

Maquiavelo comprendió claramente las diferencias que existen entre la verdad percibida y la verdad real, y no tengo dudas de que, con toda seguridad, comprendió que la verdad percibida, una vez que ha sido aceptada, cambia su naturaleza para convertirse en la verdad real, en cuanto a lo que la humanidad se refiere.

Alistair McAlpine (1997)¹

Cuando se habla de 'estrategia' se está hablando necesariamente de futuro, y cuando se habla de 'comunicación' estamos hablando de personas, las cuales integran sus conocimientos y sus comportamientos. La interrelación entre ambas -estrategia y comunicación- constituye, sin duda, la acción humana permanente. (...) Por lo tanto, la preocupación por la estrategia y por la comunicación no es sólo meramente teórica, sino que constituye la exigencia permanente de la práctica para encontrar una respuesta a este condicionamiento decisivo del éxito o fracaso de personas e instituciones.

Santiago García Echevarría (2001)²

La idea de que la estrategia es necesaria para la comunicación no es nueva: desde los primeros actos de propaganda política hasta nuestros días, pasando por la concepción aristotélica de la retórica, los hombres han intentado mejorar su posición relativa utilizando estrategias y métodos de comunicación. De hecho, todos estaríamos de acuerdo en que, sin estrategia, nuestras palabras y demás actos comunicativos perderían gran parte de su eficacia, pues no basta transmitir lo que se piensa, sino también pensar lo que se transmite.

M. Alonso Baquer (2001)³

La estrategia es un precursor simbólico de la acción.

P. Tompkins (1989)⁴

¹ McALPINE, A., *El nuevo Maquiavelo. Realpolitik renacentista para ejecutivos modernos*, Barcelona: Gedisa, 2ª ed., 1999, p. 144

² GARCIA ECHEVARRIA, S., "Prólogo", en PEREZ GONZALEZ, R.A., *Estrategias de comunicación*, Barcelona: Ariel, 1ª ed., 2001, p. 17

³ ALONSO BAQUER, M., "2.500 años de estrategia: el paradigma militar", en ALBERTO PEREZ, R. (ed.), *Estrategias de Comunicación*, Barcelona: Ariel, 1ª ed., 2001, p. 41

⁴ TOMPKINS, P., "Translating Organizational Theory", en *Handbook of Organizational Communication*, Sage, 1989, pp. 87-88

INDICE

Aportaciones para un modelo global de Planificación Estratégica en Relaciones Públicas y Comunicación Integral

Análisis de un caso: el uso de la Planificación Estratégica en algunas agencias y consultoras de Relaciones Públicas y Comunicación del estado español

Introducción	7
CAPITULO 1: La cuestión conceptual y terminológica	13
1.1. La Planificación Estratégica y la toma de decisiones	15
1.1.1. Definición de Planificación Estratégica	15
1.1.1.1. El punto de vista militar y la Teoría de los Juegos	22
1.1.1.2. El punto de vista organizacional	53
1.1.1.3. El punto de vista empresarial (<i>management</i>)	59
1.2. El ámbito de estudio: la función directiva	72
1.2.1. Desde la Escuela de la Comunicación Organizacional	81
1.2.2. Desde la Escuela de las Relaciones Públicas	86
1.2.3. Desde la Escuela de la Comunicación Integral: la Comunicación Total y la Comunicación Corporativa	111
1.3. Conceptos fundamentales de las Relaciones Públicas y de la Comuni- cación Integral	143
1.3.1. Imagen y Reputación	143
1.3.2. Percepciones, Actitudes y conductas	156
1.3.3. Identidad	164
1.3.4. Cultura organizacional	169
1.3.5. Visión, Misión, Valores y Credo Corporativo	174

1.3.6. Entorno y Responsabilidad Social Corporativa	178
1.3.7. Conflicto e <i>Issues Management</i> (Gestión de Conflictos Potenciales)	190
1.3.8. Públicos y <i>Stakeholders</i>	207
1.4. Conclusiones	240
CAPITULO 2: Los modelos de Planificación Estratégica en la Teoría de las Relaciones Públicas y de la Comunicación Integral	245
2.1. Las etapas de la Planificación Estratégica en el modelo RACE	273
2.1.1. Investigación	277
2.1.2. Acción	314
2.1.3. Comunicación	319
2.1.4. Evaluación	329
2.2. Los modelos de Planificación Estratégica en Relaciones Públicas y en Comunicación Integral basados estrictamente en el modelo RACE	335
2.3. Los modelos de Planificación Estratégica en Relaciones Públicas y en Comunicación Integral deudores del modelo RACE	345
2.4. Conclusiones	405
CAPITULO 3: Aportaciones para un modelo global de Planificación Estratégica en Relaciones Públicas y Comunicación Integral	409
3.1. Introducción	411
3.2. Propuesta de un Modelo Global de Planificación Estratégica en Relaciones Públicas y Comunicación Integral	418
3.3. Conclusiones	439
CAPITULO 4: El uso de la Planificación Estratégica en Relaciones Públicas y en Comunicación Integral. Análisis de un caso: algunas agencias y consultoras de Relaciones Públicas y Comunicación del estado español	443
4.1. Introducción	445
4.2. Objetivos de la investigación	446
4.2.1. Objetivo principal	450
4.2.2. Objetivos específicos	446
4.3. Planteamiento previo de hipótesis	447
4.4. El <i>corpus</i> de la investigación	449

4.4.1. Las agencias y consultoras de Relaciones Públicas y Comunicación asociadas a ADECEC	449
4.4.2. Algunas de las agencias y consultoras de Relaciones Públicas y Comunicación no asociadas a ADECEC	451
4.5. Metodología del trabajo de campo	452
5.5.1. Criterios para la selección de la muestra	454
4.5.1.1. Técnica de recogida de datos	455
4.5.1.2. Cuestionario	455
4.5.1.3. Envío de los cuestionarios finales	459
4.5.2. Tratamiento de los datos	462
4.5.2.1. Interrelaciones establecidas entre las diversas variables y análisis de cada uno de los <i>ítems</i> formulados	462
4.5.3. Características de las agencias que han participado	469
CAPITULO 5: Análisis de resultados, valoración final y conclusiones de la investigación	486
5.1. Análisis de los resultados de la investigación	487
5.2. Valoración final de la investigación	529
5.3. Conclusiones de la investigación	530
5.3.1. Consideraciones preliminares	531
5.3.2. Conclusiones de la investigación	535
5.4. Verificación de hipótesis	537
5.5. Autocrítica y dificultades halladas durante el desarrollo de la investigación	538
5.6. Propuestas de nuevas líneas de investigación	542
CAPITULO 6: Conclusiones finales de la tesis doctoral	545
Bibliografía	557
Anexos	605

CAPITULO 1

Introducción

Introducción

La decisión que en su momento nos impulsó a tratar el tema de la planificación estratégica aplicada a la comunicación en esta tesis doctoral está directamente relacionada con el hecho de que esa es, precisamente, nuestra actividad profesional como consultora. Nos pareció una oportunidad excelente poder profundizar en los postulados epistemológicos de la literatura especializada en el tema, no ya únicamente para llenar de contenido este trabajo académico, sino también para poner a prueba nuestra capacidad investigadora, así como nuestra propia *praxis* profesional, comparando la metodología que solemos utilizar en nuestra actividad diaria con la citada por los autores que, tanto desde el ámbito teórico, como del profesional, han tratado este asunto.

A los amigos de las *meigas* –que haberlas, dicen, haylas– quizás les agrade saber que vinimos al mundo en el preciso momento en que la estadounidense Harvard Business School, en su *25th National Business Conference*, acogía la primera convención dedicada exclusiva y monográficamente a la estrategia, titulada *Planning the Future Strategy of your Business* y quizás por ello el destino nos predestinó a hacer de la estrategia el principal tema de nuestra faceta académica y profesional. Todo es posible. En las próximas líneas veremos cómo la noción del azar juega un papel clave en el desarrollo estratégico, por lo que no desestimaremos, por consiguiente, alternativa alguna. Lo que sí podemos afirmar categóricamente, sin ningún género de dudas, es que dedicar tantas horas a leer, primero, y a escribir sobre ello, después, ha contribuido a fundamentar más solidamente nuestras bases de reflexión en cuanto a la mejora en la eficacia de los servicios que ofrecemos a nuestros clientes y asimismo con respecto a nuestros contenidos docentes universitarios. Conforme fuimos avanzando en las lecturas, sin embargo, la reflexión derivó a un terreno más personal, en el que comenzamos a plantear el concepto de estrategia y de su uso planificado en otras áreas y facetas que, sin duda, nos han enriquecido emocional e intelectualmente y que confiamos nos sean de utilidad en el futuro para el plantamiento de nuevas estrategias vitales.

Esta tesis doctoral, además de los motivos expuestos, ha tenido desde el primer momento una finalidad previa, dirigida a realizar un trabajo compilatorio que recogiese las diversas aportaciones sobre los diversos modelos de planificación estratégica citados por los autores que han tratado este asunto en sus respectivas obras. Gran parte de este trabajo es fruto de un rastreo llevado a cabo durante más de una década por los meandros de la literatura especializada, cuyo objetivo se centraba en identificar la mayor cantidad posible de modelos de planificación estratégica aplicados a las Relaciones Públicas y a otras corrientes y escuelas comunicativas con el fin de catalogarlos, en primera instancia, y analizarlos en profundidad, a continuación. Así, conociendo los modelos de planificación que contemplan las diversas etapas y subetapas necesarias para llevar a cabo la toma de decisiones estratégicas en el plano comunicativo, nos sería posible diseñar una propuesta modélica propia, que era el objetivo fundamental de este trabajo y, posteriormente, desarrollar un trabajo de campo empírico que verificase o refutase la hipótesis inicial de si, en nuestro país, las agencias y consultoras de Relaciones Públicas y Comunicación aplican una metodología sistemática basada en un modelo de planificación estratégica o si, por el contrario, toman las decisiones a un nivel exclusivamente táctico. En ese contexto del trabajo empírico

mencionar a las agencias de Relaciones Públicas y Comunicación nos permite explicar la elección terminológica de la segunda parte del título de la tesis, que incluye esta misma nomenclatura pero que, en realidad, no compartimos, toda vez que la segunda incluye a la primera. Hubiésemos preferido emplear el término "Relaciones Públicas" en solitario, pero se verá, casi al final del documento, que en el trabajo de campo realizado con las agencias y consultoras pertenecientes a la asociación ADECEC es así como éstas eligen autodenominarse y, pese a nuestro desacuerdo semántico, al que dedicaremos varias páginas llegado el momento de describir el *corpus* de la investigación en el Capítulo 4.4., hemos optado por conservar la misma terminología utilizada por ADECEC en el título del capítulo correspondiente. Hecha esta consideración, huelga decir que, personalmente, las conclusiones finales de esta tesis doctoral han contribuido extraordinariamente a acotar y a dotar de mayor nivel científico nuestra doble actividad profesional, la consultora y la académica, hoy más llena de contenidos y de mayor rigor gracias a todo ello.

Como habrá podido comprobarse en el índice de este documento, hemos dividido nuestro desarrollo discursivo en seis grandes capítulos. En el *primero* de ellos se hacía necesario abordar la cuestión conceptual y terminológica con respecto a la planificación estratégica como herramienta indispensable para la toma de decisiones desde la función en línea en las organizaciones, que constituye el terreno sobre el que pretendíamos edificar nuestro argumento central. Y lo hemos hecho desde diversas perspectivas: desde el punto de vista *militar*, en primer lugar -toda vez que fue en el ámbito castrense donde se forjó el término-, y desde la *Teoría de los Juegos*, ya que fue a partir de ese momento que la estrategia, con un retraso de casi tres mil años, recibió el tratamiento científico del que goza actualmente en Occidente; desde el punto de vista *organizacional*, en segundo lugar y, finalmente, desde el punto de vista de la función de la dirección general: de la gestión empresarial (*management*), ya que las filosofías de gestión vigentes en cada época han condicionado la consideración que la alta dirección ha ido generando en relación al área funcional objeto de nuestro trabajo.

A continuación, siguiendo con la cuestión terminológica y conceptual, planteamos cómo se concibe la *función directiva* comunicativa, en el bien entendido que sin serle otorgada la categoría de dirección a la función en línea ésta se vería incapacitada en cuanto a toma de decisiones y, en consecuencia, no podría hacer un uso estratégico de la planificación. Abordar este tema desde las diversas escuelas existentes (*Escuela de la Comunicación Organizacional*, *Escuela de las Relaciones Públicas*, y *Escuela de la Comunicación Integral -Comunicación Total y Comunicación Corporativa-*) nos ha parecido de todo punto imprescindible y, por consiguiente, hemos profundizado en esa orientación, aplicando un criterio clasificatorio absolutamente personal, toda vez que no hemos detectado referencia bibliográfica alguna que diferenciase las diversas corrientes que, aproximadamente desde hace tres lustros, animan a una parte significativa de la práctica y la teoría de este dominio comunicativo que constituye nuestro objeto de estudio.

Finalmente, la cuestión terminológica y conceptual, para acabar de completarse, debía incluir la presentación de algunos conceptos y términos imprescindibles en la epistemología y la *praxis* profesional -de las Relaciones Públicas y también de la Comunicación Integral-, de entre los cuales seleccionamos los que, a nuestro juicio, constituyen su clave de bóveda, y que son los siguientes: *imagen y reputación; percepción, actitud y conducta; identidad; cultura organizacional, visión-misión-valores y proyecto de empresa; entorno y Responsabilidad Social Corporativa (RSC); gestión de conflictos potenciales ("issues management") y conflicto; y, finalmente, los auténticos protagonistas estelares del proceso comunicativo: los públicos de las organizaciones.*

En el *segundo* capítulo hemos abordado el examen de la literatura existente en torno a los *modelos teóricos de planificación estratégica*, y lo hemos construido compilatoriamente desde una doble perspectiva: de un lado, presentando a aquellos autores que se acogen estrictamente al modelo estratégico formalizado por Marston en 1963 (el Modelo R.A.C.E.), basado en las cuatro etapas clásicas de *investigación; acción; comunicación; y evaluación*. De otro, citando a los autores

que, si bien, en esencia, son deudores de las cuatro etapas canónicas marstonianas, han elaborado sus propios modelos teóricos, ya fuera obviando o completando con un mayor aporte de etapas el modelo clásico anteriormente mencionado.

En el *tercer* capítulo hemos desarrollado una aportación personal *ex novo* de un *modelo global de planificación estratégica* aplicado a las Relaciones Públicas (y que es asimismo utilizable desde la Escuela de la Comunicación Integral), que constituirá, en parte, la base sobre la que asentar el diseño de las hipótesis del trabajo de campo empírico, según quedará expuesto, acto seguido, en el capítulo *cuarto*.

Hemos dedicado el *quinto* capítulo a la exposición del análisis de los resultados del trabajo de campo que configura nuestra investigación, a la *verificación de las hipótesis* y a su *valoración* para, a continuación, consagrar el *sexto* capítulo a la exposición de las *conclusiones finales* de esta tesis doctoral. Por último, al término del documento se recoge la *bibliografía* utilizada, así como los *anexos*.

Agradecimientos

Esta tesis doctoral no habría podido ver la luz sin la ayuda y el soporte de todo tipo prestados por muchas personas, todas ellas importantes en mi vida, y a quienes considero de justicia, aquí y ahora, manifestar públicamente mi más sincero reconocimiento.

A Agustí de Semir i Rovira, por ser un permanente ejemplo de trayectoria personal e intelectual y, sobre todo, un modelo de espíritu solidario y de coherencia ética. *In Memoriam. Gràcies, padrí, per totes les lliçons vitals rebudes.*

A Isaac van Dongen-Lévy, quien alentó y vivió el proceso de gestación de esta tesis, pero no alcanzó a compartir conmigo su final: *In Memoriam. Pour les bons temps. Shalom.*

Por su presencia-invisible durante muchos meses, pero contundentemente entrañable, expresada en todo tipo de muestras de afecto y de ánimo solidario, gracias a mi hermana Begoña y a mi amiga y colega Silvia Morón -ambas envidiables estrategias naturales-. A Miriam Algueró, a Miguel Angel Bernal, a Laura Coloma, a Anabel Lacalle, a Tomás Marcos y a Cristina Ventura: gracias por sus palabras de aliento y, sobre todo, por sus actos. Muy especialmente quiero expresar mi reconocimiento a Andréa Oliveira, quien no solamente ha hecho muestra de su leal amistad de siempre prestándome su ayuda al facilitarme una ingente cantidad de artículos académicos y bibliografía en portugués de difícil obtención, sino también por contribuir a alimentar mi espíritu regalándome lo que ella sabe que es un bien muy preciado para mí: periódicas oleadas de la mejor música de su país, Brasil, y sobre todo de su ciudad, Salvador de Bahía, que tanta compañía me han proporcionado en las largas noches en vela -a ritmo de "bossanova", "samba" y "pagode"- frente al teclado del ordenador. *Muito obrigada, Andréinha.*

Por su generosa contribución a ese enigma inescrutable que es para mi la informática, por la enorme cantidad de horas dedicadas tenazmente a solucionar todo tipo de problemas técnicos en mis múltiples ordenadores y en tantas otras máquinas rebeldes con las que convivo en clara desarmonía; por su ayuda en la construcción de los gráficos que aparecerán en los capítulos finales de este documento; por su silenciosa y discreta compañía en este periodo de mi vida y por su comprensiva paciencia frente a mis prolongadas y reiteradas ausencias, me siento especialmente tributaria con Julio Garriga.

Mi cabeza y, sobre todo, mi alma, no estarían hoy configuradas como lo están si no se hubiesen cruzado en mi camino el saber y el riguroso buen hacer profesional de Rithée Cevasco. Ella, mejor que nadie, sabe del papel que ha jugado en mi decisión de hacer frente al proceso académico que, ahora, cristaliza en este documento. Gracias, Rithée. Gracias, también, a todos y

cada uno de mis estudiantes, en especial a los antiguos con los que tengo el privilegio de mantenerme aún en contacto, por encima del tiempo y de las distancias, a menudo transoceánicas, quienes no han dejado de expresarme su alentador apoyo en esta etapa y merced a cuyas preguntas y cuestionamientos continuos no he dejado de aprender un poco más cada día, superando mis muchas carencias, de tal suerte que en esta tesis doctoral, finalmente, sin duda hay mucho más de ellos que de mí misma.

Por su valiosa ayuda en forma de aporte de todo tipo de datos, de préstamos y de obsequios bibliográficos, gracias a Paul Capriotti, Jordi Xifra, Jordi Ventura, M^a Teresa Otero, Joan Cuenca y Virginia Esteve. Gracias, también, a Agustín de Uribe-Salazar, por su actuación como 'introducción de embajadores' en la patronal que presidió durante tantos años, ADECEC; a Mayte González-Gil, Directora General de Power Axel, por su generosa aportación de agenda; a Marcial Clotet por sus buenos oficios informáticos que han permitido la inclusión de varios gráficos y de los impresos de las encuestas en este documento; a Caty Serrano, mi madre, por sus puntuales aportes protéticos, reconstituyentes de mi mermada fuerza física y mental; y nuevamente a mi hermana Begoña, por su energética actuación telefónica desarrollada durante la etapa de verificación de las direcciones electrónicas de la base de datos y por estar siempre incondicionalmente a mi lado, firme como una roca, transmitiéndome su fortaleza en los momentos oscuros de mayor desánimo.

Los contenidos son siempre importantes, pero las formas también lo son. El delicado y acertado diseño de la cubierta de este volumen es obra del Dr. Josep Rom, compañero en el Departamento de Publicidad y Relaciones Públicas de la Facultad de Ciencias de la Comunicación Blanquerna de la Universidad Ramón Llull, en el que ambos compartimos esta aventura apasionante que es la docencia. *No pot agradar-me més, Josep. Tens tot el meu agraïment.*

Estoy asimismo especialmente en deuda y profundamente agradecida a dos grandes personas: a Enric Mur, por supervisar el cuestionario del trabajo de campo y prestarme su valioso consejo y su escaso tiempo libre en el planteamiento metodológico de la investigación y en el procesamiento final de los datos; y a Susana Gil, quien durante sus últimas semanas al frente de la gerencia de ADECEC en Barcelona, e inmediatamente antes de que su sede central fuese trasladada a Madrid, contribuyó a gestionar la distribución del cuestionario entre el colectivo de agencias asociadas para garantizar el anonimato de las respuestas. Sin la ayuda de ambos esta tesis doctoral no habría podido convertirse en realidad. Mi más sincero agradecimiento, Susana. *Un milió de gràcies, Enric.*

Mi agradecimiento va también dirigido a todos aquellos profesionales de las Relaciones Públicas y la Comunicación que han hecho gala de su solidaridad al responder a la encuesta que configura el trabajo de campo de esta tesis doctoral y sin cuya generosa aportación –en múltiples ocasiones, de forma totalmente anónima– no habría podido llegar nunca a ésta su etapa final.

Por último, mi reconocimiento al Dr. Albert Sáez, por una dirección de tesis impregnada de un espíritu estratégico de raíz claramente oriental y teñida de azul.

La cuestión conceptual y terminológica

La cuestión conceptual y terminológica

1. La Planificación Estratégica y la toma de decisiones

1.1.1. Definición de Planificación Estratégica

Planificación es un término que define un conjunto de acciones orientadas al logro de un resultado claramente definido, siempre y cuando se posea un alto nivel de certidumbre sobre la situación en que éstas van a llevarse a cabo, y un elevado control de los factores que permitirán que se alcance el resultado perseguido. Para Albrecht la planificación, tal como se realiza convencionalmente, es de escasa utilidad frente a situaciones ambiguas. La parte técnica, como los documentos, las previsiones, los planes de acción o los horarios minuciosos no sirven de ayuda si no se contempla algo que va mucho más allá. En algunos casos, la ilusión de precisión creada por ellos incluso pueden confundir completamente de la consideración de los medios necesarios para alcanzar el verdadero logro de los objetivos. Así, las personas pueden concentrarse en cumplir con los planes, pero será un error si no se focalizan en la explotación de las oportunidades, la mayoría de las cuales, por cierto, no se han programado previamente⁵.

La *estrategia*, por su parte, está relacionada con una forma de conocimiento encaminada a la búsqueda de la forma más adecuada de satisfacer unos objetivos, a través de la utilización de unos medios. Esta relación dialéctica establecida entre fines y medios desemboca en un propósito, en un designio o en una resolución, según sucede en cualquier comportamiento racional y no tan sólo en el ámbito estratégico. Lo que caracteriza a la estrategia radica en la manera peculiar con que se hace cargo de su objeto –que podríamos denominar '*el decir de un hacer*'– y del estilo con que enuncia el designio que preside las mecánicas operativas a las que dará origen. Se concentra en la forma de eludir o sortear una situación amenazante real en un contexto coyuntural determinado, que será dilucidado mediante un *plan de acción*.

Por el contrario, el objeto de la *táctica*, como el de la logística, es *el hacer en sí mismo* o, como decía el gran estratega militar que fue Napoleón Bonaparte, es la ejecución en su estado más puro del arte de la guerra⁶.

Pero, ¿por qué es importante planificar? Anne Gregory esgrime en detalle diversas razones, que reproducimos en toda la extensión de la cita original⁷:

- *It focuses effort. It ensures the unnecessary is excluded. It makes you work on the right things. It helps you to work smart instead of just working hard. It enables you to operate efficiently and effectively because you are concentrating on the priorities.*
- *It improves effectiveness. By working on the right things, defined objectives will be achieved. Time and money will be saved because effort isn't being diverted into worthy but less important tasks.*

⁵ ALBRECHT, K., *La misión de la empresa, Definir el espíritu, establecer los propósitos, fijar el rumbo*, Barcelona: Paidós, 1996, pp. 74-75

⁶ ALONSO BAQUER, M., *Op. Cit.*, 2001, pp. 46-47

⁷ GREGORY, A., *Op. Cit.*, 2000, pp. 35-36. En esta ocasión y en el futuro adoptaremos el criterio de mantener las citas en el idioma original de la edición de la obra consultada.

Importantly it makes saying 'no' to unplanned things much easier. Or at least you can say 'If I take on this task, which of my others prioritized jobs should I drop?' In other words working to planned objectives gives you targets to aim for, a sense of achievement when they are reached, and effective benchmarks for measurement.

- *It encourages the long-term view. By definition, to plan you have to look ahead. This forces you to take a longer perspective than the immediate here and now. It forces you to look back and evaluate past achievements, to look around at the organization and its priorities and at the broader business context, and it helps you to produce a structured programme to meet future as well as current needs.*
- *It helps demonstrate value for money. This is applicable whether working in-house or in consultancy. If there is a fight for budgets, then demonstrating past achievements and being able to present a powerful, costed, forward, looking and realistic programme gives you a point from which to argue your case for money.*
- *It minimises mishaps. Careful planning means that at the macro level different scenarios have been considered and the most appropriate selected. It means that there is meticulous contingency planning, and all the angles have been covered. At the micro level, planning makes day-to-day work tolerable, even fun.*
- *It reconciles conflicts. When putting together a programme or a campaign there are always conflicts of difficulties and priorities. Planning helps you confront those difficulties before they arise and to work them through to resolution. Sometimes this can mean difficult discussions with and decisions about other colleagues in different departments, but better to sort that out at the planning stage than in the middle of a complex, time-constrained programme.*
- *It facilitates proactivity. Setting your own agenda is vitally important. Of course public relations work is about reacting to media demands or responding quickly to a crisis, but it is also about deciding what you want to do –what actions you want to take, what messages you want to put across and when. Planning a comprehensive and cohesive programme helps you achieve this.*

Planning applies to everything, whether it is to complete programmes and campaigns lasting one or five years or even longer, or to individual activities such as a press conference or the briefing of suppliers.

La reflexión estratégica hace preciso que sea descrita previamente y se ajuste a una situación concreta. También debe llevarse a cabo un análisis minucioso del discurso en el que tiene sentido cada designio⁸, y revelar asimismo el *objetivo*. La *estrategia*, entendida por Alonso Baquer (2001: 47-48) como ciencia de la distancia, comunica una intención con un comportamiento táctico, de tal manera que se sitúa en una posición central, entre los fines y los medios, es decir, la *táctica* o ciencia del contacto. La *acción*, a su vez, debe estar compuesta de actos secuenciales y el discurso lógico de la estrategia subordina y domina el terreno de la táctica.

Con el fin de comenzar a encuadrar el concepto de planificación estratégica en el terreno en que va a ser considerada a lo largo del presente trabajo, conviene comenzar a plantear algunos términos contextualizadores. El primero de ellos será el *escenario* en el que se desarrollará la estrategia, según lo contemplaremos a lo largo de este escrito y que tendremos muy en consideración en la construcción de nuestra propuesta modélica. Así, podemos considerar a cualquier tipo de *organización* como un conjunto de seres humanos que interactúan entre ellos y con los de su *entorno*⁹.

Los autores que han contribuido con su trabajo a reflexionar sobre las organizaciones, tanto desde la perspectiva del *management* como de la comunicación, coinciden plenamente en este

⁸ entendiendo por designio al “*decir acerca del hacer*” o plan estratégico, que será verbalizado por el estratega ante su equipo.

⁹ GOLDHABER, G., *Comunicación organizacional*, México: Logos, 1977, p. 37

punto y si bien deseamos aclarar que no es objetivo del presente texto llevar a cabo un análisis detallado de las distintas aportaciones realizadas en este sentido desde la literatura especializada en ese dominio, sí nos parece imprescindible abordar el desarrollo del concepto de la planificación estratégica desde diversas perspectivas, épocas históricas, corrientes de pensamiento y territorios geográficos, con el fin de entender, finalmente, su aplicación desde la función directiva en las organizaciones, destacando algunas aportaciones facilitadas por algunas escuelas teóricas (militar, organizacional y empresarial *-management-*) que pueden resultar útiles al lector para la completa contextualización y comprensión de nuestro discurso. En este sentido queremos hacer especial hincapié y énfasis en el hecho de que de nuestra consulta bibliográfica consideramos como obra clave la monografía sobre estrategias de comunicación publicada en 2001 por Rafael Alberto Pérez (ed.), que refleja tan exhaustiva y rigurosamente el estado de la cuestión sobre la estrategia que prácticamente no ha dejado fisura alguna que permita aportes suplementarios. Será esa la causa por la que, especialmente en este primer capítulo, acudiremos con tanta frecuencia a la cita de los diversos autores que, desde diversos ámbitos de conocimiento, han realizado sus aportaciones para la construcción de tan excelente libro.

El concepto de estrategia es un término que a menudo se define de forma imprecisa, ambigua y, en ocasiones, confusa. Y del que, frecuentemente, se abusa¹⁰. Puede justificarse que ello sea así, toda vez que la teoría estratégica ha sufrido una gran convulsión interna como consecuencia de la revolución científica experimentada en la primera mitad del siglo XX. Un cambio así de radical ha permitido el aporte de un nuevo modelo analítico que, en la *praxis* profesional, ha alterado completamente la manera de pensar y de diseñar las estrategias, situación ésta que, a fecha de hoy, puede afirmarse categóricamente que aún no ha finalizado, como tampoco han finalizado los conflictos y las oportunidades que nos depara un entorno convulso y en permanente cambio¹¹. Si bien la concepción científica del término no se concretó hasta la primera mitad del s. XX -según tendremos ocasión de argumentar más adelante-, la estrategia, entendida como *conducta*, ha existido desde que el mundo es mundo, desde los albores de la humanidad, puesto que los individuos siempre han sentido la necesidad de seguir una cierta normativa encaminada a dirigir sus asuntos, optimizando los recursos y las fuerzas disponibles a utilizar en esa tarea. Por lo tanto, Alonso Baquer (2001: 25) reconoce al hombre la capacidad estratégica natural de resolver sus conflictos, eligiendo entre diversas posibilidades y alternativas de actuación. Sólo desde esta perspectiva antropológica puede entenderse que el ser humano haya sido capaz de sobrevivir, alcanzando el objetivo de superar las amenazas permanentes procuradas por un entorno hostil y de cohesionar su grupo social.

Conforme los retos impuestos por nuevas metas fueron haciéndose cada vez más complejos y difíciles, se impuso la necesidad de confeccionar algunas reglas y métodos para un mejor logro de los fines, y en relación asimismo a los medios a disposición. Estos primeros intentos surgieron en el territorio castrense, puesto que la victoria frente al enemigo en la guerra ha constituido una de las principales preocupaciones de la historia de la humanidad, como se describirá a continuación en el capítulo siguiente, que abordaremos no sin antes realizar un recorrido pormenorizado acerca de la noción de estrategia y sus diversos enfoques dimensionales. Así, acotando el objeto de estudio, podremos aislar la estrategia de otras actividades fronterizas o afines que permitan desvelar la totalidad de los diversos matices del quehacer estratégico. Esta idea, empero, no es original. Henry Mintzberg (1992) ya acometió una tarea similar al citar cinco de sus posibles dimensiones, al igual que Arnoldo Hax (1994), quien analizó seis de ellas. Alberto Pena añade algunas nuevas y eleva

¹⁰ "Qu'est-ce qui n'est pas stratégique aujourd'hui? Veillons à éviter l'abus de langage, Si l'on veut prétendre à un rôle stratégique, c'est que l'on se trouve en présence d'un enjeu stratégique face auquel il convient de gérer les ressources qui permettent d'y répondre", BEAUDOIN, J.-P., *Conduire l'image de l'entreprise. Les relations Publiques: l'arte et la matière*, Rueil Mailmaison: Liaisons, 1995, p. 31

¹¹ ALBERTO PÉREZ, R. (ed.), *Estrategias de Comunicación*, Barcelona: Ariel, 1ª ed., 2001, p. 23

éstas a ocho, contemplando la estrategia como: anticipación, decisión, método, posición, marco de referencia, perspectiva, discurso, y relación con el entorno¹².

- *Estrategia como anticipación*

Porque referirse a la estrategia supone hablar de futuro, de anticiparse a la incertidumbre que le viene asociada y que constituye la cimentación del pensamiento estratégico característico de la *Escuela Sistémica del management*, que concibe la organización como un ente capaz de establecer una misión y unos objetivos a largo plazo, y de diseñar la forma de lograrlos. La dificultad de hacer frente al futuro se ha ido acrecentando a medida que el entorno fue volviéndose más y más cambiante y complejo, lo cual llevó a Joan Woodward (1965) -tomando el testigo de Bertalanffy, 1950, 1955, 1962; Angyal, 1941; Wiener, 1948; y Parsons, 1949- a elaborar su *Teoría de la Contingencia*, que sostiene que existe una relación entre entorno y organización, entendida ésta como un sistema dependiente de una serie de demandas externas, que la obligan a reaccionar frente a los estímulos provenientes del exterior. Esta teoría allanó el camino a Burns y Stalken (1966) para señalar que el entorno es *predecible*, por lo que la organización no debe limitarse a su simple adaptación a éste, sino que debe anticiparse a los cambios; y permitió a Lawrence y Lorsch (1967) describir a la organización como un *sistema abierto*, en el que el comportamiento de sus actores está en interrelación constante (*feedback*). Bajo estos postulados, el liderazgo adquirirá la misión de comprender su entorno y asegurar la correcta anticipación y adaptación por parte de la organización. La velocidad del cambio del entorno -su *turbulencia*- y sus efectos llevaron a Alvin Toffler (1971) y a Igor Ansoff (1978) a analizar el fenómeno en profundidad y a descubrir que sus cambios son arrítmicos y rompen con el trazado de las curvas típicas de los ciclos largos y de los Análisis de Kondratiev (1926). La estrategia, en una sociedad así configurada, aparecerá como la capacidad del ser humano de establecer una relación dialéctica con su entorno, con el fin de obtener una posición relativa más favorable frente al futuro, por medio de la anticipación.

La gran pregunta que aparece en los tiempos que hoy corren es si merece la pena o si es posible prever el futuro ante la turbulencia impredecible del actual entorno. Y, ciertamente, la prospección se ha convertido en una tarea harto complicada por la enorme cantidad de alternativas disponibles (Morin, 1982). Sin embargo, hoy más que nunca conviene plantearse hacia dónde ir, es decir, imaginar escenarios de futuro para, con esa visión de conjunto, establecer objetivos a medio y largo plazo, incluso aceptando *a priori* que van a tener que ser revisados periódicamente e, incluso, cambiados, tantas veces como sea preciso. Ello ha producido una concepción de la estrategia íntimamente asociada a la *gestión del cambio*, que no es otra cosa que escudriñar el entorno a fondo para detectar las tendencias emergentes y tomar las medidas que permitan minimizar sus efectos indeseables, maximizando sus oportunidades. En especial en tiempos tan cambiantes como los actuales -agitados y turbulentos- se hace más necesario que nunca profundizar prospectivamente sobre todo ello, pese a la complejidad y dificultad de la tarea, porque sigue siendo necesario mejorar los métodos de los que disponemos con el fin de optimizar las estrategias. Cabe matizar, empero, que referirnos a la noción de *prospección* no significa adherirse a la *Corriente Postindustrial* Jantsch, 1967; Forrester 1971; Bell, 1973; Khan y Wiener, 1967; y Toffler, 1971), ni tampoco a la *Teoría de los Ciclos Largos de 25 años* [Freeman (1974); y Scherer (1981), sino al concepto derivado de las ciencias duras vigente hoy en día: la *Teoría de las Bifurcaciones* (Prigogine y Stengers, 1979, 1994, y a la *Teoría del Caos* Gleick, 1987) que concilia el determinismo (historia, condicionantes, trayectorias) con la noción de libertad (bifurcación, caos, azar, voluntad).

¹² PENA, A., "Las dimensiones de la estrategia", en ALBERTO PEREZ, R., *Op. Cit.*, 2001, p. 141

Sin embargo, estrategia y prospectiva anduvieron por caminos separados durante un largo trecho que abarcó milenios y, finalmente, el encuentro se produjo como necesidad de sostener el pensamiento estratégico en escenarios de futuro fiables, en lugar de hacerlo en proyecciones del pasado. Sin embargo, ambos términos no son sinónimos y conviene no confundirlos y reconocer que es la *prospectiva exploratoria* la que facilita el panorama de escenarios posibles o no improbables, según establecería Godet (1993) en su modelo integrado prospectivo-estratégico. La estrategia, pues, requiere de la ayuda de la prospectiva, pero también necesita de la decisión humana para que cristalice en realidad y se elimine así su condición especulativa. Esta idea sería la que conduciría a la siguiente consideración dimensional.

- *Estrategia como decisión*

No toda decisión es estratégica. La decisión deviene estratégica tan sólo cuando, en la consideración de lograr el éxito por parte de un actor, aparece la expectativa de, al menos, otro actor que también aspira a alcanzar sus propósitos. Sin embargo, son muchas las decisiones que no terminan convertidas en acciones, lo que conlleva la diferenciación entre *intenciones estratégicas* (decisiones no formalizadas, pero enunciadas en proyectos y discursos directivos) y *estrategia realizada* (Mintzberg y Waters, 1985), de forma que la parte intencional que permanece en la estrategia constituye la *estrategia deliberada* mientras que, por el contrario, la *estrategia emergente* será el producto de la cristalización o del aprovechamiento de circunstancias externas e internas. En este contexto, la *Escuela del Aprendizaje* concebirá a las organizaciones como sistemas "que aprenden" y cuya génesis se encontrará en la idea que desarrollaría Lindblom (1959) con respecto a que el diseño de estrategias no es un proceso ordenado y controlado, sino desorganizado y que abriría el paso a la formulación del *Modelo del Proceso de Creación Estratégica Bower-Burgelman* (Burgelman, 1970). Sin embargo, no cabe duda de que Mintzberg ha sido quien más ha insistido en considerar la estrategia como un *proceso emergente*, consecuencia de la confrontación entre pensamiento y acción. En todo caso, la insuficiencia de considerar la estrategia en una dimensión meramente intencional y decisoria conduciría a Mintzberg (1992) y a Hax (1994) a reconsiderar el concepto de estrategia más allá de un conjunto de decisiones, y a definirla como un modelo de decisiones (*modelo de conducta en una corriente de acciones*), lo que, en palabras de A. Pena, ubicaría a la estrategia como marco y como perspectiva¹³.

- *Estrategia como método*

Siguiendo a A. Pena, quien considera que "*de la estrategia como decisión a la estrategia como método sólo hay un paso. Esto es así porque, cuando tomamos decisiones, en muchas ocasiones lo que elegimos no es tanto el 'qué' cosas vamos a hacer, sino 'cómo' vamos a hacerlo*", metodológicamente hablando, la estrategia responde a preguntas del tipo: "¿cómo alcanzar los objetivos marcados?", y "¿qué pasos hay que dar para ello?". Hay que tener en cuenta que cuando se elige 'cómo' resolver una situación, en realidad se está eligiendo entre diversos *métodos alternativos*. Y la elección entre métodos supone la selección entre distintas formas de proceder (*estrategias*). En efecto: parafraseando a A. Pena, puede afirmarse que:

En alguna medida el 'qué' es la cara y el 'cómo' es la cruz de una misma moneda llamada decisión. Si relacionamos esta reflexión sobre decisión y método con los conceptos de 'estrategia' (conjunto de tácticas) y de 'táctica' (conjunto de decisiones) elaborados por la Teoría de los Juegos, vemos que basta desplazar el énfasis del 'qué' al 'cómo', sustituyendo 'táctica' por 'método' para que la estrategia pase de ser "un conjunto de decisiones tomadas de antemano para el logro de un objetivo asignado", a ser "un conjunto de métodos tomados de antemano...". Un enfoque que recoge Morin (1988) al señalar

¹³ PENA, A., *Op. Cit.*, 2001, pp. 141-145

que se puede definir la estrategia como "el método propio de un sujeto en situación de juego" (en el sentido newmanniano del término)¹⁴.

Si bien se mira, en realidad, para una buena porción de la ciencia moderna, una estrategia no es mucho más que eso, un método capaz de resolver un problema, de tal manera que al utilizar más de un método podríamos hablar de metodología o de *modelo estratégico*. Este será el sentido que emplearemos en este trabajo al referirnos a la estrategia seguida por una organización para resolver un problema.

- *Estrategia como posición y como ventaja*

Todo camino (método) conduce a la ocupación de una posición, tal como, en su día, declaró Sun Tzu, en el sentido de comparar la estrategia con el arte de la ventaja, idea que, 3.000 años después, retomaría Michael Porter (1980) al formular su *Teoría del Posicionamiento*, que concibiría la estrategia como la fuerza que capacita el logro de una *posición de ventaja* con respecto a la competencia -y, muy especialmente, en la mente de los consumidores-, todo lo cual le permitiría el hallazgo del concepto de *nicho mental y de mercado* (Thomson, 1967; Audy, 1973; Hax, 1994; Ries y Trout, 1971; R. Alberto Pérez, 1981; Mintzberg, 1992). Esta *Escuela del Posicionamiento*, que bebería en las fuentes de Hatten y Schendel (1977), partiría de experiencias cercanas a la organización industrial, la topografía militar y la consultoría estratégica (Boston Consulting Group) para construir sus postulados, y se inspiraría en la tradición empírica y en la *Teoría de los Juegos*. Con la finalidad de atraer nuevos clientes, sobre todo quebrando su fidelidad a otros productos/marcas competidores, introduciría dos nuevos conceptos: *valor y diferencia*, que jugarían un papel importante en el terreno del *management*, el marketing y la comunicación en los años subsiguientes. La corriente posicional creada por Porter presentaría, a su vez, dos enfoques diferenciados entre sí:

- *Concepción estática o topográfica*: Concebirá la estrategia como una cuadrícula de un mercado en la mente del consumidor, en el que lo importante es ocupar una buena posición por lo que, con esta idea, conectará con la dimensión de estrategia en tanto que *marco*.
- *Concepción proyectiva*. Pondrá el énfasis en el camino que hace falta recorrer para ocupar determinada posición. Para ello desarrollará los conceptos de *propósito estratégico* [Prahalad y Hamel (1990, 1995)] y de posición *estratégica de resultados* (Pümpin y García Echevarría, 1986, 1993)¹⁵.

- *Estrategia como marco de referencia*

La estrategia establece *nichos de oportunidad*, pero también pone límites a estas posiciones, lo que permite enmarcar el comportamiento colectivo. Esta concepción de la estrategia como marco enfatiza la capacidad estratégica de acotar territorios de actuación, de modo que no sólo indica la vía por la que transcurrir, sino que deslegitima cualquier otro campo de actividad. La estrategia, una vez formalizada por escrito y divulgada, se convierte en el marco unitario de referencia al que podrá remitirse la totalidad de la organización, proporcionando unidad y coherencia del hacer y del comunicar al capital humano de la organización.

- *Estrategia como perspectiva y visión*

Prahalad y Hamel (1995) destacarán la importancia de la *estrategia dinámica* como proyecto común de la organización al que referirse y sumarse para lograr buenas posiciones estratégicas de resultados, alcanzadas a través de una determinada *ruta estratégica* (Pümpin y García Echevarría, 1986). Se pasaría, así, de la estrategia como *posición y marco* a la estrategia como *perspectiva y visión*, que indicarán al estratega el camino a seguir. Dado que la *visión* es un producto de la imaginación del ser humano, que indica la senda por la que transcurrir, se

¹⁴ PENA, A., *Op. Cit.*, 2001, p. 146

¹⁵ PENA, A., *Op. Cit.*, 2001, pp. 146-147

concebirá la estrategia como un concepto de carácter *abstracto*, como una *idea* (Makridakis, 1993) con poder para configurar conductas y que proporciona una *guía de oro (blueprint)* (Hax, 1994) para el conjunto integral de la organización, entendida como un todo, y en el sentido de generación de su *personalidad* o de su *carácter* (Selznick, 1957). En definitiva, nos estamos refiriendo a lo que, en Antropología se denomina *cultura*; en Sociología, *ideología*; en el Ejército, *gran estrategia*; en *Management, teoría de los negocios* o *fuerza conductora* (Drucker, 1973; Tregoe y Zimerman, 1980); y en Comunicación, *identidad*. O, en otras palabras, a lo que en lengua alemana se denomina *Weltanschauung: visión del mundo* culturalmente compartida.

Esta concepción de la estrategia en tanto que *perspectiva* también puede ser atribuible a la *Escuela del Diseño*, aunque conviene matizar que en ella la estrategia va un poco más allá: la visión supone el anhelo de un líder por alcanzar una situación determinada y éste debe ser comunicado al equipo bajo la forma de un propósito estratégico que permita crear un *proyecto* o *arquitectura estratégica* y que, a su vez, dé lugar, posteriormente, al diseño de los planes, tácticas, acciones y revisiones pertinentes¹⁶.

- *Estrategia como discurso y lógica de la acción*

Para A. Pena, "Si la estrategia es capaz de enmarcar conductas es porque su discurso conlleva una *lógica de la acción* que no sólo compromete la conducta presente, sino también, y sobre todo, las acciones venideras que de esa *lógica* se derivan. La moderna narrativa tiene el mérito de haber recuperado esta dimensión discursiva de la estrategia al señalar que el objeto de toda estrategia radica en 'decir un hacer' en forma de *designio*". De este modo, "Este decir del hacer puede ser aprendido en varios niveles: nivel de los conceptos puestos en juego en la descripción de la acción; nivel de los propósitos, donde la propia acción llega a enunciarse; nivel de los argumentos en el que se articula una estrategia de la acción" (Ricoeur, 1988).

Desde esta dimensión, la estrategia se concebirá como:

- *Discurso interno y externo* que, a semejanza del *logos* aristotélico, encaminará y articulará las acciones pasadas, presentes y futuras de una organización con respecto a sus interlocutores (públicos), proporcionando coherencia al relato.
- *Lógica de la acción*. La estrategia dejará de ser una simple resolución puntual, para adentrarse en un discurso lógico. La acción desprovista de lógica se situará fuera del discurso de la estrategia, que seguirá siempre un guión y una narrativa determinados.
- *Un designio* que sitúa en un nivel inferior las tareas de ejecución, de modo que estrategia y táctica se interarticulen bajo un orden lógico y no causal (Alonso Baquer, 2000), como si se tratase del relato de un drama, de una pieza teatral (Westley y Mintzberg, 1989) en el que el liderazgo visionario es estilo y estrategia a la vez, en el que juegan su papel nuevos conceptos: identificación con la estrategia; fuerza retórica cohesionadora de lo social (estrategia, pues, como retórica y retórica como estrategia); lenguaje como forma simbólica de acción; acción como drama; drama como metáfora del hacer social; drama como conflicto y conflicto como estrategia (K. Burke, 1945, 1957, 1969)¹⁷.

- *Estrategia como relación con el entorno*

La estrategia se concebirá como una *forma* o un *estilo* de establecer relación con el *entorno* por parte de la organización, yendo más allá del carácter anticipativo propuesto desde la perspectiva de la gestión del cambio anteriormente mencionada¹⁸.

¹⁶ PENA, A., *Op. Cit.*, 2001, pp. 147-150

¹⁷ PENA, A., *Op. Cit.*, 2001, pp. 150-152

¹⁸ PENA, A., *Op. Cit.*, 2001, p. 152

Expuestas las distintas dimensiones de la estrategia, veremos, a continuación, cuáles han sido sus orígenes históricos y por qué derroteros ha circulado hasta llegar a nuestros días. Para ello contemplaremos tres perspectivas diferentes, fundamentadas en tres genealogías de conocimientos, desde las que abordar ese transcurrir: para empezar, trataremos el punto de vista castrense –tanto oriental como occidental- y analizaremos el papel clave que, en forma de legado posterior, ha supuesto para la noción de estrategia la preocupación matemática por el azar, la probabilidad y las decisiones tomadas ante la incertidumbre, cristalizadas, fundamentalmente, en la *Teoría de los Juegos*, con la que se inaugurará definitivamente el carácter científico de la estrategia.

A continuación seguiremos avanzando con la descripción de las bases culturales que han posibilitado las reflexiones anteriores; posteriormente expondremos la visión aportada desde las organizaciones y, finalmente, plantearemos el punto de vista gerencial (*management*) de las empresas con respecto al término, que ilustra la ruptura del antiguo paradigma militar, vigente durante milenios, y el nacimiento de uno nuevo, vigente hoy –cuyo germen se encuentra asociado a la *Teoría de los Juegos* y a las aportaciones matemáticas de la *Física Cuántica*-, que no sólo abarca los supuestos del paradigma anterior, sino también los exigidos por las prioridades de los nuevos tiempos, íntimamente vinculados al concepto de *crisis* derivado de la presión ejercida por una nueva complejidad y celeridad del entorno –que ha venido en denominarse turbulento- y que verá la luz al rescoldo de la década de los años 70 del pasado s. XX.

Pero antes de adentrarnos más en el desarrollo de este texto, no queremos dejar de señalar la idea que impregnará todas y cada una de las páginas que vendrán a continuación: que *la estrategia no es más que el producto del pensar del hombre*.

El pensamiento es una actividad intelectual y psicológica que nos relaciona con la realidad a través del conocimiento sensible. (...) El pensamiento se inicia a través de un acto sensorial en el que las cosas se manifiestan. Es decir, parte de la percepción, (...) exige un esfuerzo y una decisión. Es decir, una actitud, (...) reclama unas capacidades de representación. Es decir, imaginación. El pensamiento necesita seguir un camino. Es decir, un proceso¹⁹.

No podría darse mejor cita que ésta del Dr. José M^a Ricarte para abrir de par en par las puertas al tema que nos proponemos desarrollar en esta tesis doctoral, que no es otro que el esfuerzo generado por el ser humano para crear un proceso que le permita tomar las mejores decisiones, anticipándose, así, a un incierto futuro imaginado. La visión estratégica se trata, por consiguiente, de un reto humano, de un pensamiento productivo que el académico aragonés, parafraseando a E. Schrödinger, premio Nobel de Física en 1933, afirma que "*consiste no tanto en ver lo que aún nadie ha visto, como en pensar lo que todavía nadie ha pensado sobre aquello que todos ven*"²⁰. Y ya que de ver se trata, veamos cómo se ha enfrentado el hombre a ese desafío, al que debe hacer frente de manera constante, echando una primera mirada, inmediatamente a continuación, hacia su pasado cultural más remoto.

1.1.1.1. El punto de vista militar y la Teoría de los Juegos

Según hemos advertido con anterioridad, el estado de la cuestión de este trabajo recoge buena parte de la excelente obra monográfica sobre estrategia comunicativa de Rafael Alberto Pérez (ed.) publicada en 2001. El autor, como sabemos, acudió a diversos expertos, máximas autoridades cada uno de ellos en su materia, para tratar la aproximación al tema desde diversas perspectivas y ámbitos de conocimiento. Para empezar, nadie mejor que un alto cargo del ejército español, formado en comunicación, además, para verter su saber sobre el punto de vista militar: el General Alonso Baquer. En buena parte de los próximos párrafos nos referiremos a él

¹⁹ RICARTE BESCÓS, J. M^a, *Creatividad y comunicación persuasiva*, Bellaterra (Barcelona): Universitat Autònoma de Barcelona, 1998, pp. 21-22

²⁰ RICARTE BESCÓS, J. M^a, *Op. Cit.*, 1998, p. 24

para plantear la evolución histórica del concepto de estrategia, del mismo modo que nos referiremos ampliamente a J. L. Pinillos, a C. J. Cela para citar sus aportaciones evolutivas sobre la perspectiva generada tanto desde Occidente como desde el lejano Oriente. Hacia el final del capítulo, durante el desarrollo de la parte dedicada a la importancia capital que la Teoría de los Juegos ha jugado en la teoría estratégica, recabaremos la ayuda de tres de los autores que han participado asimismo en la construcción de la citada monografía: a L. A. Sanz de la Tajada, a R. Puyol y al Premio Nobel J. M. Buchanan.

Tanto el término estrategia como los primeros textos que reflexionaron sobre ella provienen del ámbito militar, y durante más de 2.500 años el concepto ha ido enriqueciéndose con las diversas aportaciones de los estrategas militares que han transcurrido por la historia de la humanidad, desde el s. V a.C. hasta nuestros días. Hasta tal punto ha sido un concepto reservado al territorio militar, que no fue hasta el s. XVIII que se vulgarizó y, en España, hubo que esperar nada menos que hasta 1843 para que la Real Academia de la Lengua Española lo avalase al introducirlo en su diccionario²¹. En la actualidad, Julio Casares define el término desde una doble perspectiva, castrense y civil:

*Estrategia f. * Mil. Arte de de dirigir las operaciones militares en la guerra. fig. Arte y habilidad para dirigir un asunto*²².

Pese a su antigüedad, el término hoy sigue siendo confuso, debido sin duda a su elevado nivel polisémico, tanto terminológico como conceptual. A ello hay que añadir que, actualmente, se ha divulgado tanto, que está comenzando a perder su sentido. Buena muestra de ello son estas palabras de Koch (1995):

*Sabemos más sobre estrategia que hace más de 10, 20, 30 ó 40 años, pero nunca como ahora este tema ha sido tan frustrante y confuso, tanto para el profesional como para el estudiante. Un mayor conocimiento no ha significado una mayor claridad ni utilidad. Los llamados expertos en estrategia - consultores, académicos- se han envuelto ellos mismos en discusiones, opacidad y técnicas propias. Han pretendido y buscado nuevos enfoques, diferenciación e innovación, en vez de tratar sobre el valor real que la estrategia posee para quien la necesita de verdad. El resultado es que para muchos directivos "estrategia" ha comenzado a aparecer como una palabra sin sentido o desesperadamente académica*²³.

