aprendió a manejar la información igual o mejor que el poderoso. Ahí sí que la red, al «desjerarquizarse», contribuyó al famoso «cambio de paradigma» del que tanto se habla: el cliente es lo esencial y para satisfacerlo hay que manejar las técnicas de producción con la misma eficiencia que las de comunicación.

Asumir esta nueva realidad no es fácil aunque no provenga de una familia de rancio abolengo comercial, seguidora fiel de los principios de Adam Smith o la revolución industrial. No hace falta haber sido educado en el «viejo paradigma» para estar preso de él. Jóvenes emprendedores, políticos de nuevo cuño, pequeños y medianos comerciantes e incluso vanguardistas tecnólogos pueden caer, y de hecho lo hacen, en las viejas creencias: si mi producto es bueno, tendrá éxito; si mi producto es accesible, tendrá éxito; si soy muy persistente en mi política de ventas, tendrá éxito. Pero si su oferta no satisface ninguna necesidad, ninguna demanda y ningún deseo, será un fracaso. Y si la satisface pero no es capaz de transmitirlo al mercado, será un fracaso.

Así que la teoría del marketing es simple: conócete a ti mismo y tu entorno, conoce la demanda y la competencia, y produce aquello que se vende en el segmento o el nicho de mercado al que te diriges, lo que compra tu público objetivo. Pero hace ya años que los conceptos de segmento y nicho de mercado saltaron por los aires con la red. La atomización de las audiencias se ha completado con la atomización de los emisores y nunca como en esta época se han entremezclado tanto la comunicación de masas con la interpersonal. Una vez más, volvemos a lo esencial: con el cliente individual, no el masivo, es con quien debemos comunicarnos.

2. El entorno digital

A aquella parte del mundo empresarial e institucional que todavía no había resuelto la delicada relación entre el marketing y la comunicación, el entorno digital le ha venido a complicar más aún las cosas. Desde hace más de medio siglo se le está diciendo que no es suficiente con preocuparse de la fabricación de su producto y de sus ventas, sino que tiene que orientarse al mercado, a la demanda. Además, debe tomar conciencia de que su empresa necesita algo más que publicidad: comunicación, porque no se mueve solo en el mercado, sino en la sociedad real y que, por tanto, debe ofrecer una imagen de marca con cualidades humanas positivas y contribuir con responsabilidad social a un mundo mejor.

Pues bien, por si fuera poco, cuando una inmensa mayoría de las empresas no tienen mentalidad ni departamento de marketing, ni mucho menos mentalidad ni departamento de comunicación, se les abre el frente de Internet, un campo de batalla que ya no es nuevo, ni alternativo, ni complementario, sino imprescindible en la estrategia de marketing y de comunicación, que tiene algunas reglas propias y, sobre todo, que reúne en un entorno perfectamente delimitado y relativamente asequible todos estos retos.

Y es que en Internet se ha construido un nuevo escenario donde los empresarios se ven en manos de informáticos, publicistas y periodistas, gurús, visionarios y entusiastas creadores de todo tipo de contenidos que se mueven en aparente anarquía. Como todo lo que circula por ella es información, la Red se ha convertido en el vivo y más alegórico retrato del gran mercado de la comunicación. Pero se trata un mercado extraño donde se sigue sin ver claro cómo obtener dinero ni se sabe exactamente qué hacer para lograr que un mensaje llegue al destinatario adecuado.

Imaginemos la creación de una nueva empresa. Ya hemos dicho que lo mejor es que surja de una demanda del mercado, pero también surge de una idea no demasiado racional, de una visión, de un fe ciega en un producto, en una innovación, en una capacidad personal. Pensamos que podemos hacerla funcionar. En realidad la idea no ha aparecido de forma espontánea, sino que es fruto de toda la información que ha percibido el emprendedor por mil caminos no demasiado articulados: su entorno personal, su formación, los medios clásicos de comunicación, Internet... Pero a partir de ahí lo recomendable es que el proceso se sistematice. Es la planificación estratégica.

Los pasos elementales son ampliamente conocidos: primero se hace un análisis interno y externo, el denominado DAFO, en inglés SWOT (debilidades y fortalezas internas; amenazas y oportunidades externas), con la consiguiente recogida de la información e investigación de mercados, que nos permite ordenarlo en segmentos donde, a su vez, identificamos a nuestro público objetivo. A partir de ahí se define el posicionamiento que pretendemos en la mente de nuestro consumidor y el valor que queremos transmitirle. Ya solo queda tomar las decisiones operativas de producto, precio, distribución y comunicación, siempre según la demanda.

Esa es la teoría. Ahora viene la práctica. Y en primer lugar hay que resolver el problema de los medios y de las personas. En cuanto a estas últimas, para poder hablar

de marketing y comunicación deberíamos olvidarnos de palabras como departamento, director o alto directivo. Si aceptamos que una empresa vive no solo en su mercado concreto, sino también en la sociedad, tendremos que aceptar también que el marketing y la comunicación están en todos y cada uno de los departamentos, directores y altos directivos de la empresa, empezando por el primer ejecutivo. Alguien debe encargarse de la relación con los medios de comunicación, los clientes, el entorno, la competencia, los que trabajan para la empresa... del mismo modo que alguien fabrica, alguien distribuye y alguien se encarga de los medios de producción. Pero obtener información del mercado, hacerle caso y comunicarle que el pedido está disponible es la esencia de cualquier negocio. El verdadero marketing y la verdadera comunicación no son una cuestión de organigrama, sino de funcionalidad, de cultura empresarial.

Si se trata de grandes empresas, la comunicación está en el nivel del consejo de administración, de la alta dirección y de cada uno de los escalones que llevan hasta el cliente satisfecho. La cuestión es si está formalmente representada o reconocida como tal. En cuanto al marketing entendido como proceso, como consecución de objetivos, como calidad, ya ha impregnado la mayoría de las estructuras, aunque aún le queda mucho para saltar la barrera de las palabras, de los departamentos de ventas, comercial o de promoción.

Si hablamos de pequeñas y medianas empresas, prácticamente está todo por hacer. Tanto en comunicación como en marketing, tanto en su presencia como en su reconocimiento consciente. Las pymes, se dice, no pueden tener directores de comunicación, gabinetes de prensa, estudios de mercado, muchas ni siquiera publicidad. Producen por intuición, calculan sus precios por los costes que consiguen y por los que fija su competencia, distribuyen lo «mejor» que pueden... todo lo demás es un lujo. El dinero era la gran disculpa.

Pero el entorno digital anula buena parte de las excusas y en cierta manera precipita el proceso. Internet abre un mercado virtual donde todo lo que se mueve es información, donde todo empieza casi desde cero. Sin grandes edificios corporativos, sin mayoristas demasiado aventajados. Donde todo es casi instantáneo y efímero, con relativamente pocas fronteras, con pioneros a los que, como decía el viejo aforismo, se los pueden comer los indios, con grandes ejércitos empresariales desfasados. Claro que ha sido y es el mercado de la tecnología (etimológicamente, el conocimiento técnico), pero también el de casi todo lo demás.

Sin embargo la principal revolución sucede en nuestras cabezas, de hecho en algunas aún no se ha producido y bien que lo sufrirán. De pronto, la comunicación como fenómeno que lo impregna todo se hace más evidente. Un empresario de éxito que creía no utilizar la comunicación en su actividad se descubre a sí mismo pensando que quizá necesite una página web, aunque no sabe muy bien para qué y entonces se la encarga a un informático o a un diseñador en vez de a un comunicador. Pero lo que le pone muy nervioso es que tampoco sabe cómo evitar que hablen mal de él en foros o cadenas de correos electrónicos; que hay «virus» que le hacen perder dinero y tiempo; que la buena o la mala imagen puede extenderse a la velocidad de la luz; que lo malo no eran los

periodistas que muchas veces logró evitar o manejar, sino los nuevos «blogueros» y esa cosa llamada «periodismo ciudadano»; que los mercados bursátiles ya no están en manos de unos cuantos *brokers* o *dealers* profesionales, sino que cualquier ahorrador accede a ellos en tiempo real; que aquella mala historia de hace años no desaparece de la memoria porque sigue saltando en Google cuando se teclea su nombre; que un vídeo se sube a YouTube haciendo creíble cualquier cosa... Ese empresario que nunca pensó en la comunicación o que como mucho lo hizo al final, después de todas las cosas «importantes», se entera ahora de que sus clientes se informan como nunca antes de comprar, que pueden hacerlo a distancia o en movilidad, que pueden leer las opiniones de otros clientes, que toman decisiones comparando ofertas en directo y que, fíjense ustedes, hasta piratean.

Por si algún profesional de la comunicación sonríe complaciente ante esta clamorosa venganza de la realidad, hay que advertir que no estamos mucho mejor preparados que ese empresario. La patente de curso de nuestros medios tradicionales (periódicos, canales de televisión y radios), se acaba. Si el empresario va a tener que aprender la lección de la comunicación, los periodistas, los publicitarios, los directores de comunicación vamos a tener que dominar las técnicas de este nuevo mundo como si de nuevo volviésemos a primero de carrera, al primer día de trabajo. Vamos a tener que demostrar que somos mejores que los no profesionales, más fiables, más éticos, más creíbles, más rentables, más seguros, más rápidos. Vamos a tener que aprender la lección del marketing.

3. Usos de marketing y comunicación digital

Internet nos permite desde hace años realizar muchas tareas hoy conocidas por todos: nos informa, nos documenta, nos entretiene y nos comunica. Aunque determinadas industrias de contenidos no estén muy de acuerdo, en buena lógica no sustituye nada, así que sería absurdo pensar que el marketing y la comunicación digital sustituyen al marketing y a la comunicación «real». Todo se suma en la «realidad», todo forma parte del mismo mercado «real», nada de «virtual». Dicho esto, una empresa o sus correspondientes departamentos de comunicación o de marketing, si existen, deben usar la Red como cualquier otro instrumento, asumiendo las peculiaridades y entendiendo y aprovechando la coyuntura. Los objetivos pueden ser variados: visibilidad, reputación corporativa, relaciones con los medios de comunicación, con la sociedad en general, con los clientes, publicidad, patrocinio, eventos, marketing directo... lo que se decida. Pero vayamos por partes.

Lo primero que se puede hacer en Internet es utilizarla como herramienta de análisis de entorno en mercados desarrollados. Es la primera fuente de información y documentación, la más asequible, la que tiene mayor capacidad para recuperar datos. Vea qué funciona y qué no. Desde hace unos pocos años, la Red es una conversación constante de personas que intercambian opiniones, experiencias, ideas... nunca ha habido una herramienta mejor para testar las corrientes sociales, las modas, las tendencias. Es la gente joven quien participa más, es la que tiene o tendrá colectivamente mayor poder adquisitivo y ofrece su participación gratis. No lo es tanto interpretarla correctamente y requiere su tiempo ese seguimiento, así que no lo deje en manos de un becario salvo que sea muy brillante y usted esté dispuesto a creer lo que le diga.

Además del entorno, analice su competencia: no la siga, solo adopte sus mejores prácticas, ya sabe, se denomina *benchmarking*, pero podríamos denominarlo de formas menos elegantes. Siempre se ha hecho, copiamos a los demás lo que creemos que es bueno, lo que permite la ley y a veces lo que no. La Red le abre la posibilidad de ver lo que hacen en mercados distantes, en sectores parecidos. No se quede en las páginas en español o en inglés. Invierta en personas con idiomas. Compruebe que hay ideas importables de productos y de fórmulas de distribución, de publicidad, de patrocinio, de relaciones públicas...

Internet ha tenido una época relativamente minoritaria en la década de 1990, donde los que participaban tenían suficientes conocimientos técnicos como para ser protagonistas, era la que podríamos denominar Web 0.0. Después surgió el desembarco empresarial y la concepción clásica de comunicación jerarquizada en la que la audiencia era pasiva; era la Web 1.0. Con la denominada Web 2.0, que facilitó el acceso a quien carece de medios y de conocimientos, la Red cobra su clásica dimensión de personas interconectadas. Para usted, si aún quiere llamarlos así (aunque empiece a reflexionar sobre ello) son los clientes. Es el momento de conversar con ellos o por lo menos escucharles mientras hablan entre sí. Se reúnen en todo tipo de fiestas sociales y charlan

sin parar. Son los foros, los Facebook, Tuenti, Tumblr, YouTube o el *microblogging* tipo Twitter. Eso sí, no les interrumpa para venderles nada, no reviente la fiesta. En las redes sociales se hacen amigos, se liga, se ríe, se organizan saraos. Si alguien da la paliza, se queda solo. Si alguien pide sin dar nada a cambio, también. Recuerde que es exactamente igual que una fiesta «real», no está en horario de oficina, pero sí en horario de relaciones públicas y aunque muchos participantes no lo sepan, es un espacio público, así que sea encantador, educadamente sincero. Todo el mundo le puede ver.

Piense en usted como en otro individuo en la Red, no como una empresa. Todos tenemos varias caras: la profesional, la personal, nuestras aficiones y manías... Ya sea si ha decidido ser una persona con una imagen muy definida o poliédrica, utilice los soportes personales, como los *blogs*, por ejemplo, para mostrar un perfil personal, individual, sin olvidar en ningún momento que también está representando a la empresa. El *blog* es su casa. Sus visitas serán normalmente pocas porque no invitamos a casa a todo el mundo, pero sí son importantes porque conocerán facetas que no publicamos en las fiestas, es más personal, más íntimo. Pero tampoco venda nada ahí, por favor. No, no hemos olvidado el marketing, seguimos hablando de satisfacer a los clientes. Pero nos estamos moviendo en el mundo de las relaciones públicas, en este caso las personales. Y usted sabe que una relación personal estrecha puede ser muy provechosa si se distinguen los ambientes.

Además de las redes sociales y de los *blogs*, preferiblemente individuales, la presencia formal y comercial se materializa en el ya casi clásico sitio web. Sabem Algunos ejemplos en los inicios del marketing digital fueron las campañas «Amo a Laura», de MTV, o «el Misterio de Dalarö», de Volvo. os que hay mil formas de realizarlo. Pero, ¿qué queremos y qué podemos conseguir? A veces, alguien conocido en la red social se deja caer por nuestra web para ojearla. ¿Qué valor se va a encontrar? ¿Por qué le puede parecer interesante? ¿Volverá o se acordará de recomendarla a alguien en el momento oportuno? ¿Servirá para que se acerque personalmente o pretendemos incluso que compre y pague en la propia web? Si no respondemos a estas preguntas, estaremos en manos de las capacidades tecnológicas de nuestro webmaster, con frecuencia inferiores a sus ansias de lucimiento.

Al margen podremos siempre utilizar herramientas más sofisticadas para realizar determinadas campañas: la *cross media*³², por ejemplo, combinando la presencia en medios tradicionales como la prensa o la televisión con Internet; el marketing de guerrilla real y digital; acontecimientos virtuales en los denominados metaversos, tipo *Second Life*; venta directa con promociones absolutamente focalizadas; una política de relación con los medios de comunicación (*newsrooms* o salas de prensa), proveedores de capital y *stakeholders* en general muy precisa y un cúmulo de posibilidades estratégicas de comunicación vírica, el boca a boca de toda la vida multiplicado por mil gracias a las capacidades de la Red.

Tal y como se recoge en la *International Encyclopedia of Communication*, el boca a boca siempre ha sido una de las formas de comunicación más eficientes. La cuestión es cómo provocar la conversación sobre una marca determinada. Uno de los atractivos de

Internet es la enorme cantidad de personas a las que potencialmente se puede dirigir una campaña. Un enlace bien colocado en la web o su simple recomendación entre amigos puede generar millones de visitas a una determinada página con mucha rapidez. El éxito de Facebook, YouTube y otros sitios similares ha despertado el interés de las empresas más importantes.

Al entrar en estas comunidades virtuales, formadas por individuos con gustos parecidos, las compañías se han dado cuenta de las posibilidades del «marketing viral». Con él buscan explotar las redes sociales para incrementar exponencialmente el conocimiento de la marca, como si de una epidemia se tratase. Identificando a los líderes de opinión en un segmento de mercado y ofreciéndoles algún tipo de incentivo, los patrocinadores están también creando un runrún (buzz) en el público objetivo. Las empresas suelen incorporar humor inteligente y una mezcla de referencias a la cultura popular para captar la atención de los usuarios y crear interés, especialmente entre la gente más joven. La música y las imágenes impactantes que son ya «parte de la conversación» ayudan a difundir el mensaje (...) A mayor implicación de la marca como parte esencial del estilo de vida del consumidor, mayor es la probabilidad de que estos cuenten a los demás su experiencia.

El marketing a través de *e-mail* ha estado sujeto al abuso generalizado, y ya no resulta una herramienta de comunicación eficaz. Los correos «enriquecidos» (mensajes con un contenido gráfico reenviable y rastreable) son parte de las tecnologías basadas en Internet utilizadas para el e-commerce. La evidencia indica que esos correos obtienen índices de respuesta altos (...) La sindicación de contenidos mediante tecnología RSS facilita la creación de periódicos en línea. Muchas empresas están recurriendo a *blogs* realizados por sus ejecutivos, lo que ayuda a personalizar la firma y a afianzar su liderazgo en el mercado. Las plataformas tipo podcast o videocast permiten a las empresas personalizar mensajes de audio en sus campañas de ventas y marketing y enviarlos a miles de números de teléfono o correos electrónicos de clientes corporativos. Y constantemente surgen nuevas herramientas *on line* (Nelson, 2008).

4. ¿Y quién se encarga de todo esto?

Entorno, competencia, demanda, estrategia y operatividad. Esto empieza a significar trabajo, planificación, asignación de recursos económicos y humanos. Y ese es el primer problema. Hasta ahora las empresas podían funcionar sin excesiva visibilidad, o al menos relativa. A gran escala era un problema de su relación con los medios de comunicación de masas y con la publicidad, por tanto, solo al alcance de las grandes organizaciones. Con la Red, donde la proactividad del cliente puede ser importante, donde existe un salto tecnológico y psicológico que afrontar y donde el espacio físico se desdibuja, las empresas que prefieren un perfil bajo en términos de obtención de información del mercado y de comunicación de valor compiten con otras que, incluso con menos medios e inferior tamaño, se ofrecen al consumidor en cuanto este empieza a ser consciente de una necesidad. Sobre todo porque tienen a alguien que se encarga de ello. Así de simple.

Una gran corporación tiene gabinetes de estudio, direcciones generales de planificación estratégica, tiene, cómo no, departamento de marketing y hasta dirección de comunicación. En realidad, toda la empresa debería trabajar con mentalidad de «conocimiento», de estrategia, de demanda y de comunicación, pero el trabajo se organiza en departamentos, en grandes áreas. Las pymes no pueden costearse una estructura similar, pero en el fondo siempre hay alguien que se encarga de la producción, de la comercialización y de la toma de decisiones. Lo interno, lo externo y las riendas del negocio. Como en una familia, aunque los papeles estén diluidos y entremezclados.

Sin embargo, y aunque parezca paradójico, las grandes empresas no están mejor preparadas que las pequeñas para readaptarse al marketing en Red. Comunicación, investigación de mercados, distribución, gabinete del presidente, sistemas informáticos, marketing... realmente muchas de estas áreas trabajan como unidades de negocio diferentes y la coordinación no siempre es fácil. Si el problema parece grave en el mundo *off line*, en el *on line* empeora por la potencia de los ordenadores, porque las contradicciones se evidencian en una misma pantalla de resultados de búsqueda de Google o el mismo *timeline* de Twitter. Así que, en ocasiones, resulta más útil la personalización, es decir, recurrir a una persona que, dentro de las líneas estratégicas corporativas, se transforme en el portavoz. Mejor aún, en el conversador permanente de la organización en la Red.

Hace algunos años, en el mundo de la gestión del conocimiento se hablaba de la figura del «infomediario», del *infobroker* o del «gestor de información». Se trataba de un intermediario que, por aquel entonces, en la época de la información electrónica o la teledocumentación, facilitaba que la información disponible en la red fuera útil para la empresa. Hoy en día, su papel se ha transformado por completo en bidireccional. No solo canaliza información de la red a la organización, sino también de la organización a la red, o más exactamente de la organización a su público objetivo mediante la red.

Así que en el fondo estamos ante un nuevo rol profesional, o no tan nuevo, al que se

le puede denominar de muchas formas: editor de cibermedios, de medios sociales, *social media manager*, ciberactivista, relaciones públicas digital, o un relaciones públicas sin más que se mueva en la red con la misma naturalidad que en el mundo *off line*. Alguien que sabe de protocolo, de comunicación con la prensa, con los proveedores de capital, con la sociedad en general, con los *lobbies*, alguien que entiende que no es lo mismo Facebook que LinkedIn o Pinterest, que distingue cuándo debe usar el correo electrónico o el Twitter, o qué información hay que colocarla en el website o en un *blog*, que sabe cuándo intervenir en un foro o simplemente escuchar lo que dicen los demás, que diferencia entre comunicación y marketing o que sabe cuándo es el momento de vender o el momento de simplemente darse a conocer. Necesitará, además de formación en comunicación y marketing, un cierto dominio de la tecnología y, sobre todo, una enorme capacidad de adaptación a nuevos escenarios, a nuevas herramientas. Tendrá que ser proactivo, creativo y responsable, con gran sentido del tacto y la oportunidad. Deberá dominar a la perfección el mensaje de la empresa y contar con una gran resistencia a la frustración, porque se enfrentará a problemas constantes, a la impunidad de muchos y a la inabarcabilidad de la red donde, como en la vida «exterior», nadie puede controlar todo lo que dicen de uno pero donde es más fácil enterarse porque el ordenador puede estar detectando mucha más información de la que podemos procesar.