Pero, como muy acertadamente matiza el General Alonso Baquer, la estrategia no es tan sólo un término, es también una forma de pensar y una teoría para hacer frente al conflicto y de ello daremos buena cuenta en los párrafos siguientes, estableciendo paralelismos con el desarrollo histórico de las ciencias, desde la antigua concepción de la Grecia Clásica, hasta llegar a nuestros días y el papel que en ellas ha jugado la noción de *azar* (término que procede del árabe *zhar*, que significa 'dados', sinónimo de 'suerte'), en el sentido de asignación de una probabilidad a un hecho concreto.

Como ya se ha dicho, la estrategia tiene su origen en el s. V a.C. y se configura como la resultante de la confluencia de dos grandes líneas de pensamiento, que la desarrollaron contemporáneamente en dos territorios geográficos muy alejados entre sí: Grecia -donde se acuñó el término- y la lejana China. Las idiosincrasias características de cada una de sus orientaciones culturales configuraron dos perspectivas muy diferentes a la hora de afrontar la estrategia. Así, mientras en Grecia se concebía como la forma de resolver los conflictos por medio de la *fuerza*²⁴, en China, por el contrario, se optó por la *inteligencia*. Las dos corrientes permanecieron aisladas una de la otra, hasta que establecieron contacto en el s. XVIII y terminaron fusionándose hace solamente unas pocas décadas, como más adelante se verá. En efecto, no será hasta bien iniciado

²¹ ALONSO BAQUER, M., *Op. Cit.*, 2001, p. 26

²² CASARES, J., *Diccionario Ideológico de la Lengua Española*, Barcelona: Gustavo Gili, 2ª ed., 18ª tirada, 1994, p. 369

²³ ALONSO BAQUER, M., *Op. Cit.*, 2001, p. 26

²⁴ y apareciese documentada en textos de Herodoto, Tucídides y Jenofonte

el s. XX que de la fusión de ambos enfoques surja el concepto actual de estrategia, basado en la idea del *triunfo de la inteligencia sobre la fuerza*, que tendría una enorme influencia en Japón, China (Hô Chi Minh y Mao Tse-Tung) y Rusia. En el resto del Occidente contemporáneo, arraigaría tras la guerra fría, ya muy adentrado el s. XX.

La tradición literaria china, que ha conseguido conservar más de 1.300 escritos sobre estrategia militar, culminó en dos títulos: el anónimo "*Las treinta y seis estrategias, tratado secreto de estrategia china*" (1991) y la obra -también secreta- de Sun Tzu "*Los trece capítulos*", que en Occidente sería conocida como "*El arte de la guerra*"²⁵ y que consiste en una recopilación de máximas en las que el autor no se preocupa por las tácticas operacionales, como ocurría entre sus contemporáneos de veinticinco siglos atrás en la Grecia y en la Roma antiguas, sino que reflexiona sobre reglas y principios (*estrategias* y *estratagemas*), que a su vez están basados en dos ideas clave: la *astucia* y el *cálculo*. En este sentido, Sun Tzu defiende la idea de que la victoria en las batallas debe ser producto de la maniobra, de la astucia y del efecto sorpresa y no del choque armado. Por consiguiente, el valor estratégico máximo, la batalla ideal, consistiría en vencer al enemigo sin presencia de ningún tipo de combate. Por ello, para el autor oriental, la guerra no debe contemplarse como exterminio y no debe desarrollarse entre ejércitos, sino entre estrategias. Por tal motivo, Sun Tzu propugnaría que no debería recurrirse a la violencia más que como solución última y extrema²⁶.

En esa China de tres mil años atrás se produciría un sistema predictivo, de base matemática, que vincularía la magia y la religiosidad de los orígenes con la incertidumbre del futuro, pero también con la del presente. Se trata del *I Ching o Libro de las Mutaciones* (anónimo, 1999), uno de los libros más antiguos que se conservan. La mentalidad china se basa en el sincronismo (la coincidencia de los hechos), a diferencia de la occidental, que se fundamenta en la causalidad (la secuencia de los hechos), lo cual, sin duda explica las enormes diferencias que caracterizan a ambas culturas. En el *I Ching*, ese sincronismo oriental se configura en la correspondencia entre lo que expresa el lenguaje combinatorio de los signos y la posición psicofísica dinámica y cambiante del que consulta al oráculo, de tal modo que las distintas combinaciones adoptadas por los signos son interpretados como imágenes fieles de esa situación. Así, en su época, se estima que el propio libro venía a ser como un ente animado, capaz de proporcionar respuestas inteligentes a quienes lo consultaban. En su origen, el *I Ching* fue un texto sin palabras, un compendio de signos con propósitos oraculares al que, con el paso de los siglos, fueron superponiéndosele textos, hasta alcanzar la configuración con que lo conocemos hoy. Su mensaje es claro: el hombre, tras el proceso de civilización y la lucha competitiva, ha ido aumentando su sentimiento de inseguridad como consecuencia de la pérdida de su *Tao*, del sentido de su vida, lo que provoca que se vea invadido por la angustia derivada de la sensación de incertidumbre. Por ello recurre al oráculo, con la esperanza de recibir alguna señal que le permita vislumbrar cual es el camino a seguir. Y el oráculo responde, plantea la encrucijada de caminos y con frecuencia ofrece una salida, pero ésta se encuentra totalmente condicionada por la subjetividad del consultante, por su receptividad interior que, en el idioma chino, es el equivalente del término "veracidad". Así, en esa lejana época, el *Libro de las Mutaciones* proporcionaría al hombre una certidumbre relativa en un mundo en el que, según la cultura china, lo único verdaderamente inmutable es la mutación, focalizándose plenamente en los movimientos cambiantes de la realidad²⁷.

El *I Ching* se constituyó, de esta forma, en el primer libro sobre la toma de decisiones y su influencia contribuyó a que fuese en Oriente donde se vinculase el cálculo a la noción de estrategia. Algo muy similar ocurriría en el punto de vista de Sun Tzu, quien otorgaría primacía al cálculo sobre

²⁵ Sun Tzu fue traducido por un misionero jesuita francés y publicado en París, en 1772, aunque entonces pasó inadvertido.

²⁶ ALONSO BAQUER, M., en PÉREZ GONZÁLEZ, R.A., *Op. Cit.*, 2001, pp. 27-28 y WEE CHOW; SHEANG; LEE KHAI y HIDAJAT; BAMBANG WALUJO, *Sun Tzu: War & Management*, 1991

²⁷ CELA, C.J., "Frente al futuro y el azar: el cálculo de la probabilidad", en ALBERTO PEREZ, R., *Op. Cit.*, 2001, pp. 54-55

la astucia y, en general, destacaría el hecho recurrente en todo el pensamiento estratégico chino de que, tan sólo a partir de la posibilidad de evaluar la totalidad de la situación, puede formularse una estrategia válida. Y, para ello, los antiguos estrategas orientales se valdrían de un lenguaje binario en el que, por combinación de 8 trigramas²⁸ y de 64 hexagramas²⁹, se establecería una primera teoría matemática de la estrategia –que aparecería también en Sun Tzu y en el texto anónimo de la dinastía Ming “*Las treinta y seis estratagemas*” (1991) - que se anticiparía en siglos a la propugnada por von Newman y que, en el s. XVIII, sorprendería a Leibniz por la coincidencia matemática de la estructura y el ordenamiento de los hexagramas del *I Ching* con su sistema binario, ideado nada menos que 3.700 años después. Así, con la incorporación del cálculo, se alcanzaría la culminación de la estrategia en el pensamiento oriental³⁰:

- *La inseparable conexión de un universo en que cada parte es representación del todo (visión hologramática) y que por tanto permite la predicción oracular, pero también la interpretación y el análisis estratégico ('total system apretiation').*
- *La fusión de los opuestos por complementariedad, no por enfrentamiento, lo que conduce a buscar un nuevo equilibrio y, por tanto, al consenso. Lo que convierte la guerra en la peor de las opciones posibles.*
- *La visión de la realidad no es como un objeto aislado, sino como un suceso, fruto de varios objetos que a su vez se interconectan entre sí, y que por tanto necesitan interrelacionar varios procesos de cálculo y medición, lo que hace de la estrategia un arte de la contextualización (saber elegir el momento preciso) y un saber aplicado al cálculo de fuerzas y debilidades³¹.*

Los primeros sistemas oraculares chinos, como ya ha quedado dicho, fueron binarios (*I Ching*). Los opuestos serán conceptos abstractos de la mente humana y, en tanto que tales, serán relativos: de todo concepto creamos su opuesto, ya que la lógica binaria es un lenguaje de códigos biológicos que está ineludiblemente marcada al fuego en nuestra naturaleza. La visión de la unidad de los opuestos, y de que éstos son polares (ganar/perder; bien/mal, etc.), configurarán los principios fundamentales de la cultura oriental, que sostiene que no se trata más que de aspectos diferentes de un mismo y único fenómeno cósmico (el *Tao*, el camino), en permanente movimiento cíclico y en mutación continua y que finalizará adoptando una estructura definitiva en el *Ying* y el *Yang* -los extremos opuestos, polares-. El *Ying* y el *Yang* aparecerán en los escritos estratégicos orientales bajo la forma de fuerza y debilidad; furor y paciencia; verdad y mentira; palabra y silencio; claridad y penumbra; estrategia ofensiva y estrategia defensiva..., como conjuntos vacíos que representan los dos términos de una variedad de contrarios, unidos por una relación referencial unitaria que no los enfrenta entre sí, sino que los complementa.

Paralelamente a todo ello, mientras Lao Tsé desarrollaba en China esta visión cósmica, en nuestro continente y más concretamente en *Grecia*, Heráclito elaboraba unos principios similares – la *Teoría del Devenir*, en la que “todo fluye”-, basados en la noción del cambio permanente y en la del cambio como interacción dinámica de los opuestos, en la que la lucha de los contrarios sería la expresión de la unidad del ser. La *Teoría del Devenir* se interrumpiría tras Heráclito y se perderían así las ideas de armonía y complementariedad hermanadas con la visión oriental. No será más que tras las enseñanzas de la *Escuela Sofista* de Sócrates, y de las de Platón y de Aristóteles que, con la *Teoría Aristotélica*, las doctrinas dialécticas volverían a arraigar en Fichte y en Hegel muchos siglos después. Y habría que aguardar a que el físico cuántico Niels Bhör gestase su *Principio de la Complementariedad* para que:

²⁸ Las ocho figuras básicas -los trigramas- representan las imágenes siguientes: el cielo, la tierra, el trueno, el agua, la montaña, el viento, el fuego y el lago, *Cfr. en CELA, C.J., Op. Cit., 2001, p. 83*

²⁹ Los hexagramas, en la antigua China, además de para el oráculo se empleaban también para anotar las divisiones del año en el calendario, para denominar las fases de la cocción del mercurio y como modelo de disposición militar en algunos tratados de estrategia, *Cfr. en CELA, C.J., Ibidem*

³⁰ CELA, C.J., *Op. Cit.*, 2001, pp. 54-56

³¹ CELA, C.J., *Op. Cit.*, 2001, p. 58

Occidente diese por cerrados tantos siglos de enfrentamiento y recuperase una armonía a la que nunca debió renunciar. Es de esta forma como Oriente y Occidente han desarrollado bases culturales distintas a la hora de entender la dualidad y, con ella, el duelo. La cultura oriental, valorando la armonía y la unidad de los opuestos; Occidente, enfrentando conceptos, palabras y personas. Lógicamente, estas dos maneras de concebir la dualidad se traducen en actitudes y en comportamientos claramente distintos hacia el conflicto, tanto en su exteriorización como en la forma de resolverlos³².

Al mismo tiempo, en otro país oriental, en Japón, el secreto sería en sí mismo un arma estratégica, de ahí que el conocimiento estratégico militar se mantuviese secretamente oculto, además de reservado exclusivamente a las élites militares y a los *samurais*, quienes se caracterizaban por hacer gala de una gran discreción para ocultar el nivel de la propia sabiduría y desconcertar al enemigo, según la práctica *zen*³³ de "disminuir la propia luz para armonizarse con el mundo". Estas formas de hacer del secretismo castrense se instauraron en la cultura japonesa provenientes de China, donde eran practicadas por místicos taoístas y budistas. Una de las obras capitales japonesas sobre la estrategia militar es "El libro sobre las tradiciones familiares en el arte de la guerra", de Yagyū Munemori, en el que se desarrollaron los conceptos filosóficos y psicológicos de *apariencia* e *intención*. Destaca asimismo su contemporáneo Miyamoto Mushashi y su obra "El libro de los cinco anillos", en el que se otorga una gran importancia al *arte de la ventaja* en tanto que núcleo abstracto del arte de la guerra³⁴. En ese caldo de cultivo cultural, la cultura asiática concedería una gran importancia a la no exteriorización pública de la discordia. Buena muestra de ello serán las palabras del premio Nobel de Economía J.M. Buchanan con respecto a que, en Japón, cuando se produce un ataque, se abruma irónicamente al interlocutor con una extraordinaria cantidad de alabanzas (*Homegoroshi* o "matar con alabanzas"), algo que a los occidentales nos parece incomprensible y que nos desconcierta en gran manera. Por consiguiente, puesto que los opuestos son percibidos como interdependientes, las confrontaciones orientales no se resuelven con la victoria total y aniquilante de una de las partes, característica de la tradición castrense occidental, sino que, tradicionalmente, el ganador japonés invita a sus oponentes a unirse al bando vencedor³⁵.

La tradición oriental de la estrategia, iniciada por Sun Tzu, continuaría avanzando en el arte de la *ventaja* y del *equilibrio zen* del *Bushido*³⁶. Así, Lao-Tsé, el padre del *Taoísmo*, propugnaría la acción sin intención, separando la sabiduría de la acción. El *Confucionismo* (humanismo orientado a los problemas sociales) y el *Taoísmo* (espiritualidad orientada al individuo y a la naturaleza) serían las corrientes de pensamiento que más influencia ejercerían en la configuración de la escuela oriental de la estrategia, fundamentada en las virtudes del ser humano enfrentado al conflicto, con un entrelazamiento de razón moral y de razón instrumental, en interacción permanente. Pero el *Budismo Chan* chino (el *Zen*, en Japón³⁷) proporcionaría una reorientación al *Confucionismo* y a la totalidad del pensamiento estratégico oriental de los siglos siguientes³⁸:

La filosofía y psicología budistas se basan en la relatividad lógica y experimental del sujeto y del objeto. Por ello, en el Budismo se denuncia que el origen del sufrimiento humano es precisamente la tendencia a construir un 'yo' donde no hay ninguno y aferrarse a él. De ahí a eliminar al sujeto sólo hay un paso. El Budismo sustituyó al humanismo confucionista por un enfoque que combina los ejercicios internos –

³² BUCHANAN, J.M., "De los juegos como conflicto a los juegos como negociación", en ALBERTO PEREZ, R., *Op. Cit.*, 2001, pp. 185-186

³³ Según nota del General Alonso Baquer, "el 'zen' fue promovido por los primeros 'shogunes'; en parte, como una estratagema para fomentar una revolución cultural que fortaleciera el prestigio y la legitimidad de los primeros guerreros como líderes seculares, al punto de que se llegó a denominar "la religión de los samurais", en ALONSO BAQUER, M., *Op. Cit.*, 2001, p. 49

³⁴ ALONSO BAQUER, M., *Op. Cit.*, 2001, pp. 29-30

³⁵ BUCHANAN, J.M., *Op. Cit.*, 2001, pp. 203-204

³⁶ ALONSO BAQUER, M., *Op. Cit.*, 2001, p. 33

³⁷ "En la doctrina Zen el conocimiento esencial sólo se puede transmitir de pensamiento a pensamiento, no a través de ninguna palabra escrita o hablada. 'Los que saben no dicen, los que dicen no saben'. A nivel pragmático este precepto está destinado a reducir las interpretaciones erróneas de conceptos que se prestan a malentendidos", en KOREN, L., *Wabi-sabi para artistas, diseñadores, poetas y filósofos*, Barcelona: SD Edicions, 2006, p. 16

³⁸ PINILLOS, J.L., "Del jugador racional al hombre jugador", en ALBERTO PÉREZ, R. (ed.), *Estrategias de comunicación*, Barcelona: Ariel, 2001, pp. 214-215

para así disminuir la subjetividad y desarrollar estrategias que capaciten para superar el autoengaño con un espíritu crítico y analítico de la objetividad. Surge así la 'Teoría del No Pensamiento', que se debe interpretar como un estado mental en el que se han eliminado las actitudes confusas e ignorantes para ir más allá de la codicia, el odio o la ilusión, y no como irracionalidad o carencia de pensamiento. Como decía el maestro 'Zen' Dogen: "Estudiar el Budismo es estudiarse a sí mismo. Estudiarse a sí mismo es olvidarse de sí. Olvidarse de sí es iluminarse totalmente (Clearly, 1997). Olvidarse de sí para superarse representa una concepción de la vida que impulsó un enfoque global y armónico entre las partes y el todo, el ser y la naturaleza ("cuando la mente es una en el espacio"), pero que condujo a fin de cuentas a un arte de la estrategia sin aristas y sin sujetos, diríamos sin jugador"³⁹

En otra cultura muy alejada geográficamente de la oriental y de la occidental, en el Islam, también existe una larga y rica tradición estratégica. El propio libro sagrado del Corán utiliza términos estratégicos con profusión (estratagema, subterfugio, rodeo, engaño, finta, añagaza, astucia...), aunque el título más conocido sobre el tema es obra de un autor anónimo del s. XIV: "Los mantos de fina tela en las argucias sutiles", más conocido como el "Libro de las argucias", del cual se dice que era el libro de cabecera de Saddam Hussein y cuyo legado se centra en la idea de que más que en la estrategia pura, la negociación debe apoyarse en la sutilidad de las *estratagemas* y en la *paciencia*.

Por su parte, en Occidente las cosas se desarrollaron de muy distinta manera. El término estrategia sabemos que se acuñó en la antigua Grecia, tras la derrota sufrida frente a los guerreros medos y persas y se refería al conductor de la tropa. Aparece documentada en los s. V y IV a. C en su acepción de "dirección de una armada", "cargos" o "dignidad de jefe de armada". Jenofonte⁴⁰ aportaría un nuevo significado al término, al contemplar la estrategia no ya desde la autoridad formal proporcionada por la jerarquía, sino desde las capacidades del líder⁴¹, y así sería adoptada por Aristófanes (445-336 a. C.), Platón (427-348 a. C.) y Tucídides (460-400 a. C.), en cuya obra "Las guerras del Peloponeso" se contempla, más que el término, la concepción del proceso estratégico. A mediados del s. IV a. C. aparecería el primer tratado de estrategia conocido del área occidental, "Cómo sobrevivir sitiado", obra de Aindias el Tático⁴². La acepción política -y ya no militar- surgió en Atenas con Esquino (s. IV a. C), quien concibió al estratega ya no sólo como cargo al mando del ejército, sino como al poseedor de "habilidades directivas" propias del cargo de "estratega" (en el sentido de administración de recursos, liderazgo, oratoria y poder). La cuarta acepción aportada por la Grecia Clásica se desarrolló en Macedonia, en época de Alejandro Magno (330 a. C.) y se orientó al empleo de las fuerzas para superar la oposición y crear, como reacción, un sistema unificado de gobierno general. Posteriormente, en el s. I d. C., Plutarco utilizó el término según la definición de Frontinus:

Todo aquello llevado a cabo por un caudillo que se caracterice por su visión de futuro, ventaja, compromiso o resolución.

Mientras que en China la mentalidad sincrónica imperante abortó completamente el desarrollo de la ciencia, en Grecia iba a producirse un cambio que sería clave para la historia occidental posterior: el paso de la mentalidad mítica a la mentalidad científica, de la mano de los primeros filósofos del Asia Menor (Tales, Anaximandro, Anaxímenes de Mileto y Heráclito de Éfeso), quienes mostraron su interés en explicar la naturaleza y sus procesos. Así, los tres pensadores de Mileto concluyeron que debía existir una materia primigenia que debía estar en el origen de todas las demás, aunque éstas fuesen de naturaleza tan variada y cambiante. Heráclito elaboró una respuesta al respecto de lo diverso y lo múltiple, que estableció grandes paralelismos con las hipótesis planteadas en el *Libro de las Mutaciones*: todo fluye, todo es mutable, el cambio es

³⁹ PINILLOS, J.L., *Op. Cit.*, 2001, p. 215

⁴⁰ Cfr. XENOFONTE (JENOFONTE), *Ciropedia*, (430-354 a.C.), Barcelona: Alpha, 2002

⁴¹ a destacar en este sentido, la diferenciación fundamental entre ambos términos: que la jerarquía se ejerce, mientras que el liderazgo lo otorga el otro.

⁴² ALONSO BAQUER, M., *Op. Cit.*, 2001, pp. 33-34

constante y constituye uno de los principales rasgos de la naturaleza, (opinión ésta a la que se opondría frontalmente Parménides, para quien todo era fijo y nada podía cambiar)⁴³. La modernidad de los postulados de Heráclito residiría en tres aspectos fundamentales: a) la importancia del cambio, ya que el universo no es más que un permanente fluir; b) el papel que juega el azar en su concepción cósmica; y c) la dualidad entre contrarios que se complementan (en línea con el *Ying* y el *Yang* y el *I Ching* orientales).⁴⁴

Empédocles, por su parte, proporcionaría una interpretación intermedia a las propugnadas por Heráclito y Parménides al afirmar que la naturaleza posee cuatro elementos o raíces –aire, tierra, fuego y agua- que, al ser mezclados en diversas proporciones, darán lugar a la variedad de que hace gala la naturaleza. Posteriormente Demócrito plantearía la primera teoría atómica y, con él, finalizaría la primera época de reflexión sobre la naturaleza que, acto seguido, daría paso a la futura reflexión sobre el hombre que se desarrollaría en Atenas, de la mano de Platón y de Aristóteles, quienes asentarían las fundamentos de la concepción occidental del mundo y de las ciencias. En efecto: para Platón las ciencias naturales serían las ciencias ‘de lo probable’ (*eikos*), ya que la precisión sería monopolio exclusivo de los dioses. El término *eikos* -‘probable’- contaba en la época clásica helénica con dos acepciones: una, cercana a ‘probabilidad’; la otra, derivada de Sócrates, como ‘parecida a la verdad’, (que no es lo mismo que la ‘verdad’ en sí misma, que debe ser probada por la lógica y los axiomas). Para Platón, por el contrario, la *doxa* (opinión) es una apariencia de verdad o un conocimiento a medias y la retórica un arte engañoso, que se basa en la apariencia de la verdad y no en su búsqueda. En contraposición, el pensamiento de Sócrates se fundamentaba en que la *doxa* era una forma de conocimiento probable y verosímil, motivo éste por el que la retórica extrae sus argumentos de la probabilidad, en lugar de recurrir a la verdad. La importancia de estas dos orientaciones serían fundamentales *a posteriori*, ya que configurarían las dos corrientes claves de pensamiento de la tradición común occidental: la corriente *lógico-científica* y la *dialéctico-retórica*⁴⁵.

En la antigua Grecia serían los generales quienes se ocuparían en exclusiva de los asuntos de la guerra y desarrollarían el conocimiento estratégico, mientras que los filósofos se ocuparían de todo lo derivado del azar –elemento crucial en la cultura acuñadora del concepto del destino fatal- y de todo aquello que los dioses se habían empeñado en ocultar al hombre. De esta forma, Heráclito consideraría que la naturaleza constituye un enigma (*griphos*) que precisa de sabios para ser descifrado, y Jenofonte atribuiría a los filósofos la tarea de pensar para descubrir las facetas de la realidad ocultadas al hombre por los dioses. Pero había que estar alerta, porque los poderosos y temibles habitantes del Olimpo eran seres susceptibles y prepotentes que podían enojarse muchísimo si los mortales pensaban más de la cuenta y perfeccionaban el mundo aplicando la *techné*, según advertiría Hesíodo. Algo así ya había ocurrido anteriormente, según aparecía narrado en la mitología: Prometeo fue objeto de un cruel castigo eterno cuando se propuso forjar su propio destino, rebelándose contra los designios de los dioses de manera arrogante y obstinada (Esquilo), de modo tal que, sin saberlo, Prometeo colocaría la primera piedra de los futuros cimientos de la *Teoría de la Acción Social*⁴⁶.

El pensamiento de la Grecia Clásica no llegó a desarrollar un acercamiento matemático-predictivo ante el futuro y a sus riesgos asociados, pero sí nos dejó en herencia todo un legado de conceptos fundamentales para la elaboración de la *Teoría de la Acción* y de las estrategias: *polis* (ciudad); *nomos* (convenciones/consensos/reglas/leyes); *mesotés* (el equilibrio a alcanzar); *logos* (razón/lenguaje); *praxis* (acción) y *lexis* (discurso), que permitirían definir al ser humano en términos de *racionalidad* y construir la primera teoría comportamental fundamentada en el *libre*

⁴³ CELA, C.J., *Op. Cit.*, 2001, pp. 58-59

⁴⁴ CELA, C.J., *Op. Cit.*, 2001, p. 83

⁴⁵ CELA, C.J., *Op. Cit.*, 2001, pp. 58-59

⁴⁶ CELA, C.J., *Op. Cit.*, 2001, p. 60

albedrío del ser humano y en su capacidad de *juzgar* [Gardner (1987)], que tendría un peso clave en el pensamiento occidental posterior, hasta la llegada de las teorías evolucionistas.

Tal como expone Albert Sáez⁴⁷, el concepto de discurso (*lexis*), en tanto que conjunto de operaciones llevadas a cabo como intento de representación de la realidad, es ambiguo, toda vez que tras cualquier tipo de ejercicio de representación se configuran toda una suerte de operaciones lógicas, simbólicas, racionales y emocionales que posibilitarán su vínculo con la realidad.

D'aquestes operacions en direm discurs. (...) Coneixem els intents de dominar l'expressió verbal des del s. IV a.C. Des d'aleshores, l'anàlisi del discurs té una vocació pragmàtica. Els llenguatges són una forma d'acció (...). I encara més, tota acció humana podem estudiar-la com una forma de comunicació, de discurs. Parlarem del discurs com a metàfora de les institucions socials⁴⁸.

Y hablar de lenguaje, y de discurso, equivale indefectiblemente a hablar no sólo de comunicación entre sujetos, sino también de la capacidad estratégica que posee el hombre. Veremos, en las páginas siguientes, cómo el problema que subyace en las relaciones entre la realidad y su representación, de alto nivel de complejidad, interesará a otras muchas disciplinas científicas en los siglos posteriores. Y comprobaremos que se trata de un asunto relacionado con:

la percepció, amb la cultura, amb el funcionament cerebral, amb l'expressió, amb la ètica i amb la moral. (...) L'anàlisi del discurs neix de la necessitat de determinar quin és el sentit que un emisor dóna quan activa qualsevol forma d'expressió, com es construeixen els significats en els receptors i quines conseqüències es deriven de tot acte de comunicació en la conducta, les actituds i les opinions dels que hi participen. Des d'aquest punt de vista, el discurs és un un concepte que abraça una realitat més àmplia que el text. Fins i tot va més enllà de l'expressió verbal. El discurs és el conjunt d'activitats de representació de la realitat que els individus i les col·lectivitats posen en marxa per transmetre un significat a d'altres, per transcendir els límits ontològics de l'espai i del temps⁴⁹.

Pero no adelantemos acontecimientos y retomemos el hilo argumental regresando nuevamente al ágora ateniense. Aristóteles (384-322 a.C) definiría una teoría basada en el comportamiento humano en su relación con sus semejantes y con su propia estructura íntima (*psyche*), la llamada *Filosofía de las Cosas Humanas (Anthropéia Philosophia)*, concebida para una mejor ordenación de la vida sociopolítica ciudadana y basada en la noción de racionalidad, que buscaría ordenar y ensamblar una serie de elementos sociales, en el bien entendido de que la noción de racionalidad aristotélica poseía un sentido más amplio y rico que el que manejamos en la actualidad -reducidos sus límites a la racionalidad instrumental de Weber y limitada a las facetas formales de las reglas del pensamiento-, ya que el concepto aristotélico de *logos* poseía un doble sentido de razón y de lenguaje, articulados⁵⁰. Será asimismo Aristóteles quien establecerá los elementos del discurso: el emisor y el receptor, obviamente, pero también el propio discurso y los contextos en que éste se desarrolla.

En efecto: la *Retórica*, entendida como el arte de elaborar discursos elocuentes, nació en Siracusa, de la mano de Córax y Tísias (s. V a.C.), hace algo así como 7.000 años. El arte de la estrategia discursiva será sistematizado, posteriormente, por Aristóteles, quien pasará a constituirse en el primer filósofo que tuvo "*la facultat de veure teòricament allò que en cada cas és apte per a persuadir*" (Aristóteles, 1985: 64). La *Retórica* pasó por dos grandes momentos de esplendor. El primero de ellos, conocido como *Antigua Retórica*, se desarrolló durante el periodo greco-romano, llevado de la mano de los pensadores sofistas y de Platón⁵¹, así como de Aristóteles,

⁴⁷ SÁEZ i CASAS, A., *De la representació a la realitat. Propostes d'anàlisi del discurs mediàtic*, Barcelona: Dèria/Blanquerna Comunicació, 1999, p. 13

⁴⁸ SÁEZ i CASAS, A., *Op. Cit.*, 1999, pp. 14-15

⁴⁹ SÁEZ i CASAS, A., *Op. Cit.*, 1999, pp. 15-16

⁵⁰ PINILLOS, J.L., *Op. Cit.*, 2001, pp. 216-217

⁵¹ Platón mantuvo una agria polémica con los sofistas a este respecto, ya que les acusaba de querer identificar retórica y filosofía. Platón consideraba que el arte declamativo no era más que un simple añadido que debía incorporarse al saber filosófico, toda vez que, como Sócrates, defendía la tesis de que la forma debía estar siempre subordinada al fondo del discurso. Cfr. en SÁEZ i CASAS, A., *Op. Cit.*, 1999, p. 30

Cicerón y Quintiliano⁵². El segundo tardará varios siglos en reaparecer y data de fecha tan contemporánea como 1958, cuando Ch. Perelman inaugura la *Nueva Retórica* con la publicación de su tratado sobre la argumentación, en el que plantea resucitar la *Retórica* según los antiguos parámetros clásicos establecidos por Aristóteles, es decir, considerarla nuevamente como un arte argumentativo -un sistema epistemológico o arte de pensar- y no meramente ornamental, al modo sofista -un sistema de control social y de virtuosismo elocutivo o arte del enmascaramiento- (Perelman, Ch., Olbrechts-Tyteca, L., 1999: 26-27).

Definim la retòrica com l'anàlisi sistemàtica del camí que segueix un emissor des d'unes premisses comunament acceptades fins a aconseguir l'adhesió de l'auditori a unes conclusions gràcies a l'ús d'un seguit d'arguments. Tal procés ha estat estudiat de manera diversa per l'antiga i per la nova retòrica. Els autors clàssics van dedicar-se a formular un conjunt de prescripcions que orientessin l'orador en la gènesi del discurs. Per a fer-ho, acabaren per fornir un seguit de regles que hauria de complir tot discurs que tingués una vocació persuasiva. L'antiga retòrica era, sobretot, una tècnica de construcció dels discurs per tal de garantir que l'emissor assolís la finalitat que pretenia. La nova retòrica conserva parcialment l'antic punt de vista, però esdevé principalment una tècnica analítica més preocupada pels efectes del discurs en l'auditori que per les regles que ha de seguir l'emissor. L'antiga retòrica es concentra en el sentit i la nova retòrica en el significat. Esdevé aleshores una tècnica de crítica del discurs que manté la preocupació per l'adequació -i en aquest punt és fronterera amb la teoria del coneixement-, però que també es preocupa per estudiar la validesa dels arguments exposats i, en aquest punt, com reconeix Perelman, se situa a la frontera de la lògica formal⁵³.

Así, la *Retórica*, entendida como teoría de la argumentación, capaz de validar la realidad del discurso con la realidad que representa, conducirá al debate acerca de la veracidad y la verosimilitud del discurso, en oposición a la demostración, enmarcada en el dominio de lo científico, que tratará de la verdad, de la prueba y de la lógica. En ese contexto, Aristóteles realizará las tres grandes aportaciones sobre el arte argumentativo: a) las cinco etapas de la elaboración del discurso (*Inventio, Dispositio, Elocutio, Pronuntiatio y Memoria*), a partir del cual se configurarán las partes de la *Retórica*; b) la clasificación de los géneros discursivos (judicial, deliberativo y apocalíptico); y c) una primera taxonomía de las figuras retóricas y de las estructuras argumentativas del discurso⁵⁴.

En esta misma línea, en cita de Albert Sáez⁵⁵ y desde el planteamiento aristotélico, el análisis del discurso perseguiría el logro de cuatro grandes objetivos: a) *Determinar el sentido*. O, en otras palabras: la relación establecida entre discurso y realidad por parte del emisor; b) *Identificar el significado*. Lo que equivale a discernir la interpretación de la realidad que es interiorizada por el receptor a partir del discurso recibido; c) *Definir las variables del discurso que contribuyen al proceso persuasivo*. Esto es: la identificación del sentido con el significado; y c) *Explicar el funcionamiento del sentido, la significación y la persuasión* en los diversos contextos comunicativos, sociales y culturales, de lo cual se deduce que el sentido, la significación y la persuasión se configuran como los problemas fundamentales del análisis del discurso. Como veremos en el Capítulo 3, todos los detalles sobre la retórica argumentativa aristotélica recién expuestos serán de importancia fundamental en la etapa táctica del diseño y la construcción de los

⁵² Con Cicerón y Quintiliano, ambos posteriores a Aristóteles, se producirá el comienzo del declive de esta disciplina, si bien cabe destacar la aportación realizada por los estoicos, en el sentido de definir la retórica como una de las dos ramas de la lógica, junto con la dialéctica. Cicerón negaba que la retórica pudiese reducirse a un mero conjunto de reglas y defendía la concepción aristotélica de la *ratio dicendi*, en clara oposición a Quintiliano, quien abrazaba la dimensión puramente ornamental del arte retórico (*ars bene dicendi*) y, por medio de la *Instituto Oratoria*, se dedicó a desarrollar tan sólo de una de las cinco partes de la elaboración del discurso: la *elocutio*. La concepción de lograr la persuasión tan sólo mediante las emociones derivadas de la belleza del discurso (en lugar de conseguir el convencimiento por medio de la solidez de los argumentos expuestos, impregnará de desprestigio al arte retórico durante los siglos subsiguientes. Cfr. en SÁEZ i CASAS, A., *Op. Cit.*, 1999, pp. 31-32

⁵³ SÁEZ i CASAS, A., *Op. Cit.*, 1999, pp. 28-29

⁵⁴ SÁEZ i CASAS, A., *Op. Cit.*, 1999, pp. 29-31

⁵⁵ SÁEZ i CASAS, A., *Op. Cit.*, 1999, pp. 17-18 y pp. 34-35

mensajes de todo plan estratégico de comunicación, y muy especialmente, en nuestra propuesta modélica.

La senda que cursará a través de la *Teoría de la Acción Social*, desde Aristóteles hasta el Renacimiento, no sería lineal ni continuista. Zenón (336-264 a.C.) y los estoicos propondrían una nueva forma de entender la acción: el *Monismo*, que plantearía el vivir humano como un juego entre el hombre y la naturaleza, de la que formaba parte. Pero, si formaba parte de ella, ¿cómo podía enfrentársele?, ¿cómo aunar el determinismo natural estoico con la libertad de elección? Crisipo pondría solución al dilema al afirmar que el ser humano era libre para decidir si quería o no actuar, de acuerdo con el *logos*. Es decir, de acuerdo con su razón, siempre que ésta no estuviese sujeta por las pasiones⁵⁶. Y así, de una península a otra, la estrategia, siguiendo los avatares políticos, navegaría algunas millas en dirección oeste por el Mediterráneo, pasando de Grecia a Roma –con Plinius Secundus y Plinius Caecilius Secundus (s. I d. C.)-, donde se convertiría en el arte de la estrategia (Julio César y Tito Livio), conforme se iría reflexionando políticamente sobre las raíces del poder⁵⁷. Vemos, así, como la visión de la vida en la antigüedad pagana se identificaba al sentido circular de una noria gigantesca que giraba fatalmente, y cuyo destino final no era otro que volver a empezar.

La aparición de una nueva fe, el *Cristianismo*, superaría esa visión y rompería el círculo al incorporar a la existencia humana occidental el camino hacia Dios. La visión judeocristiana de la creación *ex nihilo* del universo supondría un principio y un fin en la historia de la humanidad de este lado del planeta, de tal forma que, dejando de girar fatal y recurrentemente en torno a lo mismo, el concepto cíclico del tiempo mudaría hacia una temporalidad lineal, la cual ofrecería un vasto catálogo de nuevas alternativas a los mortales de la *Edad Media*⁵⁸. El *Cristianismo* provocará que el problema *lógico* aristotélico (del *logos*) mude en *teológico* y, así, la humanidad dejará de ser vista a través de la razón, para ser contemplada sólo a través de Dios (Bergson, 1932). Para el pensamiento de la época la transición que, en principio, hoy, nos parecería sumamente compleja, se planteó de forma harto sencilla: bastó con convertir la ley natural del *cosmos* griego en el orden divino de la creación; y reemplazar la noción aristotélica del *logos* (razón/lenguaje) por el *logos* de la palabra de Dios (verdad revelada). El camino hacia Dios (*itinerario in Deo*) quedó, así, perfectamente trazado sobre una cimentación anterior sólidamente asentada sobre el hormigón armado que aportó el conocimiento clásico, consolidado durante siglos. Pero es bien sabido que todo camino presenta escollos. Y bifurcaciones. El primer *carrefour* al que se enfrentó el Cristianismo fue la propia interpretación del mensaje de Jesús, al que la libertad de razonamiento podía procurar diversas interpretaciones, percibidas por la Curia Romana como un peligro para la unidad teocéntrica de la Iglesia Cristiana, de modo que:

*por ello, fue sofocada a través de concilios, dogmas y persecuciones. La Iglesia pronto se encargó de desengañar a todos aquellos que creyeron que la esencia del mensaje de Cristo era el amor, el "ama a tu prójimo como a ti mismo", con el exterminio de herejes, las Cruzadas y la Santa Inquisición*⁵⁹.

Pero los peligros para la nueva fe no terminarían ahí. Quedaba pendiente la cuestión de la libertad de conducta, ya que si el hombre era libre para el amor, también lo era para optar por el mal. San Agustín (354-430), en su narración y obra magna sobre la caída del imperio romano debida a la corrupción -*Ciudad de Dios*- zanjó la cuestión por medio de una máxima: la razón conduce a Dios. Y así, en San Agustín, el ser humano poseerá la alternativa de elegir la eterna salvación por las buenas obras y, en consecuencia, la libre elección se reubicará en el ámbito de la teodicea, ya que "*la razón de principio es la razón de fin*". Y el fin del camino será la deificación, porque el hombre, creado a imagen y semejanza de Dios, será por Dios salvado. De esta forma,

⁵⁶ PINILLOS, J.L., *Op. Cit.*, 2001, pp. 219-220

⁵⁷ ALONSO BAQUER, M., *Op. Cit.*, 2001, p. 35

⁵⁸ CELA, C.J., *Op. Cit.*, 2001, p. 60

⁵⁹ PINILLOS, J.L., *Op. Cit.*, 2001, p. 220

con el Cristianismo se romperán absolutamente las reglas del juego estratégico tradicionales basadas en la guerra, tanto de Oriente como de Occidente. El hombre dejará de ser el jugador y de ostentar el protagonismo y pasará el testigo a Dios, quien dejará a la humanidad un ciertamente escaso margen de maniobra: tan sólo la fe y la resignación cristianas. Y la vida eterna o el infierno, como premio o castigo por sus acciones terrenales. El Cristianismo hará tabla rasa de la razón griega, reemplazándola por la fe en Dios, y esta visión cosmológica atravesará la totalidad de la penumbra del medioevo hasta la llegada del Renacimiento, según tendremos ocasión de narrar tan sólo unas líneas más abajo (Maquiavelo: 1987)⁶⁰.

En ese escenario medieval habría que esperar aún unos cuantos siglos para que unas nuevas bases sociales permitiesen integrar los conceptos de riesgo y de preocupación por el futuro, obviamente ligados a la toma de decisiones y, por lo tanto, también inevitablemente a la estrategia. Así, en el *Renacimiento* del s. XIV, el término de "estrategia", totalmente perdido durante los oscuros siglos de las invasiones bárbaras, reaparecerá mucho después en *Francia*, bajo la acepción de "*stratagème*". En *España*, a su vez, la noción aparecerá documentada en 1595; pero será en *Italia* que experimentará un cambio en su sentido con la aportación de Maquiavelo, el padre de la ciencia política, quien la introducirá en el terreno político y la re-racionalizará. Así, será en "*El arte de la guerra*" que Maquiavelo (1469-1527) defenderá la tesis de que la guerra es un hecho necesario para los estados, por lo que no puede ser dejada en manos del azar y debe fundamentarse en leyes. Su legado intelectual tendría una enorme repercusión en el pensamiento castrense coetáneo y posterior, aún vigente hoy en día (Maquiavelo: 1987), ya que con él se aunarían los dos saberes: el de la *estrategia militar* y el de la *acción social*. Y el legado de su obra proporcionaría una orientación científica, político-racionalista y teleológica-instrumental al conjunto de la teoría estratégica occidental posterior:

La innovación de Maquiavelo y el origen de su fama posterior radica en constatar que una conducta política eficaz –y para Maquiavelo eficaz es toda acción que logra alcanzar sus objetivos– exige en ocasiones olvidarse temporalmente de la moral. En su enfoque lo importante no era tanto la forma de gobierno, sino la conservación del Estado. La política se configura así como una actividad que exige para la propia preservación una conducta eficaz en muchos casos contradictoria con las exigencias de la moral. (...) En este escenario, Dios –cuya existencia no niega– deja de ser el final del camino para constituir el 'medium' que posibilita la interrelación de los individuos en el seno del Estado. Una concepción política de la religión que conecta con la tradición filosófica de los estoicos. De esta forma el interés ético-normativo sobre la acción humana es sustituido por otro descriptivo-analítico⁶¹.

Con Maquiavelo el saber estratégico retomaría el contacto con la racionalidad perdida tras la entrada en escena del Cristianismo, que habría de perdurar hasta nuestros días. Y con su aportación el hombre quedaría nuevamente desplazado del terreno de juego estratégico, siendo sustituido por el objetivo, las metas y sobre todo por la eficacia de la acción, que en su concepción estará por encima del individuo (Santalella, 1990; Green, 1999; y Jeambar y Roucaute, 1999)⁶².

Los aires nuevos aportados por el Renacimiento y su deseo de construcción de un nuevo orden que alojase en su seno a un nuevo hombre, basado en la razón, recibirían un fuerte empuje gracias a las ideas cartesianas de la evidencia y del empeño empirista, que anhelaban explicar la verdad por medio de la experiencia sensible. Los cimientos del modelo racionalista basado en la actividad científica estaban servidos, y sus pilares de asentamiento, si se nos permite la metáfora arquitectónica, serían las nociones de *certeza*, *evidencia* y *verdad*. El *método* ("Discurso del Método") desempeñará en el futuro un papel clave: articulará medios y fines, garantizando anticipadamente la eficacia del conocimiento en el recorrido epistemológico trazado desde Descartes hasta Kant, alcanzando en su recorrido final al *Positivismo* del s. XX y gestando por el

⁶⁰ PINILLOS, J.L., *Op. Cit.*, 2001, pp. 220-221

⁶¹ PINILLOS, J.L., *Op. Cit.*, 2001, p. 221

⁶² PINILLOS, J.L., *Op. Cit.*, 2001, p. 222

camino la concepción analítica del *Reduccionismo*, que servirá posteriormente de guía al *Mecanicismo* y al *Determinismo*. Así, bajo ciertas influencias platónicas, en el pensamiento de Descartes el individuo poseerá dos formas distintas: la material (*res extensa*) y la espiritual (*res cogitans*). O lo que es lo mismo: una doble naturaleza que permitirá al ser humano pensar desde un cuerpo material (*Teoría del Dualismo Cartesiano*), por lo que podrá describir el mundo material objetivamente (Leyra y Mataix, 1992). En Descartes se concibe el cosmos como algo racional, en el que todas sus partes son causa y efecto, de modo que con la idea de que la materia es la base del existir -característica de la noción determinista de la realidad-, el ser humano quedará nuevamente fuera del tablero de juego, no sin antes abrir las puertas a la corriente Racionalista que dará forma a la cultura occidental moderna, bajo diversos formatos de pensamiento: *Utilitarismo*; *Fisicalismo*; *Positivismo*, *Determinismo*. Y así, desde Descartes hasta el s. XX, la razón será únicamente aquello relacionado con la lógica del método científico⁶³.

A esa ruptura a la que aludíamos entre la concepción antigua del mundo y la nueva, característica del Renacimiento, en la que se contemplaba la libertad de elección y el cálculo del riesgo, contribuyó en gran manera la introducción en Europa de la numeración arábiga, de la mano del *Liber Abaci* o *Libro del Ábaco* de Fibonacci, lo cual, a su vez, contribuyó a dinamitar la concepción imperante sobre los universales y, con ellos, el orden teocéntrico medieval, con la victoria del *Nominalismo* de Occam. Sin duda la gran aportación del sistema indo-arábiga de numeración sería la invención del número cero, que revolucionaría el antiguo sistema de numeración de la época. El fatalismo musulmán no permitió a los árabes aplicar los nuevos cálculos a sus propias conductas, ya que la religión de Mahoma impedía la libertad de acción y, por consiguiente, la predicción matemática como medida del factor clave para el dominio del riesgo no consiguió despegar. Nada nuevo, por otra parte, ya que un hecho similar se había producido entre griegos y cristianos unos cuantos siglos antes, debido también al peso ejercido por sus respectivas religiones. Por ello no sería hasta mediado el s. XV que el *Nominalismo* de Guillermo de Occam triunfaría sobre el *Realismo* de Duns Scotto y sobre el *Tomismo* (Pinillos, 1997), aniquilando, así, la unidad geocéntrica del universo medieval al ser cuestionada la existencia de los universales.

Para una mejor comprensión del desarrollo evolutivo de esta narración histórica contextualizadora de la concepción estratégica por el hombre, conviene recordar que en la *Edad Media* el mundo era un reflejo de la propia esencia de Dios y, consecuentemente, su orden, sus leyes y sus formas no podían ser más que inmutables y reales. Puede comprenderse la convulsión que esa dramática ruptura supuso para las gentes que bebían de la concepción cósmica de la lógica antigua, que propugnaba la existencia de unos universales, es decir, de unos conceptos mentales que constituían la esencia de las cosas y que, además, garantizaban su estabilidad. Frente a esta lógica antigua, la lógica nueva, característica del *Nominalismo*, sostenía el criterio opuesto: que los soportes metafísicos universales no eran más que un *flatus vocis* y que no existían ni tan siquiera en el pensamiento, motivo por el cual el universo quedaba huérfano de sus elementos esenciales y, por lo tanto, de su orden. El orden teocéntrico medieval sufrió un golpe letal al desmontarse la condición invariable de la relación de unas cosas con otras. Así, el orden del universo quedó expuesto al poder de quien fuese capaz de manipularlo, de modo que el nuevo ciudadano del *Renacimiento*, despejados los obstáculos metafísicos, se dispuso a cambiar el mundo a sus propias expensas, asumiendo sus propios riesgos en la tarea. Y, en buena lógica, también sus temores asociados, que contribuirían al asentamiento posterior de las bases analíticas del cálculo probable del futuro. De este modo, en esa placa de Petri que fue el *Renacimiento*, verían la luz dos nuevas actividades, asociadas a la nueva ciencia del riesgo: la *contabilidad* y la *prospectiva*.

En ese periodo se producirían dos hechos que contribuirían a poner aún más patas arriba, si cabe, la concepción de la relación del hombre con Dios. La primera sería la *Reforma Protestante* (1517) que, como es bien sabido, eliminó la obligación de la confesión católica a sus nuevos fieles.

⁶³ PINILLOS, J.L. *Op. Cit.*, 2001, pp. 222-223

Este hecho dejaba al ser humano como responsable máximo de su propia existencia y, en esas circunstancias, no podía quedarse paralizado frente a un futuro incierto, por lo que se vería irrenunciablemente obligado a tomar decisiones e, inevitablemente, a asumir las consecuencias derivadas de ellas. Eliminada la máxima de cuño judeocristiano de que "Dios proveerá", la ética protestante construyó la costumbre del ahorro y de la abstinencia, que evidenciaba la preocupación por la incertidumbre que suponía el futuro en relación al presente. Y así, poco a poco, mientras se reconocían los peligros de ese futuro incierto, comenzaban a configurarse, en paralelo, las oportunidades que también podía ofrecer al hombre ese futuro impredecible (Bernstein, 1966), quien se constituye nuevamente en el centro del mundo, al responsabilizarse plenamente de su vida. El *Humanismo* renacentista, eliminado el *Determinismo* divino, colocaría al hombre en el lugar de Dios, toda vez que, por fin, sería libre de forjar su propio destino. Un reflejo de esta nueva ordenación metafísica será la *Teoría de la Acción* que, bajo los auspicios de Nicolás de Maquiavelo (1469-1527), se sujetará a los postulados característicos del *Racionalismo*, dando paso a la *razón instrumental* que, siglos después, describirá Weber. Otra buena muestra de los aires renovadores del momento descrito es otro autor italiano contemporáneo del autor de "*El Príncipe*", Leon Battista Alberti, quien escribiría un libro de parecido título, "*De Príncipe*", en el que criticaría duramente su entorno social, gobernado -según él- por el engaño y el azar. Y un tercer contemporáneo de ambos, Bodin, a mayor abundamiento, señalaría cómo los acontecimientos estaban sujetos a toda suerte de casualidades y pequeños azares, idea ésta que sembraría la semilla del lugar importante que habrían de jugar el *azar* y el *caos* en la física contemporánea⁶⁴.

Así, las diferencias irreconciliables entre la antigua visión del mundo, representada por el *Catolicismo Romano*, y la nueva, enarbolada por el *Luteranismo Protestante*, provocarían que la brecha se acrecentase cada vez más entre ambas facciones y desembocase, finalmente, en el s. XVII, en una contienda inevitable, conocida como la Guerra de los Treinta Años, que ejemplifica perfectamente hasta qué punto se encontraba dividida y enfrentada la Europa de la época, como consecuencia de las nuevas ideas rupturistas, en pugna con los históricos modelos establecidos que mostraban su férrea resistencia a ser arrinconados y a perder la cuota de poder absoluto que venían ejerciendo desde hacía siglos.

El segundo hecho condicionante de la nueva mentalidad renacentista sería, nada más y nada menos que el descubrimiento de un nuevo continente -América- el cual, como es sabido, parece que también fue consecuencia del azar. La aparición en el mapa del nuevo mundo supuso una dilatación del concepto de espacio y una relativización de los juicios de la época, ya que aportó la posibilidad de incorporar los términos de *diferencia* y de *otredad* a una sociedad que, a partir de ese momento, se convertiría en pluralista y habitante de un mundo *globalizado*, por hablar en términos absolutamente contemporáneos. Las expediciones de exploración geográfica y de intercambios comerciales que se desarrollaron durante los siglos XVI y XVII, sin duda estuvieron sujetas al cálculo de sus riesgos y, evidentemente, de sus posibles beneficios. El caldo de cultivo idóneo para que Paccioli, amigo personal de Leonardo da Vinci, gestase dos nuevas técnicas -la *contabilidad de doble entrada* y el *cálculo de probabilidades de acontecimientos futuros*, a las que aludíamos antes-, estaba servido. Y eran imprescindibles, ahora que el futuro ya no estaba sujeto a los designios de los dioses y el hombre tenía que espabilarse por sí mismo para emprender sus gestas conquistadoras a través de los mares, calcular los riesgos⁶⁵ de su actividad transoceánica y valorar los posibles beneficios a obtener de esas iniciativas. Paccioli, en su *Summa de Arithmetica, Geometria, Proportioni et Proportionalità* (1494), sentará los cimientos del análisis sistemático de la probabilidad, es decir, de la medida de la confianza en que algo va a ocurrir, anticipando la cuantificación del riesgo humano y proporcionando el primer tratamiento matemático del juego, precursor de la *Teoría de la Probabilidad*. Y, así, el juego, antaño patrimonio exclusivo de los dioses

⁶⁴ CELA, C.J., *Op. Cit.*, 2001, pp. 61-63

⁶⁵ "Le risque fait naturellement partie de la vie de l'entreprise. Il n'y a pas d'entreprise sans risque. (...) Le progrès de la gestion a ainsi cherché à réduire les risques techniques, financiers, commerciaux, sociaux", BEAUDOIN, J.-P., *Op. Cit.*, 1995, p. 32

olímpicos, al igual que el azar, será también el protagonista de la *Ars Magna*, el tratado matemático de Girolamo Cardano (1500-1571), quien introducirá el componente estadístico en la teoría de la probabilidad y lo situará a las puertas de la revolución científica que, poco después, iba a eclosionar.