5. Rentabilidad y otros problemas

¿Y cómo comprobar su rentabilidad? Nunca ha sido fácil establecer fórmulas para comprobar la rentabilidad de la comunicación, entre otras cuestiones porque casi ningún elemento objetivable está lo suficientemente aislado como para atribuirle un efecto directo en ventas. En el ámbito de la red, un indicador es el posicionamiento en buscadores (SEO), cuyas técnicas específicas a veces requieren a especialistas; otro, el número de visitas, descargas, clics o páginas vistas; otro, el número de veces que uno es citado (*trackback*) o enlazado desde otras webs (en los vídeos³³, por ejemplo) o, mejor aún, la evolución de las ventas suponiendo que la iniciativa haya sido única en el período de control de modo que se pueda atribuir a ella el dato, es decir, más o menos como siempre: con la experimentación, con dificultad. Como aquel ya viejo aforismo decía: «sé que la mitad de mi presupuesto en publicidad lo tiro a la basura, el problema es que no sé qué mitad».

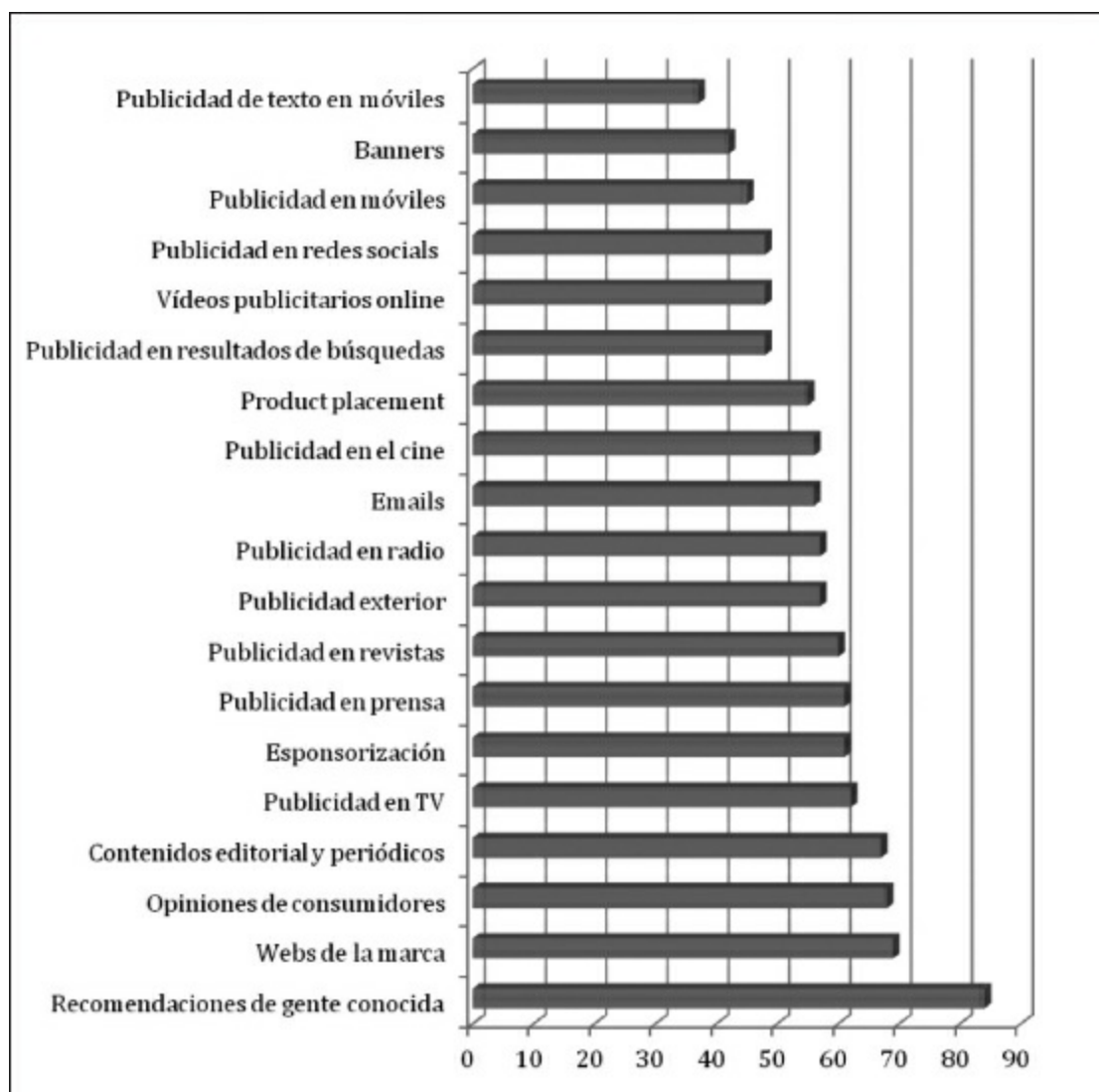
Naturalmente, existen muchos críticos al uso de estas herramientas desde el punto de vista de su eficacia, que sostienen que los medios sociales son utilizados por los usuarios para encontrarse entre ellos, no para buscar marcas o productos. En realidad, la conclusión no aporta demasiadas novedades, ya que casi por definición, son los productos los que encuentran a los consumidores, no al revés. Y los encuentran con un nivel de precisión focal extraordinario si son capaces de «seguir la conversación». Más que de rentabilidad, habría que hablar aquí de abaratamiento de costes, de eficiencia a la hora de definir la audiencia. Como suele ser habitual, y sin demasiada certeza científica, otros datos dicen lo contrario y hablan de la influencia de la conversación en las redes sociales sobre la decisión de compra³⁴.

Controversias económicas al margen, existen también otro tipo de problemas que se han de resolver. Algunos de ellos de ámbito legal, como es el caso de la suplantación y robo de identidades, la propiedad intelectual o el de la privacidad, cuestión esta que seguramente quedará en evidencia con el paso de los años cuando comprobemos qué ocurre con toda esa generación que ha publicado sus intimidades sin demasiado reparo, en el momento en que ocupen o traten de ocupar puestos de responsabilidad donde se exijan, quizá cínicamente, pasados impolutos.

Tampoco hay que olvidar lo sencillo que resulta para cualquier competidor, trabajador descontento o grupo de presión efectuar acciones antimarketing. Aparte de medidas razonables de protección, poco se puede hacer salvo enfrentarse abiertamente u obviarlas. Si coartamos la libertad de expresión, perderemos credibilidad en la red, y al fin y al cabo de lo que se trata es de conversar, de comunicarse.

Por último, aunque no menos importante, está la cuestión de la confianza en sí misma, en función del tipo de medio. Los estudios más recientes (ver [tabla 1](#)) no dejan en mal lugar a los medios convencionales pero tampoco rechazan la comunicación procedente de la marca.

Tabla 1. Global trust in advertising and brand messages Confianza definida entre 1 (no confío del todo) y 5 (confío completamente)



Fuente: The Nielsen Company, 2013.

Esto demostraría que estamos ante una estrategia consolidada, a pesar de que en ocasiones se han tomado decisiones arriesgadas, algunas con importantes desembolsos de dinero³⁵.

En conclusión, como dice Aced (2009), lo digital es una actitud, y en ella destacan seis conceptos clave: conversación, reputación distribuida, personalización, respeto, red social y conocimiento compartido. En el fondo, nada nuevo, solo que ampliado por la red. Recuerde esos clásicos estudios que afirmaban que un cliente satisfecho se lo decía a cinco personas, mientras que uno insatisfecho se lo decía a 12. Eso era antes. Empiece a ponerle ceros a esas cifras y a imaginar las veces que esos comentarios pueden aparecer en los buscadores durante años.

Referencias bibliográficas

- Aced, C. et al.** (2009) *Visibilidad. Cómo gestionar la reputación en Internet*. Barcelona: Gestión 2000.
- Brønn, P. S.** (2008) "Communication Management." *The International Encyclopedia of Communication*. Donsbach, Wolfgang (Ed). Blackwell Publishing.
- Castells, M.** (2005-2006). *La era de la información: economía, sociedad y cultura* (3.ª ed.). Madrid: Alianza.
- Kotler, P.** (2006). *Dirección de Marketing* (12.ª ed.). Madrid: Pearson Educación.
- Masuda, Y.** (1980). *La Sociedad de la Información como sociedad post-industrial*. Tokio: Institute for the Information Society.
- Nelson, R. A.** (2008). "Marketing: Communication Tools". *The International Encyclopedia of Communication*. Donsbach, Wolfgang (Ed.) Blackwell Publishing.
- Rodríguez, D.** (2013). *Memecracia. Los virales que nos gobiernan*. Madrid: Gestión 2000. Grupo Planeta.
- Toffler, A.** (1992). *La Tercera Ola* (8.ª ed.). Barcelona: Plaza&Janés.
- Van Riel, C. B.** (1995). *Principles of corporate communication*. Hemel Hempstead: Prentice Hall.

26 Pocas veces se recuerda que Drucker trabajó en banca y como periodista antes de convertirse en doctor en Derecho y gurú del *management*.

27 Converse está considerado el verdadero padre del marketing por su artículo «The Development of the Science of Marketing-An exploratory Survey», escrito en julio de 1945.

28 Martin Fishbein es el desarrollador de la Teoría de la Acción Razonada en la que pretendía explicar el comportamiento humano en la compra.

29 Introdutor del concepto de segmentación por beneficios.

30 «Para algunos, la gestión de la comunicación es una forma especial de gestión; para otros es la dirección de todas las comunicaciones en el contexto de la organización; y para otros es lo mismo que Relaciones Públicas». En: http://www.blackwellreference.com/subscriber/uid=4092/tocnode?id=g9781405131995_yr2013_chunk_g97814051319958_ss86-1

31 <http://www.scribd.com/doc/2911053/Toffler-Alvin-La-tercera-ola> (24/1/2014)

32 Algunos ejemplos en los inicios del marketing digital fueron las campañas «Amo a Laura», de MTV, o «el Misterio de Dalarö», de Volvo.

33 Ver <http://www.viralvideochart.com/>

34 Recogido en <http://www.puromarketing.com/42/19211/influencia-social-ecommerce-convence-cada-consumidores.html> (31/1/2014)

35 La firma de Freixenet cambió en 2007 su tradicional estrategia de publicidad navideña basada en un personaje famoso y unas bailarinas vestidas de «burbujas» por una campaña *cross media* realizada por Martin Scorsese y titulada «The Key for Reserva». Sin entrar en valoraciones, en 2008 la empresa catalana volvió a las campañas convencionales.

Capítulo X

Gabinetes de prensa *on line*: hacia la web 2.0 a través de las redes sociales

Berta García Orosa

Universidade de Santiago de Compostela

Las salas de prensa *on line* se incrementaron en los últimos años paulatinamente en las instituciones, en las empresas y en las entidades del tercer sector. La creación de nuevos perfiles profesionales como el *community manager*, la apuesta por la visibilidad en la red o la potenciación de las comunidades virtuales supusieron un incremento paulatino de la Web 2.0, fundamentalmente a través del empleo de las redes sociales (Viñarás, 2010; Paniagua y Gómez, 2012; Almansa-Martínez, Fernández-Torres, 2012).

Los últimos informes sobre comunicación organizacional resaltan la importancia de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en el diseño de estrategias comunicativas (Dircom, Adecec). Casi siete de cada diez directores de comunicación en España cree que el principal reto al que debe hacer frente la disciplina tiene que ver con dominar la evolución digital y la web social (Informe de Dircom, 2012: 32). En España, se avanzó de modo importante en el desarrollo de herramientas de monitorización y en la implementación de manuales de uso para la comunicación en medios sociales, aunque todavía queda un largo camino por recorrer hacia la Web 2.0 en los diferentes sectores (Túñez-López; Sixto-García, 2011; Treré, Cargenlutti, 2014; Costa-Sánchez, Piñeiro-Otero, 2013; Domínguez, Álvarez, Martí, 2012; Baamonde, 2012).

Gabinetes de comunicación de las entidades y asesorías de comunicación caminan, en definitiva, hacia una verdadera comunicación organizacional digital. En las próximas líneas haremos una breve aproximación a las posibilidades de las TIC dentro de las estrategias de comunicación organizacional, siempre como un instrumento más dentro de la labor comunicativa, nunca como un fin en sí mismas.

1. Gabinete de comunicación *on line*. Definición, tipología y práctica

El gabinete de comunicación *on line* es el que crea en la red un nuevo espacio de comunicación que modifica no solo los públicos a los que se dirige (*netizens*), sino también el propio proceso comunicativo o de alguno de sus actores (emisor, mensaje, canal, etc.). La configuración del departamento dentro de la entidad puede emprenderse a través de tres vías diferenciadas: a) como un instrumento complementario al departamento tradicional: gabinete tradicional y sala de prensa *on line*; b) como un departamento de comunicación solo virtual; c) contratando los servicios de una asesoría de comunicación externa. Independientemente de su organización, los departamentos en Internet pueden seguir dos grandes modelos en función del tipo de estrategia por la que opten: gabinete básico (1.0) y gabinete transparente (2.0).

La diferencia fundamental entre los dos es el nivel de apertura comunicativa y de implicación de los diferentes actores en la estrategia y en el proceso comunicativo. El denominado gabinete 1.0 traslada el proceso de comunicación tradicional a la red utilizando esta solamente como un nuevo canal de comunicación, sin grandes modificaciones estructurales: es unidireccional y asimétrica. De este modo, la organización lanza información a cualquier navegante en la red y la única posibilidad de retroalimentación es el correo electrónico que, de alguna manera, se corresponde con el correo tradicional o el fax. Dentro de este hay diferentes subfases en función de las transformaciones incluidas y, sobre todo, del nivel de interactividad permitido con el receptor: a) solamente «cuelgan» los instrumentos tradicionales (notas de prensa, noticias); b) ofrecen materiales adaptados al lenguaje de la red (hipertexto o multimedia e, incluso, herramientas para syndicar contenidos) permitiendo al receptor una mínima interactividad (suscribirse a alertas, enlazar el contenido y llevarlo a otra página o incluirlo en lugares de mayor tráfico como los periódicos colaborativos). Como se puede observar, continúan teniendo una gran dependencia de los hábitos y rutinas de la comunicación *off line* ya que son sobre todo unidireccionales y asimétricos pero presentan una reestructuración de los contenidos y del soporte que permiten algunas formas de participación de los periodistas. En el momento actual, la mayoría de los departamentos de comunicación se ubican dentro de este modelo. Pueden observarse ejemplos en entidades de la administración pública y empresas como Inditex o ACS.



Fuente: ACS, mayo 2014

El gabinete 2.0 o transparente es, en resumen, aquel que implica la creación de una comunidad colaborativa que participa en la elaboración del mensaje. Ya no solo el Dircom crea un determinado mensaje en función de una estrategia, sino que el Dircom, junto con otros emisores internos o externos a la entidad, construye un mensaje sobre la organización o sobre los temas relacionados con ella. Supone la colaboración de una comunidad virtual en la que el departamento de comunicación no solo facilita información aprovechando todos los recursos de la red, sino que, además, utiliza el *feedback* proporcionado por los periodistas y otros emisores potenciales para la elaboración de nuevos contenidos. El gabinete de comunicación es un actor más de un proceso comunicativo (por supuesto, privilegiado y especialmente legitimado, pero uno más) dialógico y colaborativo.

El nivel de apertura es graduable en función del plan de comunicación, de los recursos de la entidad y, también, de la ubicación de la organización en la opinión pública *on line* y *off line*. Los ejemplos de gabinetes 2.0 fueron escasos en sus inicios ya que la mayoría de las entidades optaron por realizar una sala de prensa en la web que prácticamente solo trasladaba al entorno *on line* los recursos del departamento *off line* (notas de prensa, presentaciones y fotografías básicamente, Castillo, 2008). El 98,7 % de las organizaciones con página en Alexa y con gabinete *on line* eran gabinetes 1.0³⁶. Solamente se podía observar en un 1,3 % un intento de aproximación al gabinete 2.0 mediante la posibilidad de compartir o enviar mensajes, no de intervenir en ellos como actor.

Con el paso del tiempo, los Dircom adaptan sus recursos a la web y, sobre todo, sus estrategias centradas fundamentalmente en un buen posicionamiento y en la presencia en las redes sociales. Si hace cinco años ya podíamos observar páginas con algunos elementos de interactividad (Firefox, BBVA o la web del Parlament de Catalunya), en la actualidad la red nos ofrece multitud de ejemplos con diferente grado de adaptación a la

interactividad propuesta por la Web 2.0.

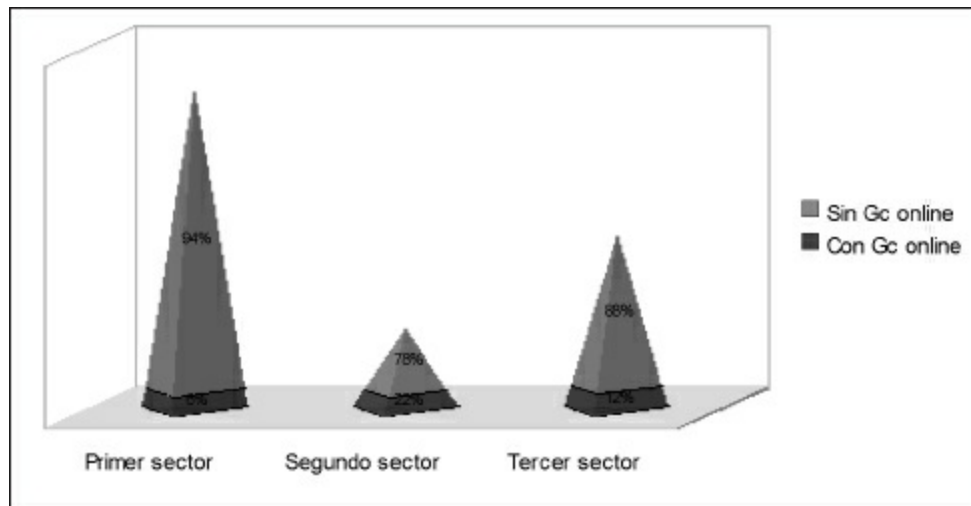


Fuente: Parlament de Catalunya, mayo 2014

Estas dos opciones son modelos teóricos que sirven para analizar y comprender estos nuevos fenómenos del ámbito de la comunicación organizacional pero que adoptan múltiples formas y niveles de evolución en la práctica. En general, las TIC forman parte de las rutinas de la mayoría de los gabinetes de comunicación, pero en pocas ocasiones su uso modifica significativamente el proceso de comunicación.

En el caso de Galicia³⁷ la situación es similar a la del conjunto del entorno: el 10 % de los gabinetes tiene sala de prensa *on line* (un 11,14 % si se tiene en cuenta solamente las entidades con web propia). Por sectores (figura 1), tienen sala de prensa *on line* el 22 % en el caso del segundo sector (empresas); el 6 % en el primero (administración pública) y el 12 % en el caso del tercer sector (entidades privadas sin ánimo de lucro). La mayoría de los gabinetes de comunicación todavía están en el modelo 1.0 (o gabinete básico) cuya función es transmitir información fundamentalmente a los medios de comunicación tradicionales. Es muy escasa la aproximación al 2.0 en todos los niveles (alertas), de difusión o para compartir (permite jerarquizar) y redes sociales (colectivo, simétrico o asimétrico).

Figura 1. Gabinetes de comunicación *on line*



Fuente: elaboración propia

1.1. Puntos fundamentales para el empleo de un gabinete *on line*

La decisión de planificar e implementar una estrategia de comunicación *on line* debe ser adoptada por la entidad en función de sus características, de sus públicos y del contexto en el que se encuentre. Un gabinete de comunicación *on line* puede ser muy efectivo pero, mal planificado, puede convertirse también en un grave error de estrategia. En general, cabe señalar tres grandes requisitos que deben cumplirse para iniciar la actividad *on line*: a) convencimiento de que la red es no solo es un canal de transmisión, sino que incluye un valor añadido al proceso de la comunicación; b) coherencia con la filosofía de la entidad y con su política comunicativa; resulta imprescindible que su implementación esté incluida dentro del plan de comunicación; c) conocimientos, recursos y competencias necesarias para un empleo correcto de la sala de prensa *on line* tanto en el emisor como en los posibles receptores.

Dentro de este último requisito se enmarcan dos de los grandes errores de algunos departamentos de comunicación. Por un lado, incluir herramientas de comunicación simplemente como una cuestión de imagen, pero sin un uso real: foros que no se moderan o no se dinamizan, correos electrónicos que se consultan cada cuatro días o, incluso, entradas en las redes sociales de moda como una apuesta superficial pero sin una participación activa y un seguimiento de la imagen de la entidad dentro de ella. Por otro lado, hacer uso de instrumentos inaccesibles a sus receptores por cuestiones técnicas (escasa capacidad de los equipos, utilización de programas poco usuales, etc.) o de rutinas de empleo. En otras ocasiones, es el propio contexto de la red el que obliga al departamento de comunicación a ser activo dentro de unas comunidades virtuales que lanzan mensajes negativos sobre él.

Una vez decidida la creación de un gabinete de comunicación virtual, es muy relevante considerar el nivel de apertura que se adjudicará (modelo de gabinete) y los instrumentos que se emplearán para conseguir cada uno de los objetivos marcados en el plan de comunicación y, concretamente, en las estrategias propias de la red. Antes de resumir los diferentes tipos de instrumentos, conviene indicar que las opciones que se citarán a continuación tienen, en general, una versión gratuita y otra opción de pago. Por lo tanto, cualquier entidad puede trabajar con su sala de prensa *on line* adaptándose a sus recursos económicos. Debemos puntualizar que, en el caso de las herramientas gratuitas, la entidad puede conseguir un mayor tráfico en la red pero corre el riesgo de perder algunas prerrogativas, en especial el control sobre la configuración del *software* y la identidad corporativa: no podrá hacer todos los cambios de diseño y programación que quiera, deberá asumir publicidad exterior, etc. De todos modos, en el caso de aplicaciones web, incluso los gabinetes de comunicación de las grandes organizaciones de diferentes sectores y ámbitos están optando por emplear herramientas gratuitas. Obsérvense, como ejemplos, la página de la Casa Blanca y la internacional de Cruz Roja. En el primero, se utilizaba una aplicación que permite incluir imágenes, Flickr, y, en el segundo, se utilizaba el soporte más empleado en la actualidad para difundir en la

red vídeos, YouTube.

Si bien es cierto que podría ser un síntoma de falta de recursos o, incluso, como decíamos, un modo de incluir publicidad que podría perjudicar la imagen del gabinete de comunicación, también es verdad que permite obtener una mayor difusión de su mensaje y tráfico en su propia página web, es decir, una ubicación por lo menos cuantitativa mejor dentro de Internet, uno de los principales objetivos del gabinete *on line*.



Fuente: White House, junio 2009 (fotografía superior) y mayo 2014 (fotografía inferior)

1.2. Principales funciones e instrumentos

El gabinete de comunicación *on line* ofrece al departamento de comunicación la posibilidad de cumplir cuatro funciones transversales a las tradicionales actividades de los departamentos de comunicación:

- Crear, difundir y administrar contenido de calidad.
- Alcanzar un buen posicionamiento en la red (tráfico en la web de la entidad, relación con las comunidades virtuales, etc.).
- Conversar o participar en conversaciones previamente creadas en Internet.
- Investigar para planificar posteriormente.

Veamos brevemente cada una de ellas. Recordemos que para todas existen aplicaciones web para su implementación, tanto gratuitas como de pago, y que todos deben estar integrados en un plan de comunicación y responder a objetivos concretos del mismo³⁸.

A. Instrumentos orientados a la comunicación. La utilización de estas herramientas, especialmente de aquellas con una mayor apertura de diálogo con los receptores, implica el avance hacia el denominado gabinete transparente. Constituyen uno de los grandes cambios de comunicación que permite la red. El objetivo final es establecer un proceso auténtico de comunicación con los públicos del gabinete. Del mismo modo que su empleo puede generar grandes éxitos comunicativos para el departamento de comunicación, un empleo incorrecto o inadecuado será nefasto para este. Como en todas las actividades de comunicación, habrá que usarlo en el momento adecuado y siempre y cuando la estructura de la entidad, el plan de comunicación y los emisores y receptores así lo requieran.

Desde el punto de la importancia del gabinete de comunicación, cabe diferenciar los síncronos de los asíncronos ya que la implementación de ambos requerirá recursos y características diferenciadas. En el primero de los casos podemos indicar los *chats*, la mensajería instantánea (texto, voz e imagen) y en el segundo, además del correo electrónico, los foros y las encuestas.

B. Instrumentos orientados a la producción y administración de contenidos. La producción y gestión de la información continúa siendo uno de los pilares fundamentales de los gabinetes de comunicación. Aunque, como indicamos, la iniciativa y la construcción ya no estarán solo en manos del director de comunicación, sí existe un apartado de creación propia que luego se difundirá y complementará de diversas maneras en la red. En este ámbito cabe señalar tres variantes importantes en relación con los medios tradicionales: a) el incremento y la diversificación de los materiales que se pueden obtener (mayor capacidad de almacenaje y nuevos soportes de los mensajes); b) la personalización, tanto en la producción de los contenidos como en el acceso y la

búsqueda de estos, y c) el almacenaje y archivo. Entre otros, destacamos en este apartado las bases de datos; los *weblogs* de texto, audio (*podcast*), imágenes (*fotolog*) y vídeo (*videocast* y *webcast*); los CMS o sistemas de gestión de contenidos; los servicios ofimáticos en línea; los lugares de almacenamiento de archivos; los lugares de gestión de archivos audiovisuales; el calendario y las aplicaciones de geoubicación.

C. Instrumentos orientados a la actualización de contenidos. Representan uno de los primeros pasos hacia el gabinete 2.0; son herramientas orientadas a la actualización continua de contenidos en red junto a la personalización de esta actualización a través de los dispositivos móviles. Entre las ventajas, destaca la actualización constante, además de las posibilidades de transmitir información, de contar con diferentes formatos y de establecer vínculos comunicativos más rápidos y directos con los públicos. Advertimos, sin embargo, que un error común de los departamentos de comunicación *on line* es el empleo de la técnica sin los recursos humanos y la materia prima noticiosa suficiente para mantener el intercambio directo con los públicos, en este caso sin capacidad suficiente para renovarlas. La ausencia de actualización periódica y continuada constituye uno de los primeros factores de fracaso de los gabinetes virtuales, según indican las encuestas realizadas últimamente entre los periodistas que utilizan sala de prensa *on line*.

Pese a que existen ejemplos de utilización de prácticamente todos los instrumentos citados en la actualidad, en el caso concreto de los de este apartado responden a diferentes versiones de herramientas similares modificadas por las innovaciones tecnológicas. Podemos destacar las listas de distribución, los lectores de noticias y las fuentes de noticias o las alertas.

D. Instrumentos orientados a comunidades participativas. Englobamos bajo esta etiqueta aquellos instrumentos encargados de potenciar la comunicación propia de Internet: la creación de comunidades virtuales que participan de forma colaborativa en la creación de mensajes y en la elaboración de un proceso de comunicación diferente al tradicional. Los gabinetes de comunicación que opten por esta vía estarán dando un paso más en el nivel de comunicación que aquellos que solamente utilicen los elementos del primer apartado (A). La utilización de estos instrumentos seguramente será una de las herramientas más eficientes y efectivas para la política de comunicación de las entidades durante los próximos años pero, al mismo tiempo, también conllevan un riesgo importante para el gabinete que no disponga de una política comunicativa segura y consolidada ya que expone, aún más, a la entidad a los comentarios de la opinión pública.

De todos modos, como señalamos, independientemente de que el departamento de comunicación tenga una actitud activa en este apartado, las comunidades virtuales siempre crearán una determinada imagen de este.

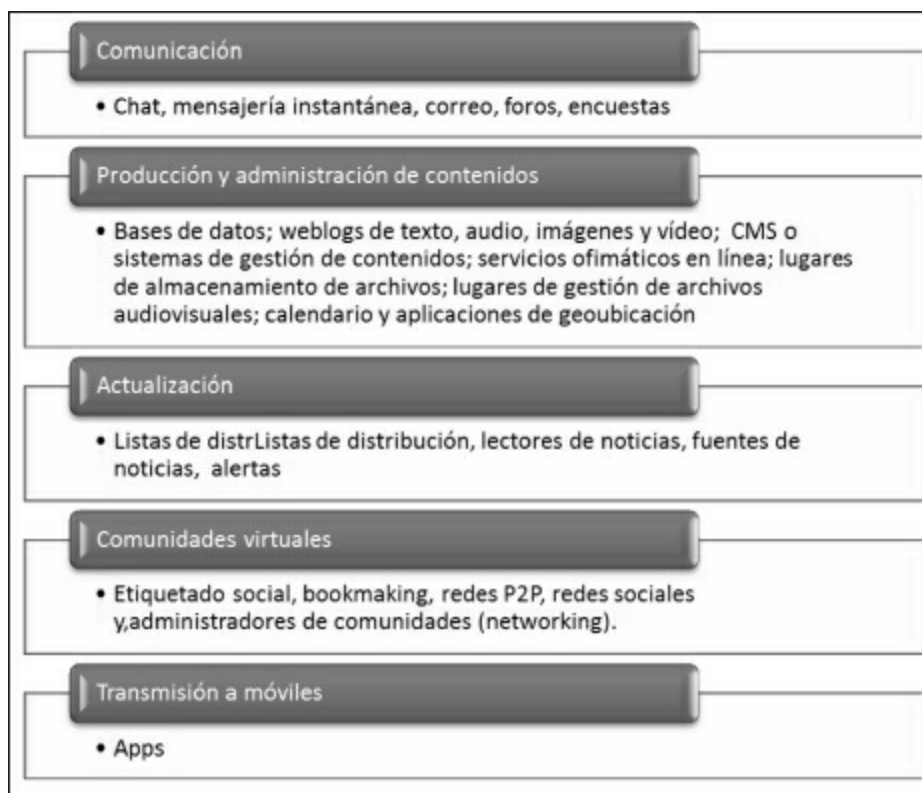
Entre los instrumentos propios de este ámbito se encuentran el etiquetado social, *bookmarking*, el intercambio de archivos mediante redes P2P y los administradores de comunidades (*networking*) y, de forma destacada, las redes sociales. Estas últimas

consiguieron una mayor presencia en los gabinetes digitales en los últimos años, con especial importancia en el momento actual de Twitter, Facebook y, en menor medida, LinkedIn.

E. Instrumentos orientados a la transmisión de información a terminales móviles. Si la evolución de la industria de las telecomunicaciones y la normativa sobre protección de datos personales lo permiten e incluso lo potencian, este ámbito se presenta como una de las claves de futuro de la comunicación organizacional *on line*. Ya son algunos los medios de comunicación y, por supuesto, las fuentes de información que están ofreciendo contenidos especializados y adaptados para ser recibidos en dispositivos móviles. Las opciones que se abren para el gabinete de comunicación son múltiples ya que podrá ofrecer contenidos personalizados para cada receptor, adaptarse mejor a las rutinas productivas y evitar la saturación de mensajes comunes que están sufriendo algunas áreas de la profesión periodística, sobre todo a través del correo electrónico. Evidentemente, su empleo implica también la realización de un mayor trabajo en la difusión y producción de contenidos específicos para los canales de transmisión y, sobre todo, de recepción. Recordemos que uno de los principios fundamentales de la labor del gabinete es la eficacia comunicativa y, en este sentido, la adaptación a los recursos y las posibilidades técnicas del receptor son muy relevantes. Pese a que, por el momento, la implementación de las redes sociales está más desarrollada, no podemos olvidar las potencialidades de este apartado, en el que todavía faltaría desarrollar contenidos específicos para los móviles.

En la [tabla 1](#) se muestra un resumen de los instrumentos del gabinete *on line*.

Tabla 1. Resumen de los instrumentos del gabinete on line



Fuente: elaboración propia

En general, todos los contenidos pueden ser de texto, audio, imagen fija o en movimiento. La tendencia apunta a la integración de todos los soportes en mensajes únicos y coherentes, es decir, que los diferentes documentos no solo acompañen, sino que también aporten nueva información al mensaje. Del mismo modo, la evolución técnica permite visualizar la posibilidad de que sea el propio receptor el que decida en qué formato y soporte recibe el contenido elaborado desde el gabinete de comunicación. Estas nuevas formas de recepción y posibilidades técnicas modifican la planificación y la elaboración de los mensajes por parte de los departamentos de comunicación.

1.3. Riesgos y oportunidades

Este es un momento de grandes transformaciones en el ámbito de la comunicación y, por supuesto, de los gabinetes de comunicación como piezas fundamentales de la producción de información durante las últimas décadas. Esta situación provoca incertidumbre y riesgos pero, al mismo tiempo, grandes posibilidades para aquellos directores de comunicación o jefes de prensa que sean capaces de innovar adaptando las posibilidades técnicas a las necesidades concretas de sus estrategias de comunicación. En los próximos meses, no solo cambiarán las tecnologías de las que hablamos aquí, sino también sus usos y aplicaciones. Como ejemplo, recordemos que las redes sociales como Facebook que hoy parecen imprescindibles en cualquier campaña electoral, nacieron como lugares de contacto personal de estudiantes universitarios, impensables en aquel momento como herramienta para la comunicación política.

El posicionamiento web y la adaptación de contenidos para los diferentes dispositivos son algunos de los aspectos importantes en el futuro inmediato . Cada gabinete buscará, siempre en función de sus fortalezas y debilidades, la mejor presencia en la red atendiendo a las nuevas y las viejas funciones de la comunicación organizacional: crear mensajes, conversar, posicionarse correctamente y, por supuesto, investigar para mejorar.

Referencias bibliográficas

- Almansa-Martínez, A., Fernández-Torres, M. J.** (2012). «Estudio sobre la comunicación digital de las organizaciones sociales en España», *Revista de Comunicación Vivat Academia*, año XIV n.º Especial, pp. 337-352.
- Baamonde Silva, X. M.** (2010). «Ferias+web 2.0: medio definitivo de comunicación profesional», *Revista Mediterránea de Comunicación*, vol. 1, año 1, pp. 98-112.
- Castillo Esparcia, A.** (2008). «La comunicación empresarial en internet», *Icono 14*, n.º 11, pp. 11-18.
- Costa-Sánchez, C., Piñeiro-Otero, M. T.** (2013). *Estrategias de comunicación multimedia*. Barcelona: Editorial UOC.
- Domínguez, S., Álvarez, M. L., Martí, D.** (2012). «Dirección de comunicación en internet. Estudio y recomendaciones para los espacios de prensa en webs corporativas desde el análisis de portales en internet de grupos empresariales en Galicia», *Revista internacional de Relaciones Públicas*, n.º 3, vol. II, pp. 45-70.
- García Orosa, B.** (2009). *Gabinetes de comunicación on line. Claves para generar información corporativa en la red*. Comunicación Social Ediciones y Publicaciones: Sevilla.
- García Orosa, B.** (2010). «A comunicación organizacional en Galicia. 2004-2009», en Informe da Comunicación, Consello da Cultura Galega, Santiago de Compostela.
- Paniagua Rojano, F., Gómez Calderón, B., Fernández Sande, M.** (2012). «La incorporación de los departamentos de comunicación de las universidades españolas al entorno digital. Un análisis cuantitativo», *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, vol. 18, núm. Especial noviembre, pp. 691-701. Doi: http://dx.doi.org/10.5209/rev_ESMP.2012.v18.40948.
- Treré, E., Cargnelutti, D.** (2014). «Movimientos sociales, redes sociales y Web 2.0: el caso del Movimiento por la Paz con Justicia y Dignidad», *Communication & Society*, Vol. 27, n.º 1, pp. 183-203.
- Túñez, M., Sixto, J.** (2011). «Redes sociales y compromiso 2.0: la comunicación de los diputados españoles en Facebook», *Revista Latina de Comunicación Social*, n.º 66. La Laguna, pp. 1-25.
- Viñarás, M., Cabezuelo, F.** (2012). «Claves para la participación y generación de contenido en las redes sociales: Estudio del Museo del Prado», *Adcomunica. Revista de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación*, n.º 3. Doi: <http://dx.doi.org/10.6035/2174-0992.2012.3.6>
- VVAA** (2012). *Anuario de la comunicación Dircom*. Madrid: Dircom.

³⁶ Datos publicados en García Orosa, Berta (2009). *Gabinetes de comunicación on line. Claves para generar información corporativa en la red*, Comunicación Social Ediciones y Publicaciones, Sevilla.

³⁷ Datos publicados en García Orosa, B. (2010) *A comunicación organizacional en Galicia. 2004-2009*, Consello da Cultura Galega, Santiago de Compostela.

³⁸ Ampliación en García Orosa, B. (2009) *Gabinetes de comunicación on line. Claves para generar información corporativa en la red*, Comunicación Social Ediciones y Publicaciones, Sevilla.

Capítulo XI

Comunicación corporativa audiovisual y web 2.0. Youtube, Vimeo, Vine, Instagram y Pinterest, el poder de la imagen

Carmen Costa-Sánchez
Universidade da Coruña

1. Comunicación corporativa audiovisual bajo la Web 2.0

La comunicación corporativa se enfrenta a un nuevo entorno, aquel que rodea también la actividad de las organizaciones en las que se implementa. Bajo la denominada Web 2.0, las organizaciones tienen a su disposición nuevos canales donde encontrarse con sus públicos, además de tener que adoptar una nueva dinámica a la hora de proyectar reputación. En la web, todo permanece. Las opiniones de los clientes se comparten sin fronteras geográficas ni temporales. La reputación es acumulativa. Se trata de dialogar, de compartir, de tomar en cuenta lo que dicen de ellas y, por qué no, de aprender a reírse de sí mismas. Resulta curioso cómo las tesis del Manifiesto Cluetrain (Levine et al., 2008: 15), planteado en 1999, resultan ser, en el contexto actual, casi una biblia del nuevo entorno que se plantea en las relaciones con los públicos:

- Las empresas que no se dan cuenta de que sus mercados ahora están conectados persona a persona y, por consiguiente, volviéndose más inteligentes y profundamente unidos en conversación, están desaprovechando su mejor oportunidad (Tesis 18).
- Las empresas necesitan relajarse y tomarse a sí mismas menos en serio. Necesitan sentido del humor (Tesis 21).

Tanto la filosofía de la nueva web, como los canales que surgen en ella, priorizan el lenguaje y los contenidos audiovisuales. Somos *homo videns*, los estímulos audiovisuales acaparan nuestra atención, que se ha convertido en el bien máspreciado dada la sobreabundancia de mensajes e información a la que estamos expuestos. En esta «economía de la atención», los nuevos medios sociales tienen predilección por la imagen y los contenidos audiovisuales. También los usuarios. Según la V Oleada del Observatorio de Redes Sociales (publicado en abril de 2013)³⁹, YouTube es uno de los social media clasificados como «en boga» en España, con un 52 % de usuarios, por detrás del liderazgo de Facebook, pero superando a Twitter.

YouTube, Vimeo, Instagram, Vine, Pinterest... son un buen ejemplo del nuevo catálogo de canales audiovisuales a disposición de ciudadanos y entidades interesadas en incluirlas en su estrategia de comunicación externa. Constituye una forma de comunicación global que ayuda a construir marca:

«Videos enhance the public's impression of the organization's products or services, put a human face on the organization, and ultimately build the brand. The three V's of communication—verbal, vocal, and visual—are brought together in the video form so that an audience is impacted on multiple communication fronts», explican Waters y Jones (2011: 249).

Desde el estudio de su aplicación (a partir de los datos aportados por el *European*

Communication Monitor de 2007 a 2011), los vídeos *on line* han ido ganando terreno (+21 %), aunque todavía se mantienen por detrás de los *weblogs*, que ocupan el segundo lugar en la lista de canales más apreciados por parte de los profesionales de la comunicación corporativa. El *microblogging* (Twitter) se puede considerar como un fenómeno pujante ya que en 2008 no se incluyó en el cuestionario, pero en estos tres años es valorado positivamente por el 39,1 % de los encuestados y se espera que su influencia continúe aumentando (Moreno, Navarro, Zerfass, 2013: 67).

Sin embargo, la comunicación corporativa todavía está procurando la mejor manera de implementar los nuevos canales audiovisuales. El formato audiovisual por excelencia vinculado a su ámbito de actividad ha sido, tradicionalmente, el vídeo corporativo. Se trata de la carta de presentación de la organización ante la sociedad (sus públicos externos, intermedios e internos), de ahí la polivalencia de su utilización: en contextos promocionales, jornadas de puertas abiertas, sesiones informativas para inversores, etc. Y tampoco ha permanecido estático a lo largo del tiempo. Galindo Rubio (2004) explica que este se ha vuelto más emotivo, pues pretende mostrar la identidad de la organización más que su personalidad. De esta forma, el mensaje se basa en la identificación del receptor con las imágenes que se muestran, razón por la cual percepciones puntuales son suficientes para garantizar la eficacia comunicativa del mensaje.

Se hace una renuncia expresa a la información en pro de la emoción. A nivel formal, también ha experimentado cambios: se tiende hacia vídeos más cortos (la mayoría de menos de cinco minutos), ausencia de voz en off a favor del trabajo de grafismo, con gran importancia de la música y declaraciones a cámara de los colaboradores de la organización, mayor dinamismo...

Pero al formato por excelencia se añaden un gran abanico de opciones audiovisuales: videocomunicados, *flashmob videos*, *lipdubs*, *making ofs*, microvídeos informativos (acerca de la organización o de acciones puntuales desarrolladas), totales (declaraciones de corta duración de los responsables de la entidad), etc. Esto sucede no solo en el ámbito informativo, sino también en un terreno intermedio que intenta superar el agotamiento de los ciudadanos ante mensajes informativos y publicitarios. Aparecen así los formatos propios del *branded content*, las campañas *transmedia* y virales, los juegos vinculados a la marca y un largo etcétera.

Así pues, la comunicación corporativa necesita «audiovisualizarse». La oportunidad la ponen el contexto, el perfil de nuevos usuarios y los social media. Ello significa flexibilizar los corsés que tradicionalmente han separado información y publicidad, volver a conectar con los públicos con un discurso abierto, sincero y creativo.