En ese mismo contexto, en la España del *Siglo de Oro* y en el *Barroco*, el concepto de estrategia mantiene su acepción militar de *estratagema*, pero también de ingenio, tal como se describe en la literatura de la época (López de Úbeda, Cervantes, Turena, y Gracián, entre otros). El término *estratagema* será de uso común en Europa, pero el de *estrategia* no se vulgarizará hasta el s. XVIII, con la llegada de la *Ilustración*, con la traducción de "*Los trece capítulos*" y, muy especialmente, con la recuperación de la obra de Maquiavelo, cuya racionalidad encajaría perfectamente en el siglo de la razón y de las luces. Efectivamente: la revolución científica que afectará a todo el s. XVII se fundamentará en la idea de que la naturaleza está escrita en lenguaje matemático, aniquilando definitivamente la noción de naturaleza entendida como organización de sustancias, formas y cualidades y abriendo de par en par las puertas a una nueva concepción de conjunto coordinado de fenómenos cuantitativos, en los que triunfará lo universal sobre lo particular, y la racionalidad causal sobre el orden divino y el azar. El hombre de la Ilustración romperá, así, definitivamente con su pasado, permitiendo que Francis Bacon, Descartes y Newton forjasen las bases de las nuevas formas del conocimiento científico que, lejos de buscar el conocimiento de los hechos, perseguirá adentrarse en las estructuras de validez que los relacionan y que permitirán al hombre interpretar su realidad. De este modo la física clásica cartesiano-newtoniana se convertirá en una ciencia exacta y en modelo de las restantes ciencias, configurando el gran paradigma científico que estará en vigor hasta principios del s. XX⁶⁶.

Buena muestra de los nuevos aires asociados a la edad de la razón fueron los escritos heliocentristas de Galileo Galilei, inspirados en la cosmovisión copernicana. Y aún mejor muestra de la opción inmovilista de la Iglesia Católica del s. XVII -que se negaba frontalmente a aceptar la entrada en la modernidad propugnada por las ciencias-, fue el encausamiento de Galileo por el Santo Oficio, que le obligó a abjurar de lo que se le instó a tildar de errores y herejías y a aceptar una condena a cadena perpetua para librarse de las llamas. El nuevo Racionalismo, en el s. XVIII, tomará alas progresivamente y empapará todos los dominios de la sociedad de la época, y lo hará hasta tal punto que Voltaire se atreverá no solamente a escribir un tratado sobre uno de los mayores enemigos declarados de la fe católica, Mahoma ("Mahomet ou le fanatisme"), sino que incluso osará criticar abiertamente a la Inquisición y sus métodos criminales. En el Vaticano, mientras, el Papa Benedicto XIV, un hombre ilustrado y cosmopolita, familiarizado con las nuevas corrientes de pensamiento y antiguo dirigente de la institución inquisitorial, impulsará una reforma interna -que será abortada abruptamente con la llegada de su sucesor, Clemente XIV, representante del sector más conservador e inmovilista de la Curia Romana de la época- que pretenderá la revisión del índice de libros prohibidos por el Santo Oficio y de algunos de los procesos inquisitoriales anteriores, encabezados por el de Galileo; y cuyo talante conciliador y de mentalidad abierta le llevará a declarar a la Iglesia Católica como "no en contra de la nueva ciencia", con gran escándalo de sus compañeros purpurados romanos y no menor estupor y desconcierto de buena parte de sus fieles.

En ese contexto racionalista de amor desmedido por los números, el juego seguiría siendo el ámbito de estudio preferido para el estudio de la probabilidad. Se concluiría que los juegos de azar estaban determinados por la ley natural y no por la ley divina (Gataker, 1619) y Pascal y el Grupo de Port Royal ("*La logique, ou l'art de penser*", 1662), Fermat ("*Último Teorema de Fermat*", 1636), así como Caballero de Meré, consolidarán paulatinamente la *Teoría de la Probabilidad*, basándose en el juego, que desembocará en un primer tratado sobre el tema, "*De Ratiocinis in Ludo Aleae*" (Huygens, 1657). Asimismo, el "*Triángulo de Pascal*", inspirado en la tabla "*El precioso*

⁶⁶ CELA, C.J., *Op. Cit.*, 2001, pp. 63-65

espejo de los cuatro elementos”, obra del matemático chino Chu Shih-Chieh (1303), establecerá los postulados de la *decisión razonable*, junto a la obra de Jacob Bernouilli (“Ars Conjectandi”, 1713) y su concepto de *certeza moral* que, siglos después, constituirán el fundamento para la edificación de la *Teoría de la Decisión* de Hacking (1975). El estudio de los juegos seguirá constituyendo el laboratorio de ensayo en el que posteriormente se experimentará con toda suerte de nuevas teorías. Basándose en el juego del billar, Thomas Bayes (1701-1761), en su “Essay Towards Solving a Problem in the Doctrine of Chances”, acuñará el concepto de *sistema bayesano de inferencia*, que originará el famoso *Teorema de Bayes*, y que permitirá inferir probabilidades previamente desconocidas, a partir de hechos empíricos extraídos de la realidad⁶⁷.

La *Teoría de la Acción Social* fue engrosándose paulatinamente entre los siglos XVIII y XIX, entrelazada en las fibras del tejido de la filosofía, la política y la sociología. Adam Smith y Max Weber proporcionarán a von Neumann los elementos básicos para construir su *Teoría de los Juegos*, bajo supuestos de exclusiva racionalidad estricta. En ese periodo destacarán dos enfoques enfrentados que pretendían explicar al ser humano: el altruista y el pesimista. El punto de vista altruista vino de la mano de Shaftesbury (*simpatía*); Hutcheson (*moral* conductora de la *benevolencia*); y Hume (las *acciones buenas* del hombre superan al *egoísmo*). El pesimista, de las de Thomas Hobbes (el hombre es radicalmente *egoísta* y *miserable*); Mandeville y su “Fábula de las abejas” (*egoísmo* como responsable del lento desarrollo de la sociedad); y Rousseau (*no sociabilidad natural* del hombre). Por su parte, Adam Smith (1723-1790), en su “Teoría de los Sentimientos Morales”, acuñará el término de *homo oeconomicus* y de *espectador imparcial*, asentando las bases de la economía moderna con la ayuda de la disciplina filosófica, ya que su *homo oeconomicus* sería “un agente idealmente racional cuyas elecciones se corresponden siempre con las que con mayor probabilidad maximizarán su beneficio”.

A partir de la universalidad de ciertos rasgos del carácter de la naturaleza humana aportados por Smith, podrían anticiparse determinados comportamientos (Martin Martin, 1998) de tal suerte que, con la introducción de este concepto “se había dado el segundo paso en la desnaturalización de los jugadores: sustituir al hombre como sujeto de la acción social (y de la estrategia) por un constructo”, que propiciará el acceso al concepto de *Racionalidad Instrumental* de la *Teoría del Acto* de Weber, así como a la del *Utilitarismo* de Jeremy Bentham y Ludwig von Mises, en las que verá la luz el *actor racional*, quien maximizará su utilidad para minimizar su riesgo y pondrá en bandeja a von Neumann y a Morgenstern la posibilidad de construir su *Teoría de los Juegos*, y a Talcott Parsons la de teorizar sobre el término de *acción orientada*. La vinculación entre el *homo oeconomicus* smithoniano y la *racionalidad instrumental* weberiana radicará en el *Utilitarismo* y la primera concepción del término *utilidad* acuñada por Daniel Bernouilli, que sería catapultado por Jeremy Bentham y John Stuart Mill, en base a la hipótesis de que bienestar es sinónimo de felicidad, ya que proporciona placer al individuo. La ciencia económica se nutrirá de esta idea y construirá una noción de racionalidad unida a la maximización de la utilidad, en la que el hombre actuará siempre, porque dispondrá de un objetivo, es decir, será capaz de delimitar lo que desea y lo que no (McKenzie y Tullock, 1979). De esta forma el actor racional será el individuo que se marque objetivos utilitarios, con lo que maximizará la utilidad de su acción, su valor decisional. Y con esta idea se despejará el paso a la *Teoría de la Decisión* y a la noción de las escalas de utilidad en la toma individual de decisiones lógicas, sujetas al riesgo, elaboradas por Devons, Walras y Marshall y que, posteriormente, culminará con la *Teoría de los Juegos* newmanniana, en la que el *actor racional* quedará, una vez más, desnaturalizado en tanto que jugador estratégico, y sujeto al nuevo constructo del jugador racional⁶⁸.

Conviene realizar ahora un pequeño paréntesis y echar momentáneamente la vista atrás para ver qué había ocurrido durante el penúltimo siglo del segundo milenio en el terreno de la

⁶⁷ CELA, C.J., *Op. Cit.*, 2001, pp. 65-68

⁶⁸ PINILLOS, J.L. *Op. Cit.*, 2001, pp. 224-226

estrategia militar y no perder, así, el hilo conductor del tema que da título a este capítulo introductorio. Con la llegada del *Romanticismo*, en el s. XIX, Karl von Clausewitz (1972) publicará en 1832 su tratado de estrategia castrense "De la Guerra". En él, la estrategia pasará a ser concepción y se enunciará en planes concretos de operaciones. Durante ese periodo histórico, la función estratégica y la política aparecerán asumidas por la misma persona (por ej. Napoleón Bonaparte o Federico de Prusia) y con el advenimiento de la era moderna y del Positivismo, ambas funciones se separarán. Sólo así y entonces, el Mariscal Moltke pasará a denominar a la estrategia como la adaptación práctica de los medios puestos a disposición de un general para el logro de un objetivo que se persigue y, asimismo, pasará a ser concebida como la evolución de la idea original, con acuerdo a unas circunstancias continuamente cambiantes. Moltke, conocido en su época como "el gran estratega" anticipará, con estas palabras, la idea de la *administración de recursos*, así como la de *entorno turbulento* y su influencia en la *toma de decisiones estratégicas*⁶⁹.

Pero veamos también en qué escenario cultural se desarrollaban estos acontecimientos y cómo el dominio de la ciencia los estaba condicionando inexorablemente. En esa misma época, iniciándose el s. XIX, el Marqués de Laplace ("Théorie analytique des probabilités", 1812; "Essai philosophique sur les probabilités", 1814), influenciado por la teoría de la gravedad newtoniana, asentaría las bases del *Determinismo Científico*, al afirmar la existencia de un conjunto de leyes científicas que permitían predecir todo lo que sucedía en el universo en un momento dado, cerrando, así, un largo periodo en el que, finalmente, el cálculo de probabilidades se constituirá en disciplina autónoma. Paralelamente, sin embargo, en el dominio de las ciencias reinaría la noción de incertidumbre, debido a que:

- *Ningún valor inmaterial, ningún intangible, es considerado un logro definitivo.*
- *El objetivo de la acción humana se orienta a la remodelación permanente de su entorno inmaterial y a la creación de nuevos entornos destinados a ser sucesivamente adoptados, habitados y abandonados.*
- *Una persona que viva en esta fase ha relativizado sus valores y no intenta imponérselos a los demás. Piensa más bien que cada persona y cada grupo deben seguir su propio camino. En esta cuarta fase la ayuda es simbiótica. Las transacciones robustecen las relaciones de las partes. No hay una obsesión por ser dominante o dominado, sino que la fijación se pone en la calidad de la progresión: la propia mejora es lo importante. En palabras de Burcet (1997); "Lo que cuenta es el trayecto y, sobre todo, cuáles son los aspectos cruciales de cada paso. Es decir, las consideraciones sobre la progresión, la estrategia del recorrido, la elección de los proyectos, el análisis de las iniciativas factibles y las estrategias que son necesarias para ganar la fuerza y la ilusión en cada recorrido del camino" (por ejemplo, las alianzas entre empresas, los procesos de integración y los acuerdos de relaciones preferenciales).*
- *El futuro es incierto y se deja en manos de la estrategia.*
- *La estrategia deja de ser una disciplina exclusivamente militar para convertirse en un sistema de ayuda para el hombre de acción que tiene que adoptar decisiones bajo incertidumbres*⁷⁰.

Hemos visto hasta ahora cómo la influencia del *Determinismo* de Laplace sería crucial para la constitución del *paradigma de la ciencia* hasta la llegada del s. XX, de forma que ésta se constituirá en sinónimo de predicción, en contraposición al azar, que era el símbolo de la ignorancia y de la carencia de respuestas satisfactorias. En ese marco conceptual, las leyes de la probabilidad se regirían con vida propia, de modo que se regresaría, así, al punto inicial de nuestra narración histórica, en el que el futuro estaba escrito, independientemente de que la autoría estuviese en manos de las leyes o de los dioses. Así, el advenimiento del segundo milenio daría al traste con

⁶⁹ ALONSO BAQUER, M., *Op. Cit.*, 2001, pp. 36-37

⁷⁰ CELA, C.J., *Op. Cit.*, *Op. Cit.*, 2001, pp. 68-69

esa visión determinista del mundo, y el azar comenzaría a tomar nuevamente un renacido protagonismo, asociado al concepto de *probabilidad* -"Principio de Incertidumbre" de Heisenberg (1927) y a la "Teoría de la Física Cuántica de Max Planck". Tras el Congreso de Solvay (1927), la física de los '*quanta*' destruirá la concepción tradicional de la materia y de la luz y pocos años después, Kurt Gödel (1931) demostrará la indecibilidad de las proposiciones en los sistemas matemáticos formalizados, asestando la puntilla final al Determinismo y al Universalismo newtonianos, pese a que aún existían reductos -entre los que se encontraba Einstein, quien siempre rechazó que el universo estuviese plenamente gobernado por el azar y nunca aceptó el Principio de Incertidumbre heisenberguiano, pese a haber introducido el concepto de azar en el ámbito de la física- que consideraban que los modelos probabilísticos solamente reflejaban nuestra ignorancia sobre la causalidad y que tenían componentes subjetivos, es decir, carentes de verdadero conocimiento científico⁷¹.

En los últimos lustros del s. XX, las teorías de las *bifurcaciones* y del *caos* (Gleick, 1987; Thom, 1989) se trasladarían desde las ciencias duras a las ciencias sociales. Aparecerán, así, conceptos tales como *azar organizador* (Atlan, 1972); *orden desde el ruido* (Van Foerster, 1962); *economía del caos* (Laszlo y Laurel, 1998); *caos management* (Peters, 1987, 1993, 1994); y *modelos de comunicación caótica* (Roldán Castro, 1999), que otorgarán al azar, la necesidad y la libre voluntad, separada o conjuntamente, un papel determinante. De esta forma, el paradigma clásico, más allá de cambiar, daría un vuelco, de modo que "*las leyes probabilísticas se han convertido en leyes fundamentales, mientras que las leyes deterministas son la consecuencia de una idealización incorrecta*" (Prigogine y Stengers, 1994), de tal suerte que pasaríamos del mundo de la causalidad al reino de la casualidad, según había propugnado desde tiempos inmemoriales la concepción oriental⁷². Así podemos constatar cómo, en épocas muy recientes, la influencia del Budismo impregnará la obra de Kenichi Ohmae (1990), el autor japonés que aplicará la tradición cultural *Zen* para argumentar el éxito de las empresas japonesas tras la II Guerra Mundial que, a su juicio, se alcanzaría mediante las nociones de⁷³:

- *equilibrio*: "Los japoneses consideran que una dirección corporativa racionalizada se logra cuando tres elementos '*hito-kane-mono*', es decir, gente, dinero y cosas (activos fijos) están en equilibrio, sin excesos ni desaprovechamientos".
- *institucionalización de las empresas como un yo colectivo*: "una empresa no es otra cosa que una *asamblea de personas*" y al revés de lo que sucede en Occidente, donde se separa a quienes piensan de quienes actúan, y a los que recogen la información de los estrategas, los japoneses consideran a todos sus miembros a la vez "como un igual y como un generalista", todos integrados en una *globalidad (la empresa)* que no es otra cosa que una gran comuna, un yo colectivo.

De esta forma, en Ohmae, el estratega no es un alto ejecutivo, aislado de su comunidad, sino que está/actúa repartido entre todos sus recursos humanos. Su teoría es buen testimonio de la huella dejada por la milenaria cultura oriental: de un lado, la pérdida del sujeto no se produce por negación, sino por superación y, de otro, se observa como la búsqueda de la perfección humana conduce a una armonización por disolución entre persona y naturaleza; hombre y equipo; partes y todo. Esa visión holística oriental, que concibe integral y armónicamente al ser humano es la que, hoy, en Occidente, se está intentando integrar para recuperar a la persona y a su autonomía. Pero Occidente no se ha inspirado únicamente en la tradición cultural oriental. La empresa moderna gira hoy su mirada hacia la Gracia Clásica e intenta retomar las virtudes del estratega de la época clásica helénica: ingenio; energía; fuerza vital; entereza mental; cariño/dureza; expedición/cuidado; alerta/astucia; generosidad/rapacidad; confianza/astucia (Jenofonte, s. IV

⁷¹ CELA, C.J., *Op. Cit.*, 2001, pp. 69-70

⁷² CELA, C.J., *Op. Cit.*, 2001, pp. 70-71

⁷³ PINILLOS, J.L., *Op. Cit.*, 2001, p. 215

a.C.), o las del general -caudillo-: visión de futuro; ventaja; compromiso; resolución (Frontino, s. I d.C.)⁷⁴.

La visión de Ohmae viene a demostrar como, paralelamente, en ese mismo crisol unificador acaecido en el campo de las ciencias, hacia *finales del s. XX* se producirá finalmente el encuentro entre las dos grandes concepciones de la estrategia, la oriental y la occidental, que convergerán definitivamente en una sola y, según ha quedado establecido anteriormente, saliendo del terreno militar, se extenderán analógicamente a otras áreas del pensamiento y del quehacer social, concebida la noción para una mayor racionalización de la toma de decisiones frente a situaciones conflictivas, desarrolladas en entornos de riesgo. Así, pues, según J.L. Pinillos, cobrarán vigencia dos factores⁷⁵:

- *La separación de la estrategia del empleo de la fuerza y del ámbito militar.* La estrategia pasará a definirse como "la conducción deliberada de una acción en una dialéctica dualista basada en el modelo de la guerra" (Hammon, 1969). El sentido no beligerante de la estrategia se destinará a debilitar al adversario, o a reforzar al aliado, aunque siempre sin lucha.
- *La extensión de la estructura de la situación de conflicto desde al área militar a otras de la vida social.* Se considera que existen otros conflictos más allá de la guerra y que la fuerza no es necesariamente la mejor forma de resolverlos, lo que conllevará en sí la preeminencia de la inteligencia y su aplicación a otros terrenos de la actividad humana, sin violencia necesaria, para lo cual deberán darse una serie de factores:
 - Persecución de objetivos en situaciones competitivas
 - Participación de otras personas o sistemas que puedan perjudicar el logro de las metas
 - Posibilidad de elección entre diferentes alternativas de acción.

Donde primero se aplicarán los principios y formulaciones estratégicos será en la política y en la economía, ampliándose posteriormente a la sociología y la psicología del comportamiento, si bien hallará su mejor campo de cultivo en la aplicación al *management* empresarial, terrenos en los cuales nos concentraremos en los dos próximos capítulos, dejando de lado la concepción del ámbito militar, esencialmente disuasoria y profiláctica, y que ha sido desarrollada al amparo de recientes episodios históricos, como la proliferación nuclear de la "guerra en tiempos de paz" y la creación de la OTAN, entre otros (Beaufre, 1964).

Mientras todo esto iba desarrollándose, la *Teoría de la Probabilidad* -a la que nos hemos venido refiriendo reiteradamente a lo largo del presente capítulo- no será una noción ajena al tema en cuestión. Retrocedamos por un instante a los albores del s. XX para ver cómo, en ese momento histórico, Poincaré se referiría a ella como posible aplicación en la toma de decisiones de la vida cotidiana (familia, negocios), si bien la noción de probabilidad sería aún a todas luces un concepto ciertamente vago. La definición rigurosa de Borel, uno de los fundadores de la *Teoría de los Juegos*, y la axiomatización de Kolmogorov (1933), allanarían el camino para que, en el periodo de entreguerras, Kenneth Arrow, reflexionando sobre el concepto de riesgo, estableciese una relación entre los niveles de probabilidad del beneficio y de la pérdida, así como el grado de magnitud de los resultados de ambos. Con la consideración de los resultados negativos, que no era nueva (Jeremy Bentham, 1789 y Daniel Bernouilli, 1738), se extendería la alfombra para dar la entrada a la *Teoría de los Juegos* -que sería desarrollada por von Newman en su *Teorema Minimax* (1928)- y a las teorías sobre riesgo, incertidumbre y beneficio expuestas por los economistas Frank Knight y Keynes (noción de "Treatise on Probability", 1921), ambos basándose en la negación de que el futuro sea extrapolable a partir de hechos pasados. Pero habría que esperar aún un poco más para que R. A. Fisher demostrase, con total rigurosidad, que toda estimación posee necesariamente un residuo de incertidumbre y acuñase la noción de versosimilitud (*likelihood*) en su obra "Theory of

⁷⁴ PINILLOS, J.L., *Ibidem*

⁷⁵ ALONSO BAQUER, M., *Op. Cit.*, 2001, pp. 37-38

Statistical Estimation" (1925). De todo ello se concluiría que los seres humanos estamos solos ante el devenir, pero que éste depende, aunque solo sea parcialmente, de nosotros, hasta tal punto que, según Keynes, con cada decisión tomada, se cambia el mundo y aunque las consecuencias derivadas de ello no dependan únicamente de nosotros, la decisión en sí misma sí que nos pettece plenamente.

A juicio de Cela, la ruptura del paradigma militar al que aludíamos unos párrafos atrás, que situaba la estrategia en el campo científico, vinculándose a la *Teoría de la Probabilidad*, y aplicado específicamente al ámbito comunicativo, estaba determinada por tres importantes motivos:

- *La definición de objetivos mensurables.* Ya que resulta imposible medir los resultados de algo si, previamente, no se definen los resultados específicos que se persigue conseguir. Para ello, el comunicador, basándose en el principio de la *Dirección por Objetivos*, deberá fijar:
 - los parámetros comunicativos que han de ser objeto de la medición
 - el grado que se desea alcanzar dentro del parámetro
 - el momento en que debe llevarse a cabo la medición
- *Las filosofías de agencia.* Búsqueda de un nuevo paradigma que permitiese optimizar recursos e inversiones. "*La palabra ciencia aparece todavía en este contexto como inalcanzable, aunque deseable*".
- *La aplicación del cálculo de probabilidades al estudio de las audiencias*⁷⁶.

En la actualidad, los métodos estadísticos a disposición permiten llevar a cabo proyecciones de frecuencias del pasado al futuro, lo cual resulta de extraordinaria utilidad en la toma de decisiones, toda vez que permite la adopción de criterios de optimización destilados de la esperanza matemática y de la medida del riesgo, permitiendo, a su vez, construir modelos por medio de conceptos probabilísticos y de métodos analíticos. Además, la generación artificial del azar (*Método de Montecarlo*, etc, que simula hechos reales, resulta de utilidad extraordinaria como instrumento de gestión. No cabe ninguna duda de que las actuales técnicas de simulación derivadas de la construcción de universos artificiales, y que permiten la experimentación sin riesgo alguno, no habrían podido darse sin la contribución de la *Teoría de Probabilidades* y de la *Estadística*⁷⁷.

En otro orden de cosas más domésticas y aparentemente menos trascendentes, pero en íntima interrelación, veamos cómo la concepción de la *guerra como un juego* daría origen al diseño de varios juegos lúdicos y de entretenimiento, basados en el modelo de la guerra entendida como estrategias de *confrontación*: por ejemplo el *Wei Ki*, también conocido como *Go*, inspiró a Mao Tse-Tung para diseñar la "Larga Marcha" como si de un juego de estrategia se tratase, y fue también recomendado a los generales del ejército norteamericano por su Presidente Truman (1940-1944) como modelo de *simulación*, de *instrumentos simbólicos* y de *principios estratégicos* para hacer frente a los conflictos y a los problemas complejos que debían resolver, ubicándose en un territorio abstracto y haciendo uso de la inteligencia, del aporte de creatividad, de la visión a largo plazo, de situaciones abiertas y también del saber aprovecharse de los puntos débiles del contrincante: su rigidez de valores y su dificultad para relativizar en contextos dados.

En el análisis de otro de los más conocidos juegos de estrategia, el *Ajedrez* (que hasta el s. XVIII estuvo exclusivamente reservado a la élite nobiliaria y clerical), se confirmará que los mejores ajedrecistas no trabajan en base al método de árboles de decisiones, sino que recurren a su memoria y se formulan continuamente a sí mismos cuestiones tales como: ¿He visto esto antes?; ¿En qué contexto?; ¿Qué ocurrió en aquella ocasión? (Simon, 1979: 78). Sin embargo, se reconoce al ajedrez como de un valor inferior al *Go* para la resolución de conflictos sociales por

⁷⁶ CELA, C.J., *Op. Cit.*, 2001, pp. 71-78

⁷⁷ CELA, C.J., *Op. Cit.*, 2001, p. 81

medio de la cooperación, toda vez que éste último contempla mejor lo que en la *Teoría de los Juegos* de estrategia viene a denominarse “juegos de suma distinta a cero”, en contraposición al ajedrez, que sería un “juego de suma cero”⁷⁸ –de todo lo cual hablaremos en detalle más adelante-. El *Ajedrez*, como juego de estrategia, se desarrolla en un área física concreta de actividad (el tablero), al igual que el *Go*, las *Damas*, el *Awele*, el *Abalone*, el *Otello* o el *Bagh-bandji*, juegos todos ellos que se distancian de aquellos en los que interviene exclusivamente el azar (*Backgammon*, *Mah-jong*, etc.). Esta tipología de juegos de estrategia, que contemplan un desarrollo estratégico y táctico de las jugadas, convierten el plan en un concepto central y, por consiguiente, la definición de un plan en el *Ajedrez* puede adaptarse a la empresa. Pese a ser un juego claramente ofensivo, el *Ajedrez* se fundamenta en el posicionamiento del adversario y en el concepto de la ruptura del equilibrio. El objetivo final perseguido, que no es otro que el *jaque-mate*, se alcanza mediante una serie de subobjetivos intermedios. Se trata de un juego de combinaciones y posiciones y sus conceptos clave son la centralización, las líneas abiertas, el ataque por el flanco, la coordinación de las piezas, la diferenciación entre casillas fuertes y débiles, los puestos de avanzada y las zonas de control. Un error táctico puede ser fatal, pese a un planteamiento estratégico favorable⁷⁹.

Durante la pasada década de los años 80, coincidiendo con el despegue económico de los ‘Tigres’ asiáticos, el *Go* llamó poderosamente la atención de los estrategas empresariales. En apariencia mucho más centrado en la posición y bastante menos ofensivo que el *Ajedrez*, se basa en la creación y el mantenimiento de ventajas relativas, en ocasiones mínimas, más que en la voluntad del dominio. Se trata de un juego de posicionamiento, de movimientos y cerco dentro de territorios delimitados, en el que el jugador persigue el logro de la ventaja máxima, si bien sin aniquilar al adversario, de tal forma que este antagonismo lo aproxima más al rol de la competencia económica que al duelo. Los siete principios de acción del *Go*, de marcadísima tradición oriental, como podrá comprobarse a continuación, son los siguientes:

- la racionalidad se armoniza con la creatividad
- la coexistencia sustituye a la eliminación
- la conexión contribuye a reforzar las posiciones
- la búsqueda del equilibrio determina las elecciones estratégicas
- la base constituye la palanca para ocupar terreno
- lo global y el largo plazo tienen prioridad sobre lo local y el corto plazo
- la evolución y el progreso dependen del aprendizaje mutuo⁸⁰

Cada uno de estos dos juegos –*Ajedrez* y *Go*– presenta una visión estratégica diferente, sin que ello suponga una superioridad del uno sobre el otro, si bien, para ambos, la *planificación de la acción* constituye su elemento central, estructurado en torno a un sistema binario de combate que permite una visión sistematizada y rigurosa de la elección táctica al servicio de un manejo estratégico, mientras que un tercer juego de estrategia, el *Yang-Pí* o *Juego del Poder* (Bartra, 1979), recoge en sus reglas un modelo imaginario de ejercicio de la política y de juegos de poder que, a través de infinitas correlaciones de fuerza entre diversos grupos y clases sociales, se expresan mediante el empleo de los diversos símbolos del poder y, probablemente, sea la versión competitiva y activa del famoso libro del *I Ching*⁸¹. Finalmente, otros juegos que simulan batallas son el hindú *Chaturanga* o el *Kriegspiel*, utilizado por los oficiales del ejército prusiano del s. XIX como educación para el arte de la guerra. Destacamos el hecho altamente significativo de que una de sus variantes constituiría un elemento lúdico muy familiar para el coautor austrohúngaro de la *Teoría de los Juegos*, el joven von Neumann, en su Budapest natal⁸².

⁷⁸ ALONSO BAQUER, M., *Op. Cit.*, 2001, pp. 31-32

⁷⁹ LIBAERT, T., *Op. Cit.*, 2000. p. 46

⁸⁰ LIBAERT, T., *Ibidem*

⁸¹ ALONSO BAQUER, M., *Op. Cit.*, 2001, p. 32

⁸² ALONSO BAQUER, M., *Op. Cit.*, 2001, p. 49

Utilizada por numerosos modelos prospectivos, la autoría de la *Teoría de los Juegos* se debió a la iniciativa de Émile Borel, un estudioso francés de la probabilidad matemática, quien la desarrollaría a principios de la década de 1920. Posteriormente, según se ha dicho con anterioridad, John von Neumann, con la ayuda de J. Morgenstern, la desarrollaría más a fondo, orientándola sobre un ciclo matemático del análisis de la representación de roles, estudiando la relación entre los diversos actores participantes en un sistema, en relación a un desafío definido y jerarquizado. Así, según Libaert, la acción se lleva a cabo en dos etapas:

- La *primera fase* -de auditoría- consiste en la localización de los actores más relevantes que interactúan con el sistema. Se centra en la evaluación de las motivaciones, las limitaciones y los medios de acción que cada actor pone en juego para el logro de sus objetivos, siempre en el marco del sistema estudiado.
- La *segunda fase* pretende descubrir la estrategia utilizada por dichos actores, sus alianzas y conflictos, sus estrategias previas y sus proyectos. Todo ello con la finalidad de anticipar la decisión de cambio de estrategias de los actores y, en consecuencia, adaptar la propia.

Según palabras de Thierry Libaert⁸³:

Debido a que su propósito principal consiste en definir una estrategia, la Teoría del Juego se utiliza con frecuencia en la planificación. "En la teoría de juego, por estrategia se entiende un plan completo de acciones y reacciones que abarcan el desarrollo completo del juego, desde su inicio hasta su final. Cabe precisar un punto importante: este plan se expone al inicio del juego".

Por tanto, cada jugador se proyecta hasta la última fase del juego, considerada como la solución ideal, y después vuelve a empezar el juego, lo que los adeptos de esta teoría denominan la inducción al revés, a fin de escoger las modalidades para llegar a la solución.

A pesar de ser muy criticada por su excesiva rigidez matemática -que se cuestiona en base a que en ella el *juego de suma cero* no existe-, para Libaert la *Teoría de los Juegos* sigue siendo, incluso hoy en día, un instrumento de comprensión y visualización estratégica. Puede, incluso, ser empleada como recurso en la construcción previa de un plan de comunicación, ya que permite establecer los destinatarios de las acciones de comunicación y la adaptación de los mensajes, idea ésta que retomaremos en la consideración de la construcción de nuestra futura propuesta de modelo global de planificación estratégica (Capítulo 3).

Con la llegada de los años 40, la *Teoría de los Juegos de Estrategia* se introdujo de lleno en las disciplinas que habían adoptado los principios y formulaciones de la estrategia militar y que reclamaban insistentemente un reconocimiento científico. La *Teoría de los Juegos*, desarrollada por von Neumann y Morgenstern (1944), aportará un giro semántico y un nuevo sentido al término, toda vez que supondrá una visión unitaria de la estrategia, aplicable a cualquier tipología de situación conflictiva. Se introducirá, por vez primera, una concepción científica, general y abstracta de la estrategia, independientemente de su objetivo. Sabemos que el nuevo enfoque de la estrategia en la *Teoría de los Juegos* se constituyó en una parte de la base teórica de la *Teoría de la Decisión* en situaciones de incertidumbre estructurada. Posteriormente, con Nash (1950, 1953); y Nalebuff y Branderburger (1996), se incorporará el término de *cooperación*⁸⁴ y se establecerán las reglas de decisión para la búsqueda del equilibrio y el establecimiento de consensos y alianzas. La perspectiva del conflicto como duelo y del mercado como campo de batalla arraigará fuertemente en la tradición cultural occidental posterior.

A modo de ejemplo, es de sobras conocida la influencia castrense en el terreno de la economía, de la empresa y del *management*, ya que es corriente el empleo de expresiones bélicas

⁸³ LIBAERT, T., *Op. Cit.*, 2000, p. 44

⁸⁴ El concepto de cooperación será de gran importancia en la concepción de la comunicación desde el punto de vista del "management", como tendremos ocasión de narrar en próximos capítulos de esta tesis doctoral.

tales como "campo de batalla" (el mercado); "lucha" (competitividad), planes, campañas, maniobras, objetivos, cobertura, *flankers*, o "público diana" (*target group*), así como el de estrategia, entendida como "la utilización de los medios disponibles para obtener una situación de ventaja sobre la competencia en el mercado", definición que bebe directamente de las fuentes de von Moltke. De esta forma, pues, el paradigma de la estrategia militar se introducirá en el mundo del *management*, del *marketing*, o de la publicidad (De la Puente, 1981), donde se gestionarán los negocios como si de una guerra se tratase, invadiéndolos como término sacralizado, como concepto y como práctica profesional y otorgándoles un estatuto académico y un método científico⁸⁵ vinculado a la *Teoría de la Probabilidad*, con lo cual se alejará definitivamente, como hemos dicho, del paradigma militar⁸⁶:

La estrategia en la moderna economía está ligada a la teoría de la probabilidad. Así, varios economistas comparan al director de empresa no con un oficial del ejército, sino con un jugador de ajedrez (Ferrer, 1969).

En el ámbito castrense occidental contemporáneo, existen dos tipologías estratégicas básicas, que pueden emplearse en estado puro o bien combinadas entre sí: las *estrategias ofensivas* y las *estrategias defensivas*, que bien pueden contemplarse desde el punto de vista del "management".

- Las *estrategias ofensivas* básicas son tres: la ruptura estratégica, el ataque al flanco y el movimiento envolvente:
 - La *ruptura estratégica* consiste en atacar de frente, haciendo cuña, de modo que se divida al enemigo en dos bloques y se pueda atacar a cada grupo por separado, dispersando sus esfuerzos. Los riesgos derivados de esta estrategia son dos: el primero de ellos es que, al fraccionarse las dos fuerzas, se creen dos fuentes de fuego; y el segundo, que el enemigo lleve a cabo una retirada en bloque y compacta.
 - El *ataque al punto débil* suele ser la estrategia más utilizada habitualmente. Se trata de distraer al enemigo y atacarle por las bandas, de tal modo que éste no pueda concentrarse y se vea obligado a defender uno y otro extremos, dispersando así sus fuerzas.
 - El *movimiento envolvente* consistente en prolongar el ataque a una de las bandas hacia el fondo (movimiento envolvente simple) o sobre ambas (movimiento envolvente doble), de modo que se termine cortándoles la retirada.
- Las tipologías de estrategias defensivas son cuatro, y también pueden combinarse entre sí, de estimarse conveniente, estableciendo estrategias mixtas:
 - La *retirada sucesiva* de una línea defensiva a otra, que no es otra cosa que una operación de desgaste.
 - El *cambio de frente*, siempre que se conserven líneas de retirada en la nueva posición adoptada y que el nuevo frente permita el ataque y la defensa, resulta una estrategia útil, porque obliga al enemigo, asimismo, a modificar su línea de defensa.
 - La *distracción*. Como su propio nombre indica, consiste en despistar al adversario con una pequeña escaramuza, conservando el grueso de las fuerzas para atacar, por sorpresa, los flancos o la línea de retirada.
 - La *infiltración*. Se trata de una estrategia arriesgada, que implica poseer mucha agilidad, astucia y capacidad de maniobra, ya que se trata de penetrar entre las posiciones del enemigo y atacarlas antes de que se haya concentrado.

⁸⁵ La estrategia se constituye en un método o un conjunto de métodos científicos para la resolución de un problema y su consiguiente toma de decisiones.

⁸⁶ ALONSO BAQUER, M., *Op. Cit.*, 2001, pp. 43-44

Las estrategias bélicas son sensibles a la correlación entre las fuerzas o efectivos disponibles y los objetivos a lograr. Desde esta perspectiva, existen cinco modelos básicos de estrategias militares:

- *Fuerzas poderosas vs objetivo modesto.* La estrategia adecuada en este caso es, en principio, la de disuasión.
- *Fuerzas poderosas vs objetivo importante.* Se hace aconsejable una confrontación violenta, pero sin prolongarse en el tiempo.
- *Fuerzas limitadas vs objetivo modesto.* Obliga a recurrir a estrategias indirectas (económicas, políticas, diplomáticas, etc.).
- *Fuerzas limitadas vs objetivo importante.* Debe establecerse una confrontación de larga duración⁸⁷

Según se ha visto, el nacimiento de la estrategia ha ido indisolublemente unido a la guerra. De ahí que la terminología estratégica se encuentre impregnada de conceptos bélicos. Actualmente, la planificación flexible y una vigorosa reactivación de las filosofías asiáticas sustituyen a la estrategia militar como centro de interés en el ámbito administrativo. Las estrategias castrenses de raíz europea, y muy especialmente la de von Clausewitz, en concreto, han sufrido dificultades para ampliar su impacto. Tampoco ha contribuido a ello el hecho de que los logros económicos de los países extremorientales -los "Tigres" del sudeste asiático- consiguieran renovar la literatura sobre la estrategia bélica de raíz oriental, según ha quedado atestiguado por numerosos autores que se han dedicado a su estudio⁸⁸, quienes han subrayado las analogías existentes en el arte de la guerra de la concepción oriental y en el de los negocios, toda vez que comparten numeros principios comunes a ambas:

- la concentración de los esfuerzos
- la libertad de acción
- la economía de las fuerzas
- las actitudes defensivas y ofensivas
- la actuación directa o indirecta
- la gestión del tiempo
- la importancia de la información sobre la competencia
- la necesidad del secreto
- el interés de las alianzas
- la elección del momento para emprender la acción
- la creatividad
- y la determinación,

entre otros⁸⁹.

Sin embargo, la analogía militar debe manejarse con criterio. Mientras que se han podido demostrar algunos principios, como la superioridad del ataque sutil sobre el ataque frontal, otros, como la concentración de fuerzas sobre un objeto restringido, se prestan a discusión. (...) Por ello, se requiere una adaptación para cada paso particular. Pero es innegable que fuera del aspecto a veces excesivamente rígido y jerárquico, el enfoque militar ofrece dos ventajas en el campo de la comunicación:

⁸⁷ GARCIA JIMENEZ, *La comunicación interna*, Madrid: Díaz de Santos, 1998, pp. 127-129

⁸⁸ LIANG, ZHUGUE, JI, LIU, *Mastering the Art of War*, Boston: Shambala Dragon, 1989; CLEARLY, TH., *El arte de la estrategia*, Madrid: EDAF, 1994 (ed. en inglés: *The Lost Art of War*, San Francisco: Harper & Collins, 1994); CLEARLY, TH., *El arte japonés de la guerra: entendiendo la sabiduría de la estrategia*, Madrid: EDAF, 1997 (ed. en inglés: *The Japanese Art of War. Understanding the Culture Strategy*, Boston: Shambhala Dragon, 1991); FIEVET, G., "L'expérience de la stratégie militaire au service de l'entreprise", *Cahiers du Management*, Institut du Management EDF-GDF, Enero 1996, nº 4-5, p. 152; LE ROY, F., "Les conditions de l'application de la stratégie militaire au Management", *Revue Française de Gestion*, nº 122, Enero-Febrero 1999, p. 13

⁸⁹ LIBAERT, T., *Op. Cit.*, 2000, p. 42

- Una capacidad de movilización interna gracias a la importancia que se confiere a los términos 'enemigo', 'ataque' o 'conquista'. Aún así, ésta debe adaptarse de acuerdo con los sectores, debido a la rapidez con que ocurren las alianzas e incluso las fusiones de empresas.
- La extrapolación al campo de la comunicación. A diferencia de los modelos previos (B.C.G⁹⁰, A.D. Little), la planificación militar puede extrapolarse a la comunicación organizacional. Una imagen también se construye al seleccionar un abanico de soluciones en función de las estrategias y el posicionamiento del adversario, organizando las fuerzas y dirigiendo la acción. Bernard Dagenais⁹¹ observó esta similitud: "El lenguaje utilizado en un plan es un lenguaje militar, y esta apropiación no es fortuita. Un plan de comunicación es un plan de ataque, un plan de batalla que debe mantenerse en secreto... El blanco es donde hay que impactar para conseguir el cambio, para romper el equilibrio, que mantiene en su sitio elementos indeseables". Pierre Schaeffer⁹², sin asumir una posición ambigua respecto al tema, concluía así un estudio sobre la etimología del término: "La comunicación es la guerra"⁹³.

Más allá de esta última cita, en el arte militar, como es habitual en el territorio castrense occidental, las estrategias se contemplan exclusivamente desde la perspectiva de victoria sobre el adversario. Pero en el terreno organizacional y más aún en el comunicativo, existen situaciones no beligerantes que plantean otras alternativas. Además, si como se expondrá más adelante, el objetivo final de la función comunicación consiste en hacer lo más coincidente posible la imagen pública real y la deseada en la mente de los públicos, la confrontación con éstos no sería una política adecuada, sino todo lo contrario, ya que lo que se pretende es el convencimiento, el consenso: en definitiva, la confianza. Si bien es cierto que, aplicando imaginación en grandes dosis, pueden adoptarse las estrategias bélicas descritas anteriormente con modificaciones drásticas, la no beligerancia de los objetivos comunicativos derivados de políticas orientadas a la transparencia y la generación de entendimiento mutuo, de corte cooperativista, ha abierto una vastísima dimensión de tipologías de estrategias bien distintas. Sin duda este planteamiento abre nuevas líneas de investigación que, pese a su complejidad por los múltiples escenarios relacionales que puede llegar a abarcar, debería ampliarse desde un punto de vista teórico, con la finalidad de enriquecer la literatura especializada existente sobre comunicación estratégica. Personalmente, iniciar un ahondamiento en este sentido nos parece de todo punto apasionante y no descartamos la posibilidad de emprender su desarrollo en un futuro cercano.

A lo anteriormente expuesto cabe añadir que, en la actualidad, y como consecuencia de la inestabilidad e imprevisibilidad que caracteriza los tiempos de este primer lustro del tercer milenio, el enfoque estratégico se contempla desde la nueva perspectiva del nuevo paradigma, según cita de García Echevarría:

Mientras los entornos no han sido cambiantes, mientras han mantenido niveles de estabilidad muy altos, las herramientas, predominantemente técnico-financieras, han constituido, en el ámbito estratégico, el enfoque de las estrategias. Sin embargo, en los momentos actuales, caracterizados por una dinámica de cambio permanente, imposible de predecir a corto y medio plazo, los instrumentos como pieza fundamental del pensamiento y de la acción estratégica dejan de tener validez para dar paso a una dimensión conceptual que se puede recoger en lo que podemos definir como "visión estratégica". Ésta no es otra cosa que el posicionamiento en el futuro y en el espacio de la persona, o de las instituciones, dentro de las posibles situaciones cambiantes del contexto espacial en el que se mueva.

Aquí es donde subyace una interpretación importante sobre cómo en estos contextos abiertos, imposibles de predecir, y con una capacidad de cambio enorme, la empresa como tal es la protagonista fundamental de su propia estrategia (...) En una sociedad abierta, en una economía competitiva y en

⁹⁰ El acrónimo B.C.G. se refiere a la matriz de participación de mercado relativa para la generación de liquidez del **Boston Consulting Group**

⁹¹ Cfr. DAGENAIS, B., *Le plan de communication, L'art de séduire ou de convaincre les autres*, Lyon : Les Presses de l'Université Laval, 1988, p. 25

⁹² Cfr. SCHAEFFER, P., *Le Monde*, 22 Agosto, 1995, p. 16

⁹³ LIBAERT, T., *Op. Cit.*, 2000, pp. 42-43

una institución que tiene que superarse permanentemente, 'la estrategia es un reto humano y no es un reto técnico', independientemente de que se utilicen, 'a posteriori', sistemas y técnicas para apoyar el diseño: la estrategia es ante todo posicionamiento, "visión estratégica"⁹⁴.

Von Newman y Morgenstern, al desarrollar la *Teoría de los Juegos*, trazarían el camino por el que discurriría el *paradigma científico de la estrategia*. La teoría, que posee algunos antecedentes en el problema del juego de la 'balla' de Paccioli (1494), y en los escritos de los matemáticos Cardano, Kepler, Galileo y Pascal (s. XVII-XVIII), se retomaría posteriormente para ser formulada matemáticamente (Émile Borel, 1921). Pero su verdadera autoría sólo puede atribuirse a John von Neumann ("Teoría Minimax", 1926) y a Oskar Morgenstern, con quien escribiría "Theory of Games and Economic Behavior" (1944) tan sólo un cuarto de siglo después de la teoría general keynesiana (1921) y que supondría no únicamente un enorme paso adelante en la comprensión del peso que ostentan el riesgo y la incertidumbre en el proceso de la toma de decisiones, desde una perspectiva de inevitabilidad matemática, sino que plantearía la apertura de nuevas perspectivas para disciplinas tan dispares como la econometría, la investigación operativa, la psicología, la biología y, por supuesto, la comunicación. El deseo divulgativo de von Newman le conduciría a extrapolar su teoría, desplazándola del reducido ámbito matemático, al de la economía, motivo por el cual se asociaría con el economista Morgenstern para proporcionar una fundamentación axiomática a su tratado sobre los juegos en ese terreno. Para ello utilizarían los juegos de ocio como modelos de interacción económica.

La *Teoría de los Juegos* de von Neumann se basa en la estrategia y no en el azar, motivo por el cual abundan los autores que consideran que debería haber recibido el nombre de Teoría de la Estrategia, más que de los juegos (Pounstone, 1995). Los juegos se encuentran contemplados en la Teoría de la Probabilidad, pero también en el análisis de las combinaciones y las permutaciones y en la estadística, y su interés radica en que los juegos de azar puro conllevan algún tipo de mecanismo interno que produce resultados diversos, con probabilidades variables. Existen algunos juegos de azar (*poker, backgammon*) en los que ganar o perder depende no ya únicamente de dicho mecanismo, contenido en las cartas que le han tocado en suerte al jugador (componente aleatorio), sino también de las decisiones del jugador oponente (componente estratégico): son los llamados juegos de estrategia o mixtos de estrategia y azar, en los que si un jugador elige una estrategia determinada para desarrollar su juego, el otro deberá integrar esa estrategia como información relevante para elegir la suya propia. Fue así como, observando esa clase de juegos (en especial el *poker*), como von Neumann descubrió que todo esfuerzo por especificar las reglas correctas para un jugador no conducen más que a una regresión infinita. Dedujo, así, que no podía ser ese el campo de estudio, por lo que desviaría su mirada hacia los juegos de puro azar, intentando dar respuesta a un dilema aparentemente insoluble y procurando detectar elementos comunes en contextos sin relación aparente⁹⁵.

Von Neumann, recogiendo el testigo de Poincaré, descubrió que en las situaciones conflictivas de los juegos de estrategia (en los que, precisamente el componente estratégico diferenciará la *Teoría de los Juegos* de la *Teoría de la Probabilidad*) se producían ciertas semejanzas con los conflictos familiares, de la economía, de la política y de la guerra. Detectó que un buen jugador de *poker* aprovecha su racha de suerte en el reparto de las cartas, pero también considera la forma en que sus oponentes toman sus decisiones de juego y las conclusiones que los restantes jugadores pueden deducir de sus propias actuaciones. Y también percibió que ese tortuoso procedimiento estaba ligado a una forma totalmente racional, por lo que era factible que fuera objeto de un análisis riguroso que permitiera extender la noción de juego a los diferentes conflictos y situaciones sociales. Concluyó que la clave que resolvía el *dilema de la regresión infinita* radicaba en la *dependencia* de los jugadores, es decir: en macroeconomía o en seguros, trabajando con

⁹⁴ GARCIA ECHEVARRIA, S., "Prólogo", en ALBERTO PÉREZ, R., *Op. Cit.*, 2001, p. 18

⁹⁵ SANZ DE LA TAJADA, L.A., *Op. Cit.*, 2001, pp. 88-91

grandes cifras, los jugadores y los acontecimientos son independientes, mientras que en los juegos de mesa, con un número de actores limitado, cuanto menor es éste, la interdependencia y los intentos mutuos por ajustar las estrategias propias a las de los restantes jugadores incrementa la interdependencia, lo cual conduce a la regresión infinita. La solución aportada por von Neumann se centró en la base de que los jugadores actuaran como si fuesen independientes, elaborando a partir de ello un análisis matemático riguroso y preciso de los conflictos, desde un punto de vista racional, ya que es la racionalidad la que impulsa a los jugadores a alcanzar una utilidad del juego. En palabras de Sanz de la Tajada:

Es esa misma racionalidad la que les lleva a asegurarse un mínimo razonable, y no siempre a maximizar dicha utilidad (estamos ante una teoría de naturaleza pesimista). El lector podrá preguntarse qué impide que los jugadores se rebelen y se comporten irracionalmente. La respuesta de von Neumann es muy clara: su codicia y su desconfianza⁹⁶.

Desde la hipótesis de la racionalidad en la toma de decisiones, la teoría de von Neumann con respecto a los juegos identificaba los elementos comunes y esenciales en muchas y variadas situaciones competitivas y los estudiaba con métodos científicos. Partía del supuesto de que el conflicto surgía de forma natural al tener los contrincantes preferencias encontradas, y que esos problemas no constituían anomalías que debían ser curadas o rectificadas, sino que podían ser estudiados cuantitativamente. Frente a objetivos encontrados convenía encontrar las soluciones óptimas o de equilibrio, mediante una colección de modelos matemáticos establecidos para estudiar la toma de decisiones en situaciones de conflicto, pero también en contextos de cooperación.

La noción de juego en von Neumann es muy abarcadora y recoge muchas más situaciones y posibilidades que la del significado popular del término, entendido como una actividad lúdico-recreativa regida por reglas. Se dieron diversos enfoques de la noción, desde las diversas escuelas que, en torno a la teoría científica de los juegos, se desarrollaron durante el s. XX: visión antropológico-cultural de Huizinga (1938); visión estratégica de von Neumann (1944) –aunque publicada por primera vez en 1953–; y visión comunicativa de Wittgenstein (1932). Nos concentraremos ahora en la aportación neumanniana, ya que es, de las tres citadas, la que aportará los fundamentos estratégicos que más se adaptan al tema y a los objetivos últimos de esta tesis doctoral. En efecto, para von Neumann la noción de juego implicaba que: a) se trataba de una *situación* que, en un principio, se identificaba con el conflicto puro, en el que los jugadores eran oponentes. En una segunda fase, el matemático superará la confrontación pura y contemplará la cooperación y la ayuda mutua; b) Interventían casi siempre una *pluralidad de jugadores*, lo que permitía la formación de alianzas y coaliciones; c) cada jugador tenía que tomar *decisiones* para resolver su conflicto desde una perspectiva estratégica, para lo cual debía tener en cuenta la participación de los restantes jugadores; d) *no se conocían previamente las reacciones* de los otros jugadores; y e) en todo juego había un *resultado* derivado de las posibles alternativas para el logro de los resultados esperados, que debía ser comprendido desde la utilidad que podía reportar al jugador obtenerlo, o no. Así, desde esta perspectiva, el concepto de juego en la *Teoría de los Juegos* se definió de la siguiente forma:

Situaciones sociales en que intervienen varias personas (jugadores) que intentan resolver sus conflictos tomando decisiones, sin conocer las reacciones de los otros jugadores, de cara a obtener un resultado sobre el que cada jugador tiene sus propias preferencias (objetivos)⁹⁷,

y se constituyó como un término poderoso, que presidió la teoría estratégica durante muchas décadas en el s. XX. Desde esta perspectiva, la estrategia de un jugador deberá regirse por unas pautas: a) Proveerse de toda la información posible acerca de sus contrarios; b) Estudiar todas sus posibilidades de actuación y la totalidad de sus posibles alternativas; c) Considerar la totalidad de

⁹⁶ SANZ DE LA TAJADA, L.A., *Op. Cit.*, 2001, p. 92

⁹⁷ SANZ DE LA TAJADA, L.A., *Op. Cit.*, 2001, pp. 94-96

posibilidades de actuación y de decisión de los oponentes; d) Sopesar la totalidad de las posibles reacciones de los otros jugadores ante sus decisiones; e) Considerar la totalidad de las posibles reacciones ante las decisiones de los oponentes; y f) Elegir la alternativa más conveniente. Se trata, pues, de una serie de procesos lógicos que van haciéndose progresivamente más complejos, conforme aumenta el número de competidores; deban tomarse varias decisiones; y deba elegirse entre diferentes alternativas en cada una de ellas, de suerte que, para simplificar el proceso, se hace conveniente reducir el número de decisiones a adoptar, es decir, convertir una serie de decisiones consecutivas en una decisión singular, lo que implica introducir la noción de *resultado*. En esta teoría, conocer la estrategia del contrario supone conocer el conjunto de sus *tácticas*, de modo que la definición de *estrategia* en von Neumann será la suma de las tácticas, entendidas como la suma de las decisiones singulares, o cadena de decisiones. Estar en posesión de una estrategia, pues, consistirá en la adopción de un conjunto de tácticas para la resolución de un problema, siempre teniendo en cuenta la estrategia empleada por el contrincante. Y el conocimiento de la estrategia del oponente permitirá conocer la totalidad de las tácticas posibles. Así, en la *Teoría de los Juegos*, una estrategia equivale a un *plan de acción* completo, que describe cuáles serán las decisiones/reacciones de un jugador ante cualquier circunstancia posible, lo cual no excluye un cambio a las circunstancias cambiantes (estrategia adaptativa), o un cambio radical de estrategia (Alberto Pérez y Martínez Ramon, 1981).

La implementación de una estrategia completa conlleva tiempo y esfuerzo, y dado que un jugador puede elegir adoptar: a) *decisiones parciales consecutivas*; b) *una táctica* (conjunto de decisiones encadenadas); c) o *una estrategia* (conjunto de tácticas), será, sin lugar a dudas, la tercera opción la que supondrá el estadio superior del abordaje de un problema, ya que permitirá considerar problemas complejos y soluciones globales unitarias⁹⁸.

Ya hemos visto que el *quid* de un juego de estrategia se focaliza en la interdependencia de las decisiones de los jugadores. Dicha interdependencia puede dividirse en dos categorías: *Interdependencia consecutiva*, en la que cada jugador actúa cuando le toca el turno de hacerlo, e *Interdependencia simultánea*, en la que ambos jugadores actúan simultánea y paralelamente, sin información alguna sobre las jugadas de los demás. Para ayudarse en la toma de decisiones, resulta conveniente que el individuo emplee esquemas gráficos para una visualización de las posibles alternativas de juego: son los *diagramas*. En los juegos de *interdependencia consecutiva*, caracterizados por "pensar hacia delante y razonar hacia atrás", pueden aplicarse diversas tipologías de diagramas: a) *Algoritmos*⁹⁹. Conjunto de reglas que contemplan todas las posibilidades de una situación; b) *Árboles de Decisión*. Posibles bifurcaciones entre alternativas a seguir al adoptar decisiones por parte de un único jugador; y c) *Árboles de Juego (Árbol Estratégico)*. Recoge la secuencia de decisiones en un juego de estrategia con varios jugadores. Retomaremos esta segunda alternativa decisional planteada por Sanz de la Tajada en nuestra propuesta modélica (Capítulo 3 de este tesis doctoral), pero, ahora, continuemos avanzando, para decir, por último, que los juegos de *interdependencia simultánea*, en los que el pensamiento actúa de forma circular (y no lineal, como en los de turno consecutivo), se resuelven aplicando *tablas* que muestren los posibles resultados de las distintas estrategias e identificando si existe una *estrategia dominante*¹⁰⁰.

Como ya hemos expuesto con anterioridad, la *Teoría de los Juegos* distingue los *juegos de suma igual a cero* o *suma constante*, entendidos como aquellos en los que la ganancia se obtiene a costa de la de los demás (conflicto puro o confrontación) y en los que los jugadores poseen intereses diametralmente opuestos, de los *juegos de suma distinta a cero*, en los que varios jugadores pueden ganar o perder a la vez (negociaciones), en función de si cooperan o de si se

⁹⁸ SANZ DE LA TAJADA, L.A., *Op. Cit.*, 2001, pp. 96-98

⁹⁹ Para una más completa información sobre los algoritmos puede consultarse PENROSE, R., *La nueva mente del emperador*, Madrid: Mondadori, 1989

¹⁰⁰ SANZ DE LA TAJADA, L.A., *Op. Cit.*, 2001, pp. 98-102

sostienen en sus posturas enfrentadas. Existe la opción de que todos los jugadores obtengan resultados favorables por medio de la negociación con los demás y, así, el conflicto interactuará con la mutua dependencia, y todos ganarán razonablemente. Este tipo de juego será fundamental desde la perspectiva de la gestión de la comunicación, según señalaremos más adelante en próximos capítulos de este trabajo.

La concepción de la estrategia propuesta por la *Teoría de los Juegos* sigue plenamente vigente hoy en día, aunque algunos autores han introducido algunas matizaciones, como por ejemplo Kaufmann, Fustier y Devret, para quienes la estrategia sería "*el conjunto de decisiones preparadas de antemano para el logro de un objetivo asignado, teniendo en cuenta todas las posibles reacciones del adversario y/o la naturaleza*" (Kaufmann, Fustier y Devret, 1973). Según Sanz de la Tajada esta concepción estratégica matizada supone:

- la *asignación de un objetivo a lograr*. La conducta estratégica es una conducta por objetivos, teleológica. Es decir, se elige uno y sólo uno entre todos los resultados posibles y será ese objetivo que se persigue el que calificará la estrategia, hecho éste que la desligará definitivamente de su condición militar, permitiendo su acceso de planeo derecho a otros ámbitos de actuación social (estrategia empresarial, política, etc.);
- una *situación de juego con terceros*, o con la naturaleza¹⁰¹;
- un *nivel de incertidumbre* basado en las decisiones de los contrincantes. La teoría estratégica construye criterios para la toma de decisiones ante un tipo concreto de incertidumbre, la *incertidumbre estructurada*, en la que los estados del sistema son conocidos, aunque no en todo instante, del mismo modo que constituye una situación común en los fenómenos empresariales y económicos;
- La *limitación de los propios recursos*, que por regla general no solamente no abundan, sino que su acopio resulta costoso, motivo por el cual suelen ser escasos;
- La posibilidad de *optar entre varias alternativas de actuación*, de las que dependen distintos resultados. No olvidemos que la libertad es la premisa básica e irrenunciable de la estrategia, la que permite la libre elección desde el libre albedrío del sujeto;
- La *valoración entre las distintas alternativas de actuación o análisis estratégico*. Ello supone aplicar criterios de viabilidad y consistencia, consistentes en analizar la alternativa más conveniente entre las viables en un contexto dado;
- La *elección de una de las alternativas*. Implicará una visión del conflicto desde otra configuración, y también una decisión anticipativa, es decir, previa a los acontecimientos;
- La *ejecución de la estrategia* elegida. En definitiva: su orientación a la *praxis*, ya que sin acción (ejecución o implantación), la estrategia queda reducida a un mero proyecto¹⁰².

Pese a mantenerse vigente hoy en día esa concepción de la noción de estrategia, es bien cierto que, en la actualidad, muy poco queda en vigor de la *Teoría de los Juegos*. De su herencia depositada en el *management* de nuestros días, así como en las escuelas de negocios y en las facultades de Empresariales y de Económicas, no queda ni la legítima y los caminos van, hoy, por otros derroteros, pese a que se considera que la *Teoría de los Juegos* supuso una gran aportación para la resolución de problemas simples, en el sentido de proporcionar modelos sistematizados que, por medio de permutaciones y combinaciones, permitían de alguna manera modificar las situaciones.

¹⁰¹ En palabras de Habermas: "La acción teleológica se amplía y se convierte en estratégica cuando en el cálculo que el agente hace de su éxito interviene la expectativa de decisiones de al menos otro agente que también actúa con vistas a la realización de sus propios propósitos", Cfr. HABERMAS, J., *Teoría de la acción comunicativa. Racionalidad de la acción y racionalidad social*, Madrid: Taurus, 1987

¹⁰² SANZ DE LA TAJADA, L.A., *Op. Cit.*, 2001, pp. 104-108

Pero esa visión tropezaba con el escollo de la realidad, que no es tan simple como la establecida por la teoría, y en la que pocas veces aparecen claramente identificadas las estrategias dominantes, por lo que se consideró que la *Teoría de los Juegos*, lejos de resolver las cuestiones estratégicas, simplemente las ordenaba, aportando un cúmulo de conceptos que ayudaban a una mejor comprensión de las maniobras estratégicas dinámicas en un entorno competitivo (Lampel, 1998). Puyol sostiene que las escuelas de negocio tampoco han sabido dar el salto y siguen encadenadas a un enfoque excesivamente economicista, pese a haberse superado el matematicista¹⁰³.

Hemos visto hasta ahora como el conocimiento estratégico, construido a lo largo de muchos siglos en el ámbito castrense, se extendería analógicamente a otras disciplinas y como se insertaba de lleno en la sociedad civil. En pleno s. XX se produciría, sin embargo, el fenómeno inverso: la sorprendente aplicación de la *Teoría de los Juegos* al terreno militar, con el empleo de técnicas lógico-matemáticas como ayuda en la toma de decisiones durante la II Guerra Mundial. Surgió, así, la *investigación operativa (Operational Research)* que proporcionó ayuda a unos nuevos organismos militares de investigación científica, la británica *RAND*¹⁰⁴ *Corporation* y el norteamericano *Center for Strategic Studies*. Sus aportaciones resultarían cruciales en el desarrollo de los misiles balísticos intercontinentales (ICBM), en la crisis de los misiles de Cuba, y en la investigación del espacio para la NASA¹⁰⁵. Con este comentario, que cierra el círculo en torno a la relación entre ciencia y estrategia militar, y demuestra una vez más la ineroxabilidad con que opera la ley del péndulo, damos por concluido el repaso teórico que se ha asentado sobre las bases de las *estrategias de confrontación*, para pasar a considerar otros puntos de vista bien distintos, que sostienen que los juegos cooperativos pueden ser contemplados desde una perspectiva evolucionista:

*Dick Byrne (1995) sostiene la existencia de una relación positiva entre el tamaño del cerebro y la frecuencia del engaño en las estrategias sociales: cuanto más complejo es el escenario social, tantos más ardidés habrá que utilizar para ganarse más amigos sin que aumenten los enemigos. Cosmides y Tooby (1992) van más lejos al apuntar la existencia de un mecanismo psicológico en nuestra mente que nos permite razonar de manera especializada para detectar si los individuos nos engañan o no durante la cooperación. Definen algo parecido a una lógica del intercambio social, que ha evolucionado como respuesta a los problemas que suscitaban las interacciones cooperativas entre individuos. Humphrey (1976), quien señaló que cuando los individuos viven en el seno de un grupo y entablan múltiples relaciones de cooperación, competición y reciprocidad, aquellos individuos que desarrollan una mayor capacidad para predecir el comportamiento de los demás (lo que se ha venido denominando Teoría de la Mente) alcanzan mayor éxito reproductivo*¹⁰⁶.

Será a partir de estos postulados que los antropólogos mencionarán la existencia de dos tipos de estrategias: las primeras, que se desarrollaron en torno a la caza en grupo, estaban directamente relacionadas con la supervivencia (Morin, 1982) y se remontan al *Homo Habilis* (Blumenshine, 1982; Potts, 1988) quien ya apuntaba aptitudes y maneras para la estrategia. Sin embargo, no será hasta la llegada del *Homo Sapiens* que se desarrollarán las primeras estrategias sobre el más allá, simbólicas en esta ocasión, y plenamente orientadas a la cohesión grupal frente a las amenazas del entorno, que constituirán los cimientos de las primeras civilizaciones. Para Gordon Childe (1989) la numeración, la escritura, la burocracia y las normas verían la luz en el entorno de las *estrategias cooperativas* de canalización de los ríos Eufrates y Tigris –una clara mezcla de estrategias anticipativas y cooperativas–, que evitarían las crecidas anuales y darían paso a los primeros excedentes de grano de la historia de la humanidad. Aunque no olvidemos que la

¹⁰³ PUYOL, R., "La semilla estratégica: el paradigma lógico-analítico", en ALBERTO PEREZ, R. (ed.), *Estrategias de comunicación*, Barcelona: Ariel, 2001, p. 125

¹⁰⁴ Acróstico de "Research and Development" con el que colaboraron los principales investigadores de la Teoría de los Juegos, como Von Neumann, John Nash, Kenneth Arrow, Melvin Dresher y Cerril Flood, Albert Tucker, R. Duncan Duce, Anatol Rappaport, Martin Shubick y John Williams.

¹⁰⁵ SANZ DE LA TAJADA, L.A., *Op. Cit.*, 2001, pp. 118-119

¹⁰⁶ BUCHANAN, J.M., *Op. Cit.*, 2001, pp. 182-183

civiización traería consigo al fenómeno del ejército, para hacer frente a la expresión violenta del conflicto intergrupal por antonomasia: la guerra¹⁰⁷.

Por último, ya que de guerra hablamos, no podemos dejar pasar la oportunidad de mencionar la aportación del *Psicoanálisis* al pensamiento humano occidental del s. XX y lo que supuso su concepto del *inconsciente*, y más concretamente a su análisis sobre los hechos acaecidos en torno a la II Guerra Mundial, la última gran confrontación internacional. En este contexto discursivo, Jacques Lacan, en su texto de 1945 "El tiempo lógico o el aserto de la incertidumbre anticipada. Un nuevo sofisma"¹⁰⁸, planteará los *tempus* del pensamiento humano, vinculados necesariamente a la lógica colectiva. Y, para ello, se servirá de un conocido juego (en tanto que instrumento de comprensión y de visualización estratégica), en el que un carcelero explicará a tres prisioneros qué hacer para obtener la libertad. El funcionario dispone de tres discos blancos y dos negros. Colocará uno de los discos en la espalda de cada uno de los prisioneros, quienes podrán ver el color de los discos situados bajo los hombros de sus dos compañeros de prisión, pero no el propio, que permanecerá fuera del alcance directo de su mirada. El juego propuesto a los presos por el carcelero consistirá en que éstos deduzcan y fundamenten en lógica el color del disco propio¹⁰⁹. El primero que lo consiga, obtendrá la libertad. Así, jugando con los procesos de pensamiento de los tres prisioneros, Lacan argumentará el proceso del pensamiento humano, al que conferirá tres tiempos lógicos, a los que denominará "momentos de la evidencia" y cuyos valores lógicos se revelarán diferentes y de orden creciente¹¹⁰: *Instante de la mirada*; *Tiempo de comprender*; y *Momento de concluir*.

- *Instante de la mirada*. Remite al instante crucial de "ver" algo, de ser consciente. Ese instante jamás tiene respuesta ni acto, se constituye únicamente en una especie de fognazo clarividente en el que ese algo –en el sentido de algo exterior a uno mismo- es captado, revelado.
- *Tiempo de comprender*. Corresponde al '*tempus*' de elaboración subjetiva de esa captación inicial ["(...) tiempo para comprender, que se revela como una función esencial de la relación lógica de reciprocidad"¹¹¹]. Se trata del tiempo en el que el sujeto está siempre comprometido y, en consecuencia, alude a la responsabilidad subjetiva y al criterio ético aplicables a toda modalidad de pensamiento, toda vez que, en última instancia, es el ser humano quien piensa – y se piensa- en ese proceso de metabolización de lo captado-visto. Ese tiempo incluye necesariamente al entorno y, en consecuencia, al Otro. En el ejemplo carcelario, a los otros dos prisioneros y a sus discos, pero asimismo las reacciones de los Otros, sin las cuales nunca podrá deducirse el color del disco propio. Se trata, pues, de un proceso elaborativo que es, sin duda, estratégico, en el que el individuo se juega la libertad en competencia con los otros. Y Lacan reflexiona sobre la duración de ese '*tempus*', que puede ser casi simultáneo a la etapa nº 1 -el tiempo de ver-, del mismo modo que puede durar indefinidamente¹¹².
- *Momento de concluir*. ¿Qué se concluye? Pues un juicio lógico, siempre de carácter personal, en el que cada individuo es el único responsable de su propia percepción, que se precipita en

¹⁰⁷ BUCHANAN, J.M., *Op. Cit.*, 2001, pp. 183-184

¹⁰⁸ LACAN, J., "El tiempo lógico o el aserto de la incertidumbre anticipada. Un nuevo sofisma", en LACAN, J., *Escritos – I*, México: S. XXI, 10ª ed., 1984, pp. 187-203. Lacan escribió inicialmente el texto en 1945, por encargo de Christian Zervos, director de la revista francesa de arte y cultura, "Les Cahiers d'Art" y que, en su origen, completó su título con el dramático periodo cronológico al que se refería su relato, en gran medida alusivo a la barbarie: "1940-1944".

¹⁰⁹ "Entonces, les será dado todo el tiempo para considerar a sus compañeros y los discos de que cada uno se muestre portador, sin que les esté permitido, por supuesto, comunicarse unos a otros el resultado de su inspección. Cosa que por lo demás les prohibiría su propio interés. (...) Se necesitará, además, que su conclusión esté fundada en motivos de lógica, y no únicamente de probabilidad. (...) Aceptada la propuesta se adorna a cada uno de nuestros sujetos con un disco blanco, sin utilizar los negros, de los cuales, recordémoslo, sólo se disponía de dos. ¿Cómo pueden los sujetos resolver el problema?", en LACAN, J., "El tiempo lógico o el aserto de la incertidumbre anticipada. Un nuevo sofisma", en LACAN, J., *Op. Cit.*, 1984, p. 195 y pp. 187-188

¹¹⁰ LACAN, J., *Op. Cit.*, 1984, p. 194

¹¹¹ LACAN, J., *Op. Cit.*, 1984, p. 201

¹¹² como el neurótico obsesivo, que se queda pegado a ese tiempo, imposibilitado para concluir por siempre jamás.

acción. Vincula el acto del momento de concluir a la función temporal de la urgencia, al sentimiento de prisa que embarga al ser humano cuando concluye y desea resolver (la libertad, en la metáfora carcelaria, pero también cualquier otro aspecto de la vida humana: el poder, el prestigio, la identidad, el amor, la lealtad...).

Se produce, así, la entrada en juego, en tanto que significativo, de la estructura temporal -y no de la espacial- del proceso lógico del fenómeno sofista que se analiza:

Lo que las mociones suspendidas denuncian no es lo que los sujetos ven, es lo que han encontrado positivamente por 'lo que no ven'; a saber, el aspecto de los discos negros. Aquello por lo que son significantes está constituido no por su dirección, sino por su tiempo de suspensión. Su valor crucial no es el de una elección binaria entre dos combinaciones yuxtapuestas en lo inerte y descabaladas por la exclusión visual de la tercera, sino la del movimiento de verificación instituido por un proceso lógico en que el sujeto ha transformado las tres combinaciones posibles en 'tres tiempos de posibilidad'¹¹³.

En Lacan cualquier modalidad de pensamiento humano se regirá por este esquema funcional, desde las decisiones más nimias de la cotidianeidad... hasta la de colaborar con los ocupantes del régimen nazi, por ejemplo. Y así, definirá el pensamiento humano como estratégico, pendiente siempre de los movimientos del Otro para el desempeño de las tácticas. Y en ese pensamiento elaborativo, en el que el individuo se encuentra incluido en responsabilidad, no cabe excusarse en el desconocimiento o en la ignorancia. Se trata, asimismo, de un proceso paradójico, ya que se trata de un pensamiento sobre un imposible, toda vez que nunca hay modo de deducir con absoluta certeza "qué disco se lleva a la espalda", es decir, no existen verdades absolutas a disposición del hombre, quien tiene que vérselas permanentemente con verdades a medias y con realidades engañosas¹¹⁴.

El texto lacaniano, además de plantear el esquema que rige el pensamiento humano -que, en cierto sentido, retoma y amplía el concepto de *resignificación* freudiano -el "après coup"-, incluye el factor subjetivo, la responsabilidad en la respuesta: la idea moderna de que todo juicio lógico implica siempre un acto, y un acto en libertad de elección. Y plantea, asimismo, el esquema básico del funcionamiento colectivo. Es decir, introduce, en otras palabras, la idea de que nadie puede saber quien es en realidad y qué quiere y cómo lograrlo, sino es a través de los otros. Y esos otros aparecen siempre como seres inquietantes, de los que nunca se sabe qué piensan a ciencia cierta, ni cómo van a actuar. La única certeza disponible es que incidirán en la vida propia.

El escrito de Lacan ahonda, también, en la teoría de la identificación humana, ya que la metáfora sobre la ignorancia acerca del color del disco cargado en la propia espalda hace referencia al desconocimiento sobre quien es uno mismo, a la opacidad sobre la propia identidad¹¹⁵. Así, pues, las personas operamos siempre en cálculo y estrategia, porque la vida humana y la comunicación no pueden ser reducidas a fórmulas matemáticas, ya que existe el malentendido, la contingencia, el corte, el abismo introducido por la palabra. Lacan, en este texto, retoma al Freud de "Psicología de las masas y análisis del Yo" (1930)¹¹⁶, en el que el padre del Psicoanálisis da cuenta del funcionamiento de las masas, del grupo y de la organización, sobre la base de su tesis fundamental de que no existe diferencia entre la psicología individual y la colectiva, es decir, que no hay sujeto sin el Otro, y que los colectivos funcionan como resultado de la suma de las respuestas de los sujetos individuales. Así, el grupo, la organización, se estructura siempre por identificaciones al líder, como planteó el autor vienesés al argumentar el movimiento nacional-socialista de la Alemania de la pasada década de los años treinta.

¹¹³ LACAN, J., *Op. Cit.*, p. 195

¹¹⁴ en clara alusión a la imposibilidad de completar el apartado interno del DAFO de forma absoluta, por utilizar términos técnicos.

¹¹⁵ Posteriormente, Lacan elaborará la teoría de que el mensaje siempre nos llega del Otro de forma invertida, y de que no existe sujeto sin Otro, etc.

¹¹⁶ FREUD, S., *Obras completas XVIII. Más allá del principio de placer. Psicología de las masas y análisis del yo y otras obras (1920-1922)*, Buenos Aires: Amorrurtu, 1989

El texto sobre el tiempo lógico de Lacan al que nos hemos venido refiriendo, escrito en 1945, inmediatamente después de la II Guerra Mundial y que retoma el freudiano de 1930, fue, cronológicamente, su primer texto. Sin embargo, curiosamente, no está colocado en primera posición en el índice de sus escritos, sino justo en medio. ¿Quizás por aquello de hacer sentir lo que el mismo texto trata de transmitir: que “el después hace antesala para que el antes pueda tomar su justo lugar”?; ¿cómo alusión a la *resignificación* freudiana: “las cosas, cuando pasan, se nos escapan, y sólo a posteriori podemos deducir algo sobre ellas”, que es la base del funcionamiento del pensar del inconsciente?; ¿o para ejemplificar, quizás, que cuando el sujeto vive una experiencia, apenas sí la capta, y que únicamente después de la elaboración es capaz de otorgarle un sentido y concluir algo –un juicio, una acción, una decisión...-? Y todo ello, asimismo, en el marco de la respuesta a la lógica del pensamiento introducida por Descartes (“pienso, luego existo”), a la que Lacan responderá que “cuando pienso, no actúo, ni hablo. Y cuando hablo o actúo, no pienso”, introduciendo así la lógica del sujeto del inconsciente que el Determinismo Científico haría desaparecer del tablero de juego y que Lacan rescatará, asimismo bajo la fórmula de la tabla de ajedrez.

Finalmente, Lacan retoma y aúna las concepciones filosóficas sobre el tiempo, a las que ya hemos hecho referencia en el presente capítulo: las que abogan por el tiempo como instante, y las que argumentan el tiempo cómo devenir. Así, en Lacan, el tiempo como instante, siempre perenne y jamás cambiante, alude al tiempo como real y corresponde al instante de la mirada captadora del fognazo, en el se produce siempre un encuentro con lo real (lo real del Otro, lo real del vivir, lo real del paso del tiempo, de la muerte, del amor...), es decir, con todo aquello que escapa a nuestro total y absoluto conocimiento. Y el tiempo de comprender lacaniano alude a lo real tomado como simbólico, aquél que nos concedemos para elaborar simbólicamente lo real, para comprenderlo y, finalmente, elaborar el juicio conclusivo que nos conduzca al acto. En consecuencia, pues, en Lacan las dos dimensiones temporales estarán siempre en juego: el instante inmóvil y perenne, que cuando se produce ya pasó (real del tiempo) y el tiempo desplegado, que implica necesariamente la dimensión simbólica, el tiempo marcado por las agujas del reloj, el tiempo de las estaciones, el tiempo de la comprensión humana. Y con ello, inevitablemente, también hace referencia al lenguaje, articulando su sincronía y su diacronía en la totalidad del acervo simbólico (dimensión sincrónica), y en el despliegue particular (dimensión diacrónica) de un sujeto, de un tiempo histórico o cultural determinado...

A continuación, tras haber destacado la importancia del pensamiento anticipativo en la primera parte de este capítulo y del papel jugado por parte del componente cooperativo en la historia social y de la dimensión del *tempus* estratégico en esta su parte final, daremos paso al siguiente, en el que expondremos el papel que juega la estrategia en la toma de decisiones, aplicada en esta ocasión al terreno organizacional.

1.1.1.2. El punto de vista organizacional

Acabamos de ver que la relación de la estrategia (paradigma militar) con la economía y el *'management'* es anterior a la *Teoría de los Juegos*, si bien hasta mediado el s. XX no se emplearía el término de forma explícita ya que, anteriormente, o se empleaba implícitamente o bien se usaba la noción de *'política'*. De hecho, implícitamente la estrategia se encuentra asociada a la totalidad de la política económica macro y micro (empresarial), entendiendo el concepto de estrategia en el sentido de adecuación de unos medios seleccionados como idóneos para alcanzar una finalidad propuesta (F. de la Puente, 1981). Sabemos, asimismo, que no será hasta la formulación de la *Teoría de los Juegos* que se otorgará un estatuto científico al término de estrategia, lo cual despejará el camino a su uso explícito, que se iniciaría con mucha precaución en el terreno de la microeconomía, pero con gran fuerza y empuje en la economía de empresa

(*Management Science*), asociada a la *Dirección por Objetivos*, la optimización de factores, la *Teoría de la Decisión* -en la que se incluye la propia *Teoría de los Juegos*-, hasta el punto de imponerse como área autónoma de conocimiento, constituyéndose en el corazón conceptual de la actividad de la dirección general (Ivernizzi, 1980) y empleándose para analizar relaciones laborales, negociaciones, fusiones, *cárteles*; para determinar estructuras de precios; e incluso para resolver problemas de control de calidad, entre otras cosas (P. Murphy, 1989).

Sin ningún género de dudas puede fijarse el año 1954 como el momento en que el concepto de estrategia se incorporará de pleno al vocabulario económico y empresarial, gracias a Peter Drucker (1954) y a su idea de la *decisión estratégica*, anticipada por el mismo autor en 1946 (*Concepts of the Corporation*). Tal fue el impacto causado, que tan solo un año después, en 1955, la Harvard Business School, en su *25th National Business Conference*, acogería la primera convención dedicada exclusiva y monográficamente a la estrategia, titulada *Planning the Future Strategy of your Business*. Será en la década de los años 60 en que se vivirá el auge de la estrategia, tanto en el dominio académico como en el profesional. Concretamente en el terreno académico destacarán tres acontecimientos, que contribuirán ampliamente a su reconocimiento y consolidación: la publicación del artículo "Marketing Myopia" de Theodore Levitt (1960), que revolucionaría el enfoque estratégico de los mercados; de "Strategy and Structure" de Alfred Chandler (1962), que sostendría que las empresas deben ser capaces de adaptar sus estructuras a sus estrategias, si se encuentran inmersas en entornos cambiantes; y de "Corporate Strategy" de Igor Ansoff (1965), el primer trabajo compilatorio sobre decisiones estratégicas y su proceso de formulación lógica.

En el terreno de la práctica profesional destaca la fundación, en 1964, de la consultora estadounidense Boston Consulting Group, debida a la iniciativa de Bruce Henderson, la cual desarrollaría dos de los instrumentos más importantes de la estrategia empresarial del momento: la *curva de experiencia* y la *matriz de crecimiento/participación* (R. Koch, 1995). Como consecuencia del empuje recibido desde ambas dimensiones, nacerá una tercera fase, que llegará solamente hasta 1973, en la que destacará la decepción creada frente a las enormes expectativas generadas en el periodo anterior y en la que la *matriz de crecimiento/participación* y el *portafolio* del Boston Consulting Group serán duramente criticadas y marcarán el regreso al pragmatismo por parte de académicos, profesionales y consultores, que se concentrarán en el estudio del nuevo concepto de las *unidades de negocio*¹¹⁷.

La crisis del crudo de 1973 marcará un punto de inflexión que iniciará una cuarta fase, que se extenderá hasta finales de la década de los años 80, durante la cual se seguirá profundizando en el dominio de la estrategia empresarial y, lejos de los excesos del periodo anterior, se regresará al concepto del *dominio intuitivo* de la planificación estratégica (H. Mintzberg, 1973 y K. Ohmae, 1982). La década de los años 80 acuñará el concepto de *posicionamiento* y el de *ventaja competitiva*, ambos conducidos de la mano por M. Porter (1980 y 1985), proporcionando las claves para hacer frente a las crisis (E. Deming, 1982 y 1986) y abriendo las puertas a una nueva concepción del *management*, basado en las nociones de *calidad* y de *cadena de valor*. En la última década del s. XX una ingente cantidad de profesores universitarios -entre los que, humildemente, nos incluimos, como buen producto de nuestra época que, sin duda, somos- propugnarían desde las aulas de la academia un *management estratégico* que sustituyese a la gestión puramente operacional, que permitiese la recuperación de la globalidad, flexibilidad y componentes cualitativos clásicos del saber hacer estratégico, lo cual sería buen testimonio de que la estrategia no solamente se habría insertado en el *management*, sino que se habría apropiado completamente de éste. La idea de que el *management* está al servicio de la estrategia llegaría hasta nuestros días y para ello se serviría de conceptos tales como la *administración del futuro* y la gestión de los *componentes blandos* o *intagibles* de las organizaciones, con lo que, cual ave fénix,

¹¹⁷ PUYOL, R., *Op. Cit.*, 2001, pp. 122-124

renacerían de sus cenizas los términos de *misión, visión y liderazgo* y se incorporarían los de *cultura, valor, conocimiento/aprendizaje, competencias, y capital emocional* (Peters, 1992; Kaplan y Norton, 1992, 1993 y 1996; Senge, 1990; Prahalad y Hamel, 1990a, 1990b y 1999; y Thomson, 1999). Nos adherimos plenamente a la opinión de Puyol acerca de que, sin embargo, en el panorama teórico-práctico gerencial quedaría aún una gran asignatura pendiente¹¹⁸:

incorporar a sus modelos [del management] la interacción simbólica. Pero para que eso pueda ocurrir, previamente se ha de tomar conciencia de que la comunicación es la forma más axiológica de actuación y, además, la de menor consumo energético. Lo que a su vez requiere una nueva lectura de la comunicación como interacción simbólica, y no como un mero proceso de transmisión de información, y de su poder para poner en marcha y transformar el resto de los intangibles.

Pero para comprender en su pleno sentido este último comentario de Puyol, realicemos antes un breve recorrido histórico en torno a las diversas escuelas organizacionales que –si se nos permite rememorar una famosa campaña publicitaria de un conocido producto insecticida-, como las cucarachas, fueron naciendo-reproduciéndose-muriendo a lo largo del pasado s. XX, al rescoldo de las diversas corrientes de pensamiento y de *praxis* profesional que irían gestándose en ese cercano periodo, del mismo modo a lo que, paralelamente, iría ocurriendo en la gestión de la comunicación desde sus distintas escuelas (ver capítulo 1.2).

Según A. Bartoli (1991), a pesar de que todas las corrientes de pensamiento coinciden en la consideración de la organización como un tejido en red de relaciones, la más antigua de ellas, conocida como *Escuela Organizacional Clásica*, hace especial hincapié en la estructura que sustenta dichas relaciones y, en consecuencia, las estructuras jerárquicas constituirán el eje central alrededor del cual se desarrollará toda la teoría. Las dos corrientes que configuraron la *Escuela Clásica*, en la primera mitad del siglo XX, fueron la *Escuela Racionalista Clásica*, con Taylor (1947) -*organización científica del trabajo*-, Weber (1929) -*las reglas y procedimientos burocráticos* y Farol (1916, 1929) -*la racionalización de las actividades administrativas*-, como máximos representantes; y la *Escuela Behaviorista*, en la década de los años 30, representada por Mayo (1933) -*efectos en la eficacia debidos al cambio, la consideración y el grupo*-, Maslow (1943) -*los cinco niveles jerarquizados de necesidades*-, Herzberg (1966) -*factores intrínsecos (contenido) y extrínsecos (condiciones de trabajo)*-, Follett (1942) -*poder, autoridad y coordinación*-, Likert (1974) -*la dirección participativa*- y McGregor (1971) -*la naturaleza humana y su influencia en el estilo de encuadre*-.

Posteriormente, en la segunda mitad del s. XX, en la década de los años 50, Bartoli (1992: 28-42) afirma que Emery y Trist (1965) -*interacción de obstáculos técnicos y sociales*-, Gouldner (1954) -*disfunciones de las burocracias*-, Crozier (1984), y Crozier y Friedberg (1977) -*margen irreductible de libertad de los actores y estrategia de los actores*- desarrollarán la *Escuela Sociológica* en torno al concepto de la *motivación*; mientras que H. A. Simon (1945) -*racionalidad limitada e información en la toma de decisiones*-, Ansoff (1965) -*papel clave de la estrategia en entornos imprevisibles*-, Drucker (1954) -*administración en base a objetivos*-, Gélinier (1968) -*estructuras flexibles y objetivos medibles*-, Mintzberg (1982) -*"adhocracia" o estructura "ad hoc"*-, Martinet (1984) y Lawrence y Lorsch (1967) -*equilibrio integración-diferenciación y adecuación al grado de incertidumbre del medio*- hicieron lo propio desde la *Escuela Gerencial y Estratégica* -*la influencia de las relaciones en el desarrollo organizativo*-.

La *Escuela de Organización y Estrategia* de la década de los años 50-60, se desarrollaría durante un periodo de expansión económica que buscaba la fórmula para encontrar la mejor situación comercial en un entorno competitivo. Tanto es así que la estrategia pasaría a ocupar un lugar tan relevante (Ansoff, 1965) como para que la Universidad de Harvard, en los Estados Unidos, centrara su atención en el desarrollo del concepto. Así, puesto que el entorno comenzaba a

¹¹⁸ PUYOL, R. Op. Cit., 2001, p. 124

convertirse en un fenómeno no previsible, se haría preciso un marco de orientaciones políticas -y ya no de simples procedimientos o programas- para abrir el camino a un sistema de objetivos y criterios de acción que permitiesen la orientación de la actividad organizacional. De ahí a la formulación del principio de la *Dirección por Objetivos* sólo habría un paso (Drucker, 1954). En este sentido, la *Dirección por Objetivos (DPO)* será definida por Odiorne (1972: 64 y 63) como:

Un proceso por el cual los directivos principales y los directivos subordinados pertenecientes a una organización identifican a un tiempo sus metas comunes, definen las principales áreas de responsabilidad de cada individuo con arreglo a los resultados que se esperan de él, y utilizan estas medidas como pautas para gobernar la unidad y fijar la contribución de cada uno de sus miembros.

Al definir las metas comunes de los individuos y las organizaciones y medir las aportaciones de aquellos a éstas, refuerza la posibilidad de conseguir una coordinación de esfuerzos y un trabajo de equipo, sin eliminar la aceptación de riesgo personal.

La *Dirección por Objetivos (DPO)* es una filosofía de "management" que se basa en el principio de la no asignación autoritaria de objetivos y se fundamenta en una metodología en base a la cual el equipo de la cúpula directiva determina los objetivos generales de una organización, los cuales son a su vez fraccionados en subobjetivos y, por último, delegados a las distintas áreas funcionales. Para Bartoli (1991: 43) dichos objetivos, para encuadrarse en esta filosofía gerencial, deben poseer determinadas características, que son las que se detallan a continuación:

- Deben originarse en la estrategia organizacional
- Han de ser traducidos de forma operativa, en tanto que consignas concretas de trabajo
- Deben ser motivadores para las personas e inducir al trabajo por sí mismos
- Han de permitir la concentración de esfuerzos y de recursos
- Deben ser numerosos y múltiples
- Deben establecerse en sectores clave de la organización (finanzas, organización de los recursos humanos, marketing, responsabilidad social, productividad, innovación, etc.)
- Han de determinar la estructura de la empresa para permitir la distribución del trabajo

En Francia, la *DPO* cobraría un interesante matiz diferencial con respecto al modelo de raíz anglosajona, ya que incorporó la autoasignación de responsabilidad por parte de cada individuo, motivo por el cual recibió el nombre de *Dirección Participativa por Objetivos – DPPO* (Gélinier, 1968). La *DPO* asigna a cada componente del equipo humano la responsabilidad del logro de un objetivo determinado, debiendo ser asumido por éste. Por el contrario, la *DPPO* gala, al originarse en la participación, el autodesarrollo y el compromiso individual, deviene un medio que actúa directamente sobre los comportamientos, por lo que sin duda requiere de un amplio consenso interno que, a fuer de ser sinceros, resulta pocas veces alcanzable¹¹⁹. Según Greenwood (1993: 68) el concepto de la *DPO* relacionaría íntimamente la toma de decisiones de los máximos órganos de gobierno de una organización con respecto a sus objetivos:

Lo que Drucker vio con claridad, en gran parte como fruto de la experiencia de su trabajo como consultor, era que establecer objetivos implica tomar decisiones que conllevan riesgo y que podrán ser todo lo que se quiera, pero que en absoluto están prefijados. En otras palabras, en las posiciones de los primeros teóricos de la dirección de empresas, los objetivos eran algo que se utilizaba como base para hacer la planificación o que, al menos, eran inherentes al proceso de planificación,

e implicaría, asimismo a la alta dirección con la filosofía de la *dirección participativa*, así como el establecimiento de procedimientos para aumentar la participación del individuo (Chakraborty, 1993: 145), de modo que para Odiorne (1972: 150),

Los defensores de la igualización del poder han celebrado la aparición del sistema de dirección por medio de objetivos por las posibilidades que ofrece para el ejercicio de la participación directiva.

¹¹⁹ BARTOLI, A., *Op. Cit.*, 1991, p. 43-44

En los Estados Unidos de América, los teóricos Nager y Allen (1984) llevaron a cabo un estudio encaminado a averiguar la relación existente entre la *DPO* y la función de Relaciones Públicas, del cual se concluyó que el desarrollo de la actividad se adaptaba perfectamente a un contexto organizacional de dirección participativa para alcanzar el logro de la calidad total¹²⁰ y de la excelencia del ejercicio profesional¹²¹, conceptos ambos muy en boga en el mundo empresarial de la época. En este sentido, Larissa A. Grunig (1997: 286-300), más de una década después, y desde una perspectiva exclusivamente funcional, justificaría los rasgos en que debía basarse la función estratégica de las Relaciones Públicas excelentes, integradas en una organización y que se describirán más adelante, cuando desarrollemos el tema correspondiente a la función directiva y estratégica de las Relaciones Públicas (Capítulo 1.2.).

No cabe duda de que para el logro de la eficacia de la *DPO* se impone la aplicación de lo que N. E. Schein (1982) denominaría el 'contrato psicológico' entre la alta dirección y la organización, que obliga a estrategias directivas fundamentadas en la dinamización de motivaciones de tipo económico, pero también social y de autorrealización, muy en sinergia con otras corrientes del pensamiento de la época en otras áreas de la acción social humana.

Si seguimos avanzando cronológicamente, en las décadas de los años 70-80 la complejidad del sistema conformado por organizaciones, estrategia, tecnología, estilo directivo, cultura interna y poder jerárquico alcanzará sus más altas cotas. Las variables a manejar serán múltiples, y las experiencias vividas a partir de las distintas experiencias desarrolladas por las organizaciones a lo largo del siglo XX demostrarán la no existencia de un modelo organizativo ideal, para una organización aún más ideal. La evidencia palpable de la complejidad y la turbulencia del entorno continuarían su avance inexorable, por lo que la capacidad de adaptación a él y, al mismo tiempo, la necesaria capacidad reactiva resultante, impondrían una nueva orientación, que se configuraría alrededor de la idea de *estructuras flexibles*, para alcanzar, asimismo, objetivos igualmente flexibles, progresivamente más descentralizados y pactados entre la totalidad de los actores (Gélinier, 1984). Nacerá así la *Escuela del Desarrollo Organizacional - OD*, defensora de la tesis establecida por Goldhaber (1977: 388) en los términos siguientes:

El Desarrollo Organizacional (OD) es un método para cambiar las creencias, valores, actitudes y estructuras de una organización, para que así pueda adaptarse mejor al turbulento y cambiante medioambiente de la próxima década,

que contemplará el desarrollo de nuevos conceptos aplicables a las teorías organizacionales: *implicación, planificación y misión corporativas*, asociados a un cambio en la concepción del ser humano, del concepto de poder y del papel que los valores corporativos juegan en la organización (Bennis, 1969). De esta forma se adelantará el germen de lo que, años después, se definirá como *cultura corporativa* (Lessem, 1992: 5), al que dedicaremos una explicación monográfica en el próximo Capítulo 1.3.4, definida por Burke y Schmidt (1970: 151) como:

Un proceso que intenta incrementar la eficacia de la organización por medio de la integración de los deseos individuales de desarrollo y crecimiento con los objetivos de la organización. Típicamente, este proceso es un cambio planificado que implica a todo el sistema durante un cierto período de tiempo, y dicho cambio planificado está relacionado con la misión de la organización.

En Bartoli se concebirán así los procesos organizacionales como elementos que deberán basarse en factores clave para alcanzar el éxito: la flexibilidad, la contingencia y la coherencia

¹²⁰ Pueden consultarse los informes sobre el concepto de "Calidad Total" llevados a cabo por las siguientes instituciones internacionales: "Quality Customer Satisfaction Directions for organizational Communication", de la *International Public Relations Association - IPRA* (1994); "Quality in Public Relations" del *The International Institute for Quality in Public Relations - IQPR* (1997); y en la Carta de Helsinki de 1997, suscrita por la *International Public Relations Association - IPRA*, y el *International Committee of Public Relations Consultancies Associations - ICO*.

¹²¹ En este sentido, J. E. GRUNIG, (1992a) sostiene que la incorporación de la función de Relaciones Públicas a la dirección y la gestión estratégica de las organizaciones constituye uno de los conceptos fundamentales de la excelencia en Relaciones Públicas. Esta propuesta ya fue expuesta cuarenta años antes por CUTLIP, S.M., CENTER, A.H., *Op. Cit.*, 1952, pp. 106-107, al considerar las Relaciones Públicas como una herramienta útil para el diseño a largo plazo de las estrategias organizacionales.

(Mintzberg, 1982), los cuales deberán estar asimismo insertos en un modelo organizativo constituido por cinco componentes fundamentales: una alta dirección al frente del centro de operaciones, que utilizará una línea jerárquica, mientras que la tecnoestructura y la logística supondrán la estandarización de las tareas, en un contexto general que deberá ser abierto, comunicante y al servicio de la coordinación¹²².

Algo después, ya en la década de los años 90, Bartoli continúa con su análisis evolutivo y afirma que la teoría organizacional procurará aunar los diversos enfoques psicossociológicos, técnicos y estratégicos, para hacer frente a una cada vez más creciente complejidad desde un enfoque global de la administración estratégica. Serán varios los autores que trabajarán en esta línea: Martinet (1984), Mérigot y Labourdette (1980), y los muy conocidos Peters y Waterman (1984: 10), con su renombrado Modelo McKinsey de las "7S" para alcanzar el éxito:

- Sistemas ("Systems")
- Estrategia ("Strategy")
- Estructura ("Structure")
- Capacidades ("Skills")
- Estilo ("Style")
- Personas ("Staff"), interrelacionándose y pivotando alrededor de los
- Valores compartidos ("Superordinate Goals"),

quienes serían un claro testimonio del pensar y del hacer de esa nueva tendencia. Para Conrad y Poole (1994: 14), mediada la misma década de los años 90 a la que nos estamos refiriendo, el concepto de estrategia se instalará de lleno en la comunicación organizacional, ya que el terreno en el que ésta se desarrolla dejará de ser considerado "*as places where a large number of members efficiently cooperate with one another to achieve some shared objectives*", en los que "*disagreements, conflicts, inefficiencies, and communication breakdowns are aberrations –failures that could have been avoided if the organization and its members had only worked as they are supposed to work*". La visión mudará hacia un concepto más realista, en el sentido de considerar las organizaciones como lugares en las que conviven múltiples tensiones, que deben ser gestionadas, estratégica y permanentemente, para alcanzar el logro de unos objetivos paulatinamente más complejos.

Desde un punto de vista de la presencia de la función comunicación en los distintos planteamientos de los modelos organizacionales anteriormente descritos, destacamos el hecho, a todas luces sorprendente en nuestra opinión, de que la comunicación, entendida como "*el proceso de creación, intercambio, procesamiento y almacenamiento de mensajes dentro de un sistema de objetivos determinado*" (Jablin, 1982: 338), no contase con una presencia directa destacada, a excepción hecha del concepto 'información' aportado por H. A. Simon (1945) y del papel que juega la comunicación en los procesos de coordinación, en Mintzberg (1982). Sin embargo, es bien sabido que la comunicación desarrolla un papel imprescindible en todas las escuelas y modelos organizacionales, si bien históricamente aparecerá siempre de forma indirecta, o implícitamente encubierta. Según sintetiza Bartoli¹²³ a este respecto:

- la corriente *Racionalista* se interesa sólo por la información operativa formalizada;
- el enfoque *Behaviorista* implica un desarrollo de la información descendente y de la comunicación horizontal;
- la escuela *Sociológica* denuncia la burocracia no comunicativa y pone de relieve la comunicación informal;

¹²² BARTOLI, A., *Op. Cit.*, 1991, p. 47

¹²³ BARTOLI, A., *Op. Cit.*, 1991, p. 53

- el enfoque de *Administración* desemboca en enfoques globales donde la flexibilidad se basa en la búsqueda de concertación y coordinación en todos los niveles -sin los que la comunicación como elemento clave, apostillamos, los convierte en objetivo inalcanzable-.

En este sentido Kathleen K. Reardon constituye una excepción, ya que, en su obra monográfica de 1981 sobre la persuasión¹²⁴ distinguiría tres grandes contextos comunicativos, que podrían ser equiparados a tres modelos básicos de discursos: el interpersonal, la comunicación en las organizaciones y la comunicación transmitida por los medios de comunicación de masas. Con respecto al segundo contexto –el organizacional, que es el que ahora mismo nos ocupa-, y en cita de Albert Sáez¹²⁵:

Reardon analitza els actes de comunicació en l'interior de les organitzacions des de la perspectiva constructivista i s'acosta així als plantejaments de la sociologia del coneixement. La integració dels individus en les organitzacions, altrament dites institucions, significa "reduir la variabilitat de la conducta humana", és a dir, sotmetre l'autonomia del jo a les normes traduïdes en rols i sancions que genera el context en forma de "conceixement de recepta". Ens trobem d'aquesta manera en una situació comunicativa on l'autonomia individual queda sotmesa a la força del context, de manera que el procés de persuasió s'articula al voltant d'un seguit de de normes implícites associades a la pertinença de l'individu a l'organització i al compliment satisfactori del rol assignat.

lo cual, sin duda, tendrá repercusiones de todo orden en la gestión de la comunicación dirigida a los públicos internos, gestionada desde la función directiva comunicativa.

Tendremos ocasión de argumentar profusamente, mucho más adelante, a partir de qué momento y bajo qué modalidades la teoría de las Relaciones Públicas adoptará el modelo de la Planificación Estratégica y de la *DPO* para consolidar la función comunicativa en su rango directivo (Capítulo 1.2.2), pero antes echemos un vistazo a las diversas aportaciones realizadas acerca de la planificación y la toma de decisiones desde la óptica de la visión gerencial.

1.1.1.3. El punto de vista empresarial (*Management*)

R. Alberto Pérez también contempló la perspectiva gerencial en su completísima monografía sobre estrategias comunicativas a la que nos hemos referido reiteradamente con anterioridad y contó para ello con A. González Herrero (2001)¹²⁶, quien llevó a cabo un excelente trabajo de síntesis, al que nos ceñiremos, sobre los conceptos de estrategia y de proceso de creación de estrategias ligados a la empresa que, como se verá, aparecerá condicionado por las diversas concepciones desde las que se conciben los términos asociados a la *organización*, la *estrategia* y la *función del estratega*, según sería expuesto por Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1998) en su identificación de los diez diferentes modelos básicos del proceso estratégico. Cada uno de estos modelos, a su vez, se orientará en función de las distintas escuelas de *management* existentes. A saber, las denominadas como de los¹²⁷:

- *Modelos prescriptivos*
- *Modelos descriptivos*
- *Modelos comprensivos*
- *Modelos socioculturales*

¹²⁴ REARDON, K.K., *La persuasión en la comunicación. Teoría y contexto*, Barcelona: Paidós, 1991 (edición original en inglés: *Persuasion. Theory and Context*, Beverly-Hills: Sage, 1981), Cfr. en SÁEZ i CASAS, A., *Op. Cit.*, 1999, pp. 19-20

¹²⁵ SÁEZ i CASAS, A., *Op. Cit.*, 1999, p. 20

¹²⁶ GONZALEZ HERRERO, A., "La Teoría de las Partidas", en ALBERTO PEREZ, R., *Op. Cit.*, 2001, pp. 327-351, quien, a su vez, realiza una síntesis compilatoria sobre las diez escuelas de "management" descritas y criticadas por MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B., LAMPEL, J., *Safari a la estrategia*, Barcelona: Granica, 1998

¹²⁷ GONZALEZ HERRERO, A., *Op. Cit.*, 2001, pp. 332-333

- *Modelos de transformación*

➤ *Modelos prescriptivos*

- *Modelo de la Escuela del Diseño*

Este modelo se origina a partir de la publicación, en 1965, del libro escrito por Learned y Christensen, Andrews y Guth, un equipo de profesores de la Harvard Business School, en el que se formula un modelo canónico prescriptivo del proceso que los directivos deben adoptar para la formulación de las estrategias.

El modelo se fundamenta en el análisis de tendencias P.E.S.T. para el análisis externo, y en el análisis S.W.O.T. para la evaluación interna¹²⁸ que plantean una evaluación de posibles alternativas basadas en los principios de *coherencia*, *consonancia*, *ventaja* y *viabilidad*, y en las siguientes premisas:

- El diseño de la estrategia debe ser un proceso deliberado y de pensamiento consciente.
- El directivo principal (estratega) debe ser el responsable de su desarrollo.
- Las estrategias deben ser únicas, simples y explícitas y sólo podrán ser ejecutadas si previamente han sido correctamente formuladas.

Así, esta escuela ve el proceso de creación estratégica como un proceso formalizado de concepción; la estrategia como perspectiva a identificar; y vincula la figura del estratega a la del director general de la organización, que se asocia a una figura orgánica y centralizada, en la que la línea de pensamiento se independiza completamente de la acción.

- *Modelo de la Escuela de la Planificación*

Contemporáneo del modelo anterior, fue formulado también en 1965 en el libro de Igor Ansoff "Corporate Strategy", aunque en la década de los años 70 tendría una enorme repercusión, dando origen a una inmensa multiciplidad de modelos matizadores, casi todos ellos muy similares¹²⁹.

En esta escuela se concibe el diseño de la estrategia en tanto que proceso formal; la estrategia como un plan estratégico; y al estratega como un directivo que aprueba y se responsabiliza de la ejecución. Y todo ello en un contexto de dirección basado en el control, y con la jerarquía y el orden como requisitos básicos imperantes y asociados al concepto de innovación en tanto que institucionalizable (Jelinek, 1979). Desde esta perspectiva:

- El diseño estratégico se concibe como un proceso controlado y consciente de planificación formal, constituido por secuencias de etapas claramente separadas.
- La estrategia se percibe desde una perspectiva mecanicista, en tanto que cada una de las etapas que configuran el proceso vendría a ser como el componente de una maquinaria, que solamente podría ser producido siguiendo unas especificaciones concretas y, posteriormente, ser 'montado' en función de unas instrucciones precisas para convertirse en el producto final (la estrategia).
- El estratega no es el responsable del diseño del plan estratégico: solamente lo aprueba.

Esta escuela sería muy duramente criticada (Mintzberg, 1994 e I. Wilson, 1994), ya que la planificación estratégica propugnada reniega de la figura del estratega y lo sustituye por mecanismos automáticos, de tal manera que una vez puesto en marcha el dispositivo, es el

¹²⁸ P.E.S.T. es el acrónimo de las tendencias políticas, económicas, sociológicas y tecnológicas; y S.W.O.T. el correspondiente, en inglés, a fuerzas y debilidades, oportunidades y amenazas - *strengths, weaknesses, opportunities, treats*. (nota: en español las siglas utilizadas son D.A.F.O.)

¹²⁹ entre los que cabe destacar el de STEINER, G., *Top Management Planning*, New York: McMillan, 1969, entre otros.

propio proceso el que crea la estrategia, por lo que el papel del directivo se limita a ejercer una supervisión del desarrollo y a comprobar los resultados del mismo.

Se la acusó de ser víctima de tres falacias:

- La *falacia de la predeterminación*. Las discontinuidades siempre son imposibles de prever anticipadamente y aún más, si cabe, frente a reestructuraciones e incertidumbres.
- La *falacia de la separación* entre acción y pensamiento. Entre alta dirección y dirección funcional. Entre decisión humana y conducta sistémica.
- La *falacia de la formalización*. El individuo es sustituido por un proceso¹³⁰.

- *Modelo de la Escuela del Posicionamiento*

Su iniciador fue Michael Porter (1980) y tuvo continuidad en una corriente topográfica 'a la carta', próxima a la organización industrial, que fue influenciada por la topográfica militar; la estrategia del Boston Consulting Group; la empírica; y la de la *Teoría de los Juegos*.