2. Comunicación corporativa adaptable y creativa. Tendencias

Creatividad y capacidad de adaptación son las claves de la nueva comunicación corporativa en el contexto actual. La primera le permitirá ofrecer contenidos atractivos en una situación de cansancio y agotamiento ante la manera tradicional de aplicar la comunicación externa. La segunda, la flexibilidad suficiente para sobrevivir con éxito a los cambios que afectan al entorno de la comunicación, a nivel social y tecnológico, fundamentalmente. Lo que se busca es el *engagement*, el grado máximo de implicación de los usuarios/clientes, es decir, convertirlos en apóstoles de la entidad.

La comunicación corporativa externa tiene mucho que innovar en sus diferentes ámbitos de actuación. Se revisan a continuación algunas tendencias en las principales ramas de actividad de la función de comunicación :

- En las relaciones con los medios, las nuevas salas de prensa *on line* no deben ser un mero tablón de comunicados de prensa, sino que deberían ofrecer una auténtica galería multimedia de audios, vídeos, fotografías y noticias relacionadas con la actualidad de la organización.

La tendencia es, además, a redirigir los flujos de consulta hacia los medios sociales de la marca y de ellos a la web corporativa en clara retroalimentación. Su nivel de implantación, sin embargo, todavía no es mayoritario.

«El estudio refleja que si bien la mayoría de las empresas dedican un espacio en su web a la relación con medios de comunicación, aún hay muchas carencias en la información que las grandes empresas ofrecen, y en el modo en que la ofrecen, a través de sus salas de prensa virtuales» (González, Ruiz y Ruiz, 2005: 234).

El nuevo comunicado de prensa también ha cambiado. La multimedialidad, hipertextualidad e interactividad (características del ciberperiodismo) deben aplicarse a la redacción de los comunicados de prensa, que ya no solo se dirigen a los medios tradicionales, sino también a nuevos medios en la red o a usuarios especializados en los contenidos/ temas en los que trabaja la entidad (p. ej., *bloggers* con capacidad de influencia, *tuiters* especializados en el tema...). La entidad puede diseñar su propio modelo de plantilla de nota de prensa *on line* para que esta siempre responda a las exigencias del nuevo entorno 2.0: incorporación de materiales multimedia informativos, presencia y seguimiento en redes sociales, sistema RSS, reenviable vía correo electrónico y redes sociales, etc.

- En la presencia y dinamización en *social media*, no basta con estar, hay que determinar dónde se quiere estar y para qué. Dotar de vida y personalizar cada canal que se incorpore a la estrategia. La coherencia debe aplicarse a nivel *off line* y *on line*. Establecer un *social media plan*. «Los nuevos entornos digitales (redes sociales, *blogs*, plataformas de videos digitales, *microblogging*, la geolocalización al servicio del mobile marketing, etc.) favorecen la orientación empresarial basada en las relaciones (la filosofía del *client first*); la generación de branding social; la segmentación y personalización de mensajes; la evangelización de la marca a

través de la prescripción y la viralidad; y la puesta en marcha de un *experiential marketing* que genere *customer engagement*” (Castelló, 2010: 79-98).

El diálogo directo con usuarios o potenciales clientes requiere contenidos atractivos que proporcionarles, propuestas interactivas que les hagan participar y fomentar su fidelidad a la marca. Es necesaria la adaptación de los contenidos a cada uno de los canales, así como aprovechar su efecto dialógico entre ellos. La tendencia a la creación de una red social propia se convierte en una dinámica interesante a la hora de fomentar la creación de una comunidad de fans de la marca y permitirles tener su propio espacio.

- A nivel de creatividad publicitaria. Las nuevas campañas de comunicación diseñadas por las marcas ya posicionadas en el mercado apuntan hacia tres tendencias en este sentido: *transmedia*, *storytelling* y *gamificación*.

El *transmedia* hace referencia a la utilización de distintos medios al servicio de mensajes que resultan complementarios y se enriquecen entre sí. Los medios tradicionales y los nuevos medios pueden combinarse para ofrecer un relato de marca que pretende la participación de los usuarios. Para ello, los formatos audiovisuales e interactivos resultarán extremadamente útiles. El *storytelling* se refiere a la articulación de una historia en relación con la marca o la organización, lo que permite atraer la atención de los públicos y facilita retener el mensaje. La gamificación alude al uso de dinámicas de juego para crear experiencias interactivas, divertidas y participativas con las que asociar la marca (*brand experience*).

- El contenido generado por la marca (también llamado *branded content*). Es una tendencia al alza que se consolidará en los próximos años. Pretende que la marca aporte a los clientes o potenciales clientes contenido de interés no estrictamente publicitario. «El *branded content* supone la suma de innovación, relevancia, valores de marca, experiencia de usuario, *engagement* y rentabilidad» (Del Pino, Castelló, Ramos-Soler, 2013: 27). Si bien los formatos audiovisuales no son los únicos posibles para generar contenido asociado a la marca, sí es verdad que son de los más empleados.

3. Nuevos canales audiovisuales interactivos. YouTube, Vimeo, Instagram y Vine al servicio de la comunicación externa

Los social media apuestan cada vez más por contenidos en formato imagen o vídeo como parte de la cultura visual en la que estamos inmersos. Como herramientas que sirven para compartir, ofrecen un espacio gratuito para que las organizaciones se den a conocer y se relacionen fuera del espacio propio (que sería la web corporativa), pero allí donde se encuentran sus públicos. Eso implica que la organización está dispuesta a escuchar aquello que tengan que decirle. Según el informe desarrollado por Estudio de comunicación sobre las 35 empresas españolas que cotizan en el IBEX 35, los social media en los que más están presentes son Facebook, Twitter y LinkedIn, pero es YouTube el nuevo medio que experimenta un mayor crecimiento desde 2010. Entonces lo usaban un 26,6 % de las 35 y en 2013 tienen su canal corporativo un 65,7 %, lo que supone un incremento del 56,5 %. El estudio también recoge que Instagram y Pinterest son las dos plataformas que han tenido mayor popularidad de manera reciente, aunque los porcentajes de presencia aún no sean mayoritarios: El 28 % de las empresas está presente en Instagram, mientras que el 40 % tiene presencia en Pinterest.

Un breve recorrido por cada una de estas plataformas nos dará información de utilidad a la hora de valorar su posible uso:

YouTube

YouTube es un medio *on line* para difundir y compartir vídeo creado en 2005 por tres empleados de PayPal y propiedad de Google desde 2006. Se ha convertido en una de las webs más consultadas en España y en el mundo.

Según el primer informe trimestral de 2014 de YouTube Insights, el 100 % de los usuarios entre 18 y 34 años accede a YouTube para ver información antes de adquirir un producto⁴⁰. Eso significa que a las empresas les interesa estar porque allí están sus consumidores (de presente y de futuro).

YouTube les ofrece a las organizaciones la oportunidad de poder disponer de su propio canal en el que «colgar» vídeos que pueden ser comentados y compartidos, pueden gustar (o no) y, gracias a pequeños programas, pueden descargarse. Ofrece, por lo tanto, la posibilidad de tener un canal de televisión sobre la organización de manera gratuita, una televisión a la carta donde organizar y agrupar temáticamente los vídeos. Permite, además, tener una comunidad propia en forma de suscriptores a los que hacer llegar las actualizaciones en los contenidos del canal.

Otra de sus ventajas es el gran nivel de difusión de los vídeos, al estar indexados en el principal buscador (Google) y permitir incrustarlos en redes sociales y webs.

En principio, la duración de los vídeos estaba limitada a 15 minutos, pero ya hay disponible una opción de larga duración.

Además, YouTube en vivo permite transmitir en directo acontecimientos relacionados con la vida de la organización.

Vimeo

Vimeo se creó en 2004 como un juego de las palabras video y me. Abarca una comunidad de usuarios más pequeña que YouTube, lo que en vez de ser una limitación puede constituir una ventaja para llegar al *target* deseado.

Tiene, por ejemplo, una importante comunidad de usuarios relacionados con el mundo del cine, la televisión y el arte, por lo que se está consolidando como un espacio para la creatividad y los proyectos audiovisuales.

Ofrece la posibilidad de disponer de cuenta *Premium* (Vimeo Plus) con algunas ventajas, como un mayor espacio de almacenamiento, visualización sin *banners* publicitarios, subida de alta definición (HD) sin límites (hasta el máximo de almacenamiento) y estadísticas avanzadas.

Instagram

La red social de fotografías de Facebook es la más extensa en número de usuarios. Su característica principal no está en la captura fotográfica, sino en la posibilidad de añadir diferentes tipos de filtros a las imágenes, convirtiéndose en el sello de la marca. Desde 2013, para competir con Vine, permite también la grabación de microvídeos (de hasta 15 segundos). El sistema funciona mostrando un icono para capturar vídeo en la parte inferior de la aplicación, que al presionarlo permite grabar hasta 15 segundos. Se pueden borrar partes del vídeo y volver a grabarlas. A continuación se puede elegir entre el catálogo de filtros para aplicar al vídeo.

Vine

Vine es una *app* móvil creada en 2013 que permite a los usuarios crear y compartir pequeños vídeos de una duración máxima de seis segundos. La creatividad del contenido se vuelve una característica indispensable. Las marcas están empezando a incorporar dicha herramienta a sus estrategias de comunicación externa con objeto de ofrecer mensajes cortos que conecten con el público (haciendo un guiño de complicidad, de humor o emocional, por ejemplo), crear expectativas en sus campañas *transmedia*, dar a conocer nuevos productos o servicios, etc. Confirma la tendencia hacia los microvídeos comentada previamente.

Pinterest

Pinterest es una red social para compartir imágenes. En diferentes tableros temáticos personalizados (*pinboards*), los usuarios muestran las imágenes o vídeos que les gustan o con los que se sienten identificados (*pins*). El contenido puede localizarse dentro (mediante su buscador o al seguir a otros usuarios) o fuera de la red, «repinarse», comentarlo, etc.

Para las marcas, Pinterest puede ser una herramienta útil para mostrar la historia e identidad de la organización en imágenes, y para enseñar productos, servicios o proyectos que estén en marcha. Su empleo es versátil, el objetivo es ofrecer contenido que visualmente guste y llame la atención. Es una manera de proyectar imagen positiva y entablar relaciones con los públicos. Para las marcas de moda, por ejemplo, resulta

especialmente interesante a la hora de mostrar los *looks* y tendencias de temporada.

4. ¿Qué ofrecen los formatos? Nuevas apuestas de comunicación audiovisual corporativa

Nuevos canales predisponen a nuevas apuestas comunicativas. ¿Qué se hace para dotar de contenido audiovisual a los canales ya comentados? Hacemos un breve repaso por nuevos contenidos que ofrecen las marcas en su catálogo de *social media* audiovisual.

Formatos audiovisuales integrados

Son aquellos empleados en el marco de una campaña viral o *transmedia*, es decir, el material imprescindible para que esta pueda llevarse a cabo con éxito. Las organizaciones han inaugurado una etapa en la que combinan la comunicación externa *on line* y *off line* al servicio de la transmisión de su mensaje. En este sentido, suele partirse de un pequeño teaser que fomente el interés y que sea viral, así como se recurre a otros formatos audiovisuales integrados en una web diseñada al efecto.

Una de las primeras campañas *transmedia* y ARG (*Alternate Reality Games*) más conocidas es la desarrollada para Audi (América) por la agencia McKinney bajo el nombre *The Art of the Heist* en 2005. A partir del falso robo de un Audi A3, se inicia una propuesta de juego que recurre a plataformas en medios tradicionales (anuncios en televisión y prensa, radio...) y nuevos (*blogs*, video-conferencias, vídeos de cámaras de vigilancia, etc.) para localizarlo. Los acontecimientos en el mundo real se capturaron en vídeo y sirvieron para alimentar la web⁴¹. El *transmedia* implica, por definición, el empleo de distintos medios para contar una historia sin que unos dependan de otros⁴². Al servicio de dicha finalidad, pueden emplearse diversos formatos audiovisuales: *webseries*, *mobi-series*, *vlogs*, juegos...

Videotutoriales o demostraciones de producto

Vídeos empleados para mostrar a los usuarios cómo emplear un determinado producto o cómo realizar una determinada actividad. Por ejemplo, Maybelline ofrece videotutoriales sobre cómo maquillarse para una celebración, empleando, claro está, los productos de la marca. Recetas de cómo elaborar platos y dulces son un contenido habitual de las marcas relacionadas con la alimentación o con los electrodomésticos de cocina. Son, por lo tanto, vídeos útiles en la comunicación comercial porque ayudan a informar sobre las características y el buen uso de los productos.

Lipdubs

El *lipdub* es un vídeo de carácter dinámico en el que los miembros de la organización participan interpretando en *playback* un tema musical generalmente grabado en plano-secuencia (sin cortes). Se ha empleado dicho formato en comunicación externa para transmitir una imagen alegre, dinámica y divertida de organizaciones interesadas en este perfil comunicativo (p. ej., para celebrar el aniversario de la organización). A nivel interno, además, la realización de este ejercicio audiovisual ayuda a crear un clima

positivo y favorece las relaciones entre el equipo que conforma la organización. En el canal de YouTube de la empresa española Grupo Cortefiel, por ejemplo, puede verse un vídeo musical grabado para proyectar en el aperitivo de Navidad de la empresa (<http://www.youtube.com/watch?v=NsX1x6Dz67k>).

Flashmob vídeos

El *flashmob* (multitud instantánea, en su traducción directa) consiste en la convocatoria de un acto seudoespontáneo, en la calle, en el que se busca la participación del público que en ese momento se encuentre próximo. Su utilización se ha dado sobre todo en el campo de la sociopolítica. Pero también se puede aplicar al ámbito organizacional. Se graba en vídeo (buscando sobre todo las reacciones de complicidad del público) y se cuelga en las redes y medios sociales de la organización. Así, el Banco Sabadell, por ejemplo, en la celebración de su 130 aniversario, organizó en mayo de 2012 en la Plaza de Sant Roc de Sabadell, la interpretación del *Himno a la alegría* por parte de un conjunto orquestal (<http://www.youtube.com/watch?v=GBaHPND2QJg>), al que asistieron, sorprendidos, los vecinos que en ese momento se encontraban en la plaza. McDonald's España puso en marcha una campaña en febrero de 2014 basada en la realización de *flashmobs* en sus distintos establecimientos el mismo día a la misma hora. Cada uno de ellos fue recogido en vídeo y puede encontrarse en su canal de YouTube.

Vídeos musicales

Música y vídeo conforman una muy buena pareja. Si deseamos ser creativos, podemos contar una historia de forma resumida combinada con una música adecuada, lo que subrayará el contenido. Por ejemplo, proponerle a uno de nuestros departamentos que nos explique cómo es un día de trabajo cualquiera por medio de la grabación de un pequeño vídeo musical.

Making off vídeos

Es una buena iniciativa para aprovechar el formato audiovisual principal y generar uno secundario basado en cómo se hizo el primero. Los vídeos de *making off* suelen emplear el sentido del humor, son divertidos, en los que se recogen tomas falsas y declaraciones a cámara que no forman parte de la edición final del producto audiovisual generado.

Microvídeos

Los microvídeos con finalidad informativa o divulgativos constituyen un material audiovisual de interés para los canales en YouTube de las organizaciones.

Forman parte de la divulgación de la actividad (producto o servicio) que la organización realiza, pero no se trata de spots publicitarios (que también suelen estar a disposición de los usuarios en los canales audiovisuales), sino de vídeos de corta duración sobre la actividad de la organización o sobre su identidad.

Por ejemplo, en el canal de YouTube de Clínica Baviera (<http://www.youtube.com/user/ClinicaBaviera>), son numerosos los microvídeos

divulgativos sobre los distintos procedimientos quirúrgicos oftalmológicos que llevan a cabo.

Es interesante que el protagonismo en los vídeos no lo asuma exclusivamente la organización, sino que se lo ceda, al menos en parte, a sus clientes, para que se sientan copartícipes del mensaje y de la actividad de la organización (de hecho, son su razón de ser) y para que otras personas puedan sentirse identificadas.

En el canal de YouTube de Playmobil, por ejemplo, se deja un espacio para los vídeos de los fans (<https://www.youtube.com/playlist?list=PL03771671BED610F4>), pequeñas historias creadas por ellos con los juguetes, que se incorporan en su sección correspondiente al canal oficial de la marca.

Vine vídeos

Los vídeos para Vine constituyen un formato en sí mismos. Su extremadamente corta duración los convierte en un contenido que requiere de una gran creatividad. No es publicidad, ni tampoco información. La mayoría de las marcas aún no lo han incorporado a su catálogo de canales de comunicación externa. Podemos destacar el ejemplo de Coca-Cola, que sí lo ha implementado y, aunque solo tiene 15 posts por el momento, ha conseguido crear propuestas divertidas y originales que tienen como protagonista a la marca.

Branded content vídeos

Son aquellos que no muestran los productos de la marca, sino que ofrecen información que puede ser de interés para nuestro *target*. Por ejemplo: Ikea pone a disposición de los usuarios algunos vídeos sobre cómo aprovechar espacios y sacarles el máximo partido que, por lo tanto, no implican necesariamente el uso de los productos de la marca, sino que forman parte de una serie de vídeos sobre la importancia de sentirnos cómodos en nuestro entorno. De esta forma, la marca hace un ejercicio de dar (a priori sin esperar nada a cambio), aunque por lo pronto conseguir captar el interés de clientes reales o potenciales ya es un gran paso.

Una propuesta taxonómica de los distintos formatos audiovisuales que forman parte de la comunicación corporativa audiovisual de las organizaciones (Costa-Sánchez, 2014) nos muestra que, en el contexto comunicativo actual, han proliferado los mensajes hacia lo audiovisual e interactivo en un intento por enriquecer la comunicación, llamar la atención y favorecer la participación de los públicos a los que se dirige.

La recomendación pasa, por tanto, por animar a las organizaciones a crear su propio departamento de audiovisual dentro de la dirección de comunicación ya que, como decimos, se trata de una tendencia cada vez más necesaria.

5. Conclusiones

En la *era multipantalla*, las organizaciones adaptan sus mensajes. El nuevo ecosistema favorece la conectividad permanente y en cualquier lugar, los contenidos visuales y la multiplicidad de soportes para acceder a ellos. YouTube se ha convertido ya en el segundo buscador en importancia por detrás de Google. El «interés por estar» parte de la disposición de alcanzar con nuestro mensaje a millones de usuarios en todo el mundo. Que se suscriban a nuestro canal, que comenten y que disfruten de los contenidos. Mejor todavía: promover su participación e interacción. «Este canal de alojamiento y distribución de imágenes es también un espacio de interacción social y de comunicación directa, creando un nuevo medio multimedia, interactivo, público y personal a través de los contenidos diversos que tienen a su disposición los internautas» (Oliva, 2012: 135).

La comunicación corporativa se enfrenta al reto de ser adaptable y creativa. El vídeo y los nuevos canales nacidos al amparo de la Web 2.0 se convierten en una buena oportunidad para poder transmitir marca e intangibles positivos. La dirección de comunicación debe plantearse reforzar su departamento audiovisual para mejorar su presencia en la red con vídeos de calidad, divertidos, informativos o emocionantes.

Los microvídeos, que ya son tendencia gracias a Vine y a Instagram, seguirán siéndolo. Los spots, los vídeos informativos, los vídeos corporativos... pueden formar parte del contenido del canal, pero no deben ser el único. Ya se están ensayando nuevas fórmulas audiovisuales que generen una experiencia positiva para el usuario, que le ofrezcan participar o que le cuenten una historia que no olvide. Diferenciarse es la clave. Continúa siéndolo. El *engagement* es el objetivo. La avalancha de mensajes, la gran cantidad de oferta, la falta de tiempo, la desconfianza y la falta de ilusión (especialmente, en el contexto actual) son, quizá, los principales obstáculos para llegar a los ciudadanos.

Por eso, la forma de contar y de relacionarse de las empresas y las instituciones debe también renovarse. No solo con las herramientas, sino con la forma y el contenido, es decir, con el mensaje. El cometido fundamental de la dirección de comunicación continúa siendo el de mantener buenas relaciones con los públicos, lo que supone: en primer lugar, llamar su atención porque ellos deberán acercarse también a nosotros; en segundo lugar, entablar relación, con lo que hay que cuidar el contenido y el trato; en tercer lugar, ser transparentes, honestos (como punto de partida) y aún ofrecerles «algo más», una sonrisa, un guiño cómplice, una información interesante que desconocían y que les resulta útil... para convertirnos en su referencia, en la nota de color de un lienzo dominado por la monotonía y la uniformidad.