La creación estratégica en este modelo se ve como un proceso analítico; la estrategia como posición genérica; y la figura del estratega pasa a convertirse en un equipo de analistas.

La organización es concebida como dominada por los condicionantes externos (industria y competencia), por lo que ésta debe defenderse por medio de barreras y la ocupación de *nichos de oportunidad*.

Fueron varios los diversos modelos creados por esta escuela, en la que el directivo se limita a seleccionar entre un paquete de soluciones existentes (que lo convierten en una figura absolutamente predecible) y que limita su papel al de un simple analista, pendiente del cálculo.

Esta escuela hace suyas la práctica totalidad de las premisas de los dos modelos anteriores, a excepción hecha de los siguientes:

- Hacen referencia constante a los contenidos específicos de las estrategias, de ahí que a cada situación de mercado le corresponda una estrategia competitiva básica.
- La solución reposa en el estudio sistemático y en la investigación empírica, que permitirán la identificación de las estrategias ideales en cada situación concreta, en lugar de en conceptos o procesos.
- Las estrategias son seleccionadas 'a la carta', a partir de tres estrategias básicas preexistentes.
- El concepto de posicionamiento, tanto desde su acepción en tanto que posición en un segmento del mercado, como en la mente del *target*, se asocia al principio topográfico de Sun Tzu, consistente en el conocimiento del terreno de la estrategia militar más remota.

Mintzberg *et al.* (1998) discrepan de los postulados establecidos por esta corriente, argumentando que:

- La simple reducción de la estrategia a una fórmula no conduce más que a comportamientos directivos estandarizados, olvidando la unicidad de cada problema, que requiere asimismo de unicidad en la elección de la opción estratégica.

¹³⁰ GONZALEZ HERRERO, A., *Op. Cit.*, 2001, pp. 334-335

- Hay un excesivo énfasis en el cálculo, que limita el proceso estratégico a las opciones que posibilitan dichos cálculos.
- Se cae en el error de que el análisis puede, por sí mismo, generar la síntesis¹³¹.

➤ *Modelos descriptivos*

Los modelos que describen el proceso estratégico son: la *Escuela Empresarial*; la *Escuela Cognoscitiva*; y la *Escuela del Aprendizaje*.

- *Modelo de la Escuela Empresarial*

En esta escuela se concibe el diseño estratégico desarrollándose en el proceso mental del ser humano, y por primera vez se pone en relación narrativa con el *management*. Así, la creación de la estrategia se aprecia como un proceso visionario; la estrategia, como perspectiva; y al estratega como a un individuo visionario (líder).

La organización se fundamenta en la centralización del poder a manos del empresario, configurando una perspectiva personal del enfoque estratégico, ya que se demandan algunas aptitudes únicas e innatas: *intuición, criterio personal y perceptividad*.

Este modelo encuentra sus raíces en los conceptos de Schumpeter (1947) acerca del empresario emprendedor, arriesgado, creador y a la vez administrador de su negocio, de un lado; y en su idea de la 'destrucción creativa', consistente en afrontar los retos empresariales de una forma diferente a cómo se hace normalmente.

Animada por este espíritu, esta escuela se afianza sobre cuatro pilares fundamentales:

- El diseño de estrategias se encuentra subordinado a la identificación de oportunidades de nuevo cuño.
- El empresario centraliza todo el poder empresarial.
- La incertidumbre provoca saltos drásticos en el diseño de la estrategia.
- El principal objetivo empresarial se orienta claramente a su crecimiento.

Una vez más serán Mintzberg *et al.* (1998) quienes se encarguen de señalar las características fundamentales de esta concepción estratégica:

- La estrategia "es" (es decir, se constituye como tal) como consecuencia de encontrarse situada en la mente del líder empresarial.
- La intuición y la experiencia del líder están en el origen de la estrategia, de forma semiinconsciente.
- El líder aporta la visión, controla su proceso de realización y, si lo considera preciso, la modifica.
- La visión, así, se configura como un ente moldeable.
- La organización debe ser asimismo moldeable, a fin de proporcionar a su líder visionario todo el margen de maniobra que precise.

En consecuencia, pese a tratarse de una concepción de la estrategia excesivamente ligada al personalismo del empresario, en tanto que figura individual, éste no acaba de expresar netamente en qué consiste el proceso estratégico más allá de sus impulsos renovadores, González Herrero afirma que supuso una gran aportación, ya que concebiría el proceso

¹³¹ GONZALEZ HERRERO, A., *Op. Cit.*, 2001, pp. 334-335

estratégico desde una nueva y refrescante orientación proactiva y visionaria, que posibilitaría la capacidad de adaptación y la flexibilidad¹³².

- *Modelo de la Escuela Cognitiva*

Este nuevo modelo concibe la estrategia como un proceso cognitivo que se desarrolla en el interior de una organización; la estrategia como un producto mental; y al estratega como un acotador de la realidad.

La organización adopta el mismo comportamiento que un individuo (*selección de la información necesaria, codificación, almacenamiento, elección y evaluación de resultados*).

Aunque fue de alguna manera anticipada por Simon (1974), se fundamenta en la Psicología Cognitiva y con ello este modelo se adentra en la mente del estratega, y se asienta en la teoría de que una organización se rige por los mismos comportamientos del ser humano, haciendo suyos todos los principios que rigen dicha escuela psicológica:

- El proceso estratégico posee una base cognitiva y se desarrolla en la mente del estratega.
- Las estrategias se conciben como perspectivas, adoptando la forma de conceptos, mapas, esquemas y marcos.
- La realidad para el estratega es un mundo cerrado, enmarcado y moldeado. En tanto que esquemas, las estrategias son de difícil consecución y cuando esto ocurre, devienen menos óptimas. Además, cuando dejan de ser vigentes, resulta muy difícil cambiarlas.

El fallo denunciado en esta ocasión por Mintzberg *et al.* (1998) se centra fundamentalmente en que, en esos momentos, la Psicología Cognitiva aún no había resuelto la forma en que, en el cerebro del estratega, se constituyen los conceptos-esquemas-mapas-lugares-imágenes, si bien valoraron muy positivamente varias de sus aportaciones:

- La orientación de que, en tanto que proceso mental, en la estrategia puede ocurrir de todo.
- La variedad de los estilos cognitivos de los estrategas.
- La complejidad de la estrategia, que aniquila la formalidad de la Escuela del Diseño y el determinismo de la Escuela del Posicionamiento y de la Planificación.

- *Modelo de la Escuela del Aprendizaje*

Esta escuela concibe las organizaciones como sistemas en aprendizaje. Así, la concepción de la estrategia se desarrolla en tanto que proceso emergente; la estrategia deviene un acto creativo (no de formulación); y el estratega pasa a ser un equipo directivo, liderado por otro de rango superior, que aprende a elaborar patrones de actuación común, según van desarrollándose los acontecimientos.

La organización, en este modelo, pasa a ser un conjunto de subsistemas en el que se acogen favorablemente errores, caos, desorden y experiencias anteriores, en abierta oposición a las corrientes racionalistas.

Su tesis fundamental se centra en la idea de la aplicación del conocimiento al trabajo, en el que se ven las estrategias forjándose, sea de manera individual o colectiva, a partir del momento en que un individuo conoce suficientemente una situación, así como la capacidad que posee la organización para desenvolverse en ella.

¹³² GONZALEZ HERRERO, A., *Op. Cit.*, 2001, pp. 335-336

El modelo encuentra su inspiración en algunas aportaciones presentadas en sendos títulos de principios de la década de los años 60¹³³:

- El nacimiento de la estrategia no es un proceso ordenado y controlado, sino completamente desorganizado [Lindblom (1959)], lo cual pone literalmente patas arriba toda la teoría de corte racionalista del *management* de la época.

Asimismo, en la organización como sistema y conformada por subsistemas, la estrategia procura concebir patrones que aporten la debida coherencia a las decisiones tomadas en y por los diversos subsistemas (*Incrementalismo Lógico* de Quinn, 1980). Desde la *Teoría Evolutiva* posterior y también desde la visión sistémica de la organización, considerarán que es la interacción entre éstos lo que provoca el cambio, y no la capacidad de liderazgo de sus directivos (Nelson y Winter, 1982). Pero no sería hasta Mintzberg (1985) que se formalizaría la propuesta de que la estrategia, en su origen, es un *proceso emergente*, que se crea como consecuencia del enfrentamiento entre pensamiento y acción.

- El mundo está evolucionando y se desplaza desde una economía de bienes a una economía basada en el conocimiento (Macch lup, 1962). A partir de esta idea Peter Drucker (1969) escribiría una obra capital, cuyos postulados ha ido renovando a lo largo de su bibliografía posterior (1992) y que ulteriormente será recogida por otros autores (Nonaka y Takeuchi, 1995).

La conjunción de ambas corrientes daría paso, a su vez, a una serie de subcorrientes, que defenderían la idea de la gestión del *capital intangible* de una organización, como más adelante se expondrá, en detalle, al comentar el concepto de los "*invisible assets*" sobre los que se asienta una de las corrientes de la Escuela de la Comunicación Integral (ver el capítulo 1.2.3 del presente documento).

La *Escuela del Aprendizaje* basa su tesis en las premisas siguientes:

- La naturaleza turbulenta, compleja e imprevisible del entorno, unida a la enorme dispersión de la información y al conocimiento, imprescindibles para generar eficazmente la estrategia, no permiten el control premeditado de su formulación.
- La estrategia toma cuerpo en un proceso de aprendizaje del líder y de todo el sistema colectivo que conforma la organización.
- Este aprendizaje, a su vez, se desarrolla de forma emergente, proporcionando un sentido a la acción a partir del pensamiento retrospectivo.
- El rol del líder se concentra en administrar el proceso de aprendizaje del que surgen las estrategias, en lugar de dedicarse a concebir estrategias premeditadas.
- Así, pues, las estrategias son el producto, en primera instancia, de patrones derivados de experiencias pasadas en forma de planes para afrontar el futuro y, posteriormente, bajo la configuración de una serie de perspectivas que orientan la conducta organizacional¹³⁴.

Curiosamente Mintzberg *et al.* (1998) criticarán también en esta ocasión a la escuela a la que, por cierto, el mismo Mintzberg y su equipo colaborador pertenecen, destacando la dificultad que supone concebir un proceso tan complejo como es una estrategia diáfana en un contexto en permanente e imprevisible cambio y afirmarán, también, que un aprendizaje de esta naturaleza demora su tiempo, por lo que debe ser acometido por

¹³³ GONZALEZ HERRERO, A., *Op. Cit.*, 2001, pp. 337-338

¹³⁴ GONZALEZ HERRERO, A., *Op. Cit.*, 2001, pp. 338-339

personas con características innatas que posibiliten el éxito, o que sean capaces de ilusionar y motivar a un equipo.

➤ *Modelos Comprensivos*

- *El modelo de la Escuela Sistémica o Ecológica*

En él se percibe el desarrollo de la estrategia en tanto que proceso reactivo; a la estrategia como un acto de adaptación a las situaciones del entorno; y al estratega como el ser capaz de llevar a cabo dichos ajustes.

Para este modelo, la organización es un sistema configurado por subsistemas interactuados entre sí permanentemente (*Teoría General de Sistemas* de Bertalanffy, 1950, 1955 y 196); Angyal, 1941; Wiener, 1948; Parsons, 1951; y la *Teoría de la Contingencia* de Woodward, 1965). En esta última *Teoría de la Contingencia* se introduce por vez primera la relación existente entre la estructura de la organización y su entorno, de lo que se deriva la necesidad de adaptación de éste.

La organización se plantea en tanto que sistema dependiente de las demandas externas, ante los que reacciona al recibir estímulos, de modo que el siguiente paso genera la afirmación de que el entorno es predecible, por lo que la empresa puede anticiparse a éste, prediciéndolo (Burns y Stalken, 1966).

Poco después llegaría la etapa de madurez de esta escuela, que concebirá la organización como un sistema abierto en el que la actividad de los individuos que la conforman están interrelacionados entre sí (Lawrence y Lorsch, 1967); y planteará el modelo epistemológico de la lógica de la empresa actual, bajo el formato de un modelo dinámico y armónico (H. A. Simon, 1974; y Laufer, 1991b).

Esta escuela responde a las premisas siguientes:

- El protagonismo lo ostenta el entorno
- Las fuerzas y demandas del entorno puede expulsar a la organización hacia el exterior, si ésta no es capaz de adaptarse
- El líder debe ser capaz de interpretar las señales provenientes del entorno, y anticiparse a éste para poder adaptarse

Las habituales críticas de Mintzberg *et al.* (1998) a la corriente que estos autores denominan *Escuela Ambiental* se orientan, en esta ocasión, a que se trata de un enfoque pasivo y totalmente reactivo, que prefiere lo adaptativo a lo anticipativo (*proactivo*).

Se tardará aún algún tiempo en elaborar la idea subsiguiente consistente en que el entorno puede ser transformable (*Escuela del Poder*)¹³⁵, según se comprobará a continuación.

➤ *Modelos Socioculturales*

- *El Modelo de la Escuela del Poder*

Este modelo plantea la creación de la estrategia como resultado de un proceso político de negociación; la estrategia en tanto que influencia/cooperación; y al estratega como un transformador y conductor del cambio por medio de la negociación.

¹³⁵ GONZALEZ HERRERO, A., *Op. Cit.*, 2001, pp. 339-340

A su vez, la organización se concibe como un conjunto de individuos esclavos de sus ambiciones personales, que practicarán toda suerte de juegos políticos encaminados al logro de sus fines individuales.

El concepto del 'poder' tiene una connotación de influencia económica y política a la vez, que dará lugar a dos corrientes: la *Escuela del Micropoder (ejercicio de la política en el interior de la organización)* y la *Escuela del Macropoder (acciones de influencia hacia el exterior de la organización -lobbyies-)*. Desde esta perspectiva, las ambiciones y temores individuales de los miembros que componen la organización imposibilitan la puesta en práctica de estrategias óptimas, que se ven interferidas por las competencias individuales, de tal forma que¹³⁶:

- Las organizaciones se configuran como coaliciones entre personas y grupos de interés.
- Las coaliciones no se configuran entre individuos homogéneos, ya que cada uno de ellos posee sus propios valores y percepciones de la misma realidad compartida.
- La adjudicación de recursos, cuando éstos escasean, producen tensiones y conflictos en la toma de decisión del reparto.
- La escasez de recursos y las diferencias que ello genera proporcionan al conflicto un rol estelar en el seno de la organización. El poder en sí mismo pasa a convertirse en el principal recurso a disputar.
- Las partes, en litigio sordo, negocian y maniobran desde sus respectivas posiciones, para el logro de sus fines.

Varios especialistas trataron el tema desde la perspectiva del *Micropoder* y aportaron sus propias matizaciones, como por ejemplo las que dieron origen al concepto de '*deslizamiento político*' (Majone y Wildavsky, 1978; Kress *et al.*, 1980; y Lipsky, 1978) o al de '*deriva estratégica*' (Kress *et al.*, 1980; y G. Johnson, 1987).

En lo que se refiere a la corriente del *Macropoder*, aparece la idea de que es posible transformar el entorno y no sólo adaptarse a él (Pfeffer y Salancick, 1978). Así, al sustituir el término 'entorno' por el de 'mercado', e incorporar a los 'accionistas' a todas las partes interesadas, González Herrero opina que se amplían los participantes.

El *Micropoder* se fundamenta en el consenso y en la cooperación por medio de redes de relaciones (Hakansson y Snehota, 1989); estrategias colectivas (Astley y Fombrun, 1983); alianzas estratégicas, *joint-ventures*, y *outsourcing*, el nuevo término de la '*cooperencia*', en palabras de Nalebuff y Branderburger, (1996) y la propuesta de denominación de *Escuela de los Límites* a esta corriente por parte de Elfring y Volberda (1998)¹³⁷.

- *El Modelo de la Escuela Cultural*

Para esta escuela, la creación de la estrategia se concibe como la resultante de un proceso de interacción colectiva; la estrategia como patrones semiinconscientes; y al estrategia como un dinamizador.

La organización pasa a ser una unidad integrada merced a la cultura compartida por sus integrantes.

¹³⁶ GONZALEZ HERRERO, A., *Op. Cit.*, 2001, pp. 340-341

¹³⁷ GONZALEZ HERRERO, A., *Op. Cit.*, 2001, p. 341

El concepto de "cultura" se incorpora al "management" en la década de los años 80 del s. XX, como consecuencia del seguimiento realizado en torno al fenómeno económico de las grandes corporaciones japonesas, que en esos momentos alcanza su zénit. Si bien es cierto que ya existía una bibliografía específica que había contemplado la fricción que suponía el hecho cultural para hacer frente al cambio estratégico, la relación simbiótica entre cultura y estrategia no fue formalizada hasta las aportaciones de los especialistas suecos Rhenman (1973) y Normann (1977), y posteriormente ampliada en el Reino Unido por Pettigrew (1985); y en Estados Unidos por Schwartz y Davis (1981), Peters y Waterman (1984), S. P. Felman (1986) y Barney (1986).

Sólo a partir de estos autores la cultura organizacional se concibe en tanto que conocimiento que une a una serie de personas en una organización, entendida a su vez en tanto que entidad integrada como un todo. En las organizaciones reconocidas como "culturalmente poderosas", sus miembros actúan de tal forma que dan por sentadas una serie de premisas (G. Johnson, 1992).

Mintzberg *et. al.* (1998) describen las bases fundamentales que dan cuerpo a esta escuela:

- La creación de la estrategia es un proceso de interacción social que se fundamenta en las convicciones compartidas (cultura) por los miembros que forman parte de una misma organización.
- La cultura organizacional se incorpora por procedimientos verbales de socialización, y de forma más implícita que explícita.
- Los individuos integrantes de una organización, por regla general, presentan obstáculos en el discurso descriptivo de aquello que sustenta la cultura compartida.
- La estrategia, en este contexto, se constituye en una perspectiva, fundamentada en las intenciones del colectivo y toma cuerpo en patrones premeditados, a menudo inconscientes.
- La cultura no promueve el cambio estratégico, pero ayuda al fortalecimiento de la estrategia imperante.

Asimismo, las críticas aportadas por Mintzberg *et al.* (1998) a esta corriente, se sustentan en dos ideas básicas:

- Se trata de un enfoque que padece de una aportación conceptual (cultura organizacional), a su juicio escasamente concretizada.
- La cultura organizacional, si bien promueve la coherencia interna del grupo, también es cierto que puede dificultar el cambio según se encuentre constituida.

Para un planteamiento científico de la estrategia, la vaguedad de la influencia proporcionada por el nuevo concepto de la cultura organizacional suponía una dificultad, motivo por el cual el modelo sería duramente criticado. Sin embargo, más allá de lo meramente cuantitativo, el aporte cualitativo y todo lo que éste conlleva les pareció, a todas luces, innegable¹³⁸.

➤ *Modelo de Configuración*

En este modelo la creación de la estrategia se entiende como un proceso de transformación; la estrategia como el tránsito de un estado de existencia a otro; y al estratega como un revolucionario que favorece el paso a una mejor situación.

¹³⁸ GONZALEZ HERRERO, A., *Op.Cit.*, 2001, p. 343

Esta escuela nació en Canadá, en 1970, en la Facultad de *Management* de la Universidad McGill de Montreal, de la mano de la tesis doctoral de P. Khandwalla, y continuada por Mintzberg (1979; 1982); Miller (1976; 1979); y Miller y Friesen (1977), éstos dos últimos considerando el cambio estratégico como la modificación de un sinfín de elementos a la vez, y no como un proceso incremental en el tiempo.

En este modelo, la organización se conforma en base a un destilado de procesos diversos, asentados sobre conductas estrechamente compartidas. De esta forma, la generación de la estrategia pivota en torno a la idea de la destrucción de pautas de conducta imperantes, de tal manera que la organización se vea capacitada para transitar a un estado nuevo que considera el cambio estratégico similarmente al que configura las revoluciones políticas y las culturales (Firsirotu, 1985).

Las premisas sobre las que se sustenta esta corriente fueron así sintetizadas por Mintzberg *et al.* (1998):

- Las organizaciones pueden ser descritas bajo la modalidad de alguna tipología de configuración estable. Durante un determinado periodo de tiempo la organización se configura como una forma específica de estructura, en un contexto asimismo específico, lo cual comporta que adopte determinadas conductas y que éstas, a su vez, den origen a un conjunto específico de estrategias.
- Estos períodos temporales se ven cortados por saltos cualitativos que dan paso a otras configuraciones diferentes.
- Para una correcta gestión del cambio estratégico es conveniente conocer en qué momento se hace preciso mantener la estabilidad o, por el contrario, promover la transformación.
- De esta forma, pues, es más importante saber impulsar la estrategia en el instante y en la situación adecuada que centrarse en la generación de ésta.
- Las estrategias así surgidas se constituyen en posiciones, marcos de referencia, perspectivas y trayectorias de acción, a su vez cada uno de ellos en su momento y contexto.

Las críticas a esta escuela fueron formuladas por L. Donaldson (1996), en el sentido de la falta de atención prestada a las situaciones intermedias o menos definidas. La defensa, por contra, fue asumida por Mintzberg *et al.* (1998) al afirmar que las categorías son imprescindibles para la comprensión de una realidad altamente compleja. González Herrero finaliza apostillando que la afirmación de Mintzberg y de su equipo de colaboradores supone concebir la estrategia como creación de significado y añade que, en definitiva, esta escuela destaca las intercorrelaciones, los estados, etapas, períodos/ciclos vitales de la organización, y que concibe el proceso estratégico como un salto cuantitativo (*cuántico*) hacia una etapa mejor y diferente.

De todo lo anteriormente expuesto, González Herrero deduce que todas las escuelas descritas anteriormente, excepto las tres primeras -denominadas como *prescriptivas*-, al definir el proceso que genera la estrategia han echado mano de la *Teoría de Sistemas* y de modelos culturales, cognitivos y políticos para el aporte de términos inexistentes anteriormente en cualquier modelo estratégico: visión; estado mental; proceso cognitivo; esquemas, mapas y marcos; representaciones; innovación; incrementalismo; aprendizaje; capacidades; activos invisibles (*invisible assets*), borrosidad; contexto; sistemas y subsistemas; interacción; intercorrelación, entorno; políticas; influencias; alianzas; negociación; cooperación y coo-petencia; ambiciones; envidias; cultura; configuraciones; transformaciones; períodos; ciclos vitales, por citar solamente unos cuantos. Algunos de estos modelos, asimismo, se asemejan a aproximaciones cualitativas, lo

que permite focalizar más la atención sobre los procesos internos y los factores de tipo intangible, ligados indefectiblemente a la comunicación¹³⁹, lo que nos abre la puerta para que, en las próximas páginas y según hemos comentado ya anteriormente, comentemos largamente este punto concreto (capítulo 1.2.3).

Sin embargo, como ya se constatará como habitual y detallaremos profusamente más adelante en próximos capítulos, si bien el papel que juega la comunicación en todos y cada uno de estos modelos es sin ninguna duda determinante, ésta se contempla de refilón y la mayoría de las veces de forma meramente instrumental por parte de algunas escuelas. Únicamente las corrientes de corte *sistémico*, *culturales* y *del poder* le otorgan alguna importancia, aunque mínima, como elemento intrínseco a la configuración de cualquier organización social, es decir, constituida por seres humanos.

La *Escuela Sistémica* subraya las interrelaciones del sistema más que los elementos de la propia estructura, y sugiere la importancia estratégica de la comunicación en esas interrelaciones, internas y externas, que son simbólicas. La *Escuela del Poder*, por su parte, al enfatizar la importancia de la influencia y de las alianzas, invoca implícitamente a la capacidad de persuasión y de negociación, con respecto a lo cual no hay que olvidar que sin comunicación, el proceso de persuasión no puede darse¹⁴⁰. González Herrero afirma, asimismo, que la práctica totalidad de las diez escuelas descritas hacen caso omiso del elemento comunicativo, ante cuya carencia es imposible hacer realidad cualquiera de los postulados propuestos:

Sin el cual no se puede liderar, visionar, crear cultura organizacional, consensuar, influir, conducir, ejercer poder, crear representaciones e imágenes, transformar, etc. Me refiero a la comunicación. Lo que deja sin resolver cómo se pueden dirigir y coordinar dichos procesos. Incluso las escuelas que hace un momento comentábamos que toman en cuenta la comunicación y sus consecuencias (conocimiento, valores, cultura, poder, etc.) han profundizado muy poco en la interacción simbólica como factor co-causal de dichos procesos de aprendizaje, culturales y políticos. Tienden a pensar en la comunicación en términos de una herramienta que les puede ayudar instrumentalmente a lograr sus objetivos, pero no en términos de interacción –la simbólica–, que ha hecho que la organización sea así y no de otra forma. Hablan de organizaciones inteligentes, pero se han olvidado de que ha sido precisamente la interacción pensamiento-lenguaje la que ha dado al hombre su condición inteligente, y la que puede hacer inteligente a una organización, o no¹⁴¹.

La reflexión de González Herrero, con la que concidimos plenamente, nos parece muy importante para los propósitos de esta tesis doctoral. Por tal motivo la rescataremos más adelante, en el capítulo 1.2, para intentar entender el papel que la comunicación juega en el proceso de toma de decisiones, gestionada desde el área funcional comunicativa de toda organización.

Para resumir este apartado del primer capítulo del estado de la cuestión de la presente tesis doctoral nos parece pertinente destacar que el encuentro tardío de las dos grandes concepciones de la estrategia militar, la oriental y la occidental, que no llegó a culminar hasta bien adentrado el s. XX, con la caída del muro de Berlín y el fin de la guerra fría, se ha ido extendiendo progresiva y analógicamente hacia otras áreas del pensamiento y del quehacer social. Así, concebida como herramienta para una mayor racionalización en la toma de decisiones, provocará la desvinculación de la estrategia del empleo de la fuerza y, definitivamente, del ámbito militar, lo que planteará conclusiones a nuestro juicio muy destacables en el dominio del *management* y, asimismo, en el de la comunicación.

En primer lugar, a nuestro entender, el sentido contemporáneo y no beligerante de la estrategia destinada a debilitar al adversario, o a reforzar al aliado, *sin lucha*, se enmarca habitualmente en un planteamiento del concepto de estrategia aplicado a situaciones conflictivas y

¹³⁹ GONZALEZ HERRERO, A., *Op. Cit.*, 2001, pp. 344-346

¹⁴⁰ GONZALEZ HERRERO, A., *Op. Cit.*, 2001, p. 347

¹⁴¹ GONZALEZ HERRERO, A., *Ibidem*

a entornos de riesgo, pero no ha sido excesivamente común la conceptualización de la estrategia fuera del conflicto. Es decir: la herencia militar se hace especialmente patente, como es lógico, cuando se trata de vencer una dificultad o, directamente, a un enemigo, pero es obvio que la estrategia puede y debe asimismo ser aplicada en y a situaciones que excluyan la dialéctica dualista basada en el modelo de la guerra, donde no haya adversarios ni conflictos, sino simplemente actores pacíficamente participantes y relacionados en situaciones o escenarios determinados. En las páginas siguientes desarrollaremos ambos puntos de vista, -y muy especialmente esta segunda opción, de corte pacífico, que nos interesa de forma muy destacada-, aplicados a la función comunicativa en el seno de las organizaciones, que nos parece fundamental para entender la diferencia existente entre la filosofía de *management* que origina y sustenta la comunicación de carácter persuasivo -de alguna manera más cercana a la estrategia de tradición castrense occidental- y la comunicación de carácter relacional característica de la Escuela de las Relaciones Públicas, tendente a establecer relaciones de confianza, que se nos antoja más vinculada a la tradición oriental de la estrategia. Veremos, también, cómo el carácter proactivo de la comunicación permitirá no solamente detectar y anticiparse a futuras situaciones conflictivas o simplemente no desadas, sino a identificar oportunidades y a aprovecharlas, maximizándolas lo más posible.

Por consiguiente, a tenor de lo últimamente expuesto, que de hecho constituirá el hilo conductor sobre el que se fundamentará la presente tesis doctoral, consideramos sintomática de este espíritu conciliador y cooperante la reciente producción bibliográfica de algunos autores especialistas en *management*, sustentada en la tendencia que rehuye la confrontación y el conflicto, a la que nos adherimos. Destacamos, en primer lugar, la obra de Reinhard Mohn, quien con más de medio siglo de experiencia al frente del grupo editorial Bertelsmann propugna un modelo empresarial que permita hacer frente a los desafíos de un nuevo sistema de mercado y a una economía cada vez más flexible y que, dotado de grandes dosis de creatividad, se oponga al axioma imperante de la máxima rentabilidad económica y proponga principios humanísticos basados en la motivación del capital humano, en la delegación de responsabilidades y en la subsidiariedad:

*La cooperación y la colaboración en la empresa corresponden mucho más al concepto que los seres humanos tienen hoy de sí mismos; esas actitudes conectan la meta de la justicia material con el deseo de los colaboradores de poder participar en la optimización del trabajo. (...) A la luz de las experiencias que hemos tenido hasta ahora, me atrevo a predecir que los representantes del capital, de la dirección y del trabajo llegarán a la conclusión de que una cultura empresarial de la cooperación es el proyecto de futuro para el mundo del trabajo. (...) Últimamente, los medios de comunicación han informado de que los datos económicos de Alemania pocas veces han sido peores, y en mi opinión lo que ha contribuido decisivamente a crear esta situación ha sido la aplicación de la cultura de la confrontación a la economía. ¿Por qué no probamos una solución que se base en la imagen actual del ser humano? ¡Tengamos por una vez el coraje de eliminar las numerosas regulaciones y de dar libertad, de recompensar el rendimiento y de fomentar la responsabilidad!*¹⁴²

En este mismo sentido, por poner otro ejemplo paradigmático de a lo que nos estamos refiriendo, recientemente acaba de ser traducida al castellano la obra de W. Chan Kim y R. Mauborgne titulada "La estrategia del océano azul"¹⁴³. No es usual que la bibliografía de origen europeo llame tan poderosamente la atención en los Estados Unidos como lo ha hecho ésta, hasta tal punto que la Harvard Business School considera que se trata del libro de *management* más importante desde que, hace quince años, se publicara "*Competitive Strategy*", de Michel Porter

¹⁴² MOHN, R., *La responsabilidad social del empresario*, Barcelona: Circulo de Lectores - Galaxia Gutenberg, 2005, pp. 64-65. R. Mohn es asimismo autor de *Al éxito por la cooperación* (1986) y *El triunfo del factor humano* (2000) e impulsor del conocido y prestigioso *Informe Bertelsmann* sobre los problemas que acucian a la sociedad contemporánea.

¹⁴³ CHAN KIM, W., MAUBORGNE, R., *La estrategia del océano azul. Cómo crear en el mercado espacios no disputados en los que la competencia sea irrelevante*, Barcelona: Granica, 2005

(1982). Sus autores sostienen que la competencia directa entre empresas solamente produce "océanos rojos", en clara alusión al color de la sangre que tiñe los mares tras las luchas entre tiburones rivales por hacerse con una reserva de utilidades cada vez más estrecha. Analizando la vida de treinta industrias durante más de cien años y empleando como base de estudio ciento cincuenta movimientos estratégicos desarrollados por éstas, los autores defienden la tesis de que las empresas no podrán sobrevivir si continúan instaladas en el *paradigma de la lucha competitiva*, y que debe crearse otro paradigma de nuevo cuño, concebido en torno a la idea de la creación de nuevos mercados, seguros y con un gran potencial de crecimiento (como es el caso ejemplificante del *Cirque du Soleil*). La estrategia del "océano azul" supone un enfoque sistemático que contempla el entorno competitivo como un hecho irrelevante, es decir, plantea una alteración integral de los esquemas vigentes y, en consecuencia, una modificación total de la filosofía y de los estilos de dirección imperantes hoy en día.

Algo relativamente similar es lo que nos animó inicialmente a emprender y desarrollar esta tesis doctoral: básicamente, contemplar los objetivos de la función en línea de la comunicación en términos "azules" (vinculados a la estrategia cooperativista y solidarizante de la confianza en la relación de la organización con la totalidad de su mapa de públicos, y a la gestión responsable de la personalidad corporativa, propugnada históricamente por la Escuela de las Relaciones Públicas (ver el Capítulo 1.2.2.), más que en términos "rojos" o cercanos a estrategias de mera y pura persuasión elaboradas desde la organización para convencer a sus públicos clave *-stakeholders-*, sin pasar en muchas ocasiones por un cuestionamiento en profundidad de su identidad, lo que sin duda sería un claro ejemplo de cómo la fusión de las dos corrientes estratégicas, la oriental y la occidental, no solamente ha desbordado ampliamente el área militar, adentrándose en otras de la vida social y empresarial, sino de cómo, finalmente, quizás se haga realidad el triunfo de la inteligencia y del sentido común en las organizaciones, por encima de la codicia y del uso de la fuerza y, por extensión, en el sentido que toma la comunicación estratégica en ese contexto de orientación humanista. Nuestra experiencia profesional en el dominio de la consultoría comunicativa nos ha demostrado que el seguimiento de estos postulados proporciona ricos logros e inequívocas consecuencias positivas, altamente apreciadas por los clientes, porque son asimismo valorados por sus públicos.

Será interesante verificar si en un futuro próximo la obra de Chan Kim y Mauborgne tendrá la influencia que, a escaso tiempo de su publicación original en inglés, anticipamos. En cualquier caso, los postulados planteados en las estrategias del "océano azul" ponen literalmente patas arriba y cuestionan todos los modelos de dirección posteriores a la *Escuela del Posicionamiento* de Porter (1980), en la que la organización se concibe como total y plenamente dominada por los condicionantes externos, lo que obliga a ésta a defenderse de la competencia mediante barreras y a ocupar nichos de oportunidad para "posicionar" a la organización frente a su competencia directa. La idea de la irrelevancia del factor competitivo propugnada por Chan Kim y Mauborgne desde la *Cátedra Bruce D. Henderson* del *Boston Consulting Group* en *Estrategia y Gestión Internacional del INSEAD*, sustentada en los nuevos "océanos azules" obligará, sin duda, a una revisión del concepto de entorno y a la de sus componentes y, en consecuencia, del concepto de estrategia y del de planificación, así como a la apertura de un debate empresarial y académico que, de trabajarse en profundidad, debería dejar una huella importante en los nuevos modelos establecidos por las asimismo nuevas escuelas de dirección estratégica que, previsiblemente, serán elaborados en los próximos años. Y, por consiguiente, en cómo se concebirá la comunicación en ese nuevo contexto.

Ni qué decir tiene que anticipamos ese posible futuro debate basándonos muy especialmente en las tesis propugnadas por los *Modelos Comprensivos* de la *Escuela Sistémica*, vigentes en la actualidad, en los que, como ya se ha dicho, el protagonismo lo ostenta el entorno, de modo tal que el desarrollo estratégico se concibe en tanto que proceso fundamentalmente reactivo; la estrategia como acto de adaptación a las situaciones del entorno; al estratega como el

individuo capaz de concretar y hacer realidad los ajustes necesarios; y a la organización como un sistema compuesto por subsistemas en permanente interrelación (*Teoría General de Sistemas* de Bertalanffy, 1950, 1955 y 1962; Angyal, 1941; Wiener, 1948; y Parsons, 1951; *Teoría de la Contingencia* de Woodward, 1965) quien introdujo por vez primera la relación existente entre la estructura de la organización y su entorno, de lo que se deriva la necesidad de adaptación de ésta y que culminaría años después con la concepción de la organización como un sistema abierto en el que la actividad de los individuos que la conforman están interrelacionados entre sí (Lawrence y Lorsch, 1967), planteando el modelo epistemológico de la lógica de la empresa actual, bajo el formato de un modelo dinámico y armónico (Simon, 1974; Laufer, 1991).

Mientras aguardamos a ver qué ocurrirá llegado ese momento, seguiremos avanzando en nuestro sendero discursivo de la cuestión conceptual y terminológica. Para ello, en el próximo capítulo abordaremos el ámbito de estudio: la función directiva del área funcional encargada de gestionar la comunicación en las organizaciones.

1.2. El ámbito de estudio: la función directiva

La preocupación por otorgar carácter funcional -y, por consiguiente, directivo- a la gestión de la comunicación en las organizaciones es un hecho recurrente en la bibliografía especializada y también en la práctica profesional desde sus inicios históricos, como tendremos ocasión de demostrar a lo largo del presente capítulo. Sin embargo, parece que no existe una descripción básica del cargo que sea plenamente aceptada, ya que se asignan cometidos distintos según el tipo de institución de que se trate o del sector de actividad al que pertenezca. La mayor o menor proximidad a la alta dirección y su perfil generalista a menudo crean confusiones y conflictos. Suele ser también frecuente que no puedan observarse los resultados de su gestión a corto plazo, ni suele ser posible evaluar su contribución, la mayoría de las veces porque es la propia función quien acepta implícitamente la imposibilidad de medir los resultados y que, por consiguiente, se pierdan los estándares de calidad de las tareas ejecutadas, al perderse de vista la eficacia, mientras que:

*La definición clara de objetivos y el esfuerzo continuado para implantar medidas eficaces para evaluar su grado de consecución, constituyen la mejor manera de potenciar el logro de resultados*¹⁴⁴.

También existen dudas acerca de si la función existe de forma generalizada en las estructuras orgánicas, homogénea en su denominación y delimitada en sus funciones. Veamos una de las opiniones vertidas en el seminario que, en un hoy lejano 1992, se organizó en la UIPM de Cuenca para debatir en torno a la figura del Director de Comunicación y que pese a los casi tres lustros transcurridos parece mantenerse aún en plena vigencia:

Corren tiempos en que de forma profusa se habla sobre los roles del responsable¹⁴⁵ de comunicación en las empresas. Cenáculos, asociaciones, foros universitarios, escuelas de negocios y publicaciones especializadas han hecho moda de ello y no gratuitamente. Las turbulencias en los entornos empresariales, tanto tecnológicos como económicos y psicológicos demandan urgentes soluciones y se puede intuir que muchas de ellas están o pueden estar en la comunicación. Siempre he observado que hasta ahora, para muchos empresarios, la comunicación era "el milagro" en tiempo de crisis o "un lujo a su alcance" en tiempo de bonanza económica. Creo que aún sigue existiendo esa aura, mezcla de misterio y magia, alrededor de esta gnoseología en constante evolución. Creo, también, que aún queda

¹⁴⁴ ARACIL LUCIANO, R., "Aspectos positivos y negativos de las funciones del DIRCOM en la empresa", en BENAVIDES, J. (coord.), *Director de Comunicación*, Madrid: Edipo, 1993, pp. 55-56

¹⁴⁵ El subrayado es nuestro. Destacamos el hecho perverso de que, en nuestro país, según hemos podido constatar en nuestra *praxis* profesional, y al margen de la variedad en las denominaciones con las que designa a este departamento, abunda la figura del "responsable" de comunicación que, como es bien sabido, no corresponde a estructura orgánica alguna y que, por lo tanto, no posee el tratamiento de dirección, ni de función, por lo que es imposible que, formal y jerárquicamente, cuente con poder formal alguno que le permita cualquier toma de decisión, ni tampoco, en consecuencia, administrar presupuesto de ninguna clase, toda vez que no se le adjudica al no contar con rango directivo.

mucho por reflexionar y ensayar sobre la comunicación en el mundo de las empresas. Ahora, en estos momentos, nos preocupa mucho el "donde" debe situarse la figura del Director de Comunicación, cuando aún queda mucho que decir sobre el "qué" y el "para qué" de dicha función en el marco de las empresas y las organizaciones¹⁴⁶.

Significativo resulta asimismo el hecho de que las variopintas funciones y misiones llevadas a cabo por los especialistas en comunicación hayan recibido infinidad de denominaciones: Jefes de Relaciones Públicas; Responsables de Protocolo; Jefes de Gabinete de Prensa; Departamento de Atención al Cliente; Responsable de Comunicación Externa; Director de Relaciones Externas; Departamento de Comunicación Interna; Director de Imagen; Jefe de Comunicación e Imagen; Jefe de Comunicación; Director de Relaciones Institucionales; Director de Comunicación Externa y Calidad... Finalmente, parece detectarse un cierto atisbo de acuerdo y comienza a consensuarse la denominación de Director de Comunicación o *Dircom*, diminutivo con el que suele ser denominado el cargo en Francia, donde la función está plenamente definida y consolidada desde hace muchos años, pero que, asimismo, define la función desde una corriente de práctica profesional determinada, según tendremos ocasión de argumentar más adelante. Sin duda las modas emergentes de las escuelas de negocios con respecto a la implementación de estrategias empresariales han condicionado muy directamente las denominaciones de la función¹⁴⁷.

Según nuestra experiencia profesional personal, como añadidura a todo lo expuesto, hemos podido observar incongruencias en el poder real de la función, a menudo contrapuesto al formal. Resulta delicado definir las responsabilidades de la función y aparecen múltiples interrogantes en torno al tema: ¿debe ser *'line'* o *'staff'*?; ¿en qué medida y hasta qué punto puede tomar decisiones autónomamente?; ¿a qué mecanismos de vigilancia y control debe someterse su actividad?; ¿debe ser una función meramente consultiva? La calidad y la naturaleza de la información con la que, inevitablemente, debe contar la función, a menudo es interpretada como una amenaza para otras áreas funcionales o, en ocasiones, en testigo molesto para la alta dirección, lo cual puede resultar insostenible si la cultura organizacional no posee un verdadero talante democrático, o si los valores emanados desde la cúpula no alientan un estilo de gestión y dirección transparente, abierto y participativo, que permita el ejercicio de la labor en plenitud, en lugar de tender sistemáticamente a la ocultación, la opacidad paternalista y la complacencia defraudatoria.

Más veces de las deseadas a todo ello hay que añadir, además, la carencia de directrices generales claras y plenamente compartidas, emanadas de objetivos precisos¹⁴⁸. Esa misma realidad convive en el tiempo con situaciones más estables de estos departamento de reciente factura, que han abandonado situaciones de compartimentos estancos para trascender hasta la máxima cúpula organizacional, que concibe la comunicación como un pilar fundamental en el desarrollo de las estrategias de gestión y en el logro de los objetivos corporativos¹⁴⁹, aunque también se dan estructuras orgánicas en las que la comunicación brilla totalmente por su ausencia. Quizás contribuya a clarificar un poco la situación la distinción llevada a cabo por Grunig y Hunt (1984) y recogida por Gregory con respecto a los dos diferentes *roles* desarrollados en el ámbito de las Relaciones Públicas y que configuran dos realidades diametralmente opuestas, por lo alejadas que se encuentran entre sí:

- *The communication technician. Who is not involved in making organizational decisions but who carries out public relations programmes such as writing press releases, editing house magazines and designing web pages. This person is probably not too involved in undertaking research or evaluating programmes; he or she is concerned primarily with implementation.*

¹⁴⁶ JUSTICIA VICO, A., "De bufón a poeta, pasando por trovador", en BENAVIDES, J. (coord.), *Director de Comunicación*, Madrid: Edipo, 1993, pp. 65-66

¹⁴⁷ JUSTICIA VICO, A., *Op. Cit.*, 1993, p. 66

¹⁴⁸ JUSTICIA VICO, A., *Op. Cit.*, 1993, p. 72

¹⁴⁹ MARTINEZ FRAILE, R., "Invertir en comunicación", en BENAVIDES, J. (coord.), *Director de Comunicación*, Madrid: Edipo, 1993, p. 83

- *The communication manager. Who plans and manages public relations programmes, counsels management, makes communication policy decisions and so on. (...) At higher levels, public relations managers plan whole programmes and counsel senior management on policy, as well as supervise middle and lower level practitioners. (...) Many managers hold a number of the management roles indicated either at the same time, or at various stages in their careers, and not many people, at this stage of the profession's growth, are entirely removed from the implementation role*¹⁵⁰.

Con respecto a esta segunda categoría, Gregory afirma que existen asimismo tres posibles tipologías de desarrollo del rol:

- *The expert prescriber. Who researches and defines public relations problems, develops programmes and implements them, maybe with the assistance of others.*
- *The communication facilitator. Who acts as a go-between, keeping two-way communication between an organization and its publics. He or she is a liaison personal, interpreter and mediator.*
- *The problem-solving process facilitator. Who helps others in the organization solve their public relations problems. This person acts a sort of counselor/adviser on the planning and implementation of programmes. (This is a role often fulfilled by specialist consultancies)*¹⁵¹.

Asimismo, siguiendo a Dozier (1984), Gregory identificará dos roles de medio nivel situados, en su opinión, entre el directivo y el técnico que, como veremos más adelante, contribuirá a clarificar el aparente galimatías que configura la *praxis* profesional en la actualidad:

- *Media relations role. This is a two-way function where the individual keeps the media informed, and informs the organization of the needs and concerns of the media. This is not just the production and dissemination of messages from the organization to the media, but a highly skilled role requiring detailed knowledge and a profound understanding of the media. It is often fulfilled by someone who has made the crossover from journalism to public relations. It also goes some way to explaining why, if a former journalist is employed to undertake public relations, the function remains focused on media relations.*
- *Communication and liaison role. Serves higher-level public relations managers by representing the organization at events and meetings and positively creating opportunities for management to communicate with internal and external publics*¹⁵².

Y es que para una total integración de la figura del Director de Comunicación se hace necesario un análisis de la parcela de poder que debe ocupar y las soluciones que deberá adoptar cuando, inevitablemente, sus decisiones entren en conflicto con las de otros departamentos, por ejemplo, ya que no resulta sencillo su papel de asesor/consultor de otras áreas funcionales, careciendo de poder de decisión y, a la vez, teniendo la responsabilidad de coordinar todas las comunicaciones en un planteamiento estratégico único que, en ocasiones, puede plantear conflictos de intereses interfuncionales¹⁵³. En este sentido se constatan como muy relevantes dos tipos de problemáticas para la organización con respecto a las estrategias de comunicación, que ponen directamente el dedo en la llaga:

- *Uno, el que atañe a la coordinación e integración de áreas hasta ahora funcionalmente independientes: las áreas de Recursos Humanos y las de Mercado por una parte, y esta última, la de Mercado, con las de Información y RRPP de la empresa, por otra.*
- *El otro problema es el que atañe a la integración de la información que produce la empresa sobre sí misma, en el organigrama de las decisiones de producción y de organización de la producción.*

¹⁵⁰ GREGORY, A., *Planning and Managing Public Relations Campaigns*, London: Kogan Page, 2nd ed., 2000, (1st ed.: 1996), pp. 17-18

¹⁵¹ GREGORY, A., *Op. Cit.*, 2000, pp. 17-19

¹⁵² GREGORY, A., *Op. Cit.*, 2000, p. 18

¹⁵³ SOBRINO, A., "La realidad del Director de Comunicación en la empresa", en BENAVIDES, J. (coord.), *Director de Comunicación*, Madrid: Edipo, 1993, pp. 89-90

Llegados al punto de la "comunicación integrada"¹⁵⁴, o según algunos "comunicación global", aparecen dos nuevos temas a debate:

- El primero, el relativo al nivel en el que funcionalmente deben integrarse las decisiones estratégicas de comunicación integrada.
- El segundo tema se refiere a las relaciones entre empresas y MCM¹⁵⁵ para alimentar la imagen pública necesaria para las cotas de mercado de calidad.

(...) se percibe la urgente necesidad de formación de especialistas europeos, comunicadores de empresa, que siendo expertos en técnicas estratégicas y presupuestos de producción comunicacional, sean también conocedores tanto de las condiciones económicas y jurídicas en que deben desarrollarse las actividades de comunicación en cada país y en el ámbito de la Comunidad [Europea], como de las estructuras de representaciones culturales y estilos de vida de los consumidores europeos. (...) Y no se puede plantear una "comunicación integral" a partir de parcelamientos epistemológicos contradictorios o incoherentes entre sí, sino desde la práctica profesional a ras de mercado¹⁵⁶.

Al hilo de lo anteriormente expuesto, nos parece pertinente señalar que la figura del Director de Comunicación surge de una práctica profesional que no está precisamente relacionada con el discurso académico. Lo cual quizás explique algunas cosas. Y surge en un contexto en el que la presión y la demanda social "se traducen en mayor responsabilidad social para las organizaciones y en la necesidad de que ésta se organice como una unidad socioeconómica y se disponga a conocer objetivamente la demanda social y a dar una respuesta social válida a la misma"¹⁵⁷. Y este cambio significa que aparezcan nuevas perspectivas estratégicas en la consideración de los públicos, los cuales reclaman un diálogo de doble dirección que exige sistemas de comunicación adecuados para lograr su reconocimiento y confianza en la organización, desde una óptica de construcción de una imagen sólida, diseñada a largo plazo para la obtención de un capital reputacional de signo positivo. De esa tarea debe hacerse cargo el Director de Comunicación¹⁵⁸, cuya responsabilidad básica "consiste en velar por la coherencia de la imagen de su organización, mediante la adecuación de los mensajes a los diferentes públicos"¹⁵⁹, y que nosotros nos inclinamos en centrar en el establecimiento de relaciones de calidad con éstos, en línea con las tendencias más actuales de la Escuela de las Relaciones Públicas.

Y mientras en el mundo profesional se estaba forjando esta reciente nueva función, demandada para hacer frente a los retos impuestos por los nuevos tiempos, se iba configurando el *corpus* teórico alrededor de esta nueva figura, según tendremos ocasión de desarrollar en próximos subcapítulos (1.2.2 y 1.2.3). Anteriormente hemos visto como, en una primera etapa, desde la teoría de la gestión y la dirección de empresas, no se tuvo en cuenta el factor ambiental, y como, pese a que la *Teoría Sistémica* surgió en la década de los años 40 del s. XX, de la mano de Wiener (1984) y de Bertalanffy (1950: 139-164), no será hasta la década de los años 60 que se integrará el entorno en la descripción de sus modelos, lo que equivale a decir que hasta ese momento no se tuvo en cuenta a la competencia, al mercado, o a cualquier otro factor externo a la organización, ya que ésta se concebía como un sistema cerrado, en el que únicamente tenía valor lo que ocurría en su interior.

Con la llegada de la década de los años 60 se empezó a reconocer la influencia de los acontecimientos acaecidos en el exterior y este hecho supuso un cambio de perspectiva, de

¹⁵⁴ Comentaremos exhaustivamente este concepto en el capítulo 1.2.3.

¹⁵⁵ MCM es el acrónimo de "medios de comunicación".

¹⁵⁶ PIÑUEL RAIGADA, J.L., "La demanda de formación universitaria para Directores de Comunicación en la Comunidad Europea", en BENAVIDES, J. (coord.), *Director de Comunicación*, Madrid: Edipo, 1993, pp.135-136

¹⁵⁷ ALBERTO PEREZ, R., "El DIRCOM: una nueva forma de entender la comunicación en el universo empresarial e institucional", en BENAVIDES, J. (coord.), *Director de Comunicación*, Madrid: Edipo, 1993, pp. 13-14

¹⁵⁸ ALBERTO PEREZ, R. *Op. Cit.*, 1993, pp. 14-16

¹⁵⁹ GÓMEZ DE ENTERRÍA, E., "Las responsabilidades del Director de Comunicación", en BENAVIDES, J. (coord.), *Director de Comunicación*, Madrid: Edipo, 1993, p. 42

importancia capital en las teorías del *management* que tendría una enorme incidencia en el enfoque de la concepción directiva y en la generación de una serie de pautas de análisis y de gestión que permitiesen a la organización enfrentarse/adaptarse a un entorno competitivo y en movimiento permanente: el *enfoque estratégico* (Woodward, 1965), que permitirá resolver los desajustes estructurales que produce cualquier proceso de cambio. Y, así, aparecerá por vez primera un modelo circular de empresa, que se retroalimentará con los cambios externos y los elementos contingentes del entorno (estabilidad, complejidad, diversidad y hostilidad de Burns y Stalken, 1966), que abrirá paso a una nueva bibliografía que tratará el tema desde una nueva y diferenciada óptica (Lawrence y Lorsch, 1967; Khandwalla, 1972; y Child, 1972). Esta nueva forma de ver la empresa como un sistema abierto, en constante interacción con su entorno supuso, asimismo, un cambio fundamental en la visión de la comunicación empresarial, ya que una parte de dichas interacciones son simbólicas o, lo que es lo mismo: son comunicativas, ya que establecen un diálogo con ese entorno al que nos venimos refiriendo. Y ello iba a reclamar la existencia de una figura que actuase como interlocutor corporativo¹⁶⁰.

Abordar el tema de la comunicación supone enfrentarse a una ciencia interdisciplinaria, a un conjunto de una serie de ciencias que solemos denominar comunicación, si bien sería más adecuado referirnos al concepto de *ciencias de la comunicación*. *Comunicación* es un término polisémico y, por consiguiente, está marcado por una gran ambigüedad. Etimológicamente proviene del latín *communis* o común, o de *communio* o comunión que, en los dos casos implica la idea de compartir un mensaje con otra persona¹⁶¹. Según Ruesch y Bateson (1965: 9-46):

*La comunicación es la matriz en la que están enclavadas todas las actividades humanas (...) y el denominador común de los distintos campos de las ciencias sociales (...) fundamento de una teoría del comportamiento humano (...) Ahí donde se considera la relación entre entidades nos encontramos con problemas de comunicación. Estar interesados en la comunicación pasa a ser sinónimo de asumir una posición científica definida, que dirige sus puntos de vista e intereses sobre las relaciones humanas (...) Una comunicación exitosa pasa a ser sinónimo de adaptación y vida (...) Todas las anormalidades de la conducta son consideradas como disturbios de la comunicación*¹⁶².