Referencias bibliográficas

- Castelló Martínez, A.** (2010). *Estrategias empresariales en la Web 2.0. Las redes sociales online*. Alicante: Editorial ECU.
- Costa-Sánchez, C.** (2014). “Transmedia Storytelling, an ally of Corporate Communication: #Dropped by Heineken case study”, en *Communication and Society/ Comunicación y Sociedad*, vol. XXVII, n. 3, 2014, pp.127-150.
- Del Pino, C., Castelló, A., Ramos-Soler, I.** (2013). *La comunicación en cambio constante: branded content, community management, comunicación 2.0, estrategia en medios sociales*. Madrid: Fragua.
- Galindo Rubio, F.** (2004). Comunicación audiovisual corporativa: cómo audiovisualizar la identidad de las organizaciones. Salamanca: Publicaciones de la Universidad Pontificia.
- González, A., Ruiz, J. A., Ruiz, M.** (2005). «Salas de prensa en las webs corporativas. Un análisis de las prácticas empresariales en los países tecnológicamente avanzados», en III Congrés Internacional Comunicació i Realitat. Disponible en: http://cicr.blanquerna.url.edu/2005/Abstracts/PDFsComunicacions/vol1/04/GONZALEZAlfonso_RUIZAntonio_R
- Jenkins, H.** (2003): “Transmedia storytelling”, *Tecnology Review*, 15-1-2003, <http://www.technologyreview.com/biotech/13052>, 25-1-2014.
- Levine, R., et al.** (2008). *El Manifiesto Cluetrain. El ocaso de la empresa convencional*. Barcelona: Deusto.
- Moreno, A., Navarro, C., Zerfass, A.** (2013). Los medios tradicionales resisten ante los social media. En Dircom. *Anuario de la Comunicación 2013* (pp. 64-67). Madrid: Dircom.
- Oliva Marañón, C.** (2012). «Comunicación 2.0, visibilidad e interactividad: fundamentos de la imagen corporativa de las Universidades Públicas de Madrid en YouTube», *Fonseca Journal of Communication*, n.º 5, pp. 117-139.
- Waters, R. D., Jones, P. M.** (2011). “Using video to build an organization’s identity and brand: A content analysis of nonprofit organizations’ YouTube videos”. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 23(3), 248-268.

39 <http://es.slideshare.net/TCAnalysis/5-oleada-observatorio-redes-sociales>

40 <http://www.puromarketing.com/10/22168/youtube-primera-fuente-informacion-sobre-productos-entre-jovenes-consumidores.html>

41 Puede obtenerse información más detallada de la campaña en: <http://edwardboches.com/wp-content/uploads/2012/01/art-of-heist.pdf>

42 Jenkins, H. (2003). «Transmedia storytelling», *Tecnology Review*. Recuperado de <http://www.technologyreview.com/news/401760/transmedia-storytelling/>. 15/12/2013 y Jenkins, H. (2008). *Cultura de la convergencia*, Barcelona, Paidós.

Capítulo XII

Modelo de auditoría de comunicación, una acción estratégica para la competitividad organizacional

Dra. M.^a del Carmen Gómez de la Fuente
Universidad Autónoma de Tamaulipas, México

1. Introducción

En México no es una práctica común la evaluación de la comunicación en las organizaciones y mucho menos que se cuente con un modelo de auditoría de comunicación que se aplique a organizaciones públicas y privadas. Asimismo, es una realidad que en las empresas e instituciones mexicanas no se valore la función de la comunicación organizacional ya que sus líderes consideran que la comunicación va implícita en las competencias, habilidades y destrezas de los empleados, como lo destaca Varona (2005: 89) cuando afirma que: «tienden a asumir que su personal sabe comunicarse y, por lo tanto, la comunicación no es un aspecto en la vida organizacional que merezca una atención especial».

La comunicación es un proceso de interacción entre los individuos, ya sea de forma interpersonal, grupal, organizacional, entre otras, de manera que les permite crear mensajes que propician su adaptación en el contexto donde se desarrollan (Fernández Collado, 2001). Este proceso implica la participación e interacción del emisor, quien funciona como actor medular en el proceso comunicativo, y tiene como fin crear el mensaje y elegir el medio ideal para que llegue a su destino. Asimismo, durante el proceso comunicativo, el emisor (la fuente) tiene la responsabilidad de asegurarse de que el mensaje llegue fiel y exacto a su destinatario o receptor verificando e implementando la retroalimentación, midiendo si se percibió tal y como se diseñó.

Según Del Pozo (1997: 116), «la comunicación proviene del término latino *communicatio*, que significa “participación”, “poner en común”, “compartir”, e información proviene, a su vez, de la palabra latina *informatio*, que significa “imagen”. La información es, por lo tanto, algo impersonal, puede ser un simple dato, que llega a almacenarse en distintos soportes físicos, o personales, como la mente humana».

En el campo laboral, la comunicación es esencial, es la fuerza que mueve e integra a los empleados que forman parte de los diversos subsistemas y propicia la generación de productos o servicios que satisfagan las necesidades de los clientes, así como de los diversos públicos que interactúan con el sistema. «La comunicación organizacional, como todo apoyo a la productividad, busca que la transformación competitiva de las empresas, gobiernos y organizaciones de la sociedad civil se dé en el menor tiempo posible y con la mayor coordinación posible de quienes son sus actores principales» (Nosnik, 2006: 44).

Las organizaciones, en general, viven actualmente en una dinámica de cambio que propicia una serie de problemáticas con los diversos públicos con los que entran en contacto. No obstante, es importante destacar que el ser humano tiene la capacidad de adaptarse al cambio en virtud de que cuenta con ilimitados recursos, que le permiten enfrentar los retos y contar con una mejor toma de decisiones.

La comunicación es esencial en el sistema organizacional ya que, por medio de ella, los empleados integran todas las actividades implícitas en su quehacer, como: definir su misión, su visión, su filosofía, sus valores, su estructura, sus normas y, principalmente,

contribuye a la producción de bienes y servicios de calidad, favoreciendo la satisfacción de necesidades de los diversos públicos con los que entra en contacto.

Por lo general, la comunicación en las organizaciones surge de las necesidades que tienen los diversos actores que interactúan con, en y desde el sistema organizacional, ya sea en el ámbito interno o externo. Estas necesidades pueden ser la falta o exceso de información de un servicio o producto; necesidades de pertenencia, estatus, poder, conocimientos, habilidades o destrezas que requieren satisfacer lo que contribuye a detonar el proceso comunicativo. Como empresa o institución, debe propiciar el seguimiento de sus procesos comunicativos con los diversos públicos por medio de la retroalimentación, de forma que ayude a identificar: ¿cuál es la percepción que se tiene de la empresa o institución?, ¿qué es lo que marca la diferencia con la competencia?, ¿los productos o servicios que proporciona son de calidad?, ¿cuál es el grado de satisfacción que tienen los públicos que interactúan con ella?, ¿de qué forma se pueden implementar estrategias más apropiadas que la hagan más competitiva? En sí, existe un sinnúmero de preguntas que facilitarían el diagnóstico de las fortalezas y debilidades para su correspondiente atención favoreciendo una mejora continua del sistema organizacional.

El reto para cualquier organización es operar eficaz y eficientemente en todas las áreas del sistema. Uno de los aspectos prioritarios en el campo organizacional en la actualidad es la evaluación de los procesos comunicativos, de los medios de comunicación tradicionales y emergentes, así como la calidad de la información. Dentro de esta óptica, poco a poco se ha creado la necesidad de evaluar la comunicación y la información que se genera dentro y fuera del sistema organizacional. Evaluar a las empresas o instituciones implica efectuar un proceso de medición, valoración y revisión de la percepción-satisfacción de sus procesos productivos y de servicios, de forma que ayuden a proporcionar una radiografía del estado actual en el que se encuentra el sistema organizacional.

Evaluar la comunicación trae consigo la implementación de una auditoría de comunicación integral, que tenga como fin identificar las prácticas positivas y negativas en sus procesos comunicativos, flujos, redes, medios empleados, públicos, cultura, entre otros aspectos que los lleven a la eficacia y eficiencia en el sistema organizacional. Para ello, los diversos actores involucrados en el proceso deben ser conscientes de la responsabilidad que implica efectuar una auditoría y de los beneficios que se obtienen con su implementación para la mejora organizacional.

Al respecto, Túnnez (2012: 69) destaca que «el funcionamiento global de la comunicación en la organización se revisa a través de las auditorías que extienden el balance evaluativo a todas las acciones de comunicación (publicidad, relaciones públicas, información, protocolo) externas e internas, y a los flujos, las acciones, el logro de objetivos, los efectos y las relaciones con todos los públicos de la organización».

Efectivamente, según este autor (2012), las auditorías de comunicación son fundamentales para la mejora de las diversas actividades implícitas en el quehacer del sistema organizacional, en virtud de que su fin es identificar las áreas de oportunidad en

sus procesos para su inmediata atención, de forma que se propicie un círculo de mejora continua permanente.

2. Antecedentes de auditoría de comunicación

La auditoría de comunicación en las organizaciones es una actividad que se realiza principalmente en Europa y Estados Unidos. En México, se efectúa por medio de estudios de desarrollo organizacional, certificaciones ISO 9000-2001, o bien, en auditorías administrativas que contemplan un apartado para la comunicación.

Las investigaciones realizadas por Varona (2005: 91) muestran que los primeros escritos del tema sobre la evaluación de la comunicación organizacional aparecieron en Estados Unidos a principios de 1950. Asimismo, menciona que los fundamentos de la auditoría de comunicación están cimentados en los diversos aportes de la ciencia de la comunicación, la sociología, la psicología, la teoría de las organizaciones, la auditoría administrativa, además de la metodología cuantitativa y cualitativa, entre otras.

La [tabla 1](#) presenta, según Varona (2005), un resumen de las primeras investigaciones consideradas como auditorías de comunicación.

Tabla 1. Primeras investigaciones de auditoría de comunicación

1950	Primera auditoría de comunicación. Los primeros escritos sobre el tema de la evaluación de la comunicación organizacional aparecieron en Estados Unidos a principios de 1950
Década de 1970	El desarrollo más significativo de las auditorías de comunicación organizacional se dio a principios de la década de 1970 con la aparición de los tres primeros procedimientos e instrumentos de auditoría de la comunicación. El primer procedimiento, conocido como <i>ICA Communication Audit</i> , se inició en 1971, patrocinado por ICA (<i>International Communication Association</i>)
1974	El segundo procedimiento fue desarrollado por Osmo A. Wio y Martti Helsila en Finlandia, en 1974, y se conoce como <i>The LTT Audit System</i> , nombre del instituto de investigaciones de Finlandia que patrocinó la investigación
1976	El tercer procedimiento consta de un cuestionario llamado <i>Communication Satisfaction Questionnaire</i> , que fue desarrollado por Downs y Hazen (1976)
1978	Una versión corregida del <i>LTT Audit System</i> , el OCD (<i>Organizational Communication Development</i>) fue realizada por Osmo A. Wiio en 1978
1990	El instrumento citado anteriormente fue revisado y ampliado en por Cal W. Downs y se le dio el nuevo nombre de <i>Communication Audit Questionnaire</i> . La versión en español de este instrumento fue realizada por Varona (1991) y aplicada en Guatemala

Fuente: Basado en Varona (2005, en Gómez, 2013: 23)

Como se puede apreciar en la [tabla 1](#), existen diversos estudios en Estados Unidos y Guatemala en los últimos 40 años que han contribuido a la generación de nuevos procedimientos e instrumentos en diversas investigaciones realizadas hasta la fecha.

3. Definiciones de auditoría

Existen diversas definiciones del término auditoría. Sánchez (2003: 19) destaca que «la auditoría, también denominada censura, revisión o verificación: es la última fase del proceso contable cuyo fin es la supervisión del mismo por un profesional independiente, función que efectúa mediante el análisis electivo de la actividad de la empresa: orgánico funcional y económico financiero». Como menciona el autor, la auditoría se realiza como la última fase del proceso.

Por otro lado, Mancillas (2001: 16) define la auditoría como «una de las aplicaciones de los principios científicos de la contabilidad, basada en la verificación de los registros patrimoniales de las haciendas, para observar su exactitud; no obstante, este no es su único objetivo».

En la actualidad, el ejercicio profesional de la auditoría ha diversificado su área de acción a diversas disciplinas. Una auditoría tiene una naturaleza, un propósito, un fin o alcance, sigue una metodología para la revisión de las diversas áreas. Los auditores deben contar con conocimientos, habilidades, competencias, y valores como la decencia y la honradez, en virtud de que el ejercicio profesional demanda total responsabilidad, amplio criterio y mucha prudencia.

Las instituciones públicas y privadas, día a día, se enfrentan a una serie de problemáticas en su comunicación interna y externa, en virtud de que no cuentan con un área específica que se encargue de la gestión de la comunicación organizacional. Por lo general, las empresas e instituciones tienen una persona que realiza actividades de periodismo, atiende a los medios masivos, organiza eventos y proporciona asesoría al titular principalmente. Es fundamental para las organizaciones realizar procesos de evaluación que las lleven a una mejor toma de decisiones, además de contar con una visión global de lo que es la empresa e implementar las medidas correctivas cuando sea necesario.

Los procesos de auditoría consideran diversos aspectos antes de su implementación, como son: su naturaleza, los propósitos, el alcance, los fundamentos, la orientación, la metodología, entre otros; es muy importante acordarlos con los diversos actores involucrados en el proceso.

En la [tabla 2](#) se plantean de manera específica los fines del modelo de auditoría de comunicación integral (MACI).

Tabla 2. Criterios a considerar en una auditoría de comunicación integral

Factores	Auditoría de comunicación integral
Naturaleza	Técnica de control de la comunicación organizacional
Propósito	Evaluar y mejorar la comunicación organizacional
Alcance	La eficiencia y la efectividad del proceso de comunicación organizacional
Fundamentos	La ciencia de la comunicación, el estado del arte y la normatividad de la empresa
Metodología	Técnicas y procedimientos apoyados en el método científico

Aplicación	Al sistema organizacional y sus subsistemas básicos
Evaluación	Objetiva/subjetiva
Resultados	Con rigor científico e interpretativos
Aceptación	Actualmente para revisión
Orientación	Analiza percepciones, satisfacción
Proyección	Hacia el futuro
Uso	Limitado
Regularidad	Esporádica
Antigüedad	Un año
Realización	Profesionales de la comunicación y psicología, sociología y administración
Informe	Amplio

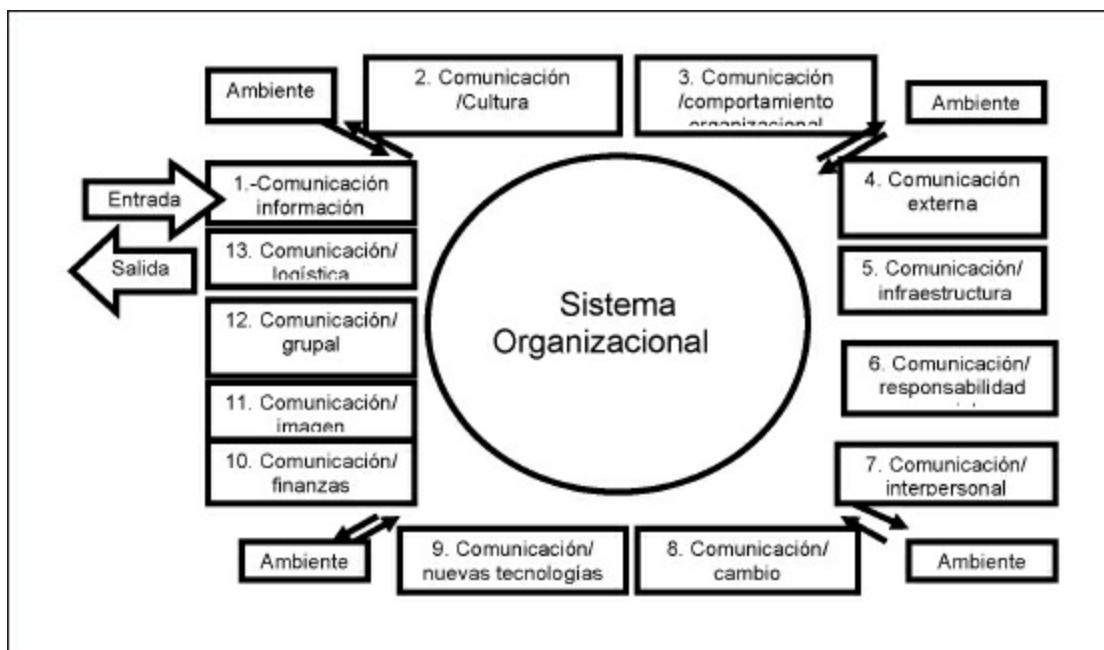
Fuente: Basado en Mancillas (2001, en Gómez 2013: 107)

Como se aprecia en la [tabla 2](#), todo proceso de auditoría debe considerar desde el inicio que todos los actores que participan en el sistema organizacional deben colaborar de manera activa, proporcionando las evidencias de sus prácticas internas y sobre todo de sus directivos. Asimismo, convendrá definir, analizar y revisar los factores que componen el modelo de manera que inviten a la reflexión, antes de la acción.

4. Modelo de auditoría de comunicación integral (MACI)

Hasta donde abarcan mis conocimientos, no fue posible identificar un modelo de auditoría de comunicación integral diseñado para evaluar, revisar, medir o auditar la comunicación organizacional interna y externa considerando los diversos subsistemas organizacionales y que, además, pudiera aplicarse a organizaciones mexicanas públicas y privadas del noreste del país. El presente modelo empírico de auditoría de comunicación integral está basado en el modelo sistémico de Kast y Rosenzweig (1973), la teoría de la comunicación productiva de Nosnik (1995, 2003, 2005, 2010) y el modelo de Berthier (2005), que sugiere cómo se desarrolla el proceso comunicativo desde la percepción de los directivos y subordinados, tomando como base la comunicación y los trece subsistemas que a continuación se presentan en la [figura 1](#).

Figura 1. Modelo de auditoría de comunicación integral (MACI)



Fuente: Gómez (2013: 108)

En la [figura 1](#) se muestra el modelo MACI, que desde la óptica de la teoría de sistemas y la perspectiva de la comunicación funcionalista, evalúa a nivel integral trece factores esenciales en las organizaciones, incluyendo las entradas, las salidas y el ambiente que afecta de manera positiva o negativa al sistema.

MACI considera trece factores que surgen de la revisión bibliográfica y de los constructos que fundamentan cada factor (Gómez, 2013).

El primer factor a evaluar en los instrumentos diseñados para la autoevaluación por parte de la organización y de los empleados es:

- Comunicación/información: evalúa una serie de rasgos que, en el sistema organizacional, son prioritarios al momento de emitir un mensaje entre jefes y subordinados; por lo tanto, deben considerarse tanto por cauces formales como informales algunos principios como la prontitud, la objetividad, la utilidad y la confianza (Lucas, 1997).

El segundo factor es muy básico en el sistema organizacional, ya que representa la esencia de toda organización:

- Comunicación y cultura: la cultura, tal y como se manifiesta en las organizaciones, y de acuerdo con Nosnik (2005: 48), es el «conjunto de creencias, valores, estilos, principios y hábitos que identifican el perfil normativo y ético de la misma». Efectivamente, como señala el autor, la cultura cultiva la identidad de las empresas u organizaciones, por lo tanto, es una prioridad su evaluación.

El tercer factor que se analiza en la organización es la comunicación y el comportamiento organizacional.

- Comunicación y comportamiento organizacional: según Robbins (2004: 8), «el comportamiento organizacional estudia lo que la gente hace en la organización y cómo repercute esa conducta en el desempeño».

Otro factor que evaluar es la comunicación con los públicos externos.

- Comunicación/externa: evalúa la percepción de los empleados con respecto a las relaciones con los clientes, como el gobierno, los medios de comunicación, los proveedores, la familia, y la comunidad, entre otros. La comunicación externa debe cuidar a sus diversos públicos y contar con buenas relaciones. Andrade (2005) enfatiza que el sistema organizacional interactúa con diversos públicos, como: los clientes, la comunidad local, el gobierno, los proveedores, los medios de comunicación, entre otros, para saber lo que piensan de la empresa o institución, del producto o servicio y, en la medida de lo posible, atender sus necesidades.

La comunicación/infraestructura se aborda como quinto factor en el modelo MACI.

- Comunicación/infraestructura: mide la percepción que se tiene de la organización en cuanto a sus recursos materiales, (edificios, oficinas, mobiliario, equipo, *software*, transporte, etc.), que contribuyen al desarrollo de las actividades laborales brindando a sus empleados la seguridad de una empresa sólida y formal.

En el campo organizacional, actualmente, las organizaciones no se pueden desvincular de la responsabilidad social, sexto factor a evaluar.

- Comunicación/responsabilidad social: este factor analiza las prácticas éticas de la

organización, como el comportamiento, el uso de las normas, la práctica de valores, la responsabilidad laboral, la contribución con la sociedad, la conservación del ambiente, la ayuda mutua y la congruencia de los valores a nivel interno y externo desde el punto de vista de sus clientes internos.

La comunicación interpersonal para el buen clima laboral de las organizaciones está considerada como el siguiente factor.

- Comunicación interpersonal: evalúa las prácticas y la efectividad de la comunicación de los líderes con sus subordinados, en donde se revisan la empatía, la asertividad, los medios, el liderazgo y las habilidades comunicativas con el fin de detectar los fallos para su inmediata atención.

El cambio en las organizaciones en la actualidad está presente día a día, por lo que el modelo lo revisa como:

- Comunicación y cambio: tiene como fin identificar las áreas de oportunidad de la comunicación en situación de crisis e inestabilidad financiera, siniestros, rotación, nuevas tecnologías, etc., para su oportuna prevención.

El uso e implementación de los medios masivos y las nuevas tecnologías está implícito en el sistema organizacional. El modelo lo revisa en el siguiente factor:

- Comunicación/nuevas tecnologías: analiza las organizaciones con respecto al uso de los medios tradicionales y las nuevas tecnologías de la información en cuanto a su oportunidad, claridad, suficiencia, vehículo y efectividad, tomando como base al cliente interno. Nosnik (2005) destaca que las nuevas tecnologías de información y comunicación (TIC) se refieren a medios que presentan la combinación de telecomunicaciones, informática y medios tradicionales de comunicación por medio de celulares, radiolocalizadores, Internet e intranet, así como videoconferencias.