En palabras de Parés Maicas (1992: 37) Dance y Larson (1976) compilaron 126 definiciones del término y destacaron su carácter simbólico al ser concebido como la producción de contenido simbólico por parte de una persona, de acuerdo con un código, y su consumo por parte de otra, según el mismo código, mientras que Pasquali (1979: 45), desde la Antropología, catalogó la comunicación en términos de relación y la ubicó como el factor esencial de la sociabilidad, con la que interactúa. En este sentido Schramm¹⁶³ opinará que subyace en ella la idea de compartir, toda vez que al comunicarse el ser humano intenta establecer una comunidad con alguien, compartiendo una información, una idea o una actitud. Esta misma orientación es compartida por Moles *et al.* (1971: 102), quien concibe la comunicación como la acción de hacer participar a un individuo, situado en una época y en un lugar concreto, en las experiencias de estímulo del entorno de otro individuo –o de otro sistema-, situado en otra época y en otro lugar, utilizando los elementos de conocimiento que tienen en común¹⁶⁴. Paralelamente, por su parte, Paoli (1983: 11-17) estima que se trata del acto de relación entre dos o más sujetos, mediante el cual se evoca un común significado y, finalmente, Romano (1984: 18-19) concibe la comunicación como el proceso y resultado del intercambio de información entre individuos, grupos y organizaciones sociales¹⁶⁵. Como resumen general de lo expuesto, Valbuena de la Fuente (1979) considera que:

¹⁶⁰ ALBERTO PEREZ, R. *Op. Cit.*, 1993, pp. 16-17

¹⁶¹ PARÉS I MAICAS, M., *Introducción a la Comunicación Social*, Barcelona: ESRP-PPU, 1ª ed., 1992, pp. 35-36

¹⁶² PARÉS I MAICAS, M., *Op. Cit.*, 1992, p. 37

¹⁶³ Cfr. MALETZKE, G., *Psicología de la comunicación colectiva*, Quito: CIESPAL, 1970, p. 18

¹⁶⁴ PARÉS I MAICAS, M., *Op. Cit.*, 1992, p. 38

¹⁶⁵ PARÉS I MAICAS, M., *Op. Cit.*, 1992, p. 47

- *No se puede no comunicar. La comunicación es un proceso y equivale a conducta, a comportamiento.*
- *Cada comunicación tiene un aspecto de contenido y otro de relación, la cual clasifica el contenido y constituye una metacomunicación. La comunicación transforma una información e impone una conducta.*
- *La naturaleza de una relación depende de la puntuación de las secuencias comunicativas entre los actores. Por naturaleza es dinámica. (...)*
- *Todos los intercambios comunicativos son simétricos o complementarios, y se plantean de forma distinta en función de que se basen en la igualdad o en la diferencia¹⁶⁶.*

Como puede comprobarse, existen múltiples enfoques teóricos, que originan, a su vez, múltiples formulaciones de teorías. Sin mencionarlo, explícitamente, Valbuena ha descrito exhaustivamente los postulados de la Escuela de las Relaciones Públicas. Pero independientemente de las corrientes o escuelas teóricas existe un hecho cierto, común a todas ellas, que podemos considerar: que en todo proceso de comunicación intervienen una serie de elementos esenciales y necesarios:

- Un emisor
- Un mensaje
- Una intencionalidad, unos objetivos
- Un canal de comunicación
- Un lenguaje
- Un código de referencia que debe ser común, aceptado y comprendido por las dos partes
- Un receptor
- Una producción de efectos
- Un contexto cultural en el que se produce el proceso de comunicación que, en ocasiones, puede o no predeterminar o condicionar su desarrollo
- La racionalidad de sus protagonistas¹⁶⁷

La *comunicación social* (en inglés *Mass Communications*), por su parte, en la conocida definición de Janowitz (McQuail, 1972: 2), comprende las instituciones y las técnicas mediante las cuales grupos especializados emplean medios tecnológicos para difundir contenidos simbólicos a audiencias amplias, heterogéneas y muy dispersas. Wright (1959: 5 y ss.) considera que se trata de una forma especial de comunicación social, que implica condiciones operativas singulares por parte de la audiencia, del emisor y de las condiciones operativas singulares. Sin embargo Parés i Maicas considera que la comunicación es mucho más que:

el estudio de la naturaleza, contenido y efectos de los medios de comunicación social que, en líneas generales, puede ser el objetivo de la comunicación social. Podríamos considerar si se puede identificar con la totalidad y globalidad de las interacciones sociales. En tal caso podríamos asociar los objetivos de la comunicación con los de la sociología, por un lado, como ciencia de la sociedad, y con los de la antropología, por otro, como ciencia de la cultura y aún, apurando el símil, con la psicología, ciencia de la conducta humana¹⁶⁸,

ya que comparte el punto de vista de Gerbner (Roda Pérez, 1989: 305-307) de que el objetivo de las ciencias de la comunicación no es el estudio de la transmisión y/o impacto de los mensajes, sino el de la interacción social a través de los mismos, definidos en tanto que fenómenos simbólicos o

¹⁶⁶ PARÉS I MAICAS, M., *Op. Cit.*, 1992, p. 39

¹⁶⁷ PARÉS I MAICAS, M., *Op. Cit.*, 1992, pp. 40-41

¹⁶⁸ PARÉS I MAICAS, M., *Op. Cit.*, 1992, p. 48

representacionales, formalmente codificados, con algún significado compartido en la cultura y producidos con el fin de evocar significación¹⁶⁹.

Adentrarse en la comunicación desde el punto de vista en que se orienta esta tesis doctoral significa hacerlo –según la tradición teórica, histórica y pragmática– desde cuatro contextos estructurados y que sustentan finalidades comunes: la comunicación empresarial, la comunicación del mundo de los negocios, la comunicación gerencial (*management*), la comunicación corporativa, y la comunicación organizacional¹⁷⁰. Veamos de qué se trata cada uno de estos contextos y en qué consisten cada una de ellas.

La *comunicación en los negocios*, entendida como "el estudio del uso, adaptación y creación de lenguajes, símbolos y signos para la conducción de actividades que satisfacen las necesidades y los deseos humanos al proveer de bienes y servicios para las ganancias privadas" (Reinsch Jr., 1996) se trata sin duda de la de mayor antigüedad, ya que encuentra sus orígenes en la *Retórica* de la Grecia Clásica (460 a J.C.) y se remonta a las primeras transacciones comerciales establecidas en la historia de la humanidad. Con ella se da así paso al nacimiento de un lenguaje persuasivo, tanto hablado como escrito, que posee características propias (Smeltzer, 1996):

- Está básicamente relacionada con la comunicación escrita y sustenta el punto de vista de los altos mandos hacia los medios y los equipos de colaboradores.
- Se concentra en comunicaciones entre dos personas.
- Tiene que ver con la redacción de memos, cartas y reportes.
- La redacción tiende a ser directa.
- El contenido incluye una buena organización y coherencia.

La comunicación de negocios se inscribe en las escuelas de administración de empresas y es una ciencia práctica y una herramienta básica del mundo empresarial, que se diferencia terminológicamente de la comunicación corporativa, gerencial y organizacional, aunque bien pueden todas ellas considerarse como subconjuntos de la comunicación organizacional, entendida en sentido amplio. La conservación del término proviene fundamentalmente de los esfuerzos realizados por la norteamericana IABC (*International Association for Business Communicators*) –en contraste, por ejemplo, con su asociación hermana en México, la AMCO (*Asociación Mexicana de Comunicadores Organizacionales*)–, si bien puede afirmarse sin ambages que las tareas y objetivos de la IABC se enmarcan claramente en el ámbito de la comunicación organizacional y no tienen nada que ver con la comunicación de negocios.

La *comunicación gerencial (management)*, por su parte, nace en el contexto de las escuelas de negocios y su principal objetivo se centra en "desarrollar y difundir aquel conocimiento que incrementa la eficiencia y la efectividad de los gerentes (*managers*) en el contexto de los negocios contemporáneos" (Smeltzer, 1996). Desde finales de la década de los años 30, especialmente en los Estados Unidos, venía haciéndose especial énfasis en la importancia de la función de los gerentes en las empresas y hacia los años 80 comenzó a prestarse especial atención al papel que juega la comunicación en ese dominio. El objetivo fundamental de la comunicación de la alta dirección empresarial es hacerla más eficiente y efectiva, en vistas al logro de una mejor armonización de las tareas organizacionales: resolución de conflictos; liderazgo; superación personal; y comunicación propiamente dicha, entre otras, y todo ello partiendo de la base de que es el factor humano el que determina, en gran medida, todo lo que acontece en el interior de una empresa o una organización.

¹⁶⁹ PARÉS I MAICAS, M., *Ibidem*.

¹⁷⁰ REBEIL CORELLA, M^a A., "Perfiles de la comunicación en las organizaciones", en REBEIL CORELLA, M^a A.; RUIZ-SANDOVAL, C., *El poder de la comunicación en las organizaciones*, México: Plaza y Valdés, 2000 (1^a ed. 1998), p. 160

En cuanto a la *comunicación corporativa* (también denominada comúnmente *comunicación institucional* o *relaciones públicas*), podemos definirla como aquella que "se dedica a crear, promover y mantener la imagen de la empresa o institución, así como de establecer relaciones amistosas y de cooperación entre la organización y sus públicos internos y externos". Se desarrolla en el contexto empresarial, pero también en organismos internacionales y gubernamentales y en todo tipo de organizaciones en general¹⁷¹. Sin embargo, en línea con lo propugnado por Harrison (1995: 67) nos parece conveniente matizar que, en realidad, etimológicamente, con respecto a la estrategia corporativa:

'Corporate' comes from the Latin for 'body' and a corporation is a group of individuals acting as one body. The senior management of an organisation typically hammers out its corporate strategy as a result of making decisions about the scope of its activities, what it wants to achieve in the long term and how it will prioritise and allocate resources to achieving its corporate, strategic goals,

mientras que en lo que hace referencia a la Comunicación Corporativa Harrison (1995: 67) opina que:

This term encompasses all the communications activities, which an organisation undertakes as a corporate entity: everything, in effect, that comes from head office, is aimed at all staff, or which reflects the organisation as a whole.

Para nosotros, las Relaciones Públicas, en tanto que disciplina, tienen por objeto los procesos de comunicación entre las organizaciones y sus públicos, en el sentido de establecer y mantener relaciones mutuamente beneficiosas, basadas en la confianza.

En ocasiones la Comunicación Corporativa se presta a cierta confusión con lo que, en el área anglosajona, viene en denominarse "*Public Affairs*" (traducido al castellano como "Asuntos Públicos"). En opinión de S. Harrison (1995: 67-68):

This term is a little more ambiguous. One definition says that Public Affairs is "concerned with those relationships which are involved in the development of public policy, legislation and regulation, which may affect organisations, their interests and operations (White, 1991: 20).

In simple terms, a public affairs specialist will usually be on the lookout for issues which are likely to affect the organisation in the future, such as possible new regulations, or consumer trends; and will tend to be involved in lobbying. The ambiguity arises when the term is used interchangeably with public relations. An organisation whose public relations activities are largely hound up with public policy issues may refer to these activities as 'public affairs' rather than 'public relations': there is an obvious link with 'affairs of state'

La *comunicación organizacional*, por su parte, se entiende como "el uso del lenguaje como un medio simbólico para la inducción hacia la cooperación de seres (personas) que, por naturaleza, responden a símbolos" (Tompkins, 1984). En este intento por diferenciar las disciplinas de la comunicación organizacional, la corporativa, la de negocios y la empresarial, se delimitarán los elementos característicos de la primera. Así, puede definirse como aquella que en el interior de un sistema económico, político, social o cultural se orienta a la función de rescatar la contribución activa de todas aquellas personas que lo integran, operativa y tangencialmente, abriendo espacios para el debate de los problemas que surgen en el seno de la organización (empresa o institución), dirigidos al logro de soluciones colectivas en beneficio del sistema y para hacerlo más productivo.

Asimismo, en la comunicación organizacional se considera que el lenguaje se constituye en herramienta básica, por no decir determinante, por medio del cual las personas perciben y construyen la realidad social. La comunicación organizacional, pues, se basa en la percepción y construcción de la realidad de cada uno de los individuos involucrados en la organización, a la que

¹⁷¹ REBEIL CORELLA, M^a A., *Op. Cit.*, 2000, pp. 163-170

aportan su particular y propia racionalidad. La comunicación organizacional tendría por objeto el rescate de la contribución de todas estas racionalidades, empeñándose en hacer emanar, de forma consensuada, la voluntad, el compromiso y la responsabilidad de cada uno de los integrantes de la organización, contemplados tanto desde la estructura formal, como desde la informal, que deben orientarse a un objetivo superior común para que el sistema sea operativo y funcione.

Cabe destacar, asimismo, que los profesionales de la comunicación organizacional ejercen sus funciones en organizaciones de tamaño reducido, y en palabras de Rogers y Agarwala-Rogers (1976), en contextos altamente estructurados, en las cuales sus integrantes participan de modo esencial (operativo), a diferencia de lo que ocurre en los ámbitos de mayor tamaño, como los sistemas organizacionales regionales, nacionales, internacionales o supranacionales, que serían el ámbito de actuación de los comunicadores sociales. El enfoque de sistemas abiertos en relación al estudio de las organizaciones ha ubicado a la comunicación en el eje central de la comprensión del comportamiento organizacional, toda vez que considera las relaciones estructurales como la base fundamental para la comprensión de la comunicación. Asimismo ha contribuido a incorporar al diagnóstico y la planificación de la comunicación organizacional las variables intrínsecas y las extrínsecas de los sistemas¹⁷².

Según ha quedado anteriormente expuesto, resulta algo confusa, incluso actualmente, la diferenciación clara entre las diversas funciones de la comunicación en las organizaciones, así como la denominación que debe asignarse a cada una de ellas. La aportación académica que realizaron Gruning *et al.* (1992a) -la cual tendremos ocasión de analizar más a fondo en próximos capítulos, toda vez que se trata de una obra de referencia fundamental en la literatura especializada-, persigue en gran medida obtener respuesta a la cuestión acerca de cómo, por qué y hasta qué punto influye la comunicación en el logro de los objetivos organizacionales. Gruning y sus colaboradores establecieron, además, que las tareas correspondientes a la comunicación corporativa y a la comunicación institucional reciben el nombre de "relaciones públicas y de administración de la comunicación", quedando completamente excluidas de ésta las relacionadas con el marketing y la publicidad, hecho éste que nos permite legitimar y justificar el criterio de acotación que hemos adoptado frente al ámbito del estudio de esta tesis doctoral. Así, los autores norteamericanos explicitan que los términos "relaciones públicas", "administración de la comunicación" y "comunicación organizacional" son utilizados indistintamente, aunque definen las relaciones públicas y la administración de la comunicación como conceptos empleados en el conjunto de tareas y de actividades de planificación, ejecución y evaluación de la comunicación en una organización, con la finalidad de contribuir al logro de sus metas. Somos conscientes, sin embargo, del hecho de que algunos autores de procedencia latinoamericana y española prefieren el empleo del término "comunicación organizacional" para denominar la misma actividad (H. Andrade, Abraham Nosnik o Serafina Llamo serían algunos de ellos, todos ellos de procedencia mexicana). Destacamos, sin embargo, que sí existe una coincidencia entre todos estos autores, al señalar que las actividades del Departamento de Relaciones Públicas no pueden mezclarse con las del Departamento de Marketing, afirmación que justifican al afirmar que se perdería el valor que se genera como administrador del intercambio e interlocución entre las organizaciones y sus públicos estratégicos.

Pero hay otros muchos puntos de vista, como tendremos ocasión de demostrar solamente unas líneas más abajo. Por ejemplo, en el vol. 10, num. I, de 1996, el *Management Communication Quarterly* "realizó un esfuerzo notable por definir las distintas disciplinas comunicativas que intervienen en la dinámica y funcionamiento de las empresas a instituciones"¹⁷³. Este órgano de difusión y los autores que suscriben sus artículos (todos ellos procedentes de instituciones universitarias norteamericanas), optaron por la siguiente división conceptual: *comunicación de*

¹⁷² REBEIL CORELLA, M^a A., *Op. Cit.*, 2000, pp. 177-183

¹⁷³ Con la participación, entre otros autores, de: P.A. Argenti; E.M. Eisenberg; D.K. Mumby y C. Stohl; N.L. Reinsch Jr.; A. Shelby y L.R. Smeltzer.

negocios, comunicación gerencial, comunicación corporativa y comunicación organizacional. En una de estas cuatro (en la corporativa) quedó incluido el término de Relaciones Públicas¹⁷⁴.

Realizadas estas pertinentes aclaraciones terminológicas creemos que podemos abordar ya, y sin más dilación, el capítulo siguiente, en el que acotaremos la función directiva de las Relaciones Públicas como ámbito de estudio de nuestra tesis doctoral y todo ello contemplado desde diversas perspectivas: desde la Escuela de la Comunicación Organizacional; desde la Escuela de las Relaciones Públicas y, por último, desde la recientemente aparecida Escuela de la Comunicación Integral (también llamada Total o Corporativa).

Antes, sin embargo, advertiremos al lector de que, a partir de ahora y hasta la última línea del presente documento académico, utilizaremos la terminología empleada por cada uno de los autores que vayamos citando que, como se irá viendo, no solamente no coinciden en gran cantidad de ocasiones, sino que, incluso, difieren plenamente en su acepción. La conservación literal terminológica no obedece tan sólo al respeto que merece toda cita textual, sino que tiene un objetivo subyacente: discriminar la escuela comunicativa a la que cada autor se adscribe, ilustrando, asimismo, la filosofía que sustenta a cada corriente. Al margen de los comentarios evaluativos que vayamos realizando a lo largo del futuro texto, el lector comprobará que, en múltiples ocasiones, procederemos a subrayar palabras o frases completas, con una indicación a pie de página que aclara la autoría propia del subrayado. Nuestra intención, en esos casos, es advertir que no suscribimos el punto de vista del autor citado, pese a lo cual mantendremos la nomenclatura sin alteración alguna debido a los motivos anteriormente expuestos. Agradeceremos encarecidamente al amable lector de estas páginas no obviar esta advertencia aclaratoria a partir de ahora, en aras de una mejor comprensión de los tres capítulos que vienen a continuación (1.2.1, 1.2.2 y 1.2.3), en los que llevaremos a cabo una aportación personal con intención de ordenamiento de las diversas perspectivas teóricas y prácticas desde las que se concibe la función directiva de la comunicación, de importancia clave y vinculante para el futuro desarrollo discursivo del resto del presente trabajo.

1.2.1. Desde la Escuela de la Comunicación Organizacional

En los trabajos teóricos desarrollados durante el siglo XX por las diversas escuelas organizacionales, y según se ha comentado anteriormente en el Capítulo 1.1.1, la comunicación se encuentra escasamente presente de manera explícita. Todo apunta a que se da tan por sentado que ésta existe en el entramado organizacional, que no se constituye en elemento de reflexión o análisis específico. Schannon (1939) y años después acompañado de Weaver (1949), realizó una serie de trabajos en torno al concepto de la información y su circulación en el ámbito informático y en el de las telecomunicaciones que serían los precursores de una serie de teorías de la comunicación desarrolladas a partir de la década de los años 50, que irían más allá de las específicamente organizacionales: Wiener y la *Cibernética*; la *Escuela Lingüística*; la *Escuela de Palo Alto*; el *Análisis Transaccional (AT)* y la *Programación Neurolingüística (PNL)*. El norteamericano Wiener (1948), si bien compartía con su alumno Schannon el enfoque informático-telecomunicativo de sus estudios, desarrolló el nuevo concepto de retroalimentación (*feedback*), que tendría una enorme trascendencia posterior y que daría origen a una serie de trabajos en el área lingüística, ya que eliminó por completo la concepción de la linealidad de la transmisión de la información y, de hecho, estableció de pleno la diferencia entre los conceptos de información y de comunicación.

Paralelamente, a finales de la década de los años 40 y en la de los años 50, desde un ámbito de estudio radicalmente diferente, los lingüistas Salir (1949) y Whorf (1956) estudiaron el lenguaje humano, las estructuras internas de los mensajes y la relación de éstos últimos con el

¹⁷⁴ REBEIL CORELLA, M^a A., *Op. Cit.*, 2000, pp. 184-186

contexto y el empleo de las diversas lenguas existentes, y proporcionaron referentes suficientes a una serie de investigadores del área de las ciencias humanas, como antropólogos, psiquiatras, sociólogos y lingüistas (Bateson, Birdwhistell, Jackson y Watzlawick) que, agrupados en lo que ha venido en llamarse el "*colegio invisible*" de Palo Alto (comunidad virtual multidisciplinar), elaboraron una verdadera teoría de la comunicación interpersonal, basada en la *Teoría de Sistemas*, es decir, en las influencias recíprocas que ejercen entre sí el individuo y el sistema social abierto en el que se inserta. Como es bien sabido, un sistema abierto es homeostático, es decir, que todo cambio producido por cualquier efecto interno o externo provoca efectos autorreguladores, que se esfuerzan por conducir al sistema a su situación inicial. Aplicado al ámbito exclusivamente comunicativo, los teóricos de Palo Alto concluyeron que todo es comunicación y que es imposible no comunicar, porque la comunicación es un todo integrado (Birdwhistell, 1967) en los intercambios relacionales. Finalmente, otra importante aportación del mencionado grupo virtual consistió en señalar las diferencias existentes entre mensaje verbal y mensaje transmitido, toda vez que éste último se ve enriquecido por otros "subsistemas": los derivados de la comunicación no verbal, de un lado, y del espacio interindividual, de otro.

Así, siguiendo con nuestro recorrido cronológico, en los primeros años de la década de los años 60 se retomará el concepto de la retroalimentación (*feedback*) introducido por Wiener a finales de los años 40, con el fin de analizar la comunicación interpersonal desde la perspectiva de la estructura de las interacciones de las personas. De la mano del psicoanalista Berne (1971, nació así el *Análisis Transaccional*, que estableció las diversas relaciones entre los individuos y la vida familiar, la cual confiere un 'tono' o matiz concreto a los mensajes emitidos por sus miembros. Algunos años después (finales de la década de los años 70 y de los años 80) en la estadounidense Universidad de Santa Cruz verá la luz una nueva corriente de estudio y análisis de la comunicación interpersonal, que recibirá el nombre de *Programación Neurolingüística (PNL)*. Sus impulsores, John Grinder y Richard Bandler, identificaron los rasgos de comportamientos comunicativos (verbales y no verbales) de una muestra de personas, consiguiendo aislarlos y estableciendo su relación con el estado interno de los individuos receptores, con sus valores y singularidades¹⁷⁵.

La influencia que todas estas aportaciones teóricas sobre la comunicación interpersonal ejercerán sobre la concepción de la función en línea y la materia prima con la que trabaja (la comunicación con los públicos) serán innegables, como tendremos ocasión de argumentar en las páginas siguientes. En efecto, si resulta que "*las comunicaciones son vitales para la gestión y constituyen una de las tareas más difíciles de realizar*" (Weiss, 1978: 289), las organizaciones deben plantearse seriamente la introducción de una función que gestione la comunicación interna y externa en sentido amplio, que vaya mucho más allá de una simple implementación de sistemas de información (visión táctica) y se constituya en política comunicativa, formalizada en base a la planificación de la dirección por objetivos (visión estratégica). Por otro lado, desde una perspectiva organizacional, las nuevas formas que está tomando el *management* (la gestión participativa, los organigramas matriciales, las organizaciones progresivamente más flexibles, la importancia de las estructuras informales, la influencia de los factores culturales, la imparable turbulencia y complejidad del entorno, la dimensión estratégica del concepto de "misión" en la coordinación de los objetivos, etc.), precisan de la comunicación como factor de gestión para su desarrollo, y por ello ésta no puede por menos de concebirse como un valor estratégico, en tanto que proceso de influencia para, a través de la construcción de buenas relaciones con los públicos, se desemboque en la construcción de una reputación corporativa de signo positivo, y adquirir progresivamente un nivel de rango directivo, que permita hacer frente a la creciente complejidad de los problemas derivados de la gestión de la comunicación.

¹⁷⁵ BARTOLI, A., *Op. Cit.*, 1991, pp. 77-81

En este sentido, H. Andrade (2005: 40-43) ha definido muy recientemente el papel que juega el profesional de la comunicación en el ámbito organizacional, en el que, cómo se comprobará, se enfatiza esa función estratégica a la que hacíamos referencia:

- *Debe contribuir al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Debe conocer a fondo la organización y el negocio en el que está, mantenerse al tanto de sus objetivos y estrategia, saber en qué puede apoyar en su cumplimiento, hacerlo con calidad y oportunidad, dar seguimiento a sus esfuerzos, y evaluar sus resultados.*
- *Debe basarse en la investigación. No puede desarrollar su función a partir de suposiciones y criterios subjetivos, sino de necesidades reales detectadas a través de diferentes instrumentos. Debe conocer a fondo tanto a la organización como a sus públicos. Ambos tienen características y necesidades, intereses y objetivos de información distintos, pero la mayoría de las veces, complementarios. El no tomarlos en cuenta para el diseño de la estrategia comunicativa hará que ésta carezca de cimientos sólidos.*
- *Debe partir de una estrategia. Esto significa, por un lado, que el comunicador tiene que apoyarse en las estrategias de su organización y en los resultados de su investigación, y por otro, que debe establecer claramente los objetivos que persigue, la manera cómo los va a alcanzar y la forma cómo los medirá. Es fundamental que no sólo estén definidos el qué y el cómo, sino también el para qué, pues constituye aquello que dará sentido y dirección al esfuerzo que se realice.*
- *Debe facilitar, apoyar y promover una comunicación eficiente de la organización. Asumiendo sus propias responsabilidades y fomentando que cada persona y área asuma las suyas. Como ya vimos, la comunicación es una responsabilidad compartida y, para que sea óptima, todos tienen que participar. El comunicador cumple la importante función de ayudar a que este esfuerzo lo realice bien quien tiene que hacerlo, pero en ningún momento se convierte en la instancia encargada de la comunicación en la organización.*
- *Debe asegurar la congruencia entre lo que se dice a través de los distintos medios empleados, y entre los mensajes que se envían al exterior y los que circulan internamente. Si lo que se dice en un lado contradice lo que se dice en otros, habrá confusión y pérdida de credibilidad.*
- *Debe utilizar todos los medios existentes. Las organizaciones tienen un enorme potencial comunicativo. Como comentábamos antes, todo comunica (las conductas, las instalaciones, las normas, los uniformes, la manera cómo se trata a los demás) y no sólo los medios "tradicionales", como revistas, intranet, videos y tableros de avisos. El comunicador no debe limitarse a éstos últimos, sino aprovechar muchos otros que se encuentran desperdiciados en la organización, o que incluso están mandando mensajes contradictorios sin que nadie repare en ello (excepto los receptores, que se dan cuenta muy bien de estas contradicciones).*

En esta misma línea, el mexicano Sánchez Gutiérrez definió las actividades más relevantes a las que debe consagrarse el comunicador para "*desarrollar e implantar estrategias de comunicación que respalden a la organización en el logro de sus objetivos, ofreciendo recursos efectivos de coordinación, apoyando los procesos de cambio y reforzando la integración del personal*". Fueron éstas:

- *Desarrollar estrategias, planes y políticas de comunicación. Cada estrategia responderá a objetivos específicos que a su vez se derivan de necesidades de comunicación detectadas en la organización. Los planes y políticas se subordinarán a las estrategias, y los tres deberán supeditarse a las estrategias, planes y políticas organizacionales.*
- *Participar en la planeación y producción de programas de comunicación. La gama de actividades en las que puede incidir el trabajo del responsable de comunicación organizacional, en lo relacionado con la producción y distribución de mensajes, es casi tan amplia como la gama de actividades que abarca la organización misma.*

- *Concebir y desarrollar programas de comunicación desde y/o para otras áreas de la organización.*
- *Colaborar en el desarrollo de políticas y procedimientos, así como de distintos elementos orientados al cambio o reforzamiento de la cultura de la organización.*
- *Desarrollar y llevar a la práctica programas de capacitación y entrenamiento en comunicación*¹⁷⁶.

En palabras de Sánchez Gutiérrez (1998: 45), si bien la función no ha sufrido cambios notables en los últimos años, no ha ocurrido lo mismo con su entorno, donde sí se han producido modificaciones importantes: en las expectativas de los clientes, y en las de los receptores; en las reglas del juego; en las herramientas (medios) e, incluso, en los mensajes. También ha variado de forma significativa el *rol* que juega el comunicador, abarcando desde aquellos que prestan sus servicios desde un departamento integrado en organizaciones de muy variados tamaños, hasta consultores y asesores externos. Asimismo ha cambiado el propio fenómeno comunicativo, es decir, el paradigma de la comunicación. Y todo ello se encuentra, a su vez, inscrito en una serie de tendencias:

- Búsqueda de la legitimización de un nuevo paradigma de comunicación
- Percepción de la realidad organizacional como algo paradójico
- Enfoque estratégico integral
- Mayor especialización del comunicador
- Preponderancia de la comunicación interpersonal
- Incorporación de nuevas tecnologías
- Empleo de recursos externos (*'outsourcing'*),

y al hilo de lo expuesto, Sánchez Gutiérrez (1996 y 1998: 42-43) destacará el hecho crucial de que el nuevo paradigma de la comunicación se expresará en el *desplazamiento del foco de atención hacia el receptor*:

*Hace más de un lustro, Clampitt (1991, pp .15-22) propuso el "enfoque de coordinación" para superar las limitaciones que imponen, en el terreno de la actividad gerencial, los enfoques lineal y bidireccional de la comunicación. Con base en una interesante metáfora, comparando a la comunicación con la danza*¹⁷⁷, *desarrolló un concepto en el que destacan conceptos como "multiplicidad de propósitos", "coordinación de significados", y "coorientación" para asegurar la "belleza" (armonía, equilibrio) de los actos comunicativos, en los que los participantes interactúan como danzantes, moviéndose con una sincronización muy precisa. Desde esta perspectiva diferente, yo propuse indagar acerca del papel de los receptores en los procesos de comunicación, para analizar las mediaciones que se llevan a cabo en las organizaciones y, sobre todo, determinar qué hacen los receptores con la información en su papel de "constructores de la realidad social" (Sánchez Gutiérrez, 1993).*

En efecto, las tres grandes contribuciones en relación a esta corriente fundamental de pensamiento, son: a) mostrar la no pasividad de los receptores al hacer suya la información; b) el hecho de que los seres humanos pertenecen a redes sociales, las cuales influyen y están activas durante los procesos comunicativos; y c) la incorporación de la retroalimentación como requisito básico para la comunicación efectiva (Nosnik, 1996), y todo ello, además, produciéndose en lo que es una realidad paradójica que hace necesaria una nueva forma de reflexión que permita que *"aceptar que las paradojas son características de nuestra vida es el primer paso para vivir con ellas y resolverlas"*, porque son *"inevitables, endémicas y perpetuas"* (Handy, 1996: 31). Así, pues, al hilo de esta consideración, una de las funciones del comunicador en este nuevo contexto deberá consistir en apoyar a los miembros de la organización en el proceso de atribución de sentido a esa

¹⁷⁶ SANCHEZ GUTIERREZ, S.R., "La visión estratégica del comunicador organizacional", en REBELI CORELLA, M^a A.; RUIZ-SANDOVAL, C. (coord.), *El poder de la comunicación en las organizaciones*, México: Plaza y Valdés, 2000 (1^a ed. 1998), pp. 42-44

¹⁷⁷ "Once a dance is performed it can never recaptured in the same way again; it is unrepeatable and irreversible. Even the simplest of dances involves thousands of intricate and complex maneuvers. It may well be one of the highest and most unique forms of human expression. So, too, is communication", Cfr. CLAMPITT, PH., *Op. Cit.*, p. 15

realidad "sensemaking" (Weick, 1995). Según Sánchez Gutiérrez (1998: 51) para ello, y también para plantear estrategias comunicativas en sinergia con las corporativas, más integradoras, y para hacer frente a las necesidades de renovación, revitalización y transformación de las organizaciones. Parafraseando a Lauer (1995):

(...) estos líderes corporativos buscarán ejecutivos de comunicación y consultores con capacidad para pensar estratégicamente acerca de todos los componentes de la caja de herramientas de la comunicación, y con el 'background' necesario para desarrollar planes que movilicen la participación de la organización en su totalidad.

Y para que todo ésto ocurra, la alta dirección de las organizaciones dejará de solicitar a los responsables de comunicación el mero apoyo en cuestiones específicas (de Relaciones Públicas o de integración, por ejemplo), para pasar a pedirles *soluciones totales*, según el modelo de comunicación integrada¹⁷⁸ propuesto por Gayeski y Woodward (1996):

- *Comunicación Estratégica basada en el mercado.* Diseño de programas proactivos que se enfoquen a la estrategia organizacional (corporativa).
- *Tecnología e ingeniería del desempeño.* Solución de problemas de la organización mediante el análisis y la mejora de la selección, comunicación, instrucción, diseño del trabajo, retroalimentación y programas de incentivos.
- *Reingeniería de procesos.* Rediseño radical de los procesos de negocio, según los postulados de Hammer y Champú ((1993).
- *Modelo ComADD (Communication Analysis, Design and Development Model).* Sistema para identificar brechas en el desempeño y seleccionar y evaluar posibles soluciones basadas en la comunicación¹⁷⁹.

Para ello será preciso que el perfil del comunicador sea altamente especializado y que sea capaz de intervenir profesionalmente a nivel de:

- *Comunicación operativa.* Desarrollo de mensajes y piezas de comunicación. La comunicación, así, se equiparará a un 'centro de costos'.
- *Comunicación táctica.* Identificación de necesidades comunicativas y desarrollo de soluciones para potenciar las distintas funciones que sostienen y proyectan a la organización. La comunicación se concebirá como un 'centro de servicios'.
- *Comunicación estratégica.* Proceso de comunicación que permite hacer frente a decisiones estratégicas, tácticas y operativas. Esto convertirá al área estratégica de comunicación en un 'centro de resultados'¹⁸⁰.

De este modo:

The concept of strategy enters into our perspective on organizational communication at two levels. One level is that of the organization. (...) But all organizations face at least one fundamental tension: a tension between individual members' needs and the needs of their organizations. (...) However, these two sets of needs –those of a society or organization and those of their individual members- create a fundamental dilemma. (...) They do so through adopting various 'strategies of organizing'. Conversely, if members of organizations are to meet their own needs, they must find ways to 'communicate strategically' within the situations they face in their organizations.

¹⁷⁸ Valga esta nota a pie de página para expresar que no nos adscribimos a las corrientes que abogan por la integración de todas las fuentes comunicativas de una organización (Comunicación Integral) y para advertir al lector que cuando aparezca un texto relacionado con estas tendencias es a título descriptivo y no porque nos sintamos identificados con la expresión de sus contenidos.

¹⁷⁹ SANCHEZ GUTIERREZ, S.R., *Op. Cit.*, 1998, pp. 52-53

¹⁸⁰ PÉREZ CASTILLO, J.G., "La aplicación de modelos de comunicación en las organizaciones", en REBELI CORELLA, M^a A.; RUIZ-SANDOVAL, C. (coord.), *El poder de la comunicación en las organizaciones*, México: Plaza y Valdés, 2000 (1^a ed. 1998), pp. 116-118

The first and more important step in understanding strategies of organizing is to realize that they are strategies –choices made by powerful members of an organization about how it will be designed and how it will operate. (...) The second sense in which organizational communication is strategic involves the actions of individual employees. (...) However, selecting appropriate communicative strategies is a complex process¹⁸¹.

En este nuevo paradigma emergente, el término Relaciones Públicas, que ha dejado progresivamente de estar asociado en exclusividad a la función comunicativa, investido de poder jerárquico funcional y, a la vez, de *staff*, como anteriormente hemos mencionado, contrasta en algunos aspectos con la teoría de lo que, en los últimos años, ha venido en llamarse la función de Comunicación Integral (o Comunicación Total o Comunicación Corporativa), protagonizada por la figura del *Dircom*. Efectivamente: la utilización del término *Public Relations*, con el paso del tiempo, ha dejado de emplearse homogéneamente, en especial en los tres últimos lustros aproximadamente, tanto en el terreno de la *praxis* y de la literatura profesional, como en el académico. Así, recientemente, han aparecido nuevos términos que no con voluntad de sinónimo han comenzado a desplazar al original e histórico de Relaciones Públicas, como es el caso, por ejemplo, del empleo de nociones tales como *Communication Management, Corporate Communication, Integrated Communication, Total Communication o Reputation Management*¹⁸², entre otros. Como veremos más adelante, conforme avancemos en los dos próximos subcapítulos, las diferencias no son simplemente de orden semántico¹⁸³. De hecho, se trata de dos grandes tendencias o líneas de pensamiento¹⁸⁴ que han dado origen a un prolijo *corpus* teórico, fundamentalmente en la década de los años 90: de un lado, el promovido por Fombrun (1983 y 1995), Fombrun y Shanley (1989) y Van Riel (1995) -conceptos de *Reputación* y de *Comunicación Corporativa*, respectivamente-, y de otro el que abandera el norteamericano J.E. Grunig (*Escuela de Relaciones Públicas y Gestión de la Comunicación*), todo lo cual se explicará pormenorizadamente, a continuación.

1.2.2. Desde la Escuela de las Relaciones Públicas

(...) las Relaciones Públicas constituyen un proceso que implica muchas cuestiones sutiles y de gran alcance. Incluyen la investigación y el análisis, la creación de una política, la programación, comunicación y retroalimentación de muchos públicos. Sus profesionales actúan a dos niveles distintos: como asesores de sus clientes o de la alta dirección de una organización, y como técnicos que producen y divulgan mensajes en múltiples canales de comunicación¹⁸⁵.

Así definieron Wilcox, Autt, Agee y Cameron la actividad de la gestión profesional de las Relaciones Públicas, y nos ha parecido pertinente comenzar este capítulo con esa cita, dado que contiene en sí misma todos los elementos que la sitúan de lleno en el plano estratégico que nos proponemos abordar con el desarrollo de esta parte del estado de la cuestión. Antes de continuar, permítasenos clarificar que no es el objetivo de este capítulo llevar a cabo una descripción exhaustiva de las distintas definiciones que sobre la noción de Relaciones Públicas aparecen en la literatura especializada que, como se verá mas adelante, va mucho más allá de la simple cuestión

¹⁸¹ CONRAD, CH, POOLE, M.S., *Op. Cit.*, 2005, p. 14-18

¹⁸² YUKIO, T., "The Dominance of English and Linguistic Discrimination", en *Media Development*, Vol. 15, nº 1, 1992, pp. 32-34

¹⁸³ Según se desprende del proyecto *European Public Relations Body of Knowledge* (EBOOK Project), impulsado en 1998 por la European Association for Public Relations Education and Research (CERP E&R), Cfr. RULER, B. VAN, VERCIC, D., *The Bled Manifesto on Public Relations*, <<http://www.bledcom.pdf/manifesto/pdf>>, 2002, p. 3. Cfr. RULER, B. VAN, VERCIC, D., BÜTSCHI, G., FLODIN, B., "The European Body of Knowledge on Public Relations. Communication Management; The Report of the Delphi Research Project 2000". <<http://www.viewebok.org/download/delphi12.pdf>>, European Association for Public Relations Education and Research, June 2000, p. 6

¹⁸⁴ RULER, B. VAN, "Dimensions of European Public Relations", <<http://www.opranet.org/workbook/page34.htm>>, Public Relations World Congress 2000, October 22-24, Chicago, Illinois

¹⁸⁵ WILCOX, D.L. *et al.*, *Op. Cit.*, 6ª ed., 2001, p. 3

del desacuerdo semántico característico de todas las nuevas disciplinas académicas y profesionales en sus etapas iniciales¹⁸⁶, o de que la disciplina de las Relaciones Públicas pueda ser abordada desde muy diversas perspectivas de análisis, tanto conceptuales como profesionales. En este sentido, Porto Simões establecerá las múltiples y complejas posibilidades de aproximación a las Relaciones Públicas¹⁸⁷ desde las que pueden ser abordadas:

- Estructural
- Administrativa
- Filosófica
- Comunicacional
- Política
- Psicológica
- Personalizada,

y probablemente sea en base a tantas perspectivas de enfoque, según se desprende de la bibliografía especializada, que las Relaciones Públicas no son fáciles de identificar y aún menos de acotar, de tal forma que *"tal vez nos encontremos ante una de las categorías conceptuales más elusivas de toda la comunicación pública"*¹⁸⁸.

Tampoco nos hemos marcado como objetivo ahondar en las dos corrientes teóricas que desde finales de los años 80 enfrentan la visión mecanicista de las Relaciones Públicas *versus* la de orientación más sociológica¹⁸⁹, pero, en cambio, sí es nuestro propósito enmarcar debidamente el ámbito en el que pretendemos desarrollar el presente trabajo discursivo. Por tal motivo, debemos hacer mención a un elemento común, que es citado reiteradamente en la práctica totalidad de las definiciones que sobre el término Relaciones Públicas aparecen en la bibliografía específica, que no es otro que su *función directiva*, elemento, éste, fundamental para poder encarar el desarrollo de nuestro propósito general preliminar, que no es otro que plantear un estado de la cuestión sobre la Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas y los modelos de los que se sirve para lograrlo. Así, la categorización de las Relaciones Públicas como función directiva es la base imprescindible sobre la que puede argumentarse su dimensión funcional en el seno de las organizaciones, es decir, que en tanto que función directiva, las Relaciones Públicas deben ser consideradas como un área funcional independiente, que trate la comunicación como materia prima, entendida: *"como sistema nervioso de la empresa o institución, siendo uno de los objetivos de la misma el concebir y realizar actividades que creen y fomenten la vitalidad de los flujos internos y externos, adecuando el contenido y la forma y cuyo fin último es crear, reforzar y modificar, ante todo el personal de la organización, una actitud positiva en la empresa o institución"*¹⁹⁰.

y también como: *"el conjunto de actividades y programas de comunicación efectuados por cualquier organización para crear y mantener buenas relaciones con los diferentes públicos externos y promover ante ellos una imagen favorable"*¹⁹¹.

¹⁸⁶ "... But when we use the techniques of descriptive analysis, it become abundantly clear that the things PR men actually do are marked to a very large extent by variety, not by uniformity. The trouble is not that the phrase 'public relations' has no meaning; the difficulty is that it means too many different things", FITGERALD, S., "Public Relations: a Profession in Search of Professionals", *Public Opinion Quarterly*, Vol. 10, nº 2, Summer 1946, p.191

¹⁸⁷ PORTO SIMOES, R., *Relaciones Públicas: función política en la empresa y en la institución pública*, Barcelona: Consejo Superior de Comunicación y Relaciones Públicas de España, 1993, pp. 29-75

¹⁸⁸ SALAS NESTARES, M^a I. DE, "Las fronteras de la comunicación estratégica (II). El s. XX: Comunicación persuasiva, publicidad y relaciones públicas", en ALBERTO PEREZ, R. (ed.), *Estrategias de comunicación*, Barcelona: Ariel, 2001, p. 529

¹⁸⁹ Aunque, de hecho, nos inclinaremos por esta segunda corriente teórica, que se orienta a la consecución de la cohesión social, siguiendo los postulados de KRUCKEBERG, D., STARCK, K., *Public Relations and Community: A Reconstructed Theory*, New York: Praeger, 1988; BOTAN, C.H., HAZLETON, V. (ed.), *Public Relations Theory*. Hillsdale (NJ): Lawrence Erlbaum, 1989; HEATH, R.L. (ed.), *Rhetorical and Critical Approaches to Public Relations*, Hillsdale (NJ): Lawrence Erlbaum, 1992; BOTAN, C., "Introduction to the Paradigm Struggle in Public Relations", en *Public Relations Review*, Vol. 19, nº2, Summer 1993; y LEDINGHAM, J.A., BRUNING, S.D. (ed.), *Public Relations as Relationship Management. A Relational Approach to the Study and Practice of Public Relations*, Hillsdale (NJ): Lawrence Erlbaum, 2000

¹⁹⁰ ARRIETA, L., "La dimensión del propósito en la Comunicación Organizacional", en *La Comunicación en las organizaciones*, México, Trillas, 1991, pp. 141-142

¹⁹¹ ANDRADE, H., "Hacia una definición de la Comunicación Organizacional", en *La Comunicación en las organizaciones*, México, Trillas, 1991, p. 333

Y así se reconocerá en una buena parte de las múltiples definiciones que aparecen en la literatura especializada, tanto de procedencia profesional como académica. Los responsables del área funcional de Relaciones Públicas, al igual que los restantes departamentos en línea de la organización, deben tomar decisiones. Y el método de la planificación estratégica del programa o plan, basado en la *Dirección por Objetivos (DPO)*, deberá ser utilizado, también, por los directivos del área.

El planteamiento más conocido [de la planificación estratégica] es el proceso denominado 'dirección por objetivos'. En otras palabras, la idea consiste en formular una estrategia que permitirá alcanzar objetivos determinados de la organización. Según Robert E. Simmons, autor de 'Communication Campaign Management', la utilización de la dirección por objetivos en el proceso de planificación garantiza "la producción de los mensajes relevantes y establece los criterios para evaluar las campañas".

Norman R. Nager y T. Harrel Allen, en su libro 'Public Relations Management by Objectives' analizan los nueve pasos básicos que pueden ayudar al profesional de las relaciones públicas a planificarlo todo (...). Los pasos pueden servir como una lista de comprobación de la planificación que constituye la base de la planificación estratégica¹⁹².

No podemos dejar de mencionar en estos comentarios contextualizadores que, según se describe en la abundante bibliografía historiográfica, en su arranque inicial las Relaciones Públicas se aplicaron al objetivo de solucionar conflictos entre las grandes corporaciones norteamericanas y la opinión pública contraria a sus actividades monopolísticas y a sus excesos autocráticos¹⁹³, y esa *praxis*, indisolublemente asociada al nacimiento de la revolución industrial y los primeros movimientos sindicales, al derecho a la libertad de expresión, y al periodismo de investigación¹⁹⁴ centrado en el mundo de los negocios¹⁹⁵, ha condicionado en gran medida la evolución histórica de una buena parte de la profesión¹⁹⁶, en especial a partir de la eclosión del capitalismo producida a partir de la II Guerra Mundial:

Dramating change characterized public relations during the last four decades. As in many fields and disciplines, public relations has grown up since World War II. Change has been the hallmark of the growing-up process. Despite constant barbs, criticisms, lambastings, and crises, public relations has not only survived, but flourished and prospered with ever-increasing success and value, become more sophisticated, professional and productive (...) Many public relations agencies and consultants get high marks for their services. Despite their frequent denials, even the media must often rely on the help and services of public relations professionals¹⁹⁷.

En este mismo sentido, cabe destacar que son múltiples los autores que afirman que las Relaciones Públicas han alcanzado su etapa de madurez, afirmación ésta de cuya veracidad tendremos ocasión de hablar ampliamente durante el desarrollo de esta tesis doctoral y muy especialmente en este capítulo en el que nos encontramos ahora inmersos. Para muestra, citaremos la opinión expresada por Coup de Fréjac, fundador de *Information et Entreprise* y miembro emérito de la *International Public Relations Association*:

On peut affirmer que, depuis les années 50, les relations publiques sont passées de l'enfance à la maturité pour atteindre aujourd'hui une maîtrise sereine. Elles ne sauraient toutefois se satisfaire de

¹⁹² WILCOX, D.L., CAMERON, G.T., XIFRA, J., *Relaciones Públicas. Estrategias y Tácticas*, Madrid: Pearson Educación, 8ª ed., 2006, p. 194

¹⁹³ CUTLIP, S.M., *The Unseen Power: Public Relations, a History*, Hillsdale (NJ): Lawrence Erlbaum, 1994

¹⁹⁴ Los profesionales que, en la época, practicaban ese tipo de periodismo de investigación, eran también conocidos por el ofensivo término de "muckrakers" o "removedores de estiércol". Ver GEIGER, L.G., "Muckrakers -Then and Now", *Journalism Quarterly*, vol. 43, 1966, p. 469

¹⁹⁵ RAUCHER, A., "Public Relations in Business: A Business of Public Relations", en *Public Relations Review*, Vol. 16, nº 3, Autumn 1990, pp. 19-26

¹⁹⁶ MARCHAND, R., *Creating the Corporate Soul: the Rise of Public Relations and Corporate Imagery in American Big Business*, Berkeley (Ca.): University of California Press, 1998

¹⁹⁷ CAYWOOD, C., *The Handbook of Strategic Public Relations and Integrated Communications*, New York: Mc Graw-Hill, 1997, p. iii

*ce développement car, dans une économie en transition permanente, leur mission au service de l'entreprise, source de richesse matérielle et sociale sans cesse de nouveaux progrès*¹⁹⁸.

Sin embargo, resulta complejo establecer un discurso monolítico que permita interpretar la historia de las Relaciones Públicas¹⁹⁹. En nuestro caso, en este capítulo, nos centraremos exclusivamente en la interpretación aportada por aquellos autores que contemplan la vertiente funcional del desarrollo profesional, más cercana a la *Escuela Desarrollista*²⁰⁰ (*Developmental School*), que nos permitirá adentrarnos, a través de definiciones diversas, a la forma en que la disciplina ya desde sus primeras etapas de políticas comunicativas desarrolladas casi exclusivamente a través de la "Publicity", ha ido incorporando la *programación estratégica* a la función en línea, obviando deliberadamente otras fuentes que han tratado la interpretación histórica desde otros puntos de vista (económico -*Economic School*-²⁰¹ y político²⁰², fundamentalmente, pero también cronológico *stricto sensu*, geográfico, cultural, psicológico, antropológico o sociológico), por el hecho de que, a nuestro juicio, escapa de los objetivos específicos que incumben a este trabajo. A continuación, siguiendo un orden estrictamente cronológico, señalaremos algunas de ellas:

Nielander y Miller, en la década de los años 50, citaron diversas definiciones de las Relaciones Públicas, sin que ninguna les pareciera del todo convincente²⁰³:

Un cuidadoso estudio de las causas y los resultados de la conducta humana (R.W. Miller, 1946: 1).

Un arte y una ciencia que estudian el arduo problema de cómo un individuo o una institución pueden coexistir con otros individuos y otras instituciones (Harlow y Black, 1947: 13).

La filosofía administrativa de una organización (Plackard y Blackmon, 1947: 7).

El conjunto de todas las actuaciones realizadas por una institución y por las diversas personas relacionadas con la misma (Reck, 1946: 8).

Sencillamente, es el sistema de relaciones con otras gentes, cualesquiera sea su índole (Burnett, 1947: 4).

*El gentil arte de permitir que otros individuos se acomoden a nuestra propia trayectoria*²⁰⁴.

El deliberado, planeado y constante esfuerzo para establecer y mantener un entendimiento mutuo entre personas u organizaciones e incluso comunidades (Hess, 1950: 2).

Los autores norteamericanos zanjaron la cuestión aportando su propia definición, que es tan prolija como compleja al considerar en qué consiste la actividad y en la que, además de contemplar el concepto de públicos y la necesidad de recurrir a las ciencias sociales como requisito inicial para el desarrollo de la actividad profesional, incorporaron la *orientación directiva* de la misma²⁰⁵:

Las Relaciones Públicas (...) comprenden todas las actividades y normas de conducta que tienden de una manera continua a determinar, guiar, influir e interpretar las realizaciones de una organización para conformar las mismas en lo posible con el interés y el bienestar públicos. Su objetivo es desarrollar una base de buena voluntad entre los individuos o grupos a los que la organización sirve, o

¹⁹⁸ BEAUDOIN, J.-P., *Conduire l'image de l'entreprise. Les relations Publiques: l'art et la matière*, Rueil-Mailmaison: Liaisons, 1995, p. 13

¹⁹⁹ PEARSON, R., "Perspectives on Public Relations History", en TOTH, E.L., HEATH, R.L. (ed.), *Rhetorical and Critical Approaches to Public Relations*, Cap. 6, Hillsdale (NJ): Lawrence Erlbaum, 1992, pp. 111-130

²⁰⁰ MURPHREE, V., "Public Relations, 1900-1950: Tool for Profit or for Social Reform?", en SLOAN, D. (ed.), *Perspectives on Mass Communication History*, Hillsdale (NJ): Lawrence Erlbaum, 1991, pp. 230-241

²⁰¹ TEDLOW, R.S., *Keeping the Corporate Image: Public Relations and Business 1900-1950*, Greenwich (CON.): JayPress, 1979

²⁰² OLASKY, M.N., *Corporate Public Relations. A New Historical Perspective*, Hillsdale (NJ): Lawrence Erlbaum, 1987; y CAREY, M.N., *Taking the Risk Out of Democracy: Corporate Propaganda versus Freedom and Liberty*, United States of America: University of Illinois Press, 1997

²⁰³ NIELANDER, W.A., MILLER, R.W., *Op. Cit.*, 1958, pp. 2-3

²⁰⁴ Cfr. BLOOMFIELD, D., "White Pines Public Relations Clinic", *Public Relations Research*, Washington D.C.