El décimo factor cuya evaluación en el sistema organizacional es primordial, se considera en el modelo con la siguiente conceptualización:

- Comunicación/finanzas: se trata de una actividad también conocida como «comunicación con los accionistas o a los inversionistas» (Sánchez, 1998: 56). Se encarga de aspectos relacionados con las finanzas de la organización y su posición en la bolsa. Este factor identifica el manejo de la información y la transparencia de aquellos hacia sus clientes internos.

La comunicación con los diversos públicos es básica para afianzar la imagen y la reputación de las empresas y organizaciones, por lo que se presenta a continuación para

la evaluación de la comunicación corporativa.

- Comunicación e imagen: se refiere a la creación de una percepción favorable de la organización entre sus colaboradores y con los diversos públicos. Andrade (2005) destaca que se mide la percepción de los públicos en cuanto a la marca, la publicidad, las relaciones de posicionamiento, la señalética y las diversas estrategias para la impresión de una imagen favorable en la mente de los individuos.

Otro aspecto que evaluar en el presente modelo es la comunicación con los grupos, ya que es determinante en todo sistema organizacional.

- Comunicación grupal: evalúa y analiza la percepción respecto a la promoción e integración de los grupos, el estatus y el nivel de participación, entre otros, con el objeto de visualizar las prácticas de la organización en cuanto a la conformación de grupos para el logro de objetivos y el cumplimiento de metas.

En toda organización es prioritario revisar las actividades, las estrategias y las acciones encaminadas al logro de los objetivos del sistema organizacional. El presente modelo las aborda como un factor elemental.

- Comunicación/logística: evalúa y analiza la percepción sobre la promoción a los sistemas de calidad, administración, control, dirección, orden en el trabajo, e innovaciones, entre otros, con el fin de contribuir a la detección oportuna de los fallos de la estructura organizacional y sus procesos.

Como afirman Costa, Gómez y Túñez (2009), auditar la comunicación en las organizaciones es fundamental, ya que permite diagnosticar las prácticas de comunicación inadecuadas, así como identificar las fortalezas de los procesos, flujos, canales, medios, herramientas y competencias de los líderes en cuanto a las habilidades de comunicación, la relaciones públicas, la publicidad y la imagen, entre otras. Implica analizar las prácticas de comunicación siguiendo estándares de calidad en el proceso que, sin duda alguna, incrementará el logro de objetivos y metas organizacionales.

5. Conclusiones

Es prioritario que, ante las condiciones a las que se enfrentan día a día, las instituciones públicas y las empresas tomen medidas eficaces y eficientes que satisfagan las necesidades de información y comunicación. Para ello, se sugiere contar con un área específica que atienda la comunicación interna y externa, auditando periódicamente los diversos subsistemas, de forma que identifique las áreas de oportunidad y contribuya a una mejor toma de decisiones así como a la gestión inmediata.

El modelo MACI muestra a la comunicación como la materia prima, debido a que es el eje estratégico del sistema organizacional, en virtud de que nada sucede sin el uso de aquella. Muchos de los problemas que surgen en las empresas o instituciones se generan por la falta de atención en los procesos de comunicación organizacional. Por ello, se busca contribuir de manera empírica a que las organizaciones públicas y privadas cuenten con un modelo de auditoría de comunicación integral que evalúe y analice la comunicación interna y externa del sistema organizacional para favorecer una mejor toma de decisiones y la respuesta más conveniente a la competitividad global.

Referencias bibliográficas

- Andrade, H.** (2005). *Comunicación Organizacional interna. Proceso disciplina y técnica*. A Coruña: Netbiblo.
- Chiavenato, I.** (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Santa Fe de Bogotá: Mc Graw-Hill.
- Costa, C., Gómez, M., y Túñez, M.** (2009). *En busca de la calidad en la Comunicación Organizacional: la auditoría de comunicación*. Trabajo presentado en el VI Sopcom IV Congreso Ibérico, Lisboa, Portugal. Resumen recuperado de: http://conferencias.ulusofona.pt/index.php/sopcom_iberico/sopcom_iberico09/paper/view/393/388
- Del Pozo Lite, M.** (1997). *Cultura empresarial y Comunicación interna. Su influencia en la gestión estratégica*. Madrid: Fragua.
- Fernández, C.** (2001). *La Comunicación Humana en el mundo contemporáneo*. (2.^a ed.). México: Mc Graw-Hill.
- Gómez M. C.** (2013). *Auditoría de comunicación en las organizaciones: aplicación de un modelo en dos organizaciones del noreste de México*. Tesis doctoral. Recuperado de: dspace.usc.es/bitstream/10347/7512/1/Rep_389.pdf
- Lucas Marín, A.** (1997). *La Comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Barcelona: Bosch.
- Mancillas, E.** (2001). *La auditoría Administrativa. Un enfoque científico*. México: Trillas.
- Mellado, C.** (2005). *El proceso comunicativo al interior de la pequeña empresa industrial*. España: Kadmos.
- Mendivil, V.** (1985). *Elementos de Auditoría*. México: ECASA.
- Nosnik, A.** (agosto, 2003). *Comunicación Productiva: Un Nuevo Enfoque Teórico*. Razón y Palabra (34). Recuperado de: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n34/anosnik.html>
- Nosnik, A.** (2005). *Culturas organizacionales. Su origen, consolidación y desarrollo*. España: Netbiblo.
- Nosnik, A.** (2006). Globalización: el papel de la comunicación en la convergencia de las reglas organizacionales. En: Rebeil Corella, M. A. (coord.). *Comunicación Estratégica en las Organizaciones*. (pp. 27- 46). México: Trillas.
- Nosnik, A.** (2010). *Teoría de la Comunicación Productiva. Exploraciones más allá de la retroalimentación*. México: Manuscrito en preparación.
- Robbins, S.** (1996). *Comportamiento Organizacional: Teoría y Práctica*. México: Prentice Hall.
- Robbins, S.** (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Rodríguez, J.** (2003). *Sinopsis de Auditoría administrativa*. México: Trillas.
- Sánchez, J.** (2003). *Teoría y Práctica de la Auditoría I*. Madrid: Pirámide.
- Sánchez, S.** (1998). *La Visión Estratégica del Comunicador Organizacional*. En: Rebeil Corella M. A., Ruiz Sandoval R, C. (coord.). *El Poder de la Comunicación en las Organizaciones*. (pp. 35-73) México: Plaza y Valdés.
- Túñez, M.** (2012). *La Gestión de la Comunicación en las organizaciones*. Zamora, España: Comunicación Social.
- Varona, F.** (2005). *El círculo de la comunicación*. España: Netbiblo.
- Whittington, O. y Pany, K.** (2000). *Auditoría un enfoque integral*. Santa Fe de Bogotá: Mc Graw-Hill.

Capítulo XIII

Nociones básicas sobre protocolo y organización de actos: teoría y práctica

Gemma Rodríguez Alonso
Francisco Carrillo Boutureira

A menudo observamos un gran desconocimiento, lógico por otra parte, de las normas que regulan el protocolo oficial por parte de los representantes de los medios de comunicación. Aunque son sabedores de que la colocación de autoridades en los actos oficiales organizados, bien sea por la administración estatal, autonómica o local se rige por el Real Decreto o el correspondiente decreto autonómico, ignoran la importancia de los principios rectores de la normativa protocolaria o el peso que en ella tienen los usos y costumbres. De ahí que existan fricciones en actos cuya naturaleza es complicada de definir, puesto que pueden chocar los intereses mediáticos y los criterios protocolarios a la hora de decidir, por ejemplo, una determinada foto de familia.

Francisco López-Nieto (2000)⁴³ clasifica las normas que atañen al protocolo en:

- a) Normas de «carácter ético o moral», que, según él, son exigidas por un deber moral o inspiradas en la solidaridad y cuyo cumplimiento nace de la propia conciencia; son la buena educación y el respeto a los demás.
- b) Normas de «carácter social», son reglas convencionales, cambian con los tiempos y el lugar donde se aplican, no son vinculantes y su no cumplimiento solo provoca una sanción social. Un ejemplo de ellas sería, en un acto que conlleva el uso de etiqueta, equivocarse a la hora de usar *smoking* o frac; este «descuido» no acarrea ninguna sanción, tan solo hacer el ridículo.
- c) Normas de «carácter jurídico», dictadas por el Estado o la comunidad internacional, forman el derecho positivo y el derecho consuetudinario (los usos y costumbres que regulan la precedencia de autoridades).

Los fundamentos esenciales en los que se basa el Protocolo Oficial de Estado son:

- La normativa legal vigente, que abarca desde las normas sobre concesión, rehabilitación y transmisión de títulos nobiliarios; normas sobre recompensas, que incluyen las reguladoras de las órdenes civiles y militares y las medallas; las normas reguladoras de los símbolos del Estado: bandera, escudo, himnos; normas donde se encuentran incluidos preceptos que afectan a los tratamientos honoríficos; las normas sobre precedencias en actos públicos (Real Decreto 2009/1983, de 4 de agosto y decretos autonómicos) hasta las normas sobre celebración de actos, incluyendo la rendición de honores.

- Las costumbres y tradiciones inveteradas del lugar.

Ahora bien, esta normativa, aunque pueda parecer rígida, ya que como dice Francisco Marín Calahorro (1997)⁴⁴, ordena las conductas y las formalidades de los actos solemnes y es obligatoria a la hora de cumplirla ya que sus destinatarios son entes públicos en el día a día de los actos oficiales, Carlos Fuente Lafuente (2008)⁴⁵ afirma que «las reglas sociales, de etiqueta, convencionales o consuetudinarias, alcanzan mayor relevancia, pues resulta difícil entender un acto protocolario en el que no sea preciso acudir a este tipo de normas para completar las lagunas jurídicas, o en el que más intensamente se constate la necesidad de respeto a convenciones, usos o costumbres no sancionadas por un texto legal».

El mismo autor nos propone el siguiente agrupamiento normativo en razón de:

- a) El ente territorial del que emanan.
- b) La materia que tratan.
- c) Su ámbito de aplicación.

Con ello se persigue lograr un discernimiento y clarificación a la hora de aplicarlas en los actos oficiales, y además, pueden servir de modelo y guía en organismos no oficiales pero de gran repercusión pública.

Para una mayor comprensión de la materia y delimitación de las fronteras del protocolo oficial, podemos seguir la propuesta de Francisco Marín Calahorro (1997), que atañe a la clasificación de los actos y sus ámbitos de aplicación. Como veremos, muchas veces hay actos privados con repercusión mediática dada la asistencia de autoridades (bautizos, bodas, reuniones informales) que hacen pensar que son actos oficiales, otras veces, nos encontramos con actos conjuntamente organizados por importantes entidades que no están encuadradas en la administración del Estado y organismos estatales, que nos hacen dudar de la normativa correcta que se debe aplicar.

El autor distingue entre una esfera pública y una esfera privada a la hora de estructurar los eventos (Marín Calahorro, 1997):

1. En la «esfera pública» se encuadran los actos, que, por su público concreto y repercusión mediática, adquieren una dimensión pública. Teniendo en cuenta el organismo que los convoque su carácter puede ser:
 - Oficial:
 - Actos oficiales de carácter general organizados por las instituciones del Estado y diferentes ramas de la Administración, con ocasión de acontecimientos o conmemoraciones de ámbito nacional, autonómico o local.
 - Actos oficiales de carácter especial, planificados por organismos dependientes o relacionados con la Administración pero limitados al ámbito de su propia competencia.
 - No oficial: los actos no oficiales estarían promovidos por entes o personalidades no incluidas en la administración estatal; su requisito esencial

sería el de alcanzar un gran interés para el conjunto de la sociedad; la normativa protocolaria aplicada vendría determinada por usos y costumbres, o reglamentos internos que ayudarían a organizar los eventos y jerarquizar a sus representantes.

2. En la «esfera privada», los eventos no adquieren proyección mediática, solo atañen a un reducido número de personas, presentan una mayor o menor formalidad en cuanto a la aplicación de reglas sociales.
 - Carácter formal: se mantienen ciertas formalidades, que incluyen una convocatoria, un ceremonial privado y cierta etiqueta (bodas, bautizos y exequias).
 - Carácter informal, donde la afectividad y los sentimientos se imponen a las normas sociales (reuniones de amigos, cenas o almuerzos).

En la [tabla 1](#) se muestran las esferas de aplicación y carácter de los actos según Fernando Marín Calahorro.

Tabla 1. Esferas de aplicación y carácter de los actos

Esfera de aplicación	Carácter de los actos
Esfera pública (Actos públicos)	Oficial No oficial
Esfera privada (Actos privados)	Formal Informal

Según Fernando Marín Calahorro (1997).

Dentro de este conjunto de normas destaca el Real Decreto 2099/83, de 4 de agosto, sobre Ordenación General de Precedencias en el Estado, a efectos de ordenación de autoridades y, cuya aplicación rige en el Estado español.

El redactor de esta norma fue el primer jefe de protocolo del Estado en 1983, Joaquín Martínez-Correcher, quien con motivo del I Congreso Internacional de Protocolo, celebrado en Oviedo, señaló en su discurso que esta norma «establece una nueva filosofía política del protocolo y del ceremonial... con unas evidentes características de modernidad... A mi modo de ver, creo que en España se ha producido una paz protocolaria con una evidente rapidez en la promulgación de las nuevas normas»⁴⁶.

Para contextualizar estas afirmaciones, hay que recordar que el último decreto sobre precedencias en España databa de 1968, por tanto, el ordenamiento jurídico de las autoridades en los actos oficiales suponía una plasmación de las instituciones del régimen franquista, de ahí que el Real Decreto de 1983 supusiera una auténtica tabla de salvación ante el caos que se originaba cuando en un acto oficial concurrían autoridades del anterior régimen junto con las de la joven y recién estrenada democracia.

El Ordenamiento General consta de:

- Título Preliminar: con 21 artículos que explican los ámbitos de aplicación y los órganos encargados del protocolo.
- Título I: comprende la clasificación y presidencia de los actos y las normas de

precedencia.

- Título II: regula la precedencia de las autoridades en los actos oficiales de carácter general organizados por la Jefatura de Estado (Casa Real) y la Administración del Estado.
- Título III: explica la ordenación de las instituciones y corporaciones en
- Título IV: contiene normas adicionales y va seguido de una disposición final derogatoria.

Los principios rectores que emanan de este decreto sirven como guía a la hora de la ubicación de las distintas instituciones y personalidades que componen el orden social en nuestro país. Recogemos los siguientes:

- Las autoridades electivas y de representación gozan de prevalencia sobre las autoridades designadas.
- La residencia, la antigüedad y la edad se aplican a la hora de tener en cuenta la prevalencia entre autoridades y personalidades que no aparecen en el Real Decreto.
- El mundo de la cultura aparece recogido y representado de manera preferente, a través del Instituto de España, las Reales Academias y la Universidad.
- Todo servicio público desinteresado tiene preferencia sobre lo interesado, como reflejo del signo democrático y social que emana en el Real Decreto.
- A la nobleza, obedeciendo al respeto por la tradición, se le acostumbra a conceder cierta prevalencia. En concreto, a los grandes de España, se les coloca después de los secretarios de Estado.
- A las personalidades que sobresalgan en los campos del pensamiento, las ciencias y las artes, y que hayan sido distinguidas con importantes condecoraciones, también se les otorga preferencia.
- A los invitados de honor y a los patrocinadores se les reserva un lugar muy destacado y de privilegio.

Desde hace años, los expertos y profesionales del protocolo vienen reclamando a las instancias superiores de la Administración central un nuevo decreto, más acorde con la realidad institucional resultante de la evolución autonómica. Las autonomías han ido creando nuevos entes que no aparecen recogidos en este decreto, y aunque algunas de ellas han desarrollado sus propias normativas autonómicas, no siempre concilian las autoridades centrales y las suyas propias.

Al caso viene presentar un estudio hecho por Javier Sierra Sánchez y Joaquín Sotelo González (2008)⁴⁷, en donde han aplicado el método prospectivo Delphi a un interesante cuestionario que pretende aclarar cuestiones vitales en el protocolo, entre las cuales está el desajuste que presentan las precedencias del R.D. 2099/1983. Una amplia mayoría de expertos consultados constata la necesidad de modificar la norma, y situar las nuevas autoridades autonómicas en el marco estatal.

Ejemplos prácticos

Conscientes de que los profesionales del protocolo y de la comunicación tenemos la obligación y la responsabilidad conjunta e irrenunciable de entendernos y complementarnos a la hora de organizar y ejecutar actos, con este breve artículo trataremos de resaltar la importancia del protocolo como herramienta de comunicación. En el marco de la organización de eventos, tradicionalmente se considera que estos deben asentarse sobre tres pilares: Protocolo – Prensa – Seguridad. Más allá de este principio «clásico», entendemos que el marco actual obliga a dar un paso adelante y considerar otros elementos que entran en juego. En el transcurso de estas jornadas hemos tratado de incidir en algunos ejemplos prácticos que pasamos a comentar.

El escenario como herramienta de comunicación:

Ejemplo 1: Palacio de la Moncloa, reuniones del presidente del Gobierno con representantes del sector financiero nacional

10/11/2008. La intención de Zapatero con esta reunión, según fuentes de Moncloa, era escuchar de boca de los representantes de las entidades crediticias más importantes del país, el diagnóstico de la situación económica y financiera. El encuentro nos ofrece una imagen⁴⁸ en exceso distendida para la gravedad de la situación. Se produce, por tanto, un desequilibrio entre el contenido a tratar (las incipientes dificultades de las entidades financieras) y la forma desenfadada de su puesta en escena. Este descuido a la hora de planificar la escenificación del encuentro le granjea al gobierno no pocas críticas, como queda reflejado en la prensa del momento.

3/2/2009. Casi cinco meses después, en un contexto ya de abierta crisis económica y financiera, se vuelve a convocar a los máximos representantes del sector financiero español. En esta ocasión, el presidente del Gobierno pide a la banca que facilite a los parados aplazar las hipotecas. Con la alteración del mobiliario del mismo despacho se hace hincapié en el carácter de «reunión de trabajo» a la vez que se muestra una imagen⁴⁹ mucho más sobria y seria que la ofrecida en el anterior encuentro. Otro rasgo diferencial a destacar es la nueva posición que ocupa el vicepresidente económico, quien pasa ahora a copresidir el encuentro desplazando al presidente del Banco de Santander.



Como vemos, se trata de dos reuniones de carácter similar celebradas en idéntico espacio físico, conformada casi por los mismos protagonistas (a excepción de dos nuevos representantes de la banca que se añaden en la reunión de 2009). No obstante,

con el cambio del escenario se alteran radicalmente el estilo y la imagen del acto y, en consecuencia, se consigue modificar la percepción del público sobre el mismo.

Ejemplo 2: Ceremonia de imposición de las medallas Castelao.

28/6/2002, San Caetano⁵⁰. Analizando los espacios donde, a lo largo de las XXV ediciones de la ceremonia de imposición de las medallas Castelao, se ha desarrollado este importante acto cuya organización depende del Gobierno de la Xunta de Galicia desde 1984, fecha de creación de la citada condecoración, vemos que hasta el año 2005, dicho evento tiene lugar de forma ininterrumpida en el salón de actos de los edificios administrativos que conforman la sede central de la Xunta de Galicia conocido como Salón Grande de San Caetano.

28/6/2006, Hotel-Monumento de San Francisco⁵¹. Coincidiendo con el cambio de Gobierno, el evento se traslada al claustro del Hotel-Monumento de San Francisco en las ediciones correspondientes a los años 2006 y 2007. Este nuevo espacio, más solemne y espectacular, permite una mayor amplitud en el escenario, así como más comodidad y capacidad para ubicar a los invitados. El mismo Gobierno presidido por Pérez Touriño decide, no obstante, trasladar el acto a la Iglesia de San Domingos de Bonaval en su edición correspondiente al año 2008. Efectivamente, en este nuevo espacio se hallan los restos del insigne literato y pensador gallego cuya memoria da nombre a la condecoración. Esta elección, a nuestro juicio acertada, se apoya a su vez en el hecho de que la creación de las medallas Castelao tiene origen precisamente en la vuelta a Galicia de los restos mortales de Alfonso Rodríguez Castelao, tal y como se refleja en el decreto correspondiente⁵².





28/6/2009, San Domingos de Bonaval⁵³. El nuevo Gobierno de Núñez Feijóo mantiene la ubicación en la Iglesia Compostelana de San Domingos de Bonaval, según entendemos, con buen criterio. El acierto en la elección de esta ubicación iniciada en el año 2008, junto con el sano juicio de mantener este espacio como marco ideal y consustancial en homenaje a la figura de Castela, contribuirá sin duda a fijar definitivamente en el futuro una imagen reconocible, hecho este muy interesante desde el punto de vista de la comunicación de dicho acto conmemorativo. De esta manera, de continuar con el uso de este espacio como lugar elegido para la ceremonia de imposición de las medallas, dicha iglesia se convertirá en su marco natural y ello contribuirá en adelante a marcar una identidad propia para el evento.



1) Toma de posesión como símbolo de cambio político.