²⁰⁵ NIELANDER, W.A., MILLER, R.W., *Op. Cit.*, pp. 4-5

con los que está indirectamente relacionada. Puesto que afectan a los intereses sociales, las Relaciones Públicas precisan apoyarse fuertemente en las ciencias sociales. Encuadran el estudio de las reacciones humanas, que no dependen exclusivamente de procedimientos mecánicos. Una de sus características es que deben ser constantes, no esporádicas. Una organización comercial debe primero ordenar sus asuntos internos antes de enzarzarse en un plan de Relaciones Públicas externas. Para captar la importancia y la necesidad de las Relaciones Públicas es primordial que la organización directiva de un negocio esté en situación de hacer una permanente revisión de sus actividades,

y a la par que advertían del carácter científico de la disciplina de las Relaciones Públicas y de la necesidad de comprender la trascendencia del uso de las ciencias sociales para el ejercicio profesional²⁰⁶, comparaban el papel del director funcional con el estrechamiento de un reloj de arena, en el sentido de que debe estar situado lo más cerca posible de la alta dirección y, al mismo tiempo, de las bases del organigrama, de modo que se controle la información global de la organización²⁰⁷. Semejante longitud textual para definir la función comienza a proporcionar las primeras pistas de que nos hallamos ante un término de extraordinaria complejidad y quizás desde esa perspectiva podrá comprenderse mejor la totalidad de lo que expondremos a continuación, que no es tema baladí para la profesión, para la academia y, consecuentemente, para enmarcar contextualmente este trabajo.

Para continuar con nuestro relato cronológico, en 1966, Robinson²⁰⁸ definió las Relaciones Públicas como una actividad científica, aplicada al área social y del comportamiento, cuyos objetivos serían:

- Medir, evaluar e interpretar las actitudes de los públicos implicados
- Asesorar a la alta dirección en el planteamiento de los objetivos, en aras de incrementar la comprensión y la aceptación públicas por parte de los públicos
- Conseguir un equilibrio entre dichos objetivos y los intereses, necesidades y finalidades de los públicos
- Desarrollar, llevar a la práctica y evaluar un programa o plan que conduzca al logro de la comprensión y la aceptación mutuas,

del mismo modo que lo había hecho anteriormente Brajnovic en su definición de 1967, que incorporaba la orientación sociológica de la función²⁰⁹, tan sólo un año antes de que el concepto "Relaciones Públicas" fuese adoptado por la *International Encyclopedia of the Social Sciences (1968)*²¹⁰:

Todas aquellas actividades de cualquier entidad u organización que se esfuerzan en concebir y realizar los planes para influenciar y orientar la opinión pública sobre la entidad, por medio de la información sincera y recíproca. Su fin no es ni comercial ni ideológico, sino simplemente social, puesto que las Relaciones Públicas tienden a crear, aumentar y mantener los contactos y las relaciones entidad-público.

Asimismo en un lejano 1966, Raymond Simon ya apuntaba la necesidad de recurrir a la medición de los resultados de los planes de Relaciones Públicas al desarrollar el concepto de la retroalimentación (*feedback*), afirmando que ésta última posee tres componentes fundamentales:

- *Informe*. Dirigido a la alta dirección, en el que se especifican los logros alcanzados con las actividades programadas.

²⁰⁶ NIELANDER, W.A., MILLER, R.W., *Op. Cit.*, 1958, p. 22

²⁰⁷ NIELANDER, W.A., MILLER, R.W., *Op. Cit.*, 1958, p. 26

²⁰⁸ ROBINSON, E.J., *Communicaton and Public Relations*, Columbus: Charles E. Merrill Books, 1966, p. 72

²⁰⁹ BRAJNOVIC, L., *Tecnología de la información*, Pamplona: EUNSA, 1967, p. 35

²¹⁰ CARLSON, R.O., "Public Relations", *International Encyclopedia of the Social Sciences*, Vol. 13., United States of America: MacMillan Co. & The Free Press, 1968, pp. 208-217

- *Medición.* Proporciona los datos cuantitativos que permiten calibrar el logro de los objetivos planteados al inicio del programa o plan de Relaciones Públicas.
- *Evaluación.* Supone el aporte de los medios necesarios para juzgar la calidad de los logros obtenidos con las actividades llevadas a cabo²¹¹.

En 1973, W. Ugeux (1973: 32-33) consideró que las Relaciones Públicas consistían en una política de dirección de una empresa o de cualquier otra estructura social, cuyo objetivo era la creación de un clima de afecto y confianza con la totalidad de los públicos, por medio de la difusión directa, o a través de los medios de comunicación de informaciones completas y honestas, encaminadas al logro del bien común, y todo ello basándose siempre en la vigilancia constante de las opiniones generadas por el entorno circundante. Tres años después, en 1976, Rex Harlow, uno de los primeros profesores que impartieron docencia en Relaciones Públicas en los Estados Unidos y que fundó una asociación que terminaría siendo la "Public Relations Society of America" (PRSA), recopiló casi 500 definiciones. Tras analizarlas y contrastarlas con los profesionales norteamericanos más destacados del momento, las redujo a una única definición común:

Las Relaciones Públicas son una función 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 al 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 anticipar las tendencias; utiliza la investigación y técnicas de comunicación éticas como principales herramientas²¹².

L. W. Nolte (1979) incorporará la concepción bidireccional al concepto, al sostener que las Relaciones Públicas son:

(...) la función directiva que adapta una organización a su entorno social, político y económico, y que adapta ese entorno a la organización, en beneficio de ambos. Esto implica dos tipos de actividad. Primero, el profesional de las Relaciones Públicas para que haga las cosas que la organización sea merecedora de la aprobación pública. Segundo, el profesional de las Relaciones Públicas debe convencer al público de que la organización merece su aprobación²¹³.

Asimismo, una de las primeras definiciones sobre la actividad profesional de las Relaciones Públicas²¹⁴ se publicaría en una editorial de la revista estadounidense *PR News* y señalaría el aspecto directivo de la función²¹⁵:

²¹¹ SIMON, R., *Relaciones Públicas. Teoría y práctica*, México: Limusa, 1986

²¹² WILCOX, D.L. *et al.*, *Op. Cit.*, 1989, p. 4

²¹³ NOLTE, L.W., *Fundamentals of Public Relations: Professional Guidelines. Concepts and Integrations*, New York: Pergamon, 2ª ed., 1979, en GRUNIG, J.E., HUNT, T., *Managing Public Relations*, Fort Worth: Harcourt Brace, 1984 (edición española: *Dirección de Relaciones Públicas*, Barcelona: Gestión 2000, 2000), p. 54

²¹⁴ El término fue utilizado por primera vez a finales del s. XIX en los Estados Unidos, en una conferencia dictada en 1882 por Dorman Eaton en la Universidad de Yale, según coinciden en afirmar diversos autores. Cfr. GOLDMAN, E.F., *Two-Way Street: The Emergence of the Public Relations Counsel*, Boston (Massachusetts): Bellman, 1948, p. 2, Cfr. CHAUMELY, J., HUISMAN, D., *Les Relations Publiques*, París: P.U.F., 1963, p. 8. Algún tiempo después, en 1897, el término aparecerá documentado en la memoria anual de las empresas norteamericanas del ferrocarril: "The object of the publishers is to put annually in permanent form all papers or addresses on the 'public relations' f ailways, appearing or being delivered during the year, which seem to have enduring value". Cfr. CUTLIP, S., *Public Relations History: From the 17th to the 20th Century. The Antecedents*, New Jersey: Lawrence Erlbaum, 1995, p. 208. Sin embargo, quien verdaderamente consolidó el concepto desde un punto de vista teórico fue Edward Bernays, en su obra *Crystallizing Public Relations*, (BERNAYS, E., *Crystallizing Public Relations*, New York: Boni and Liveright, 1923), la cual constituye el primer manual sobre Relaciones Públicas editado en los EEUU. Sam Black, por su parte, destacará que anteriormente se produjeron otras prácticas profesionales, en el área anglosajona, a principios del s. XX, (BLACK., S., *Public Relations in the 1980's. Proceedings of the 8th Public Relations World Congress*, London 1979, Oxford: Pergamon Press, 1980, p. IX). El primer país europeo occidental que utilizó el término 'Public Relations' fue Alemania, tras la II Guerra Mundial (1937), (Cfr. NESSMANN, K., "Public Relations in Europe. A Comparison with the United States", *Public Relations Review*, Vol. 21, nº 12, summer 1995, pp. 151-160). En la Europa del Este la práctica del ejercicio profesional -fuera del ámbito de las administraciones públicas- no se produjo hasta 1989. (Cfr. MOLONEY, K., *Rethinking Public Relations. The Spin and the Substance*, London: Routledge, 2000, p. 40).

²¹⁵ CUTLIP, S.M., CENTER, A.H., *Relaciones Públicas eficaces*, Barcelona: Gestión 2000, 2001

*Las Relaciones Públicas son una función directiva que evalúa actitudes públicas, identifica políticas y procedimientos de un individuo o una organización en el interés público, y planifica y ejecuta un programa de acción para lograr la comprensión y aceptación del público*²¹⁶.

Marston (1979)²¹⁷, inspirándose en Denny Griswold, fundador del *Public Relations News*, definió las Relaciones Públicas como una función de dirección que evalúa las actitudes públicas, identifica las políticas y procedimientos de una organización con el interés público y ejecuta un programa de acción y de comunicación para ganar la aceptación y el entendimiento públicos. Y Lesly, también ese mismo año, aludiría indirectamente el carácter directivo del cargo al describir las fases de una acción de Relaciones Públicas:

- Análisis del clima general de actitudes de los receptores y relaciones del emisor con su entorno.
- Definición de la actitud de cualquier grupo con respecto al emisor.
- Análisis valorativo de los estados de opinión.
- Estudio de la previsión de los problemas potenciales, las necesidades y las oportunidades.
- Formulación de una política definida.
- Planificación de los medios para mejorar las actitudes de los públicos.
- Ejecución de las actividades planificadas previamente.
- Retroacción, evaluación y ajuste²¹⁸

En esa misma línea, en 1985, M. Cutlip, H. Center y G.M. Broom definieron las Relaciones Públicas como:

*Una función directiva que ayuda a establecer y mantener líneas mutuas de comunicación, comprensión, aceptación y cooperación entre una organización y sus públicos; comprende el tratamiento de problemas y temas específicos ('issues management'); ayuda a mantener a la dirección informada de la opinión pública y a sentirse responsable de su gestión; define y enfatiza la responsabilidad de la dirección de servir el interés público; ayuda a la dirección a liderar y a gestionar el cambio, sirviendo como un primer sistema de señales de aviso para anticipar tendencias; para ello escucha e investiga y utiliza técnicas éticas de comunicación como herramientas principales y la comunicación*²¹⁹.

La extensión y complejidad de la definición da buena cuenta de la dificultad de definir un fenómeno que abarca tantas facetas y que, por añadidura, presenta otras acepciones (Solano Fleta, 1988): como actividades; como conjunto de conocimientos; y como filosofía de dirección. En definitiva: se trata de una noción abierta, en la que este *rol* directivo de la función Relaciones Públicas, que se sirve del diseño y posterior implementación de programas o planes estratégicos basados en la concepción bidireccional de la comunicación para el logro de la confianza plena entre una organización y sus públicos, ha sido asimismo tratado por otros autores en la literatura especializada, entre los cuales cabe destacar a Ferguson (1996)²²⁰ y Gregory (1996)²²¹. Coincide en el mismo tratamiento el estudio europeo sobre las Relaciones Públicas *The Bled Manifesto* (2002)²²², si bien incorporará otras características suplementarias que le son propias como función:

- La *operativa*, es decir, la ejecución del plan de acción de la planificación estratégica, que puede haber sido diseñada por la propia organización o subcontratada a terceros.
- La *reflexiva*, que consiste en adaptar los valores y procedimientos de la organización a los de su entorno social, de tal manera que se incentiven las políticas de actuación social responsable de ésta, con miras a la constitución estratégica de su óptima reputación social.

²¹⁶ WILCOX, D.L. *et al.*, *Op. Cit.*, 1989, p. 3

²¹⁷ MARSTON, J.E., *Relaciones Públicas modernas*, México : McGraw-Hill. 1981, p. 6

²¹⁸ LESLY, PH., *Public Relations Handbook*, Englewood-Cliffs: Prentice Hall, 1981 (edición española; *Nuevo Manual de Relaciones Públicas*, Barcelona: Martínez Roca, Tomos I y II, 1981), vol. I, pp. 31-32

²¹⁹ CUTLIP, S.M., CENTER, A.H., BROOM, G.M., *Op. Cit.*, 2001, p. 37

²²⁰ FERGUSON, S.D., *Communication Planning. An Integrated Approach*, Thousands Oaks: Sage, 1999

²²¹ GREGORY, A., *Op. Cit.*, 1996

²²² RULER, B. VAN, VERCIC, D., *Op. Cit.*, 2002

- La *educativa*, que atribuye a la función comunicativa un papel relevante en la configuración de la cultura corporativa, de modo que su capital humano satisfaga las demandas sociales del entorno. Cada una de estas cuatro características serán más o menos metabolizadas y ejercidas en cada organización, dándose una variada *praxis* de la función en la práctica profesional, según éstas se orienten en mayor o en menor medida a cada una de ellas.

Nager y Allen²²³ (1984) por su parte, subrayarán el carácter directivo de las Relaciones Públicas al plantear su visión de la gestión estratégica desde la dirección por objetivos (*Management by Objectives-MBO*) y Grunig y Hunt (1984) apuntarán en el mismo sentido, al delimitar el ámbito de actuación de las Relaciones Públicas como: "*la dirección y gestión de la comunicación entre una organización y sus públicos*"²²⁴, superando la dimensión asimétrica basada en el elemento persuasivo de las Relaciones Públicas y señalando la importancia del equilibrio mutuo entre los actores del proceso comunicativo en una concepción sistémica de las organizaciones, en la que las Relaciones Públicas, en tanto que subsistema administrativo de apoyo, prestarían auxilio a la alta dirección y al resto de subsistemas, abriendo canales de comunicación con los públicos internos y externos, ayudándoles a comunicarse entre sí²²⁵. J.E. Grunig *et al.*, unos años después (1992), matizarían la definición, introduciendo en ella una dimensión estratégica y directiva y despejándola de consideraciones de índole exclusivamente táctico:

*Public Relations / Communication Management is broader than communication technique and broader than specialized public relations programs such as media relations or publicity. Public relations and communication management describe the overall planning, execution and evaluation of an organization's communication with both external and internal publics –groups than effect the ability of an organization to meet its goals*²²⁶,

para lo cual,

*Communication departments cannot make organizations more effective unless public relations functions as an integral part of management. (...) Excellent public relations department do environmental scanning for theirs organizations [to] introduce the key concepts of the dominant coalition (the group of managers who hold the most power in an organization), levels of decision making, and strategic management. The general theory of public relations maintains that the senior public relations practitioner must be part of the dominant coalition, function at a high level of decision making, and participate in strategic management if public relations is to be excellent and is to make the organization more effective*²²⁷.

*If Public Relations makes organizations more effective by building long-term relationships with strategic constituencies, it is only a small logical jump to deduce that public relations must participate in the organization's strategic planning an that communication programs must be managed strategically to have that effect*²²⁸.

Cabe señalar que el mismo autor, años después (1994)²²⁹, nuevamente acompañado de T. Hunt en esta ocasión, describiría la actividad de Relaciones Públicas como un término muy amplio, que cubriría la totalidad de las funciones comunicativas de una organización y que alcanzaría, asimismo, a la totalidad de sus públicos, de modo que la orientación cooperativa del modelo bidireccional de Grunig coincidirá en buena parte con los principios de la comunicación estratégica aplicados en los juegos cooperativos de la *Teoría de los Juegos*, a los que ya nos hemos referido

²²³ NAGER, N.R., ALLEN, T.H., *Op. Cit.*, 1984

²²⁴ GRUNIG, J.E, HUNT, T., *Op. Cit.*, 2000, p. 59

²²⁵ GRUNIG, J.E, HUNT, T., *Op. Cit.*, 2000, pp. 8-9

²²⁶ GRUNIG, J. (ed.), *Op. Cit.*, 1992, p. 4

²²⁷ WHITE, J., DOZIER, D., "Public Relations and Management Decision Making", en GRUNIG, J. (ed.), *Excellence in Public Relations and Communication Management*, Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum, 1992, p. 91

²²⁸ GRUNIG, J.E., REPPER, F., *Op. Cit.*, 1992, p. 117

²²⁹ HUNT, D.M., GRUNIG, J.E., *Op. Cit.*, 1994, p. 7

anteriormente. Así, para E. J. Ehling²³⁰ (1985) la función no sólo tendrá rango directivo, sino inapelablemente estratégica. No hay más que ver cómo describe la función:

- *Conceptualizing specific tasks and responsibilities such as budgeting, goal-setting, strategic planning, staffing, organizing, administering, and evaluating.*
- *Monitoring the organization's environment to analyze and evaluate opportunities and threats as that arise out of the interaction and relationships with other organizations and social groupings.*
- *Planning public relations programs to deal with the opportunities and threats found in the environment.*
- *Organizing and coordinating required resources inside and outside the organization to implement programs.*
- *Activating and administering programs of communication.*
- *Reviewing and evaluating program performance against stated objectives*

L.W. Long y V. Hazelton Jr. (1987)²³¹ insistirían en el mismo carácter directivo, al describir las Relaciones Públicas como:

*Una función directiva de comunicación a través de la cual las organizaciones se adaptan a, alteran o mantienen su entorno con el objetivo de lograr sus fines como organización*²³².

Por su parte, J. L. Arceo Vacas, en 1988, subrayaría el concepto de filosofía gerencial convertida en acciones que creen o modifiquen la aceptación de los públicos²³³, mientras que para Ehling, White y Grunig (1992)²³⁴ las Relaciones Públicas se fundamentarían en cuatro teorías esenciales:

- Teoría interorganizacional
- Teoría de la Dirección
- Teoría de la Comunicación
- Teoría de Resolución de Conflictos,

considerando, por consiguiente, que desde esa perspectiva, se constituirá en materia interdisciplinar.

En 1997 J. D. Graham también subrayaría el carácter estratégico de la función y de los profesionales situados al frente de ella:

*As more and more corporations around the world come to rely on public relations professionals to guide them through the complex communications issues they face in an increasingly global marketplace, those professionals must have expertise in strategic and analytical skills as well as tactical tools*²³⁵.

En ese mismo año Larissa A. Grunig aportaría un dato terminológico interesante respecto a la perspectiva directiva a la que nos venimos refiriendo:

An overview of some of the key terms would be helpful at this point. In this study, we do not distinguish among "public relations", communication management" and "organizational communication". These terms encompass programs traditionally and more narrowly defined as media

²³⁰ EHLING, W.P., "Application of Decision Theory in the Construction of a Theory of Public Relations Management, II", *Public Relations Research & Education*, nº 1, vol. 2, summer 1985, pp. 19-20

²³¹ LONG, L.W., HAZELTON, Jr., V., *Public Relations News*, 13, vol. 2, 1987, p. 9

²³² WILCOX, D.L. et al., *Op. Cit.*, 1989, p. 4

²³³ ARCEO VACAS, J.L., *Fundamentos para la Teoría y Práctica de las Relaciones Públicas*, Barcelona: PPU, 1988, pp. 32-33

²³⁴ EHLING, W., WHITE, J., GRUNIG, J.E., "Public Relations and Marketing Practices", en GRUNIG, J.E. (org.), *Excellence in Public Relations and Communication Management*, Hillsdale (NJ): Lawrence Erlbaum, 1992, p. 384

²³⁵ GRAHAM, J.D., "Making the CEO the Chief Communications Officer: Counseling Senior Management", p. 274, en CAYWOOD, C. (ed.), *The Handbook of Strategic Public Relations and Integrated Communications*, Boston: McGraw Hill, 1997, pp. 274-275

La autora norteamericana se refiere al estudio llevado a cabo en 1984 por *The Research Foundation* de la *International Association of Business Communicators (IABC)*

relations, government relations or public affairs, employee communication, financial relations, product publicity, community relations, and so forth. The key element of our definition of public relations, in addition to the breadth of its scope, is the notion of 'managed' communication²³⁶. Excellent Public Relations programs are managed strategically. The strategic management of public relations must be integral to the management of the overall organization. For the perspectives of the organization's diverse strategic publics to be factored into the decisions made at that top level, the head of public relations must be a part of the dominant coalition, or at least have ready (at informal) access to those powerful decision makers²³⁷.

Y en 1999 Alfredo Arceo²³⁸ subrayaría el hecho de que las Relaciones Públicas se constituyen en un modelo que entiende la sociedad como juego estratégico de suma distinta a cero, lo que conduce a una mayor responsabilidad social y, por lo tanto, indirectamente, les atribuye una función directiva, en tanto que enfatiza su función estratégica.

Más allá del campo académico, varias asociaciones internacionales de Relaciones Públicas han aportado también definiciones de la gestión profesional de la actividad, que abundan en la misma orientación irrenunciablemente directiva. Así, el British Institute of Public Opinion, afirmarí­a que:

Las Relaciones Públicas consisten en un esfuerzo deliberado, planificado y continuo por establecer una comprensión mutua entre una organización y sus públicos,

definición, ésta, que también ha sido adoptada por varios países miembros de la Commonwealth. Así, el Public Relations Institute of Southern Africa, concluye que:

Las Relaciones Públicas consisten en la dirección, mediante la comunicación, de las percepciones y relaciones estratégicas entre una organización y sus grupos de interés externos e internos;

y la definición por la que optará la Dansk Public Relations Club of Denmark establecerá que:

Las Relaciones Públicas consisten en el esfuerzo directivo sistemático y sostenido mediante el cual las organizaciones públicas y privadas intentan crear la comprensión, la simpatía y el apoyo de los círculos públicos en los que se mueven.

A mayor abundamiento, en 1978, la definición aprobada en la Asamblea Mundial de Relaciones Públicas, que tuvo lugar en Mexico D.F., y que fue aceptada por 34 organizaciones de Relaciones Públicas, recogió también este mismo enfoque directivo:

La práctica de las Relaciones Públicas consiste en el arte y la ciencia social de analizar tendencias, predecir sus consecuencias, asesorar a los líderes de las organizaciones y aplicar programas planificados de acción, que sirvan tanto a la organización como al público²³⁹

Otras definiciones que han abordado o subrayado de alguna manera, la dimensión directiva de la actividad profesional de las Relaciones Públicas desde el asociacionismo de los profesionales en ejercicio profesional, son las siguientes:

Relaciones Públicas es la acción continua con que la Dirección de una empresa intenta obtener simpatía y comprensión de sus clientes, de su personal y del público en general; internamente por medio del autoanálisis y la autocorrección; externamente a través de los posibles medios de expresión (J.C. Sidel, R.P. Director, Division of Housing, Estado de Nueva York);

Dentro de una sociedad, el servicio de Relaciones Públicas es una acción continua para lograr que la política y la actividad de la sociedad estén acordes con los mejores intereses de los individuos y de los grupos cuya confianza deseamos. En el exterior es el continuo esfuerzo de interpretar dicha política y

²³⁶ GRUNIG, L.A., "Excellence In Public Relations", p. 286, en CAYWOOD, C. (ed.), *The Handbook of Strategic Public Relations and Integrated Communications*, Boston: McGraw Hill, 1997, pp. 286-300

²³⁷ GRUNIG, L.A., *Op. Cit.*, 1997, pp. 290-291

²³⁸ ARCEO VACAS, A., *Estrategias de Relaciones Públicas. Metodologías*, Madrid: ICIE, 1999

²³⁹ WILCOX, D.L. *et al.*, *Op. Cit.*, 1989, p. 5

dicha actividad para asegurar a la empresa la mejor comprensión y el más completo aprecio (Emerson Reck, R.P. Director, Colgate University);

*Relaciones Públicas es la función de dirección de una empresa para valorar las tendencias del público, hacer que coincidan las acciones de un individuo o una organización con el interés público y llevar a cabo el programa de actividades más indicado para ganar la comprensión y la simpatía generales (Glenn y Denny Griswold, editores de *Public Relations News*);*

Las Relaciones Públicas de una organización no son una actividad marginal del conjunto del trabajo desarrollado o una responsabilidad de un servicio aislado, sino el hilo conductor que atraviesa toda organización como la voz de su conciencia (Fred L. Palmer, Earl Newon Company)²⁴⁰

A finales de la década de los años 50, el bosque de definiciones, de la más variada índole y orientación, parecía del todo impenetrable. En esas circunstancias, en un intento de aclarar las cosas y de aunar criterios los académicos y profesionales europeos representados en la IPRA (International Public Relations Association) acuñaron una nueva definición en la reunión de La Haya de Mayo de 1960, que serviría de referencia para muchos de sus profesionales y académicos asociados y que, como podrá comprobarse, incluirá también la perspectiva directiva y estratégica de la función:

Public Relations is a management function of a continuing and planned character, through which public and private organisations and institutions seek to win and retain the understanding, sympathy and support of those with whom they are or may be concerned –by evaluating public opinion about themselves, in order to correlate, as far as possible, their own policies and procedures, to achieve by planned and widespread information more productive cooperation and more efficient fulfilment of their common interests.

De todo lo expuesto desde la academia y desde la profesión se deduce, pues, que la *praxis* de las Relaciones Públicas sólo tiene sentido si es considerada como una *función directiva*. En efecto, en sus inicios, quien sin duda no puede por menos que ser considerado como el padre de esta actividad profesional, Ivy L. Lee, ya planteó la necesidad de tratar con la máxima autoridad jerárquica como primera exigencia, en el momento de ser contratado por J.D. Rockefeller, puesto que sólo así se podría participar eficazmente en la toma de decisiones y ofrecer el consejo que influiría en la propia naturaleza de las decisiones²⁴¹. Muchos años, después, en la década de los años 80, seguía apreciándose claramente esa misma tendencia:

Many top public relations executives reported directly to the CEO. Public relations agencies diversified, and many of the larger firms offered management services which brought them into direct competition with general consulting firms. The corporate senior communications officer often became an integral part of the top executive group. A few were even put on the board of directors²⁴².

Y en nuestro país, del mismo modo, el que fuera primer consultor independiente en el territorio español²⁴³, el catalán August Ferrer, en el legado escrito que dejó poco antes de morir²⁴⁴, coincidía plenamente en este mismo enfoque directivo de la función²⁴⁵:

Las Relaciones Públicas son una actividad de la dirección de la empresa y una técnica de comunicación destinada a crear, mantener y adecuar las relaciones de confianza entre empresa, organismo o entidad con su entorno, buscando la credibilidad y, consecuentemente, el bien común. Son, pues, por

²⁴⁰ ARNALDI, P., *Manual de Relaciones Públicas*, Madrid: Ibérico Europa, 2ª ed., 1971

²⁴¹ XIFRA, J., *Op. Cit.*, 2005, pp. 24-27

²⁴² CAYWOOD, C., *Op. Cit.*, 1997, p. iii

²⁴³ August Ferrer inauguró en Barcelona su gabinete "Augusto Ferrer, Relaciones Públicas", en 1968, si bien venía ejerciendo su actividad profesional de consultoría independiente en Relaciones Públicas desde 1965.

²⁴⁴ FERRER I FORNS, A., *Relaciones Públicas, empresa y sociedad. Una apuesta por a comunicación*, Girona: Escola Superior de Relacions Públiques, 2ª ed. ampliada, 1993

²⁴⁵ FERRER I FORNS, *Op. Cit.*, 1993, p. 15

definición, la estrategia de la confianza aplicada a la empresa y supeditada a las circunstancias de bondad, veracidad y fiabilidad de comportamientos.

Sin duda esta definición de nuestro añorado amigo, colega y maestro recogía perfectamente el destilado de una experiencia profesional de casi cuatro décadas, en especial cuando afirmaba sin ambages que la empresa dependía de sus públicos, sin los cuales nunca podría alcanzar sus objetivos, y que esta dependencia precisaba de la comunicación, lo que equivalía a decir que era imprescindible incorporar políticas de Relaciones Públicas al proceso de planificación estratégica. En efecto: para Ferrer existía un vínculo esencial entre una organización y su entorno, que se vehiculiza a través de la función de Relaciones Públicas, que es la encargada de ponerlos en relación mediante una comunicación eficiente y fiable, que proporcione credibilidad a la organización. Los afortunados que tuvimos el privilegio de tratar a August Ferrer y aprender de su decir y de su hacer en vida, supimos siempre de su defensa a ultranza del modelo europeo de Relaciones Públicas²⁴⁶, basado en la colaboración estrecha entre el departamento integrado y el gabinete consultor (en contraposición al modelo americano, configurado por un soporte a la función por parte de agencias de servicios plenos, más cercanas al ámbito de apoyo a la función *Marketing* y a su contribución a la imagen de marca y de producto característicos de la corriente auspiciadora de la Comunicación Integral o Total, de la que hablaremos en el capítulo siguiente). El modelo europeo defendido por Ferrer ha preconizado, desde sus inicios, una visión de la función integrada basada en sus competencias de ejecución y control, mientras que, en su función *staff*, el consejero independiente intervendría proporcionando a la función en línea, pero también al máximo órgano de gobierno corporativo, asesoramiento en cuanto a análisis; consejo en 'management'; relaciones con la prensa, las instituciones y los poderes públicos; y aportando nuevas ideas para la creación y mantenimiento de la imagen institucional y corporativa que, según señalaría Ferrer, "por definición, no pueden estar supeditadas a las estructuras afectadas al organismo funcional".

La aportación de Ferrer nos parece de capital importancia, puesto que, como ya se ha visto, señala no tan sólo la necesidad de que exista una función directiva en línea, sino también, en paralelo, la función de asesoría. Y ésta, a su vez, actuando en una doble vertiente: proporcionando consejo a la función directiva de Relaciones Públicas y, asimismo, a la alta dirección, de ahí que concibiese la profesión como una función interdisciplinaria, totalmente vinculada a la filosofía de dirección (*management*) porque, según sus propias palabras, hoy en día, en clara alusión a la complejidad y turbulencia del entorno, ya no es suficiente con gestionar bien una empresa, sino que hay que hacer frente al cambio de civilización en el que estamos inmersos y a las dificultades de todo orden que afectan al gobierno de las organizaciones. Sin embargo Ferrer iría mucho más allá del concepto de 'entorno turbulento' que tendremos ocasión de desarrollar en el capítulo 1.3.6 de esta primera parte de nuestro trabajo, en relación a cómo éste afecta al desarrollo de la planificación estratégica de las políticas comunicativas. Se refería a una dimensión más amplia, a un *cambio de paradigma*²⁴⁷ con el que siempre nos hemos sentido plenamente identificados, gracias a las enseñanzas ejemplificantes del consultor catalán de las cuales somos tributarios porque, en este sentido, Ferrer siempre fue un claro ejemplo de coherencia al practicar lo que predicaba, defendiendo al profesional de las Relaciones Públicas como un individuo multidisciplinar. Su gran bagaje cultural le permitía contextualizar históricamente cualquier situación. Sólo así pudo reflexionar sobre su propia actividad profesional como lo hizo y afirmar que en este nuevo contexto se requería de una distinción clara entre "información" y "conocimiento" para la creación de una plataforma de sostén de la comunicación. En Ferrer "información" era un concepto relacionado con el mundo de los hechos, las noticias, las estadísticas, las decisiones y las resoluciones. Con

²⁴⁶ La doctrina europea de las Relaciones Públicas, recogida en el código ético conocido como *Código de Atenas*, acuñado por la CERP en 1965, fue promulgada por Lucien Matrat, en su obra *Relations Publiques et Management*, Bruxelles: CERP, 1970, p. 27, y en ella el autor señala que la función de Relaciones Públicas está al servicio de las estrategias empleadas por la alta dirección (*management*), en especial aquellas derivadas de la *Dirección Participativa* (Dirección por Objetivos -DPO), *Op. Cit.*, pp. 37-49

²⁴⁷ Puede profundizarse más a fondo sobre el concepto "paradigma" consultando las obras de Kuhn (1971/1983); Suppe (1977); Brown (1977); Ritzer (1996); y Rodríguez Ibáñez (1998), *Cfr.* en J. Xifra, Tesis Doctoral, (2001)

“conocimiento”, por el contrario, Ferrer se refería a la interpretación de una situación, que debía ser contextualizada y argumentada tras un conocimiento profundo de los problemas²⁴⁸. Y la puesta en marcha de esa filosofía del “conocimiento”, para la visión anticipatoria de Ferrer -quien escribió al respecto en Diciembre de 1986-, debía constituirse en el objetivo prioritario de las organizaciones de la vieja Europa, para hacer frente a los nuevos retos que, con su proverbial visión prospectiva, preveía que iban a surgir con el cambio de paradigma económico, político y social que traería bajo el brazo el siglo XXI.

Estas posiciones no eran novedosas porque, ya en un lejanísimo 1958, en el prólogo a la primera edición en español de un texto de Nielander y Miller, otro maestro catalán, Prat Gaballí, ya apuntaba que las Relaciones Públicas se orientaban a establecer relaciones entre los órganos de gobierno de las organizaciones, sus públicos internos y externos y la opinión pública, así como su carácter científico basado en la investigación de las ciencias sociales²⁴⁹:

Las Relaciones Públicas –rama comercial e industrial de las relaciones humanas- constituyen una parte del saber, basada en los estudios de la dinámica social, comprendiendo las actitudes de los grupos – psicología social, microsociología, sociometría- que salió de las cátedras y de los laboratorios de investigación antropológica, para adquirir estado práctico inmediatamente después de la II Guerra Mundial. Durante dicha guerra, los investigadores sociales habían realizado diversas y masivas encuestas (...) y cuando llegó la hora de la paz aparente, de la reconversión, de la aplicación a la vida común de los inventos del período bélico, de una competencia comercial que se anunciaba intensísima, las grandes firmas norteamericanas atrajeron a su servicio a profesores e investigadores especializados para aplicar los resultados de las encuestas sociales y sus experiencias al mejor uso de las relaciones de las industrias con sus propios componentes, con sus cuadros de nómina, con los proveedores, con los distribuidores, con sus clientes, con la sociedad en general y con las instituciones gubernamentales, en aras de la productividad, de la mutua comprensión y del fomento permanente de buena voluntad, como fundamentos de la mayor fuerza expansiva de las firmas y de sus marcos en el mercado y de la permanencia de las ideas de relación cordial, acción educativa sobre las masas, servicio y prestigio.

Muy pronto, las Relaciones Públicas se convirtieron en una fuerza institucional que, dentro de la gran pirámide de cada compañía, democratizaba y “cordializaba” las distancias entre el vértice y la base, es decir, entre la más alta dirección y todos los estadios de sus colaboradores, entre la empresa como institución de servicio y la opinión pública, creadora de estados de aceptación y buena voluntad.

Durante el año 1946 fueron muchas las compañías que en los Estados Unidos de América organizaron sus Departamentos de Relaciones Públicas.

En esa misma línea se orienta la definición que diversos investigadores académicos españoles formularían en su primera reunión constitutiva del Foro de Vic, en 2003²⁵⁰:

Relaciones Públicas es una disciplina científica que estudia la gestión entre una organización o personas y sus públicos,

una de cuyos integrantes fundacionales, la profesora M^a Teresa García Nieto, ya había definido anteriormente la disciplina como una política gerencial que debe regir la actuación de una persona, natural o jurídica, con el fin de intentar crear o mantener una imagen pública determinada de ésta, así como promover la actitud, intención o conducta favorable de sus públicos hacia ella, siempre basándose en la permanente investigación científica, en línea con la definición aportada por J. L. Arceo Vacas²⁵¹, para quien las Relaciones Públicas constituyen una filosofía gerencial, que se traduce en acciones de comunicación persuasiva. Por su parte, la profesora sevillana M^a Teresa

²⁴⁸ FERRER I FORNS, *Op. Cit.*, 1993, pp. 38-59

²⁴⁹ NIELANDER, W.A., MILLER, R.W., *Relaciones Públicas. Como método para crear prestigio y promover ventas*, Barcelona: Hispano-Europea, 5ª ed., 1965 (1ª ed. en español: 1958), pp. IX-X

²⁵⁰ Foro constituido en Junio de 2003 por una docena de profesores con docencia en asignaturas de Relaciones Públicas en distintas universidades públicas y privadas españolas que, posteriormente, se constituirá como la IRP-Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas.

²⁵¹ ARCEO VACAS, J.L., *Fundamentos para la teoría y práctica de las Relaciones Públicas*, Barcelona: ESRP-PPU, 1988, p. 21

Otero Alvarado, otra de las académicas fundadoras del Foro de Vic (2003), definiría las Relaciones Públicas en los términos siguientes²⁵²:

Las Relaciones Públicas gestionan un proceso interactivo que personas y organizaciones establecen entre sí, definiendo su identidad y estableciendo los sistemas de comunicación verbal y no verbal idóneos para ser percibidas adecuadamente por sus públicos, en un marco genérico de responsabilidad social comunitaria.

Más recientemente, Arboleda Naranjo (2004) destacaría la vertiente estratégica de la función, al afirmar que:

[Las Relaciones Públicas son] una disciplina de la comunicación que en forma integrada a los procesos estratégicos y objetivos de la organización, permite evaluar los niveles de confianza y credibilidad de sus públicos internos y externos²⁵³.

Tras pasados los Pirineos, desde la vieja Europa en esta ocasión, el francés Beaudoin, por su parte, reafirmaría en 1995 el carácter estratégico de las Relaciones Públicas:

Les relations publiques ont pour fonction d'établir et d'entretenir des relations efficaces avec des publics utiles. Toute l'évolution de la pratique professionnelle vise donc à renforcer les moyens de vérifier l'utilité des publics et l'efficacité des relations, afin d'accroître autant la rentabilité de l'investissement en relations publiques que la capacité de la fonction à affirmer son rôle stratégique.

Ce rôle qui consiste à gérer l'image implique que la fonction engage la responsabilité de l'entreprise, donc du chef d'entreprise²⁵⁴.

Ese mismo año, Porto Simões²⁵⁵ subrayaría la función política de las Relaciones Públicas, al afirmar que "*O fator comunicação, processo, resultante e instrumentos participam do cenário como coadjuvantes. O exercício do poder é realizado através do processo de comunicação com os instrumentos de comunicação*". T. J. Mickey (1990), por su parte, analizaría desde distintas perspectivas el concepto de Relaciones Públicas y no pasaría por alto su función directiva y estratégica. Así, citaría una de las más populares definiciones de las Relaciones Públicas, realizadas por Wilcox, Ault y Agee:

Management function that seeks to understand public opinion and, using the organization's goals and objectives, creates a communication program to win favorable public opinion²⁵⁶,

destacando los tres términos clave que vertebran dicha definición:

- la función directiva,
- el concepto de opinión pública y,
- los programas de comunicación.

Nos centraremos en la primera y la tercera, que son las que, a nuestro juicio, ahora nos atañen. El término 'management' se refiere a la fuente que posibilita la efectividad de la función Relaciones Públicas y señala que a menudo las Relaciones Públicas son ineficaces si la alta dirección corporativa no está implicada y comprometida, postulado que ha dado lugar a una serie de textos que han desarrollado el tema en profundidad (Wilcox, 1991; Nager y Allen, 1991) y que se centran en las Relaciones Públicas en tanto que función necesaria para lograr las metas corporativas, por lo que es imprescindible que sus objetivos estén directamente vinculados a los objetivos generales de la organización, hecho que obliga a que el máximo responsable del área, el Director de Relaciones

²⁵² OTERO ALVARADO, M^a T., "Relaciones Públicas, Ceremonial y Protocolo", en J.L. ARCEO VACAS (coord.), *Las Relaciones Públicas en España*, Madrid: McGraw Hill, 2004, p. 280

²⁵³ ARBOLEDA NARANJO, R., *Indicadores de medida aplicados a la gestión de Relaciones Públicas. Aplicación de un modelo por objetivos y resultados*, Madrid: AENOR Divulgación, 2004, p. 34

²⁵⁴ BEAUDOIN, J.-P., *Op. Cit.*, p. 17

²⁵⁵ PORTO SIMOES, R., *Op. Cit.*, 1995, p. 84

²⁵⁶ WILCOX, D.L., et al., *Public Relations: Strategies and Tactics*, New York: Harper Collins, 1990

Públicas, esté en contacto permanente con la alta dirección para realizar eficazmente su tarea. Con respecto al tercer concepto (programa de comunicación), Mickey señalaría los textos que recogen el término como condición básica para alcanzar la eficacia en las campañas de Relaciones Públicas: Bernays, (1955); Heath (1990); Cutlip y Center (1993) -y su modelo en cuatro etapas: investigación, planificación, acción y evaluación-; Coleman y Durham (1993), fundamentalmente²⁵⁷.

Desde el otro lado del Atlántico, concretamente desde Brasil, J. A. Yáñez (1997)²⁵⁸ suscribirá que:

Relações públicas é a comunicação na administração, no que diz respeito à sua visão institucional e à adequada utilização desta em todas as áreas da estrutura organizacional. Ela deve buscar a conscientização de todos, dentro da organização, do papel e da responsabilidades que têm pelo seu conceito. Ela apóia, orienta e assessora todas as áreas da organização no tocante à forma mais adequada de conduzir suas relações com o público,

y en la misma línea, desde la brasileña ciudad de São Paulo, Margarida Kunsch (2002)²⁵⁹ propugnará que, desde una perspectiva moderna, las Relaciones Públicas cumplen con una función estratégica, porque precisan demostrar su contribución como valor económico para las organizaciones, es decir, sus actividades deben presentar resultados y ayudar a las organizaciones a alcanzar sus objetivos, cumplir su misión, desarrollar su visión y cultivar sus valores. Para la profesora paulista, el ejercicio estratégico de la función significa ayudar a las organizaciones a posicionarse frente a la sociedad, abriendo canales de comunicación entre la organización y sus públicos para el establecimiento de la confianza mútua, construyendo la credibilidad y valorando su dimensión social, enfatizando su misión, sus propósitos y sus principios. Es decir: fortaleciendo su aspecto institucional. Y subrayará que los estrategas de las Relaciones Públicas deben asesorar a la alta dirección, identificando problemas y oportunidades relacionados con la comunicación y la imagen institucional de la organización en el entorno social. Y para demostrar que "a questão da função estratégica de relações públicas está intrinsecamente ligada no planejamento e a gestão estratégica da comunicação organizacional" se apoyará en una cita de W. G. Fortes (1999: 119), que validará la vertiente estratégica de la función:

As relações públicas estratégicas destacam o inter-relacionamento entre escopo de mercado e os públicos, identificando as oportunidades e ameaças. No dia-a-dia, as relações públicas baseiam as suas ações numa série de decisões, de carácter interno e externo, necessárias diante de possíveis contingências ambientais. Tenta-se introduzir no processo administrativo novas variáveis que permitam uma análise abrangente, mesmo em termos concenutais, para imprimir dinamismo aos procedimentos de troca,

y asimismo se servirá de otra cita, de Merton Fiur (1988: 339) en esta ocasión, que demuestra el carácter mediador de la función:

As relações públicas são o gerenciamento de funções primariamente responsáveis por moldar e implementar programas de mediação entre os interesses sociais, políticos e econômicos capazes de influenciar o crescimento e/ou a sobrevivência básica da organização. Para este fim, a função de relações públicas tem também a responsabilidade de identificar as forças e os efeitos das mudanças no ambiente da organização de potencial de mediação e informar antecipadamente todas as outras atividades da organização. Somente criando um novo paradigma para si mesmo [sic] as relações públicas vão sair da sua condição atual para se tornar a principal parte da comunicação de origem.

Con respecto a la vitalidad de la que gozaba hace casi veinte años (1986) la función asesora en Europa, Ferrer (1993) relatará la forma en que los consejeros independientes en

²⁵⁷ MICKY, T.J., *Sociodrama. An Interpretive Theory for the Practice of Public Relations*, Lanham (Maryland): University Press, 1995, p. 2-5

²⁵⁸ IANHEZ, J.A., "Relações públicas nas organizações", en KUNSCH, M.M.K., (org.), *Obtendo resultados com relações públicas*, São Paulo: Pioneira, 1997, p. 155

²⁵⁹ KUNSCH, M.M.K., *Op. Cit.*, 2003, pp. 103-104

Relaciones Públicas del viejo continente estaban asociados en el *CEDAP*, asociación integrada en la *CERP (Confédération Européenne des Relations Publiques)*, cuya fundación se inscribió en 1959, aunque convivía con otras asociaciones nacionales y supranacionales. Así, en Francia, se crearía en los años 60 el *Syndicat National des Conseils en Relations Publiques (SNCRP)*, que alcanzará la cuota de asociados de 52 gabinetes consultores. La *Cámara Sindical de Relaciones Públicas* del país galo, con los mismos objetivos de defensa de los intereses de los consultores que actuarían fuera del cuadro de las empresas asesoradas del *SNCRP*, alcanzaría algo más allá de la veintena de asociados en la época. El movimiento asociacionista francés conduciría a la constitución de la *Asociación Francesa de Relaciones Públicas (AFREP)* en 1955, con casi 500 asociados, siendo fruto de la fusión de la *Maison de Verre* (fundada en 1950 por una docena de profesionales) y de la *Asociación Profesional de Consejeros y Directivos de Relaciones Públicas y Sociales*²⁶⁰. Algo similar ocurriría en otros países europeos, como Gran Bretaña, Alemania e Italia (*ASSOREL*). A mediados de la década de los años 90 la cifra de directores de comunicación en Francia alcanzaba los 12.000 profesionales²⁶¹, cuyo perfil sería estudiado a través de una encuesta realizada por *l'Union des Annonceurs* (1992). Asimismo, podían consultarse en el directorio "*Hollis Europe*" los datos de las agencias de Relaciones Públicas que operaban en el territorio comunitario.

A nivel supranacional destaca la creación del grupo de trabajo *ICO*, con representantes de diversas asociaciones nacionales de consejeros independientes de Alemania, Italia, Francia, Gran Bretaña y Holanda, y que en 1986 agrupaba a más de 300 gabinetes consultores procedentes de estos cinco países²⁶², como la *Association de Communication Publique-ACP*; la *International Relations Association- IPRA*; la *European Committee for Promotion and Sponsoring of the Arts - ECPSA*; la *Agentur für Kommunikation*, o la *Federación Europea de Comunicadores de Empresas e Instituciones - FEIA*; que acogía a otras tantas procedentes de diversos países del viejo continente: la *Confederation Européenne des Relations Publiques* (1979); la *Association Européenne de Directeurs de Communication d'Entreprise* (1993); la *Communicators in Business - BAIE* (1949); el *International Committee of Public Relations Consultancies Associations - ICO* (1989); la *Associazione per lo Sviluppo delle Comunicazione Aziendali in Italia - ASCAI* (1974); la *Corporate Communication Association - GIK* (1990); la *Associação Portuguesa de Comunicação de Empresa* (1991), entre otras²⁶³; con unos 20.000 profesionales independientes y 10.000 gabinetes de comunicación asociados.

Paralelamente a todo ello, en 1950, en los *Estados Unidos* se constituiría la *International Communications Association - ICA* y posteriormente verían la luz la *Public Relations Society of America - PRSA* (1951), la *International Association of Business Communicators - IABC* (1970) y la *Worldcom* (1990); mientras que en *Latinoamérica* se crearía el *Centro de Estudios Superiores de Comunicación para América Latina - CIESPAL* (1959); la *Asociación Mexicana de Relaciones Públicas - AMRP* (1960); la *Asociación Mexicana de Comunicación Organizacional - AMCO* (1973); la *Asociación Mexicana de Investigadores de Comunicación - AMIC* (1979); el *Centro Colombiano de Comunicación Organizacional - CECORP* (1985) o la *Federación Latinoamericana de Asociaciones de Facultades de Comunicación Social - FELAFACS* (1979), entre otros. En total estas asociaciones contarían con más de 40.000 asociados, de los cuales el 83% pertenecerían a los Estados Unidos y el 17% a diversos países latinoamericanos. Paralelamente, sin embargo, en el terreno académico norteamericano, en la década de los años 50 Nilander y Miller se lamentaban de que los profesores universitarios en los Estados Unidos no dispusiesen de un libro de texto que combinara la teoría de las Relaciones Públicas con las técnicas llevadas a la práctica por la profesión. En efecto, el número al alza de universidades norteamericanas que impartían la enseñanza de las Relaciones Públicas en ese momento histórico, ponían significativamente en evidencia el creciente

²⁶⁰ LOUGOVOY, C., LINON, M., *Relaciones Públicas*, Barcelona: ESADE, 1972, p. 37

²⁶¹ WESTPHALEN, M.-H., *Le communicator*, Paris: Dunod, 1994, p. 19

²⁶² FERRER I FORNS, *Op. Cit.*, 1993, pp. 47-48

²⁶³ MARTIN MARTIN, F., *Comunicación Empresarial e Institucional*, Madrid: Universitas, 1998, p. 35

interés que el mundo empresarial e institucional estaba otorgando a las relaciones con los públicos²⁶⁴.

Siguiendo en el terreno asociativo, en *España*, a partir del inicio de la década de los años 70, se produjo un fenómeno relativamente similar. Así, actualmente, existen ocho asociaciones que agrupan a los profesionales de las Relaciones Públicas y de la comunicación: el *Consejo General de Asociaciones de Profesionales de Relaciones Públicas de España - CENERP* (1979); la *Asociación Española de Comunicadores de Empresa - ASECOM* (1986); la *Asociación para la Comunicación Empresarial e Institucional - ACEI* (1989); la *Asociación de Investigadores de Comunicación en España - AICE* (1990); la *ADECEC - Asociación de Empresas Consultoras en Relaciones Públicas y Comunicación* (1991), la *Asociación de Directores de Comunicación - ADC DIRCOM* (1992) y la *Asociación Española de Comunicación Interna - ADECIN* (1993); las cuales reunían a unos 3.000 directores funcionales, 184 consultoras y 3.500 profesionales independientes en 1997²⁶⁵, a las cuales hay que añadir el recientemente constituido *Colegio Profesional de Publicidad y Relaciones Públicas de Cataluña*, que acoge a unos 1.200 licenciados universitarios, así como el de la comunidad autónoma de Valencia, con unos 300 colegiados, aproximadamente.

Continuando con las aportaciones bibliográficas procedentes del territorio nacional, del primer estudio realizado en 2002 por PriceWaterhouse Coopers e IESE por encargo de la patronal española *ADECEC - Asociación de Empresas Consultoras en Relaciones Públicas y Comunicación*, se concluiría que la actividad propia de una consultora de comunicación se centra en:

El asesoramiento y diseño de la estrategia de comunicación interna y externa de sus clientes, la ejecución de las acciones que constituyen el plan de comunicación, la relación con los medios de comunicación e instituciones y el diseño e implantación de la imagen corporativa,

entendiendo por comunicación²⁶⁶:

- Conseguir influir de manera que se cumplan los objetivos del cliente en los distintos públicos objetivos haciendo que conozcan, aprecien, defiendan y si es posible transmitan las mismas ideas que la compañía les ha hecho llegar.
- Gestionar²⁶⁷ lo que opinan los *stakeholders* (públicos relevantes o estratégicos) de una empresa, creando opinión y/o motivando una reacción en ellos. Esta gestión significa transmitir información y mensajes a los distintos públicos y audiencias, ya sea de forma voluntaria o involuntaria.
- Asesorar e implementar campañas que permitan a los clientes la consecución de objetivos comerciales, utilizando herramientas diversas de comunicación,

y definiendo las Relaciones Públicas como: "*estrategias para generar confianza entre la empresa y sus públicos, y así persuadir y predisponer en forma positiva*"²⁶⁸.

Se observa claramente que en la Escuela de las Relaciones Públicas la comunicación es el objetivo perseguido y no la estructura de los datos transmitidos. Ese es el elemento diferencial entre la comunicación y la información (Weiss, 1971). Por lo tanto, la información no será más que la transmisión de conocimientos estructurados, mientras que la comunicación contemplará una dimensión más vasta, ya que implicará intercambios informativos, si bien con el objetivo específico de modificar los comportamientos de los receptores, es decir, que se enmarcará en un plano persuasivo de relaciones interactivas (retroalimentación o *feedback*) (Joffre y Koenig, 1985 y Galambaud, 1984). Según definición de Bartoli:

²⁶⁴ NIELANDER, W.A., MILLER, R.W., *Op. Cit.*, 1958

²⁶⁵ MARTIN MARTIN, F., *Op. Cit.*, 1998, pp. 32-41

²⁶⁶ ADECEC, *La Comunicación y Relaciones Públicas en España. Radiografía de un sector*, Madrid: Pirámide, 2002, pp. 42-44

²⁶⁷ Más adelante tendremos ocasión de argumentar la imposibilidad de gestionar las opiniones y percepciones de los públicos, si bien mantemos el criterio semántico de la literalidad de la cita.

²⁶⁸ ADECEC, *Op. Cit.*, 2002, p. 44

De este modo, comunicación es, a la vez, acto, objeto y medio de la puesta en común o de la transacción. En la empresa no es distinto: la comunicación es un conjunto de actos más o menos estructurados; también es un objeto, incluso un "recurso" fundamental de la empresa si se considera la comunicación como fruto de informaciones, en especial operativas. Finalmente, la comunicación debe ser un medio de motivación, de estrategia e incluso de 'performance'.

Y, así, la gestión de la comunicación en el seno de una organización significará el dominio de los elementos siguientes²⁶⁹:

- la información operativa o funcional, en sus flujos descendente, ascendente y horizontal
- los sistemas de información (manuales e informatizados)
- los sistemas y procedimientos coordinadores
- la comunicación interna de la organización, entre los públicos internos
- la comunicación externa, con los públicos externos
- la comunicación informal, etc.