7/5/2009. En el ejemplo que analizamos (la toma de posesión del nuevo *lehendakari* Patxi López) el acto se convirtió de forma estudiada y deliberada en una sucesión de símbolos cargados de significado con la intención de desmarcarse del pasado. La nueva presidenta del Parlamento y los *lehendakaris* entrante y saliente, entran en la Sala de Plenos de la Casa de Juntas, donde les espera el Parlamento en pleno, así como numerosos representantes políticos nacionales y autonómicos junto con otros invitados de diversos sectores de la sociedad vasca. Un coro abre el acto, entonando el *Agur Jaunak* y posteriormente, tras una breve introducción de la presidenta del Parlamento, el presidente entrante, primero en euskera y luego en castellano, pronuncia las siguientes palabras: «Tomo posesión y asumo el cargo de *lehendakari* del Gobierno del País Vasco, así como de la condición de representante ordinario del Estado en su territorio y prometo

cumplir las obligaciones de mi cargo con lealtad a la Corona, al Estatuto de Autonomía de Gernika y demás leyes vigentes»⁵⁴.

A continuación, Ibarretxe le hace entrega de la *makila* o bastón de mando, en un gesto que simboliza el traspaso de poder. Acto seguido, la comitiva, escoltada por seis ertzainas y seis maceros, se dirige al exterior del recinto, donde López repite la promesa ante el árbol de Gernika, esta vez con la mano sobre un ejemplar del Estatuto de autonomía, en lugar de hacerlo sobre uno de los 252 ejemplares de la primera edición de la Biblia publicada íntegramente en euskera en 1865, como habían hecho sus antecesores. Posteriormente, en lugar de pronunciar el ya tradicional discurso, Patxi López se ha decantado por leer dos poemas: *Maiatza*, de Kirmen Uribe, y *Nada es dos veces*, de la Nobel de literatura polaca Wislawa Szymborska. El acto finalizó con la danza tradicional del *aurreku* acompañado de música de oboe, para concluir con el *Gernikako Arbola*, y el *Gora ta gora* interpretado por la banda de la Ertzaintza. En efecto, los símbolos quisieron ser el espejo del cambio que supone la llegada del primer *lehendakari* no nacionalista y un alegato sobre una visión de lo vasco que pretende enlazar la modernidad y la universalidad con la tradición. Los versos de Kirmen Uribe y de Wislawa Szymborska pusieron el punto poético a una puesta en escena que sirvió para reivindicar una visión renovada de la identidad vasca «aunque seamos distintos, como dos gotas de agua». De este modo, el espacio reservado tradicionalmente por el protocolo para el discurso del nuevo titular del Gobierno vasco fue sustituido por la lectura de sendos poemas repletos de un contenido alegórico en referencia a la paz y al entendimiento. En una clara señal de respeto a la tradición, Patxi López prometió su cargo en Gernika, en la Casa de Juntas y ante el árbol, icono de las libertades vascas. Otra novedad reseñable y cargada de significado político es que entre los invitados estaban presentes representantes de las asociaciones de víctimas del terrorismo. La promesa (no juramento) del nuevo titular del Gobierno vasco fue también un símbolo de laicismo, no solo por la supresión de alusiones y elementos religiosos, sino por la introducción de referencias cívicas «ante vosotros, representantes de la ciudadanía vasca»⁵⁵ y de respeto a la ley. Con esta fórmula adaptada que conjuga elementos tradicionales con una novedosa aportación se quiere poner de manifiesto que el poder es fruto de la voluntad de la ciudadanía, y no tiene su origen en la fuerza del mito. López prometió su cargo sobre un ejemplar del Estatuto de Gernika, cuyo lomo artesanal en chapa y papel de lino y algodón, con la costura vista, recuerda la posibilidad, siempre abierta, de transformación y cambio. «Nada está permanentemente atado. Nada es inmutable», rezaba la invitación al acto explicando la cubierta del ejemplar. Todo un guiño para dar a entender que el nuevo Gobierno propone una visión abierta y no dogmática sobre el marco jurídico.

2) Colocación de las banderas:

La imagen contiene nada más y nada menos que la fotografía oficial del presidente de la República Nicolas Sarkozy⁵⁶. En ella, llama la atención la disposición de las banderas. Si bien la posición de la derecha desde el punto de vista del espectador debe reservarse

tradicionalmente para la enseña nacional, de forma deliberada se altera esta colocación de tal modo que la enseña francesa ocupa la posición más cercana al presidente de la República. No obstante, para evitar la interpretación de que la bandera de la Unión Europea ocupa el lugar de honor, esto es, la derecha desde el punto de vista de la presidencia, se recurre a situar la bandera tricolor unos centímetros más adelantada, hecho que marcaría su posición de preeminencia. Con esta novedad se consigue, por una parte, que el presidente de la República quede situado en una posición más cercana a la enseña nacional y por otro lado, al colocarse las banderas bien juntas, en contacto, se refuerza la idea de unidad y de compromiso de Francia con la Unión Europea. De esta colocación singular se desprende una intencionada imagen que intenta transmitir tanto el peso como la posición de fuerza del país galo en la comunidad europea.



3) Luto oficial. El influjo de los medios de comunicación:

Ejemplo 1⁵⁷: (11/11/2004)

Para hacer demostración pública del luto oficial, el elemento más simbólico es la bandera. Tradicionalmente, las banderas pueden enlutarse de varias maneras en función de su tipología. Las banderas oficiales de exterior se colocan a media asta para demostrar que están en señal de duelo. Nunca llevarán ningún elemento negro (como pueden ser crespones o corbatas). Por su parte, las banderas oficiales de interior se enlutan haciendo uso de una «corbata negra» que se coloca en la moarra o extremo superior del asta. Quizás porque en ocasiones la corbata no es fácil de recoger por parte de los gráficos debido a que queda situada a una cierta altura, se ha generalizado el uso del «crespón negro», como forma de duelo para banderas de interior. Efectivamente, se trata de un lazo negro que se prende en la bandera evitando hacerlo propiamente encima del escudo. Razones mediáticas son, a buen seguro, las causantes de esta novedosa tendencia a la hora de expresar el luto oficial en banderas de interior. Nos hallamos ante un claro ejemplo de cómo el influjo de los medios de comunicación y el interés por llamar la atención sobre la respuesta institucional ante un acontecimiento luctuoso que afecta a la colectividad, tienen la capacidad de transformar los usos y costumbres de carácter

protocolario. Esta tendencia que se está generalizando, incluso en las más altas estancias del Estado, nos da idea de cómo en la actualidad se sacrifica el rigor protocolario en aras de transmitir una determinada imagen (en este caso el duelo).



Ejemplo 2: 11/3/2004⁵⁸.

En el siguiente ejemplo observamos una bandera nacional que ondea en el exterior del Ayuntamiento de Málaga tras el atentado terrorista en Madrid del 11 de marzo. En este caso la colocación a media asta es el único elemento tradicionalmente permitido para señalar el luto oficial. El desconocimiento de este hecho, o la generalización y proliferación del crespón negro es tal que hoy no resulta infrecuente el uso de este elemento, por añadidura, causando un efecto redundante. Otra problemática añadida a esta alteración de la costumbre protocolaria se da también por desconocimiento del alcance del luto oficial. Es necesario tener en cuenta que si se decreta luto oficial a nivel nacional, es preciso que la bandera española ondee a media asta y a su vez todas aquellas correspondientes a comunidades autónomas, diputaciones provinciales y ayuntamientos. No así cuando se decreta luto oficial a un nivel inferior, en cuyo caso, la(s) enseñas(s) superior(es) no resultan afectadas y, en consecuencia, las banderas de exterior no deben ondear a media asta, ni tampoco vestirse con corbata o crespón negro las de interior. El desconocimiento de este hecho provoca que cuando se decreta, por ejemplo, luto oficial en un ayuntamiento veamos que en el exterior de la casa consistorial figuran a media asta tanto la enseña propia como la nacional junto con la autonómica.



4) El saludo

7/4/2009⁵⁹. La presente imagen recoge el momento del saludo entre el presidente de los EE.UU., Barack Obama y el rey Abdullah de Arabia Saudí. Este simple gesto al que

obliga el protocolo ante la realeza y que obedece a una tradición de cortesía y respeto por la monarquía, produce en EE.UU. un aluvión de críticas. «Una reverencia tan explícita es normal entre los súbditos del sátrapa pero no para uno de sus pares», escribe *The Washington Times*⁶⁰. No hay precedentes de presidentes de Estados Unidos doblándose en reverencia y menos de ese cariz. La foto no deja lugar a dudas. El trasfondo, una nueva imagen en la política exterior respecto al mundo árabe.

3/6/2009⁶¹. En un encuentro posterior, podemos apreciar cómo el máximo mandatario estadounidense sustituye la reverencia por un apretón de manos y un doble toque mejilla con mejilla⁶². Sin duda, la controversia levantada por la imagen anterior, anima al presidente de los Estados Unidos a reconsiderar el gesto a la hora de efectuar el inevitable saludo.



Referencias bibliográficas

Diario Oficial de Galicia (DOGA) n.º 238, 13 de diciembre de 1984: Decreto 170/1984, de 27 de junio, por el que se crea la medalla Castelao.

Fuente Lafuente, C. (2008). *Protocolo Oficial. Las Instituciones españolas del Estado y su ceremonial*. Madrid: Ediciones Protocolo.

López-Nieto, F. (2000). *Honores y Protocolo. Parte General*. Madrid: El Consultor.

Marín Calahorra, F. (1997). *Fundamentos del Protocolo en la Comunicación Institucional*. Guía Práctica. Madrid: Edit. Síntesis.

Sierra Sánchez, J. Sotelo González, J. (2008). «El estado actual del protocolo a nivel jurídico y profesional», *Icono 14*, n.º 11, *Revista de Comunicación y Nuevas Tecnologías*, Vol. 6 (2), pp. 1-34.

The Washington Times: 7 de abril de 2009 “Barack takes a bow” en: http://www.washingtontimes.com/news/2009/apr/07/barack-takes-a-bow/y_tambi%3En: 3 de junio de 2009 “Obama arrives in Saudi Arabia”. Disponible en: <http://www.washingtontimes.com/news/2009/jun/3/obama-arrives-saudi-arabia-visits-king/?page=all>

43 López-Nieto, F. (2000). *Honores y Protocolo. Parte General*. Madrid, El Consultor.

44 Marín Calahorra, F. (1997). *Fundamentos del Protocolo en la Comunicación Institucional*. Guía Práctica, Madrid.

45 Fuente Lafuente, C. (2008). *Protocolo Oficial. Las Instituciones españolas del Estado y su ceremonial*, Madrid, Ediciones Protocolo, cap. 2, p. 87.

46 Opiniones expresadas por Joaquín Martínez-Correcher con motivo del I Congreso Internacional de Protocolo celebrado en Oviedo en septiembre de 1995.

47 Sierra Sánchez, J., Sotelo González, J. (julio 2008). *Icono 14*-n.º 11, *Revista de Comunicación y Nuevas Tecnologías*, Madrid.

48 Foto: Diario Expansión.com «Los bancos trasladan a Zapatero la necesidad de un mayor control financiero» (10-11-2008) en <http://www.expansion.com/2008/11/10/economia-politica/1226335878.html>

49 Foto: Diario El País.com «Zapatero reclama a los banqueros un esfuerzo adicional» (3-2-2009) en http://economia.elpais.com/economia/2008/11/10/actualidad/1226305974_850215.html

50 Foto oficial Xunta de Galicia.

51 Foto oficial Xunta de Galicia.

52 Decreto 170/1984, do 27 de xuño, polo que se crea a Medalla Castelao. Artigo 3º: *A concesión das Medallas Castelao farase cada ano nunha soa ocasión, coincidindo co 28 de xuño, data da volta a Galicia dos restos do insigne galego que dá nome a esta condecoración.*”

53 Foto oficial Xunta de Galicia.

54 La fórmula adoptada por el exlehendakari Ibarretxe había sido: «Por voluntad del Parlamento Vasco, prestado el juramento, tomo posesión y asumo el cargo de lehendakari del Gobierno del País Vasco, así como la condición de representante ordinario del Estado en su territorio, que cumpliré con lealtad a la Corona y respeto a la Constitución, el Estatuto de Autonomía de Gernika y demás leyes vigentes».

55 Variación significativa con respecto a la fórmula utilizada por Ibarretxe en 2005 quien juró utilizando solo el euskera: «Ante Dios humillado, en pie sobre la tierra vasca, en recuerdo de los antepasados, bajo el árbol de Gernika, ante vosotros, representantes del pueblo, juro desempeñar fielmente mi cargo». Por su parte, la promesa usada por Patxi López (en castellano y euskera) prescinde de la referencia religiosa «De pie en tierra vasca, bajo el árbol de Gernika, ante vosotros, representantes de la ciudadanía vasca, en recuerdo de los antepasados, prometo, desde el respeto a la ley, desempeñar fielmente mi cargo de lehendakari».

56 Foto extraída de la página web oficial de la Presidencia de la República francesa (2009) <http://www.elysee.fr/accueil/>.

57 Foto extraída del diario *El Mundo*. Archivo fotográfico del atentado del 11-M, reacciones en: <http://www.elmundo.es/documentos/2004/03/espana/atentados11m/reacciones3.html>

58 Foto extraída del diario *El Mundo*. Archivo fotográfico del atentado del 11-M, reacciones en: <http://www.elmundo.es/documentos/2004/03/espana/atentados11m/reacciones3.html>

59 Foto extraída del diario *The Telegraph*, 6 de junio, “Barack Obama criticised for bowing to King Abdullah of Saudi Arabia” en <http://www.telegraph.co.uk/news/world-news/barackobama/5128171/Barack-Obama-criticised->

[for-bowing-to-King-Abdullahof-Saudi-Arabia.html](#)

60 *The Washinton Times*, 7 de abril de 2009, “Barack takes a bow: Barack takes a bow in a shocking display of fealty to a foreign potentate, President Obama bowed to Saudi King Abdullah at the Group of 20 summit in London last week. Mr. Obama later said in Strasbourg, France, “We have to change our behavior in showing the Muslim world greater respect.” Symbolism is important in world affairs. By bending over to show greater respect to Islam, the U.S. president belittled the power and independence of the United States. The bow was an extraordinary protocol violation. Such an act is a traditional obeisance befitting a king’s subjects, not his peer. There is no precedent for U.S. presidents bowing to Saudi or any other royals”.

61 Foto extraída del diario *The Telegraph* en <http://www.telegraph.co.uk/news/world-news/middleeast/saudi-arabia/10727376/As-King-Abdullahs-power-base-wanes-Barack-Obama-calls-the-shots.html>

62 *The Washinton Times*, 3 de junio de 2009, “Obama arrives in Saudi Arabia”: “Mr. Obama, who was criticized for appearing to bow slightly before the king in April during the G-20 Summit in London, greeted King Abdullah this time with a light embrace and cheek-to-cheek touch on both sides”.

Capítulo XIV

Los marcos cognitivos en la comunicación cultural y política: el caso de los Papeles de Salamanca

José Antonio Gómez Municio

Universidad Complutense de Madrid (UCM)

Introducción

Tal vez uno de los campos más fecundos en los últimos años en el análisis de la construcción de mensajes comunicativos haya sido aquel que aplica la teoría de los marcos cognitivos en el campo de la comunicación. Hemos elegido esta perspectiva para analizar sucintamente las grandes líneas comunicativas de uno de los casos más polémicos vinculados con el campo de la cultura en España en los últimos años. Un episodio aparentemente banal y hasta bastante lógico (la devolución a sus propietarios legítimos de unos papeles confiscados por una autoridad invasora con el objetivo de documentar sus actividades políticas para ser juzgados) pero que condensa en él buena parte de los grandes temas que han articulado en el campo de la opinión pública el período histórico de la Transición, además de revelar (aunque eso sería objeto de otro estudio) precisamente el precario estado de consenso en torno a algunos asuntos que en teoría parecían cerrados tras el citado período histórico.

Justamente consideramos que la metodología de análisis de marcos cognitivos es especialmente pertinente para ejemplificar un caso en el que se ponen en juego no solo diferentes mensajes, sino distintas concepciones de la realidad que se agrupan en marcos coherentes y que se constituyen de una serie de mensajes perfectamente articulados. Y en esta lucha que se produjo en la opinión pública disfrazada de polémica puntual se estaba escenificando una feroz lucha entre marcos cognitivos de referencia que son los que han presidido en cierto modo los últimos cien años de la historia de la opinión pública en España.

Además, más allá del fenómeno concreto de la devolución de los papeles y sus circunstancias adyacentes, el hecho se contextualizaba en algunos de los marcos que no solo están más candentes en nuestra vida pública desde la democracia (tensión centro periferia, encaje de los nacionalismos, memoria histórica, Transición como olvido), sino que habían sido convertidos por el partido de la oposición en el campo de batalla de la opinión pública en el transcurso del primer Gobierno de José Luis Rodríguez Zapatero (2004-2008). Aunque el asunto tiene larga vida en nuestro país, ya que la primera polémica pública en torno a los papeles tuvo lugar en 1995, cuando por primera vez el Gobierno socialista plantea la necesidad de devolver a sus legítimos propietarios la documentación incautada.

1. Marcos cognitivos y comunicación

La importancia de estos marcos y su amplitud conceptual hace que, en algunos análisis comunicativos, hayan optado por referirse a ellos como marcos culturales⁶³. El concepto de marco tal y como se entiende en el contexto de la sociología de la comunicación lleva implícito un intenso componente cultural que lo convierte en un «sistema coherente de elementos cognitivos y morales relativos a la forma de percibir, racionalizar, evaluar y prescribir determinados fenómenos de la realidad»⁶⁴, pero eso no implica que dicha definición lo sitúe fuera del marco comunicativo, entendido como el contexto en el que se produce el proceso de los actos de comunicación. Por ello, en este artículo optamos por utilizar el concepto de marco cognitivo, que agrupa en cierto modo tanto la dimensión cultural como la comunicativa.

A pesar de que fue el impacto en el discurso público de la metáfora del elefante usada por el lingüista cognitivo americano George Lakoff⁶⁵ el que representó el punto de máxima repercusión mediática de esta tendencia, la teoría de los marcos estaba presente desde hace muchos años en las ciencias sociales. Su objetivo era, en resumen, trasladar el foco de los contenidos a los «marcos», entendidos estos como las estructuras mentales que conforman nuestro modo de ver el mundo.

El origen del concepto está en el campo de la psicología, pero se pasa también por la antropología de la mano de Gregory Bateson (1955), que acuña el concepto de *frame*. Aunque Erving Goffman (1974) lo adaptó al campo de la comunicación en la década de 1970, hay que esperar a la de 1990 para ver cómo convierte en una metodología recurrente, especialmente de la mano de Robert Entman (1993). Frente a los análisis de contenido, el análisis de marco o *frame* implica un contexto mayor, por lo que implica no solo un contenido concreto, sino «una determinada definición del problema, una interpretación de su causa, una evaluación moral y/o la recomendación de una solución»⁶⁶.

Descripción que queda muy clara en el asunto que nos ocupa.

2. Antecedentes históricos de los Papeles de Salamanca

La teoría de los marcos cognitivos propone tener en cuenta datos y conceptos procedentes de todos los contextos que tienen que ver con el hecho que queremos comunicar. A la hora de conceptualizar un acontecimiento (la conceptualización es clave para definir el contenido y el sentido de un acontecimiento, y la primera parte del proceso de conversión de la realidad en materia noticiable, de acuerdo por ejemplo con González Requena (1999)), es decir de nombrarlo, deben rastrearse todo tipo de relaciones que podrían resultar claves a la hora de proponer uno u otro tipo de marco cognitivo. Por ejemplo, en este caso es indudable que la raíz histórica de la situación hace ineludible un análisis de los antecedentes históricos, que plantean, ya desde su origen en casos como este, una diferencia total en cuanto al planteamiento del marco cognitivo, y, por consiguiente, la generación de determinados relatos a ellos vinculados.

Sin entrar en complejidades que serían propias de otro tipo de estudio, consignemos solamente los datos fundamentales que acompañan tanto la creación del Archivo como su posterior evolución, y que fueron utilizados por los diferentes marcos. El ahora conocido como Archivo de la Guerra Civil nace de la confiscación de documentos a instituciones y particulares con el objetivo de que dicha documentación fuera utilizada para probar la desafección de personas e instituciones al Régimen franquista y acusar y condenar legalmente. Los datos procedentes de estos requisamientos se utilizaron en las sentencias del llamado Tribunal Especial para la Represión de la Masonería y el Comunismo, que se creó en 1940⁶⁷.

Tras la Transición, curiosamente la primera iniciativa política para iniciar el proceso de devolución de los documentos incautados fue obra del grupo entonces llamado Coalición Democrática, que capitaneaba Manuel Fraga. Dato que fue cuidadosamente amplificado o minimizado por cada uno de los proponentes de los marcos propuestos. En el arranque de la Transición, tras el desmantelamiento de la Delegación Nacional de Servicios Documentales, los Papeles de Salamanca pasan a depender del Ministerio de Cultura y en mayo de 1979 se constituyen como Sección Guerra Civil, del Archivo Histórico Nacional.

La paradoja se dio también en el otro partido mayoritario, porque en una iniciativa de 1989 el PSOE se mostró en contra de la devolución de documentos solicitada por Convergència i Unió, invocando la importancia de la «unidad» de Archivo. En marzo de 1995, y ya con necesidad de apoyo de la minoría catalana para gobernar, el Gobierno de Felipe González acordó la devolución a Cataluña del fondo de la Generalidad. La decisión levantó críticas, incluidas la del propio diputado del PSOE por Salamanca, el entonces poco conocido Jesús Caldera, y provocó la primera protesta en Salamanca, culminada con una manifestación. Finalmente, el acuerdo nunca se publicó en el Boletín Oficial del Estado (BOE).

El asunto se recuperó durante el primer Gobierno de Aznar, que necesitaba el apoyo de Convergència, pero ya muy tardíamente de modo que se abandonó tras la consecución

de la mayoría absoluta de 2000. Dicho Gobierno creó, en 1999, el Archivo de la Guerra Civil, que daba carta de naturaleza jurídica a un ente que tenía hasta entonces una personalidad jurídica ambigua. En el año 2000 se creó una comisión de expertos, presidida por la que era ministra de Educación y Cultura, Esperanza Aguirre, y con historiadores como Javier Tusell o Santos Juliá. El dictamen, basado en criterios estrictamente historiográficos, recomendaba fehacientemente la devolución de los papeles. Enfrente, representando la otra postura, el patronato del Archivo de Salamanca se mostró radicalmente en contra. Pero la posterior victoria del PP por mayoría absoluta congeló la demanda, que no se volvió a revitalizar hasta 2004, de nuevo de la mano de un gobierno socialista y de nuevo necesitado de apoyos parlamentarios.

Historiadores como Joan B. Culla y Borja de Riquer hicieron sus propuestas para el debate público desde la primera aparición de la polémica en 1995⁶⁸ y las actualizaron, aunque en ámbitos más específicamente académicos⁶⁹, durante los acontecimientos de 2005, con numerosas aportaciones, como las de Josep María Figueres o Joaquim Ferrer⁷⁰.

3. La Ley de restitución de 2005

Además de ser un instrumento legal, una Ley es también un generador de marcos cognitivos y, por consiguiente, tiene intensos efectos comunicativos. Una Ley es un instrumento comunicativo de primer orden: desde ese punto de vista, las leyes no solo definen conceptos jurídicos, sino también marcos comunicativos⁷¹.

En el caso que nos ocupa, la Ley 21/2005 de 17 de noviembre, ya desde su propio título⁷² y en su contenido, enmarcó la recuperación en el contexto de las leyes que tuvieron como objetivo «restaurar situaciones jurídicas afectadas injustamente por la legislación y la actuación del régimen franquista». Y se hace explícita referencia como similares a las leyes de amnistía, reconocimiento de derechos a miembros del ejército republicano, devolución del patrimonio sindical y de los partidos políticos. De este modo, la ley planteaba ya un marco cognitivo claro asociado al concepto «restitución» o «restablecimiento» frente a «injusticia» vinculada a la Dictadura franquista.

Así, las expresiones que emplea la ley se enmarcan en el marco cognitivo «restablecimiento de situaciones jurídicas ilegítimamente extinguidas». En la descripción de su objeto, la Ley zanja cualquier polémica: se trata de la «restitución de los documentos y efectos incautados en Cataluña»; habla asimismo de «restablecimiento de las situaciones jurídicas ilegítimamente extinguidas en lo que respecta a la Generalidad de Cataluña y a las personas naturales y jurídicas de carácter privado»... entre otros muchos ejemplos. Publicado tres años más tarde, el Decreto que regula el procedimiento a seguir para la restitución a particulares de los documentos incautados con motivo de la Guerra Civil⁷³, refuerza de nuevo estos marcos.

Otra operación legislativa que intentó consolidar el marco cognitivo propuesto fue la introducción a la famosa y polémica Ley de Memoria Histórica⁷⁴, aprobada en 2007, dedicada al reconocimiento y ampliación de medidas a favor de quienes padecieron persecución o violencia durante la Guerra Civil y la Dictadura. Esta Ley, que reconoció la «ilegitimidad» de los tribunales que juzgaron ideológicamente a miles de personas durante la Dictadura, incluye en su artículo 20 la Creación del Centro Documental de la Memoria Histórica y Archivo General de la Guerra Civil, con el objetivo de reenmarcar el Archivo General de la Guerra Civil (creado en 1999 por el Gobierno popular con el objetivo de diluir las reclamaciones documentales) en este *frame*.

Varios años después del cénit de la polémica, el Tribunal Constitucional ha confirmado recientemente la validez legal del marco cognitivo propuesto con la desestimación del recurso de inconstitucionalidad contra la Ley de Devolución, considerando que no es «arbitraria ni irracional». La resolución del Supremo refuerza algunas de las ideas del *frame* progresista al afirmar que «la protección del interés de los propietarios (...) constituye un interés constitucionalmente legítimo, por lo que no puede tacharse de arbitraria una norma que persigue una finalidad racional»⁷⁵.

4. Características de los marcos propuestos

Nos encontramos, pues, frente a dos marcos muy determinados.

Características del marco 1: Devolución, Derecho, Razón

Fue el utilizado por aquellos que apoyaban el traslado o al menos no se manifestaban contrarios. El conjunto de instancias comunicativas cercanas a una visión que, para resumir, llamaríamos, progresista, optó por el concepto de «devolución» (transformado en «restitución» en la literalidad de la ley, para reforzar ese carácter de derecho legal) como centro de su marco. Esta elección implica un elemento especialmente interesante porque intentaba hacer desaparecer todo matiz ideológico, emocional o de recuperación de memoria histórica: la devolución supone simplemente un acto de respeto a la legalidad, al Derecho y, por consiguiente, a la Razón pública, cuyas lecturas políticas o ideológicas solo pueden hacerse a posteriori. A ello se suman los siguientes marcos concurrentes.

- Agravio histórico. Desde Cataluña se defiende que con el retorno de la documentación se resuelve un agravio histórico, ya que era el Gobierno de la Generalidad de Cataluña el titular de los fondos «por derecho» y por historia.
- Botín de guerra. Marco consolidado científicamente con la aportación del relato histórico. Este marco fue también muy utilizado comunicativamente por la llamada Comissió de la Dignitat.
- Derecho de propiedad. La UNESCO reconoce el derecho y principio de restitución de la documentación a sus legítimos propietarios, defendido por el Consejo Internacional de Archivos (CIA), UNESCO.
- No aplicación del concepto de Archivo. En lugar de un Archivo se trata de un «peculiar fondo documental»⁷⁶. Tampoco existe precedente de «Archivo temático».
- Razones técnicas. Ni hay razones técnicas que impiden la devolución ni existe supuesta unidad de archivo. El fondo está compuesto por elementos heterogéneos y «una parte considerable de la documentación, y no solo la catalana, nada tiene que ver con la Guerra Civil, ni con sus antecedentes».

Características del marco 2: Expolio, Ruptura, Emoción

El concepto elegido para enmarcar la comunicación por los detractores de la devolución de los documentos fue el de «expolio» («despojar con violencia o iniquidad», según la Real Academia Española (RAE), concepto que se completa con connotaciones artísticas e incluso religiosas, el marco subyacente de «robo»), y así lo demuestra la elección de ese nombre para denominar, en febrero de 2006, la calle en la que se encuentra la sede del Archivo, decisión del alcalde de Salamanca, y un nuevo ejemplo del reforzamiento de un marco comunicativo determinado desde ámbitos institucionales y legales.

El carácter coyuntural, y plenamente comunicativo, de esa decisión, queda demostrado por el hecho de que, antes de abandonar su cargo, el alcalde de Salamanca restituyó el nombre tradicional de la calle, Gibraltar. No obstante, ese marco cognitivo central del expolio se reforzó con una serie de marcos concurrentes, que en este caso fueron tan eficaces como el principal, sobre todo los dos primeros, y que apelaban más a la emoción que a la razón:

- Ruptura de España. Uno de los argumentos más utilizados además por la oposición en aquel momento histórico, como lo demuestran las declaraciones de Aznar, que afirmó que devolver la documentación catalana a sus propietarios significaba «un primer paso hacia la desintegración de España»⁷⁷.
- Debilidad del Gobierno socialista. Este marco fue uno de los más utilizados, especialmente en el campo de los medios de comunicación afines a la entonces oposición. Obvia, por supuesto, todo el recorrido histórico anterior, en el que también los gobiernos populares y el campo conservador dieron pasos para la devolución. Este *frame* se puede también combinar con el primero, como en este significativo texto: «Una parte de la opinión pública, sin embargo, tiene conciencia clara de la debilidad del Gobierno y de la hondura del despeñadero al que esa debilidad nos conduce: la fractura tras 500 años de la unidad de España»⁷⁸.
- Defensa de la unidad de archivo. «Mantener la unidad de archivo es inexcusable desde un punto de vista técnico»⁷⁹.
- Favorecer la reconciliación. Evitar el enfrentamiento entre españoles en nombre del pasado. Según el Ayuntamiento de Salamanca, «el destino del Archivo General de la Guerra Civil [no puede] fomentar nuevos enfrentamientos entre españoles». Es un marco también poco utilizado, pero se sitúa en el contexto de reforzar el marco de legalidad y de restitución propuesto por la parte contraria para reafirmar los mismos valores de reconciliación. Inversión del argumento muy típica de algunos sectores comunicativos. Esta misma operación de inversión de sentido se produjo, de manera mucho más radical, cuando el Ayuntamiento de Salamanca intentó recuperar incluso la figura de Unamuno como símbolo frente a la devolución, y su famosa frase: «Venceréis pero no convenceréis», que el escritor espetó al general fascista Millán Astray pocos días antes de morir. La magnitud de la inversión y el

impacto de esta imagen en la memoria histórica de nuestro país motivó incluso la intervención indignada de los herederos de Unamuno⁸⁰.

- Derecho de conquista. Fue una frase literal del escritor Gonzalo Torrente Ballester en la manifestación que siguió al intento de restitución del Gobierno González. No es un marco de los más utilizados debido a sus resonancias bélicas y a la extrema sensibilidad que puede provocar en el ámbito catalán.
- Humillación a los salmantinos y, por extensión, a todos los españoles por parte de Cataluña. Fue un marco cognitivo utilizado especialmente en comunidades no históricas, y sobre todo en la propia Salamanca.

5. Conclusiones

Hemos intentado describir algunos de los marcos cognitivos que presidieron la polémica por la devolución de la documentación incautada a Cataluña en el año 2005. Se trata de marcos muy poderosos que presidieron buena parte del debate ideológico durante el final de la primera legislatura del Gobierno Zapatero. Pero no solo eso, ya que esos marcos tienen sus raíces en nuestra historia.

El discurso de la opinión pública que estaba en contra de la devolución de los papeles propuso un marco encuadrado en el concepto de «robo», contando además con otros marcos adyacentes de gran peso, como la apelación a la ruptura de España, un marco de eficacia ideológicamente probada a lo largo de la historia de nuestro país. Frente a ellos, los marcos cognitivos adyacentes de los defensores de la devolución eran más racionales y basados en argumentos lógicos, centrados en la idea de «devolución».

Mientras que los marcos propuestos por los partidarios de la devolución se basan en cuestiones racionales (referencias históricas, legales, lógicas, argumentativas, que requieren un cierto esfuerzo explicativo), los propuestos por los partidarios de no devolver los documentos fueron bastante más emocionales e ideológicos, por lo tanto comunicativamente muy eficaces. Sin duda, este tipo de argumentos caló más en la parte de la opinión pública a la que iban dirigidos. El resultado fue que las posiciones ideológicas más cercanas a la derecha, y sus medios, hicieron de este asunto uno de los más relevantes comunicativamente en aquel momento. Además, buena parte de esos marcos ideológicos constituyeron algunos de los *leit motivs* de la oposición del PP al Gobierno Zapatero (ruptura de España, sumisión ante nacionalismos...) por lo que se veían continuamente reforzados desde diferentes ámbitos públicos (medios, actualidad política, opinadores, etc.).

Al estar convenientemente enmarcado, el argumento del expolio cumplía con el objetivo esencial de la teoría de los marcos de ser capaz de encajar el acontecimiento en el contexto de «una visión moral», tal y como la entiende, entre otros, Lakoff⁸¹, es decir, «una identidad coherente con un estereotipo cultural potente», que incida en la identidad de los potenciales receptores del mensaje.

La posterior evolución de los acontecimientos en el ámbito político, marcada por el progresivo empeoramiento de la economía, hizo desaparecer lentamente estos marcos, que fueron sustituidos por otros vinculados a cuestiones económicas.

Eran tiempos (2005) en los que el debate público se jugaba fundamentalmente en un terreno ideológico. La economía daba signos de buena salud, y los medios y asociaciones vinculados a posiciones conservadoras habían propuesto públicamente una batalla ideológica, conscientes de que sería el único flanco atacable. Fue, además, el momento de plenitud de los marcos cognitivos aquí meramente expuestos, que coincidió también, no de forma casual, con el auge de los estudios sobre *frames* y enmarcados en instituciones universitarias, *think tanks*, etc.

No obstante, debido a su arraigo en el relato de nuestra historia y a su fuerza

emocional y a su capacidad de movilización, son sin duda marcos que serán recuperados a lo largo del tiempo, siempre que los actores comunicativos y políticos los consideren necesarios, dado que la opinión pública española es especialmente sensible a estos asuntos⁸². El creciente debate sobre el encaje de Cataluña ha provocado en los últimos tiempos una reactivación de los marcos aquí sucintamente descritos, pero que han demostrado su persistencia en la historia de la comunicación política y cultural en España. Y podíamos incluso remitirnos a un enmarcado más general que tiene que ver con los relatos vinculados a las dos Españas, que ha analizado con pertinencia Santos Juliá⁸³.

Cómo enfrentarse a esa persistencia de este relato, si con melancolía o con cierto hastío, es algo que queda fuera de este estudio⁸⁴.

Referencias bibliográficas

- Culla, J. B., De Riquer, B.** (2005). «Sobre el Archivo de Salamanca: algunas precisiones y reflexiones». *Ayer*. Madrid.
- Entman, R.** (1993) 'Framing: toward clarification of a fractures paradigm', en *Journal of Communication*. Disponible en <http://sotomo-ve.geo.uzh.ch/sotomo/ppp/lit/entman_93.pdf>
- González Requena, Jesús** (1999), *El discurso televisivo: espectáculo de la modernidad*. Madrid. Cátedra.
- Habermas, J.** (2000) *Facticidad y validez*. Trotta. Madrid.
- Ibañez Fanés, J.** (2009), *Antígona y el duelo. Una reflexión moral sobre la memoria histórica*. Ensayo Tusquets. Barcelona.
- Juliá, S.** (2004). *Historia de las dos Españas*. Taurus. Madrid.
- Lakoff, G.** (2007). *No pienses en un elefante. Lenguaje y debate político*. Foro Complutense. Editorial Complutense. Madrid.
- Pérez-Díaz, P. L., Berná-Sicilia, C., Arroyas, E.** (2013). «La interpretación simbólica de los desahucios en España a través del frame: un análisis semántico de la conversación en Twitter». *Actas del I Congreso Internacional Comunicación y Sociedad*. UNIR. Logroño. Disponible en: <<http://goo.gl/j7XX45>>
- Sabrina Kozinger, N.** (2013). «Antecedentes y fundamentos de la teoría del framing en comunicación». *Revista Austral Comunicación*. Vol. 2 n.º 1. Disponible en: <<http://goo.gl/cqLqmo>>

⁶³ Entre las numerosas referencias sobre la aplicación de marcos cognitivos o teoría del *framing* en comunicación recomendamos las siguientes: Tábara, J. D., Costejá M., Van Woerden, V.. (2004). «Los marcos culturales en la comunicación sobre el Plan Hidrológico Nacional». *Papers*, 73: 153-179. Igartua, J. J., Muñiz, C., Otero, J. A., De la Fuente,

M. (2007). «El tratamiento informativo de la inmigración en los medios de comunicación españoles. Un análisis de contenido desde la teoría del framing». *Estudios sobre el mensaje periodístico*. UCM 13: 91-110. Sádaba Garraza, M. T. (2001). «Origen, aplicación y límites de la 'teoría del encuadre' (*framing*) en comunicación». *Comunicación y sociedad*. Vol. XIV. 2: 143-175. Sabrina Kozinger, N.(2013). «Antecedentes y fundamentos de la teoría del framing en comunicación». *Revista Austral Comunicación*. Vol. 2 n.º 1. Pérez-Díaz, P. L.; Berná-Sicilia, C.; Arroyas, E. (2013) «La interpretación simbólica de los desahucios en España a través del frame: un análisis semántico de la conversación en Twitter». *Actas del I Congreso Internacional Comunicación y Sociedad*. UNIR Logroño.

⁶⁴ Tábara, J. D., et al. (2004), art. cit.

⁶⁵ Lakoff, G. (2007). *No pienses en un elefante. Lenguaje y debate político*. Foro Complutense. Editorial Complutense. Madrid.

⁶⁶ Entman, R. (1993). 'Framing: toward clarification of a fractures paradigm', en *Journal of Communication*, 43, 51-58.

⁶⁷ Sobre la historia del Archivo, cfr. bibliografía.

⁶⁸ Benet, J., Culla, J.B., De Riquer, B., Termes, J. «Cinco historiadores catalanes proponen con voluntad de consenso una solución para Salamanca», *El País*, 19 de mayo de 1995.

⁶⁹ Culla, J. B., De Riquer, B. (2005). «Sobre el Archivo de Salamanca: algunas precisiones y reflexiones». *Ayer*, 47.

⁷⁰ Ferrer, J., Figueres, J. M., Sans i Travé, J. M. (1996). *Els papers de Salamanca. Història de un botí de guerra*. Barcelona. Llibres del Índex.

⁷¹ Cfr., entre otros, Habermas, y el papel del Derecho como una de las instancias articuladoras de su teoría de la acción comunicativa. Habermas, J. (2000). *Facticidad y validez*. Trotta. Madrid.

⁷² Ley 21/2005 de restitución a la Generalidad de Cataluña de los documentos incautados con motivo de la Guerra Civil Española y de la Creación del Centro Documental de la Memoria Histórica.

⁷³ Real Decreto 2134/2008 de 26 de diciembre.

⁷⁴ Ley 52/2007 de 26 de diciembre.

⁷⁵ «La justicia avala el envío de los papeles de Salamanca a Cataluña». *El País*, 23 diciembre 2008. Ed. Digital: <http://cultura.elpais.com/cultura/2008/12/23/actualidad/1229986803_850215.html>. Consultado: 15/04/2014.

⁷⁶ Todas las citas de este párrafo, Culla, J. B., De Riquer, B., *op. cit.*

⁷⁷ Citado en Culla, J. B., y De Riquer, B., *op. cit.*

78 Ansón, L. M. «El comité de expertos». *La Razón*, 30 de diciembre 2004.

79 Citado, como el posterior, en Yeste Piquer, E. (2009). «Guerra de archivos: el patrimonio documental de la memoria». *Comunicación presentada en las Cuartas Jornadas Archivo y Memoria. La memoria de los conflictos: legados documentales para la Historia. Madrid, 19-20 de febrero.*

80 «Ustedes saben que esa frase fue dirigida a los militares golpistas de 1936, al ejército franquista que robó esos papeles en Barcelona y se los llevó a Salamanca.» Carta de los nietos y bisnietos de Unamuno al alcalde de Salamanca. Cfr. ABC, 14 diciembre 2005. <http://www.abc.es/hemeroteca/historico-14-12-2005/abc/Opinion/carta-al-alcalde-de-salamanca_1012980601452.html>

Como se ve, asumen absolutamente los argumentos del marco cognitivo de los que apoyan la devolución.

81 Lakoff, G. (2004), *op. cit.*, 71.

82 Sin ir más lejos, recientemente un medio de comunicación ha vuelto a reavivar la polémica, en el nuevo contexto histórico provocado por las reivindicaciones catalanistas, v. «Salamanca clama por ‘sus papeles’». El Mundo, 20 de marzo 2014 <<http://www.elmundo.es/cultura/2014/03/20/5329f36f22601dfd5e8b457d.html>>, y sucesivos.

83 Juliá, S. (2004), *Historia de las dos Españas*. Taurus. Madrid.

84 Ver, entre otros, Ibañez Fanés, J. (2009). *Antígona y el duelo. Una reflexión moral sobre la memoria histórica*. Ensayo Tusquets. Barcelona.

Índice

Half Title	2
Title Page	3
Copyright Page	4
Índice	7
Capítulo I. Estrategias para una comunicación en cambio	9
Capítulo II. La comunicación interna en la empresa	14
Capítulo III. Estrategias de gestión de la comunicación en las relaciones interpersonales	31
Capítulo IV. Plan estratégico global de la empresa: marketing y comunicación	47
Capítulo V. La gestión de la comunicación de crisis: planificación y actuación en empresas e instituciones	77
Capítulo VI. El departamento de comunicación institucional: organización y competencias	107
Capítulo VII. Responsabilidad social corporativa: las relaciones públicas profilácticas	126
Capítulo VIII. La comunicación en la responsabilidad social	137
Capítulo IX. Marketing y comunicación en red	153
Capítulo X. Gabinetes de prensa a través de las redes sociales	169
Capítulo XI. Comunicación corporativa audiovisual y web 2.0 Youtube, Vimeo, Vine, Instagram y Pinterest, el poder de la imagen	182
Capítulo XII. Modelo de auditoría de comunicación, una acción estratégica para la competitividad organizacional	195
Capítulo XIII. Nociones básicas sobre protocolo y organización de actos: teoría y práctica	208
Capítulo XIV. Los marcos cognitivos en la comunicación cultural y política: el caso de los Papeles de Salamanca	222