Un directivo que no sea capaz de diseñar y llevar a cabo una política de comunicación y de dirigir un plan global que la convierta en realidad, no estará capacitado para actuar como tal. Se responsabilizará, asimismo, de su ejecución, a los Directores de Comunicación y se considerará como un grave error de concepto la ubicación de la función comunicativa en un segundo o tercer nivel en el organigrama, ya que un verdadero directivo únicamente podrá desarrollar sus funciones ubicándose lo más cerca posible de la cúpula directiva²⁷⁰, para así formar parte del concepto de identidad corporativa y elaborar los contenidos de los mensajes dirigidos a la totalidad de los públicos de la organización²⁷¹.

Por consiguiente, a tenor de todo lo anteriormente expuesto, el área funcional de Relaciones Públicas desempeñará un segundo rol de *asesoramiento de la alta dirección*. Así, en esta misma línea del doble papel de dirección (*line*) y de asesoramiento (*staff*) de las Relaciones Públicas, la función jerárquica vendrá respaldada por la coincidencia con las características comunes a toda función directiva, que puede ser definida como:

la actividad destinada a influir en las personas para que cooperen conscientemente en el logro de objetivos que hallen deseables, sean posibles y resulten beneficiosos,

destacando que la función directiva se desarrolla en el marco de un ciclo permanentemente realimentado, que cubre las actividades siguientes²⁷²:

- Planificar
- Retroalimentar
- Evaluar resultados,

y por ello es fundamental que las Relaciones Públicas ostenten un nivel jerárquico de dirección, con dependencia directa de la máxima autoridad, con capacidad ejecutiva suficiente para desarrollar sus propios planes o programas y campañas, además de situarse como órgano consultivo (*staff*) de la máxima cúpula directiva de la organización. Por lo tanto, las Relaciones Públicas se constituyen en una *función política*, con la peculiaridad de que son el único departamento en línea que asume la responsabilidad total de atender de manera integral a todo el conjunto de los públicos con los que se relaciona una organización²⁷³. Las Relaciones Públicas con rango de función y dirección, deben pues situarse al mismo nivel que las áreas funcionales tradicionales, y en tanto que instrumento de gestión, deben estar integradas en los objetivos generales de la organización, en los que son

²⁶⁹ BARTOLI, A., *Op. Cit.*, 1991, pp. 69-71

²⁷⁰ "la comunicación tiene que estar en contacto permanente con todos los servicios de la empresa o institución, dependiendo directamente de la alta dirección", en GONZÁLEZ, J., *La Comunicación en las organizaciones*, México, Trillas, 1991, p. 4

²⁷¹ BEL MALLÉN, J.I., "La comunicación externa en las organizaciones", en J.I. BEL MALLÉN (coord.), *Comunicar para crear valor. La dirección de comunicación en las organizaciones*, Pamplona: EUNSA, 2ª ed., 2005, pp. 4 y pp. 156-159

²⁷² BLANCO, L.A., *Op. Cit.*, 2000, pp. 54-58

²⁷³ BLANCO, L.A., *Op. Cit.*, 2000, p. 63 y p. 73

imprescindibles políticas de comunicación que aporten eficacia en la toma de decisiones²⁷⁴, para lo cual será preciso conocer cuál y cómo es la cultura corporativa y cómo se desarrolla en el seno de la organización; saber cómo piensa el máximo órgano de gobierno; poseer autonomía y poder de decisión reconocidos internamente; coordinar y difundir la comunicación producida; y, finalmente, tomar decisiones con respecto a la construcción de la imagen ante los medios de comunicación²⁷⁵.

Esta función directiva de las Relaciones Públicas, equiparadas en el organigrama organizacional al mismo nivel que las restantes áreas funcionales, es tratada en la bibliografía especializada destacando algunas peculiaridades que le confieren una serie de diferencias destacables, que le son propias y que, como se verá, convierten a la función y a sus directivos en un caso claramente diferenciado de sus homólogos jerárquicos. Así, más allá del papel clásico de la función *staff* con respecto a la dirección general, cabe destacar que la función política que juegan las Relaciones Públicas posee una característica particular, incluso aún de mayor alcance, que se extiende también a las restantes áreas funcionales con respecto a la relación que éstas tengan con sus particulares públicos de influencia, sin que ello suponga inmiscuencia, sino simple aportación de conocimiento y de experiencia, en forma de servicios de apoyo operativo para lograr una mayor eficacia en los planes o programas diseñados por las diversas áreas en línea. De esta forma, pues, se conciben las Relaciones Públicas como *función política* de amplio espectro, ya que actúan tanto interna como externamente. Por consiguiente, pues, las Relaciones Públicas conforman un modo de hacer diferente y específico, ya que adoptan un comportamiento a modo de 'interfase'²⁷⁶. De esta forma, la dimensión de responsabilidad del departamento de Relaciones Públicas cobra un mayor alcance, ya que la función consultiva (*staff*) se extiende, también, a las restantes funciones en línea:

- Dirección en línea
- Órgano consultivo (*staff*)
 - Máxima cúpula directiva (Presidencia-Dirección General)
 - Áreas Funcionales en línea

Esta función *staff* asociada a la directiva ha sido también destacada por una gran cantidad de autores especialistas en la materia, de modo que, como ya hemos indicado anteriormente, ello configura una serie de peculiaridades propias y específicas a la función de Relaciones Públicas, según destaca Piero Arnaldi²⁷⁷, -considerado el padre de las Relaciones Públicas en Italia- quien afirmaríase sin ambages que si bien se reconocen al departamento de Relaciones Públicas funciones de alta dirección, el máximo directivo del departamento nunca debe dar órdenes o consignas. En este punto se desmarca claramente de las restantes direcciones situadas en línea, a su mismo nivel, y esta peculiaridad se debe a que las Relaciones Públicas proceden siempre y en exclusividad de la dirección general. Esta premisa va mucho más allá del hecho de considerar que las políticas de comunicación deben ser coherentes con las finalidades de la organización y que pueden ser plasmadas en planes o programas estratégicos de comunicación elaborados por el máximo responsable de Relaciones Públicas²⁷⁸, ya que plantea el hecho de que éste no posee más que una simple *función mediadora y/o difusora de las políticas comunicativas* de la organización emanadas de la dirección general.

En la orilla opuesta del Atlántico y desde las ópticas académica y profesional norteamericanas, se avanzaría en la misma dirección que en el viejo continente y, así, en la

²⁷⁴ BOIRY, Ph.A., *Relaciones Públicas o la estrategia de la confianza*, Barcelona: Gestión 2000, 1989, pp. 7-8 (edición original en francés: *Les relations publiques ou la stratégie de la confiance*, París: Eyrolles, 1989)

²⁷⁵ MARTIN MARTIN, F., *Op. Cit.*, 1998, p. 27. Nota: el subrayado es nuestro y lo hemos introducido para señalar la orientación del autor respecto a la consideración de la importancia crucial que concede a la prensa y a sus audiencias, que es ciertamente limitativa si la comparamos con la vastedad que supone la consideración del concepto de los 'públicos' en sentido amplio.

²⁷⁶ BLANCO, L.A., *Op. Cit.*, 2000, pp. 75-76

²⁷⁷ ARNALDI, P., *Op. Cit.*, 1971, p. 217

²⁷⁸ BARTOLI, A., *Op.Cit.*, 1992, p. 165

Declaración Oficial de la *Public Relations Society of America* sobre las Relaciones Públicas, se plantearía que éstas, en tanto que función directiva, deben:

- Anticipar, analizar e interpretar la opinión pública, sus actitudes y las cuestiones que puedan afectar, en sentido positivo o negativo, a las actividades y los planes de la organización.
- Asesorar a todos los niveles de la organización respecto a políticas, pautas de acción y comunicación, debiéndose tener asimismo en cuenta todas las consecuencias públicas, así como las responsabilidades cívicas y sociales de la organización.
- Investigar, realizar y evaluar, de forma permanente, programas de acción y comunicación para lograr una comprensión pública, bien informada, necesaria para el éxito de la organización.
- Planificar y aplicar los esfuerzos de la organización para influir o cambiar la política pública.
- Establecer objetivos, planificar, realizar presupuestos, contratar y formar al personal y desarrollar los recursos; en definitiva, 'gestionar' los recursos necesarios para realizar todo lo anterior.

De ello se desprende que el punto 1 describe los objetivos básicos de la actividad del área, mientras que los puntos 3., 4. y 5. explicitan las funciones propias de cualquier departamento o área funcional integrada. El punto 2., sin embargo, incorpora esa función suplementaria de consultoría (*staff*) de todos los niveles de la organización, -a la cual hemos venido haciendo referencia anteriormente-, es decir, de las áreas homólogas en línea y, asimismo, de la cúpula directiva, lo que establece una peculiaridad específica que diferencia notablemente al departamento de Relaciones Públicas de las restantes áreas homólogas jerárquicamente. En este sentido, la dirección de Relaciones Públicas debe valorar la información recabada, establecer objetivos y una agenda de acciones y transmitir sus recomendaciones a la dirección, lo que subraya definitivamente el papel *staff* o asesor de las Relaciones Públicas.

De esta forma, las Relaciones Públicas juegan, pues, dos papeles diferentes en el proceso estratégico, toda vez que, por un lado, actúan como 'agente de vinculación' o 'campo de acción'. En el primer caso, las Relaciones Públicas interactúan directamente con las fuentes de información y las traslada a la dirección cuando transmite sus recomendaciones. En el segundo, las Relaciones Públicas se convierten en el vínculo por el que la alta dirección de la organización llega a sus públicos a través de los mensajes seleccionados. En este sentido, los especialistas en la divulgación del conocimiento denominan a los profesionales de las Relaciones Públicas "agentes de la vinculación", mientras que los sociólogos se refieren a ellos como "trangresores de fronteras", ya que actúan entre dos sistemas: la organización y su entorno²⁷⁹.

Asimismo, que el papel de la función Relaciones Públicas sea más o menos determinante (y, en consecuencia, estratégico) en una organización concreta, está fuertemente condicionado por tres elementos: a) el tipo de organización, b) la opinión que la alta dirección tenga sobre la función de las Relaciones Públicas y, finalmente, c) las peculiaridades personales y profesionales específicas del director del área, todo lo cual, si bien podría considerarse extensivo a cualquier otra función organizacional, en el caso de las Relaciones Públicas tiene una incidencia especialmente sensible, como se argumentará a continuación. Según un estudio llevado a cabo por L. Grunig y M. McElreath, las grandes organizaciones complejas norteamericanas mostrarían una mayor tendencia a incorporar la función de Relaciones Públicas en la toma de decisiones que las organizaciones de menor tamaño. Ello equivaldría a afirmar que en las grandes corporaciones se otorga al directivo de Relaciones Públicas mayor poder, autoridad y autonomía, puesto que forma parte de la 'coalición dominante'. En contraposición, las organizaciones de tamaño inferior y, por consiguiente, con una complejidad menor, presentarían una escasa actividad de Relaciones Públicas y su capital humano se encontraría relegado a funciones puramente técnicas, no participando en la toma de decisiones

²⁷⁹ WILCOX, D.L., *et al.*, *Op. Cit.*, 2000, pp. 6-8

políticas, ni influyendo en la alta dirección. A ello se sumaría el hecho de que, frecuentemente y con independencia del tamaño de la organización, la alta dirección, en ocasiones veta la función directiva de las Relaciones Públicas y adjudica a su personal tareas técnicas o periodísticas, basadas fundamentalmente en relaciones con medios de comunicación y "publicity", en una única función de emisión de mensajes. Parece existir también una fuerte tendencia a que la alta dirección sitúe a las Relaciones Públicas como una mera función de apoyo al Departamento de Marketing, incluso en organizaciones de gran tamaño, pero que muestran un escaso nivel de complejidad y de madurez funcionales. En este contexto, pues, los profesionales de las Relaciones Públicas, sin posibilidad de participación en el proceso de toma de decisiones, quedarían limitados a la elaboración y difusión de los mensajes, pero sin poder influir en el contenido de la comunicación, ni en su planteamiento estratégico.

También influye decisivamente en el papel y función del departamento el perfil personal e individual del profesional que lo dirige. Según un estudio de la *Fundación IABC*, un número destacado de profesionales al frente de la función de Relaciones Públicas, muchos de ellos con formación en Periodismo, se limitan a papeles técnicos al carecer de suficiente base formativa en investigación, análisis del entorno y dirección estratégica, y enfocan su función como comunicación de sentido único hacia los *mass media*, a pesar de que, como se concluye del estudio citado, los directores generales demandan directivos capaces de actuar en el ámbito de la dirección estratégica²⁸⁰.

Según se ha visto, la teoría de la empresa define a las Relaciones Públicas como una función *staff* y, así, la totalidad de los directores de línea y la dirección general dependerán de los conocimientos en comunicación del *staff* para alcanzar los objetivos de las políticas de comunicación. Asimismo, aunque las Relaciones Públicas sólo pueden ser eficaces con la plena implicación de la alta dirección, existen, en la práctica, diversos grados de influencia de la función de Relaciones Públicas, directamente ligados al nivel real de acceso a la coalición dominante y que, obviamente, condicionará fuertemente la mayor o menor implicación en la generación de las políticas comunicativas. En este contexto cabe destacar que la función asesora requiere de una ubicación en la zona más elevada del organigrama para poder realizar el necesario asesoramiento sobre los asuntos que atañen a la totalidad de la organización. Según esto, la función *staff* en el seno de una organización puede desarrollarse según distintos grados de influencia, de poder y de autoridad. En su nivel más bajo, se contemplaría exclusivamente una función asesora, que no obligaría a los directores de línea funcional a considerar las recomendaciones, ni tan siquiera a solicitarlas y que, en la práctica, suele resultar de escasa eficacia. En un nivel superior, de asesoría 'obligada', se exigiría a los directores funcionales que tuviesen en cuenta los consejos que pueda proporcionar el asesor de Relaciones Públicas antes de decidir sus estrategias y, en el siguiente estadio, denominado de asesoría preceptiva, obligaría a los responsables de línea y divisiones a someter a revisión del servicio *staff* los materiales comunicativos, con la finalidad de homogeneizarlos y evitar que no cuadren o se desvíen de los modelos estandarizados de la organización. Así, en palabras de Caywood (1997: xii)²⁸¹, y abundando en esta misma opinión planteada por Wilcox *et al.*, :

The second level of integration of public relations is with other management functions, including marketing, finance, accounting, human resources, and general management (...).

The interaction of public relations with other managers will provide the men and women in this field opportunity to assume a leadership role. A force driving this development is the downsizing of organizations which has increased the expectation that all members of the organization are members

²⁸⁰ WILCOX, D.L., *et al.*, *Op. Cit.*, 2000, p. 106-107

²⁸¹ El Profesor Caywood utiliza el término de Relaciones Públicas de forma contundente y clara, si bien defiende la tesis del área como máxima responsable de la integración funcional de la comunicación en las organizaciones. Desde esta perspectiva, pues, deberíamos haber incluido a este autor en el capítulo siguiente, dedicado a la Escuela de la Comunicación Total o Integral. Sin embargo, tras reflexionar detenidamente, hemos preferido presentar sus reflexiones con las de los académicos de la Escuela de las Relaciones Públicas, en atención a su orientación epistemológica.

of a manager team rather than staff. The lines between line and staff have blurred to the degree that projects must be managed by qualified individuals rather than by people with job titles or historical job credentials. Public relations has earned a "place at the management table" over the past decade and through the growth of professional management level education of public relations professionals and universities, through professional societies, from corporate educational efforts, and through individual commitments to learning.

En aras de la máxima eficacia, la lógica aconsejaría, pues, que las organizaciones instaurasen un planteamiento integrado de la totalidad de las estrategias de comunicación, para lo cual se haría preciso que éstas se ajustasen de manera coordinada a los objetivos estratégicos globales, para el logro de lo cual se apuntarían algunas recomendaciones²⁸²:

- los diversos directivos de línea deberían establecer reuniones en comités clave y coordinar los distintos programas de cada uno de ellos, de modo que puedan intercambiar información que facilite el logro de los objetivos globales de la organización.
- los directores de departamentos deberían tener puestos de responsabilidad análoga.
- la totalidad de los directivos funcionales deberían reportar a un mismo superior, de modo que puedan diseñar la estrategia adecuada.
- una serie de reiterados encuentros informales entre los diversos directores de línea contribuirá a unificar puntos de vista y a respetar los de los demás.
- las políticas deben expresarse siempre en documentos escritos, de modo que queden perfectamente delimitados los límites de responsabilidad y de autoridad de cada departamento.

En este mismo sentido y como síntoma claro de la sensibilización creciente de los máximos responsables funcionales españoles con respecto a la comunicación, un estudio realizado en nuestro país en 1992 por encargo de la agencia Burson Marsteller y de la escuela de negocios IESE (Universidad de Navarra) entre directivos de cincuenta empresas del territorio nacional, obtuvo como resultado que para la gran mayoría de los directivos consultados el dominio de conocimientos en al área de comunicación, así como la capacidad de gestión de la misma, tenía una mayor consideración que el dominio de otras herramientas y habilidades más cercanas a su función específica. Así, los conocimientos en comunicación 'no publicitaria' fueron los más valorados por los directivos encuestados, con un 46%, por delante de la comunicación de marketing (42%) y la publicidad (12%)²⁸³.

A mayor abundamiento de lo que venimos exponiendo, algunos autores han trabajado en la línea de intentar establecer algunos parámetros que permitan llevar a cabo un análisis entre la enorme cantidad de definiciones del concepto Relaciones Públicas que han ido acuñándose y acumulándose a lo largo de los años. El autor norteamericano James Hutton (1999: 204-208) ha contribuido con su trabajo a poner un cierto orden en este sentido, al establecer tres criterios de análisis muy interesantes, que permiten entender la orientación estratégica otorgada en las organizaciones a la función de Relaciones Públicas:

- En primer lugar y en un primer bloque -que el autor denomina *de iniciativa*- se situarían aquellas que hacen uso de la función para resolver situaciones ya acaecidas, lo que otorgaría un carácter *reactivo* a la función. Por el contrario, si la organización decidiese anticiparse a las situaciones -especialmente a aquellas de signo negativo o problemáticas-, debería implementar programas en base a la planificación estratégica y, en consecuencia, su actuación sería *proactiva*.

²⁸² WILCOX, D.L., *et al.*, *Op. Cit.*, 2000, pp. 111-114

²⁸³ DEL POZO LITE, M., *Cultura Empresarial y comunicación interna. Su influencia en la gestión estratégica*, Madrid: Fragua, 1997, p. 127

- Un segundo criterio - el *interés*- se centraría en la orientación que la organización concede a la función, que abarcaría dos polos ubicados en extremos contrapuestos: el interés hacia el cliente, y el interés hacia la sociedad.
- Finalmente, el tercer criterio de ordenación -la *imagen*- pivotaría alrededor de la orientación de la función con respecto a una gestión de la imagen, promovida por las Relaciones Públicas para conseguir que coincida con la realidad (imagen ideal vs imagen real); o bien, en contraposición, aquella otra que se establecería como un simple juego de percepciones.

Como consecuencia del establecimiento de estas tres dimensiones en la concepción de la función en línea²⁸⁴, Hutton estableció seis modelos que se adaptaban a otros tantos modos de llevar a cabo la práctica profesional:

- *Persuasion*. Política de actuación proactiva que intenta persuadir a los públicos para que se produzca una modificación en sus percepciones, más favorable a los intereses de la organización
- *Advocacy*. Muy parecido al anterior, aunque con el matiz diferencial de que la intervención de la función se realiza desde otra iniciativa, por lo general ligada a un contexto de debate, controversia o declarada oposición.
- *Public Information*. La organización juega un *rol* formativo con respecto a sus públicos y al proceso de emisión de mensajes.
- *Cause-Related*. Política de persuasión proactiva, pero que en lugar de apoyar los intereses de una organización en concreto, lo hace con respecto a la sociedad en general o a una causa determinada.
- *Image-Reputation Management*. Establece que la principal función de las Relaciones Públicas se centrarían en la gestión [sic] de la imagen pública de una organización, según el diverso rol desempeñado en distintas circunstancias relacionales: como socio, comprador, proveedor, inversor o ciudadano.
- *Relationship Management*. Visión de política comunicativa a largo plazo de la función de las Relaciones Públicas como integradora de los objetivos e intereses de una organización y los de su mapa de públicos, que incorpora el concepto de *responsabilidad* de la organización como agente social (*Managing Strategic Relationships*) y que se enmarca en la reciente corriente auspiciadora de la gestión de la responsabilidad social de las organizaciones que trataremos más adelante.

La aportación de Hutton resulta de utilidad en su intención ordenadora, toda vez que permite rechazar el tan utilizado recurso a las meras disposiciones cronológicas presente en gran parte de la literatura especializada, apostando decididamente por un análisis basado en otras variables, más cercanas a los estilos de dirección y a las culturas corporativas que dan pie a la praxis profesional y que tendremos muy en cuenta en el planteamiento de nuestra aportación modélica.

En la literatura especializada consultada es común encontrar todo tipo de decálogos que detallan las funciones que debe desarrollar un directivo de comunicación en línea para ser eficaz en su tarea. Antes de dar por finalizado este capítulo y a modo de colofón, nos parece pertinente plantear aquí y ahora la visión contraria: el listado de los resultados obtenidos como consecuencia de una mala gestión comunicativa, elaborados por Tabriz –aunque refiriéndose exclusivamente a un contexto de situaciones de crisis- pero que nos parece que pueden hacerse extensivos a la mala gestión de la comunicación en general, también en situaciones no conflictivas o problemáticas, y a

²⁸⁴ que no contempla la visión de las Relaciones Públicas como generadoras de relaciones con los públicos, a la que nos adscribimos.

sus repercusiones negativas en el capital reputacional corporativo, según reflejaremos en nuestra propuesta de modelo²⁸⁵-:

- Pérdida de confianza en la organización por parte de los públicos internos y externos, muy especialmente hacia la alta dirección. Pérdida del capital de imagen y de reputación corporativas.
- Reducción de la moral del capital humano, que redundará en una disminución de su nivel de motivación y que puede llegar a ocasionar, *in extremis*, conflictos laborales.
- Alteración del estado de ánimo de los inversores y posibles disminuciones en el precio de las acciones.
- Concentración excesiva de esfuerzos, atención y energía en los problemas surgidos por parte de la alta dirección, cuya polarización no permite hacer frente a otros asuntos de interés.
- Posibles litigios. Desgaste económico y temporal.
- Tensión y alteración en las relaciones con el entorno y los públicos.

De la gravedad de las consecuencias expuestas se deduce la necesidad imperiosa que tienen las organizaciones de gestionar estratégicamente la comunicación y el relacional con los públicos desde la función de Relaciones Públicas, con el fin de evitar unos riesgos que tan caros resultan a las organizaciones.

En otro orden de cosas y para ilustrar la evolución historiográfica de las Relaciones Públicas, Grunig y Hunt (1984: 23) definieron cuatro modelos de Relaciones Públicas basados en la investigación empírica, que nos resultarán de ayuda para comprender las distintas orientaciones desde las que se asume la función en línea en las organizaciones y que dan lugar a una variopinta tipología de concepciones de entender y ejecutar la *praxis* profesional, según tendremos ocasión de demostrar más adelante (Capítulo 1.2.) y de importancia vinculante fundamental para el planteamiento y el diseño de nuestro futuro trabajo de campo. Son las siguientes:

- El *modelo del agente de prensa*, basado en la "Publicity". Su función es puramente persuasiva, se concibe desde una perspectiva unidireccional y que está plenamente vigente hoy en día. La investigación empleada es prácticamente nula, excepto la de carácter evaluativo (elaboración del *press-clipping*, etc.).
- El *modelo de información pública*, que contempla la función de difusión de la información y cuya finalidad última no siempre es de carácter persuasivo. Se trata, también, de la emisión de la comunicación en sentido unidireccional, aunque la información transmitida es completa. El empleo de investigación es escasa y cuando se emplea es del tipo estratégico y/o evaluativo.
- El *modelo asimétrico bidireccional*. Su finalidad de persuasión científica se basa en métodos y técnicas procedentes de las ciencias sociales, de modo que puedan estudiarse los comportamientos y las actitudes de los públicos con respecto a la aceptación del punto de vista de la organización. Implica *feedback*, si bien, aunque no exista modificación del comportamiento de la organización, se pretende obtener un cambio en las actitudes y en la conducta de los públicos. Los autores consideraron que era el más practicado en la época. La investigación juega un papel esencial en este modelo, en especial la formativa. En la investigación evaluativa se comprueban y miden las actitudes y las conductas que el *feedback* haya podido provocar antes y después de la implementación de un programa o campaña, para observar sus efectos (Grunig, Grunig, Sriramesh, Huang y Lyra, 1995: p. 95).
- El *modelo simétrico bidireccional* contempla las Relaciones Públicas catalogadas como excelentes en tanto que mediadoras entre la organización y sus públicos y tendentes al objetivo

²⁸⁵ TABRIZ, M.D., "Crisis Management", en B. CANTOR (ed.), *Experts in Action: Inside Public Relations*, White Plans: Longman, 1984, pp. 57-73

de obtener la comprensión mutua o el entendimiento entre ambas partes. Se basa en el diálogo más que en la persuasión y comporta que, tras la implementación de un programa o campaña simétrica bidireccional, tanto la organización como sus públicos modifiquen sus actitudes y comportamientos, de tal forma que persiguen una finalidad homeostática.

Los especialistas que han configurado la doctrina de las Relaciones Públicas en los Estados Unidos de América han basado sus estudios en investigaciones empíricas en el ámbito de las organizaciones, entre los cuales destacan Lerbinger (1977), Pavlik (1987), Brody y Stone (1989), Broom y Dozier (1990), o Mickey (1995). Siguiendo a Xifra, la doctrina europea (Xifra, 2001: pp. 152 y ss), sin embargo, se ha configurado históricamente a partir de los postulados normativos establecidos en 1970 por Lucien Matrat, *Presidente del Centre Européen des Relations Publiques (CERP)*, en lugar de construirse a través de la aportación empírica característica del área anglosajona. Xifra explica cómo posteriormente sería adoptada por otros autores, también franceses, entre los que destacan Ugeux (1973: 32-33)²⁸⁶ y Boiry (1989, 1998) y, sin duda, llevada al acto por los profesionales adscritos a la CERP (en cuyos congresos anuales se debatiría ampliamente sobre el cuerpo doctrinal promovido por Matrat), y cuya *praxis* en territorio galo data fundamentalmente de finales de la II Guerra Mundial Europea (Huisman, 1981: 17-21).

En efecto, para Xifra (2001), la doctrina europea de la actividad de las Relaciones Públicas, si bien reposa para la aplicación y desarrollo de la función en el ámbito empresarial, destaca principalmente por una visión más cercana al individuo y sobre el concepto de la confianza²⁸⁷ generada por los públicos por medio de la comunicación (Matrat, 1970: 29-30), por lo que se distancia radicalmente de la escuela norteamericana, desde un punto de vista filosófico, ya desde sus orígenes. Esta concepción, de profundas raíces humanistas, entroncadas en la cultura europea, en especial en la francesa, daría origen al código ético conocido como Código de Atenas²⁸⁸ (1965) por el que se regiría la profesión desde entonces y que constituye toda una declaración de principios de desarrollo ético profesional encaminados a solucionar los problemas de la empresa desde la perspectiva de una ciencia social de la comunicación y legitimada por la Carta Universal de los Derechos del Hombre. Esta dimensión humanista de la cultura europea, radicada en la estrategia de la confianza²⁸⁹ y en la obtención del bien común, podría considerarse el germen que explicaría, quizás, la iniciativa desarrollada por la Comisión Europea seis lustros después, en la década de los 90, de establecer un marco legislativo de regulación de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC)²⁹⁰, como tendremos ocasión de argumentar más adelante, en un capítulo específico.

²⁸⁶ Ugeux fue quien definió las Relaciones Públicas como una política de dirección de la empresa o de cualquier otra estructura social que tiene por objetivo la creación de un clima de confianza y para ello se sirve de la supervisión y vigilancia constante de las opiniones de sus públicos.

²⁸⁷ El término "confianza" se refiere a la conciliación del interés de la empresa (organización) con los de los públicos de los que depende para su subsistencia y con los cuales debe establecer relaciones de confianza y lleva implícita la hipótesis de la existencia de un conflicto previo entre las partes, al que hay que poner remedio (ver punto 1.3.8. sobre "Conflicto e *Issues Management*", en este mismo documento doctoral.

²⁸⁸ Código de Atenas, CERP, 1965

²⁸⁹ Ver LUHMANN, N., *Confianza*, Barcelona: Anthropos, 1996, para una mejor comprensión del término "confianza" desde la perspectiva de la Psicología Social.

²⁹⁰ CENTRO DE FUNDACIONES, *Directorio de las Fundaciones Españolas*, Madrid: Centro de Fundaciones / Fundación San Benito de Alcántara, 1994; CEREC - (Comité Européen pour le Rapprochement de l'Économie et de la Culture), *Business Support for the Arts in Europe*, Paris: CEREC, 1998; CEREC - (Comité Européen pour le Rapprochement de l'Économie et de la Culture), *Good Practice in Arts Sponsorship in Europe (Bonne pratique du Mécénat Culturel en Europe)*, London: CEREC, 1993; CEREC - (Comité Européen pour le Rapprochement de l'Économie et de la Culture), *A Word on Sponsorship*, London: CEREC; The Times, 1992; COMISION DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS, *El fomento del papel de las asociaciones y fundaciones en Europa*, Comisión Europea, Bruselas, 1997; COMISION DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS, *Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. Libro Verde*, Bruselas, 2001; EUROPEAN FOUNDATION CENTER, *European Grants Index*, Brussels: 1998; EUROPEAN FOUNDATION CENTER, *Corporate Citizenship in the New Europe*, Conference Report, Brussels, 1994; MINISTERIO DE ASUNTOS SOCIALES, *Las fundaciones en la acción social. Directorio de fundaciones y establecimientos tutelados por el Ministerio de Asuntos Sociales*, Madrid: Dirección General de Acción Social, 1995; MINISTERIO DE ASUNTOS SOCIALES, *Quién es quién. Las entidades de acción social beneficiarias de la asignación tributaria del 0,52% del IRPF. Convocatoria 2001, 2002*; MINISTERIO DE CULTURA, *El patrocinio empresarial de la cultura en España*, Madrid: Andersen Consulting (coord.), Subdirección General de Estudios, Documentación y Publicaciones, 1992; OSORIO, M., *La nueva empresa: Responsabilidad Social Corporativa*, Madrid: Voz de Papel, 2004; ROSTGAARD, T., *The configuration of Corporate Social Responsibility: The Role of the Enterprise in a New Welfare Model*, The Danish National Institute of Social Research, 2000; SHELBOURN, C. (ed.), *International Charitable Giving*:

Finalmente, en lo que se refiere al ámbito académico, decir que en el territorio español existen más de una veintena de universidades que imparten conocimientos en Relaciones Públicas, casi siempre desde facultades de comunicación y/o de información y que son la fuente de forja de los futuros directivos en línea. Correspondería a estas universidades establecer los recorridos curriculares más adecuados para hacer frente a los retos impuestos por la profesión. La primera de todas ellas fue la Facultad de Ciencias de la Información de la prestigiosa Universidad de Navarra (1959), universidad privada vinculada al Opus Dei. Posteriormente se incorporaron dos universidades públicas: la Universidad Complutense de Madrid (1971) y la Universidad Autónoma de Barcelona (1972), seguidas de otras muchas, tanto públicas como privadas (Universidad Pontificia de Salamanca, Universidad de Salamanca, Universidad del País Vasco, Universidad de La Laguna -Tenerife-, Universidad de Sevilla, Universidad de Santiago de Compostela, Universidad de Vigo, Universidad Pompeu Fabra, Universidad Ramon Llull, Universidad de Málaga, Universidad Carlos III -Madrid-, Universidad San Pablo-CEU, Universidad Europea-CEES, Universidad Antonio Lebrija, Universidad Rey Juan Carlos I, Universidad de Girona, Universidad de Barcelona, Universidad de Vic, Universidad de Alicante, Universidad Católica de Murcia, Universidad de Lérida y Universidad Rovira Virgili -Tarragona-, entre otras). Por otro lado, a nivel de postgrado, las escuelas de negocios universitarias o adscritas a diversas universidades que imparten masters, postgrados y cursos especializados en comunicación empresarial, institucional, global, integral o corporativa, son abundantes en nuestro país.

Realizado el recorrido evolutivo por el que acabamos de transcurrir y que ha recogido los puntos de vista de diversos autores y tendencias que han quedado expuestos, pensamos que se hace imprescindible expresar nuestra postura respecto a nuestra concepción del término, que se orienta a la perspectiva marcada por el "Relationship Management" propugnado por Ledingham y Bruning²⁹¹. Es decir: que el objetivo perseguido por las Relaciones Públicas es la generación de relaciones de confianza con los públicos, cuyo resultado cristalizará en una buena reputación corporativa. Nos desmarcamos, pues, de la idea de que la función directiva de las Relaciones Públicas se orienta a hacer coincidir la imagen real y la ideal o deseada por medio del convencimiento y la persuasión, más asociada, a nuestro juicio, a una visión unidireccional y eminentemente persuasiva de la comunicación y nos decantamos por su perspectiva bidireccional y dialógica, que facilite el máximo consenso posible entre públicos y organización por medio de un doble proceso de influencia basado en políticas corporativas de consenso.

1.2.3. Desde la Escuela de la Comunicación Integral: la Comunicación Total y la Comunicación Corporativa

La publicación en 1982 del título *In Search of Excellence*, de Peters y Waterman (1984)²⁹² supuso la puesta en duda de gran parte de los contenidos de las bases formativas de las escuelas de negocio y de las facultades de Ciencias Empresariales impartidos hasta ese momento. Su aportación fundamental se centró en el hecho de que la empresa no estaba configurada tan sólo por su organigrama. Analizando en profundidad las empresas norteamericanas más importantes los

Laws and Taxation, Dordrecht (USA): Kluwer Academic Publishers, 1994; UNION EUROPEA, *Comunicación de la Comisión Europea, reunida en Bruselas el 6 de Junio de 1997, sobre el fomento del papel de las Asociaciones y Fundaciones en Europa*; UNION EUROPEA, *Resolución del Parlamento Europeo, de 28 de Marzo de 1994, sobre las Fundaciones en Europa*; UNION EUROPEA, *Informe del Parlamento Europeo, Comisión de Cultura, Juventud, Educación y Medios de Comunicación, del 24 de Marzo de 1994, sobre Mecenazgo y Patrocinio en la cultura y el deporte*; UNION EUROPEA, *Conclusiones de los Ministros de Cultura, reunidos en el seno del Consejo, de 12 de Noviembre de 1992, sobre las líneas directrices de la acción cultural de la Comunidad*; UNION EUROPEA, *Conclusiones de los Ministros de Cultura, reunidos en el seno del Consejo, de 27 de Mayo de 1988, relativas a futuras acciones prioritarias en materia cultural*; UNION EUROPEA, *Resolución de los Ministros de Cultura, reunidos en el seno del Consejo, de 13 de Noviembre de 1986, relativa al patrocinio empresarial de actividades culturales*

²⁹¹ LEDINGHAM, J.A., BRUNING, S.D. (ed.), *Public Relations as Relationship Management. A Relational Approach to the Study and Practice of Public Relations*, Hillsdale (NJ): Lawrence Erlbaum, 2000

²⁹² PETERS, T.J., WATERMAN, R.H. Jr., *Op. Cit.*, 1984

autores aislaron una serie de valores que, si bien formaban parte de sus activos, no quedaban reflejados en sus balances y cuentas de resultados. Por ejemplo, la cultura corporativa, la orientación al servicio, la simplicidad de las estructuras organizativas y de 'management', la formalidad/informalidad, entre otros, convenientemente combinados con los sistemas tradicionales de gestión, con los criterios de organización empresarial y las políticas funcionales, otorgaban a las empresas un valor competitivo que proporcionaba una serie de ventajas remarcables ante la competencia. Estos valores, denominados *activos intangibles (invisible assets)*, han ido incrementando su valoración estratégica a partir del momento en que Hiroyuki Itami, teórico japonés del 'management', presentó el nuevo concepto en la Universidad de Harvard en 1991, redundando en el citado enfoque de Perters y Waterman al afirmar que la gestión empresarial no es un valor en sí mismo, puesto que está influenciado por valores sociales y culturales. Para Hiroyuki, los activos intangibles son:

The real force source of competitive power and the key of factor in corporate adaptability for three reasons: they are capable of simultaneous multiple uses and they are both inputs or outputs of business activities,

y esos intangibles debían ser planificados y gestionados de la misma forma que los restantes activos empresariales, pero con una orientación en términos de gestión que incorporarían un cúmulo de diferencias con respecto a los modelos del 'management' tradicional²⁹³. Este hecho tendrá grandes repercusiones en el ámbito profesional y posteriormente en el académico durante la última década del s. XX y alcanzará hasta nuestros días, según tendremos ocasión de exponer a continuación.

La doctrina europea de la actividad de las Relaciones Públicas hemos visto que, para su aplicación, reposa en el desarrollo de la función en el ámbito empresarial, si bien destaca principalmente por una visión muy cercana al individuo y sobre el concepto de la confianza generada por los públicos por medio de la comunicación (Matrat, 1970: 29-30), por lo que se distancia radicalmente de la escuela norteamericana, desde un punto de vista filosófico, ya desde sus orígenes. La tradición cultural francesa, de marcado corte humanista, no ha sido ajena al proceso, ya que fue en el país galo donde, a lo largo del pasado s. XX, se consolidó la práctica y la teoría que irradió hacia otros países del viejo continente y en los que la influencia de Lucien Matrat, de la CERP y del código ético profesional de Atenas fue notable. Fue asimismo en Francia donde, según los modos y costumbres del país, muy aficionados a aplicar diminutivos a los términos en el habla coloquial, comenzó a denominarse *Dircom* al Director de Comunicación, quien ostentaba la función directiva en óptimas condiciones de definición y acotación.

Paralelamente, los especialistas que fueron configurado la doctrina de las Relaciones Públicas en los Estados Unidos de América basaron sus estudios en investigaciones empíricas en el ámbito de las organizaciones, según ha quedado ya dicho en el capítulo precedente. No se aprecian diferencias conceptuales notables entre ambas corrientes a lo largo del s. XX: ambas trabajan plenamente el concepto de Relaciones Públicas y consolidan sus nuevas aportaciones desde una base teórica común. Las citas mutuas son una constante en la bibliografía especializada.

Sin embargo, con la llegada de los *años 90* se produce una ruptura, que tendrá consecuencias en el marco académico y profesional de los años subsiguientes, vigentes a fecha de hoy. Según se desprende de la primera parte del estado de la cuestión, destaca el hecho de que la comunicación fuera un término enmascarado, cuando no obviado en las teorías organizacionales y empresariales. Con el fin de siglo y el cambio de paradigma, repentinamente la necesidad de establecer nexos con los públicos y la opinión pública adquiere un protagonismo estrella y la comunicación pasa a ocupar un lugar estratégico en el mundo empresarial. La incorporación del

²⁹³ VENTURA, J., "Comunicación Corporativa", en J. BENAVIDES *et al.*, *Dirección de Comunicación Empresarial e institucional*, Barcelona: Gestión 2000, 2001., pp. 168-169 y pp. 184-185

concepto de *activos intangibles*, de marcado sesgo financiero-contable, será la consecuencia lógica de un nuevo escenario en el que las grandes corporaciones, especialmente aquellas cotizando en bolsa, actuando a nivel global y gestionadas por directivos propietarios de grandes paquetes de *stock options* precisan, con carácter de urgencia, de un nuevo marco de actuación mucho más expeditivo que el establecido por las relaciones de confianza preconizadas históricamente por las Relaciones Públicas clásicas. La transición al nuevo milenio viene marcada por una generación de altos directivos empresariales que fundamentalmente están condicionados por objetivos cuantitativos: el logro del máximo beneficio posible para el accionista –que, de hecho, se constituye en el verdadero dirigente empresarial, ya que si no obtiene la rentabilidad marcada por sus expectativas, venderá sus acciones y comprará otras más rentables-. La enorme presión ejercida sobre el nuevo perfil de dirigentes empresariales a partir de la última década del s. XX alcanzará cotas máximas en ese periodo. El marco clásico de las Relaciones Públicas, que configuraba desde sus orígenes una filosofía basada en la mediación de la función y su carácter fundamentalmente *staff*, no encajaría de forma precisa con estas nuevas exigencias. Y el protagonismo de los públicos –así, en plural- característico de la Escuela de las Relaciones Públicas, resultaría demasiado vago y, sobre todo, escasamente rentable por lo difuso de sus resultados financieros a lograr. Así, en ese nuevo contexto empresarial, regido por el nuevo paradigma de la globalización, los públicos se restringirán exclusiva y drásticamente a los que interesan a los objetivos empresariales, fundamentalmente financieros, de modo que los accionistas, compartiendo el *podium* estelar con los clientes, serán los *stakeholders* estrella. Los empleados ocuparán la segunda posición, porque deberá gestionarse la identidad de la empresa para el logro de una imagen corporativa lo más favorable posible en la mente de accionistas y clientes, y la identidad se concibirá como el producto del día a día del capital humano empresarial.

Esta nueva concepción del papel que juega la comunicación en el mundo empresarial de la postmodernidad globalizada nace en el contexto cultural anglosajón de ambos lados del Atlántico (territorio que, por cierto, alberga a la mayor parte de las grandes corporaciones del mundo desarrollado) y arraiga con extraordinaria rapidez en el terreno abonado que supone una tradición cultural históricamente orientada al máximo beneficio del accionariado, en contraposición a la continental europea, de raíz claramente social y dirigida fundamental e históricamente al trabajador.

En la nueva corriente la “empresa” desplazará a la “organización”. La filosofía basada en la naturaleza y la calidad de las relaciones con la totalidad del mapa de públicos viene a ser sustituida por la de la rentabilidad contable de los resultados de las inversiones en comunicación. Las empresas de la nueva economía pasan a ser dirigidas por ingenieros financieros. Las consecuencias de este giro empresarial se hacen notar fuertemente en la cultura empresarial y en la filosofía gerencial. Los nuevos directivos necesitan cifras, multitud de datos estadísticos que demuestren que el nuevo concepto contable de los *invisible assets* resulta una inversión rentable en un escenario de continuas adquisiciones, fusiones y *joint-ventures* a escala planetaria. Y surgirá una corriente de pensamiento y de acción que no sólo proporcionará los mecanismos necesarios para medir lo aparentemente “inmedible” –lo intangible, lo invisible-, sino que acolchará la nueva filosofía empresarial con un *corpus* teórico fabricado *ad hoc*. Nunca antes había sido tan tangible la intangibilidad.

En ese contexto se redefinirá la función encargada de gestionar ese nuevo concepto de la comunicación en el marco de las nuevas exigencias: el *Dircom*. Ya ha quedado dicho que la función comunicativa, en gran parte de las empresas occidentales, cumplía un papel fundamentalmente de emisor de mensajes a la opinión pública. Traducido al lenguaje llano: los responsables del área comunicativa, mayoritariamente, se ocupaban de la relación con los medios de comunicación. Y mayoritariamente, también, procedían de la formación académica obtenida en la licenciatura de Periodismo. Las grandes agencias de Relaciones Públicas, especialmente las de procedencia

norteamericana, se habían convertido a su vez, en paralelo al proceso descrito, en grandes empresas globalizadas para dar servicio a sus grandes clientes internacionales, operando en los cinco continentes. El producto estrella ofertado no podía por menos que adaptarse al grueso de la demanda de la función: *publicity*, notas de prensa..., relación con los medios de comunicación, en definitiva. Los grandes grupos internacionales de comunicación, con el pastel publicitario convencional estancado o en regresión, no dudan ante las nuevas posibilidades de incrementar la facturación que ofrecen las agencias de Relaciones Públicas, y las integran en sus estructuras. El nuevo concepto de *comunicación integral (total)* quedará, así, servido en bandeja.

El cambio de paradigma empresarial descrito se configura con tal celeridad y brusquedad que tomará a todos sus actores por sorpresa -empresarios, agencias, empleados, accionistas y académicos-. Y el pragmatismo característico de los anglosajones -no olvidemos su raíz luterana y calvinista- se pone inmediatamente manos a la obra, de modo que los empresarios y sus altos directivos giran la mirada hacia aquellos empleados en nómina que históricamente habían gestionado la relación con los medios de comunicación ante la necesidad de ampliar las tareas que exige la nueva concepción de la función comunicativa. La semilla para la conversión a *Dircom* de estos periodistas actuando desde el otro lado de la barrera, desde los gabinetes de prensa, arraiga y florece. Por su parte las escuelas de negocio también aportarán al escenario sus nuevas hornadas de alumnos procedentes de las más variopintas procedencias académicas y profesionales (económicas, empresariales, etc.), formados bajo los auspicios de esta nueva filosofía empresarial. Y la academia se dispondrá a elaborar los cimientos sobre los que armar la nueva construcción y, así, legitimarla. El círculo se cerrará, de esta forma, en un trazado perfecto, sin fisura. Situaciones similares en las que "la necesidad crea el órgano", según el dicho popular, han sido las que históricamente han hecho progresar a la humanidad desde que el mundo es mundo. Remitimos nuevamente al lector a la totalidad del capítulo 1.1. para la verificación de nuestra afirmación.

Paralelamente se genera rápidamente un discurso teórico sustentador de la nueva orientación de la función. Como consecuencia de nuestro análisis se desprende que los principales autores auspiciadores de esta nueva corriente no son ajenos a la bibliografía clásica disponible sobre Relaciones Públicas, entendidas en sentido amplio como Relaciones Públicas Corporativas, según se entienden desde la doctrina tradicional, abarcadora de la función relacional con todos los públicos de las organizaciones. Sin embargo, los autores de la que nos atrevemos a bautizar como Escuela de la Comunicación Integral o Total, sitúan las Relaciones Públicas en una dimensión meramente operacional, acotan el marco de actividad al dominio exclusivamente empresarial y limitan drásticamente los públicos estratégicos (*stakeholders*) a un número reducido, como tendremos ocasión de exponer a continuación. El uso epistemológico es común, por regla general, y tan sólo en contadísimas excepciones es de nuevo cuño. No ocurre lo mismo con la orientación filosófica de la función, que pasará a ser concebida como integradora de la totalidad de la comunicación en sentido amplio (Comunicación Corporativa), incluyendo la afín a la función de Marketing (Publicidad, etc.) y la Interna, lo que sin duda constituye el hecho más diferencial con respecto a la línea de pensamiento canónica de la Escuela de las Relaciones Públicas.

Son muchos los autores internacionales que han abordado el tema desde esta perspectiva integradora, basándose en algunos conceptos como "imagen", "identidad", "reputación"; "marca", "persuasión", "percepción", "valores intangibles" e "impresión". Entre ellos destacan Selznick (1957); Johannsen (1971); Kennedy (1977); Dowling (1986, 1994, 2002); Hébert (1988); Abratt (1989); Abratt y Sacks (1988); Higgins y Diffenbach (1989); Sobol y Farrelly (1988); Fombrun y Shanley (1989); Régouby (1988); Ind (1990); Charvin y Marhuenda (1991); Olins (1988, 1989, 1990, 1991, 1994, 1995, 1997); Aaker (1991, 1996); Aaker y Joaquimsthaler (2001); Garbett (1981, 1992); Kapferer (1978, 1992^a, 1992^b); Kapferer y Thoenig (1991); Weil (1990); Jenkins (1993); Gregory y Wiechmann (1993); Pizzolante (1992); Van Riel (1995); Fombrun (1983, 1995) o Scheinsohn (1996, 1997), por citar a algunos de los más remarcables. En lengua española cabe

mencionar a Chavez (1990, 1999, 2005); Costa (1977, 1987, 1988, 1992a, 1992b, 1993a, 1993b, 1993c, 1993d, 1995, 2001, 2004, 2005); Alonso, (1993); Capriotti (1992, 1999, 2004); Ventura (2001); Villafañe (1993, 1998, 1999, 2002, 2003a, 2003b, 2004) o Cervera (2004), entre otros. En *Europa*, uno de los teóricos más representativos de esta escuela integradora y totalizadora de la comunicación es el académico holandés C.B.M. Van Riel, quien afirma que las organizaciones utilizan tres formas básicas de comunicación. De las tres, Van Riel categoriza como la más importante la "comunicación de dirección", es decir, la que establece la dirección con los que denomina sus 'públicos objetivo' internos y externos. Para llevar a cabo esta tarea, las empresas utilizarán los servicios de profesionales especializados en:

- *Comunicación de Marketing*
- *Comunicación Organizativa*, en la que el autor incluye a:
 - *las Relaciones Públicas*
 - *las relaciones con las Administraciones Públicas*
 - *las relaciones con los inversores*
 - *la comunicación con el mercado de trabajo*
 - *la publicidad corporativa, etc.*

Van Riel sostiene que la empresa es vista externamente como un todo, por lo que conviene unificar y hacer coherentes todas las acciones comunicativas, con el fin de evitar acciones y mensajes fragmentados o, en el peor de los casos, contradictorios. De este modo, en Van Riel el concepto Comunicación Corporativa incluirá en su seno a:

- la Comunicación de Marketing
- la Comunicación Organizativa (que incluye las Relaciones Públicas)
- la Comunicación de Dirección

Desde esta perspectiva integral, la filosofía empresarial que sustenta a toda organización dirigirla la política de comunicación configurada en torno a un triángulo constituido por la tríada "*estrategia corporativa - identidad corporativa - imagen empresarial*". Diversos profesionales, especializados en las tres vertientes comunicativas anteriormente descritas, asesorarían a la alta dirección en el desarrollo de lo que Van Riel llama '*puntos de partida comunes*' (PPC), con el fin de diseñar la estrategia de comunicación como un todo integrado, en primer lugar; para implementar la identidad corporativa, en segundo; y finalmente y en tercera posición, para obtener la imagen de empresa (o corporativa) deseada²⁹⁴. En este sentido, Van Riel entiende por *Comunicación Organizativa* aquella que engloba a²⁹⁵:

- *las Relaciones Públicas*, que define con una cita de Cutlip, Center y Broom, (1994), destacados teóricos de la Escuela norteamericana e esta materia:

Las Relaciones Públicas son una función de la gestión que mantiene y establece relaciones mutuas y beneficiosas entre una organización y el público, del cual depende su éxito o su fracaso.

y que incluye, según Van Riel, a los *Asuntos Públicos (Public Affairs)*, es decir:

El acercamiento estratégico a situaciones que constituyen tanto una oportunidad para la compañía, como un peligro para ella y que están conectadas con cambios sociales y políticos, formación de la opinión pública y toma de decisiones políticas" (Leyer, 1986).

- *las Relaciones con las Administraciones Públicas*
- *la Comunicación Ambiental*, entendida como:

²⁹⁴ VAN RIEL, C.B.M., *Comunicación Corporativa*, Madrid: Prentice Hall, 1997, p. 1

²⁹⁵ VAN RIEL, C.B.M., *Op. Cit.*, 1997, pp. 12-14

Política instrumental dirigida a realizar la estrategia ambiental de la organización, informando, convenciendo y motivando a públicos objetivos internos y externos y asegurando su participación. Esto significa, por un lado, permitir que los públicos objetivo contribuyan al cuidado ambiental dentro de la compañía y, por otro, establecer una imagen ambiental conveniente en tres públicos objetivo externos, coordinando actividades de comunicación (Sichting Milieu Educatie – SME, 1991).

- **Las Relaciones con el Inversor:**

RI es una actividad empresarial de marketing²⁹⁶ que combina las disciplinas de comunicación y finanzas, proporcionando inversores presentes y potenciales mediante el retrato exacto de la realización de la compañía y sus perspectivas. Llevadas a cabo eficazmente, las relaciones con el inversor pueden tener un impacto positivo en el valor total de la compañía, relativo a aquél del mercado global y al coste del capital de la compañía.

- **Comunicación del mercado laboral:**

Instrumento de gestión que utiliza la integración planificada y la aplicación de varias disciplinas de comunicación para controlar y dirigir el movimiento de la comunicación, tanto hacia empleados potenciales como hacia personas e instituciones que juegan un papel importante para atraerlos (Thomas y Klein, 1986).

- **Publicidad empresarial:**

Comunicación empresarial pagada, diseñada para establecer, desarrollar, aumentar y/o cambiar la imagen empresarial (Bernstein, 1986)

- **Comunicación Interna:**

Transacciones de comunicación entre individuos y/o públicos a varios niveles y en diferentes áreas de especialización, dirigidas a diseñar y reestructurar organizaciones, implementar diseños y coordinar actividades diarias (Frank y Brownell, 1986).

De esta manera consideradas las cosas por Van Riel, termina describiendo la Comunicación Organizativa como " toda forma de comunicación utilizada por la organización fuera del campo de la comunicación de marketing"²⁹⁷, y añade que, "*en muchas organizaciones, la mayoría de las formas de comunicación organizativa ya mencionadas se encuentran dentro del marco de actividad del departamento de Relaciones Públicas*". De todo ello, a nuestro juicio, parece desprenderse que si en buena lógica las Relaciones Públicas son la función desarrollada por el Departamento de Relaciones Públicas, la Comunicación Organizativa sería la materia prima de trabajo de esta función, que el autor insiste en desmarcar del ámbito de actividad de la función de Marketing para su acotación, lo cual parece aportar algunas pistas acerca de la posición de partida del autor holandés. En efecto, el propio Van Riel comenta la amplitud de las publicaciones especializadas en Comunicación de Marketing que establecen una distinción clara entre el *mix* promocional y el *mix* de Relaciones Públicas (Verhage y Cunningham, 1989; Floor y Van Raaij, 1993; y Gusseklo, 1985) estableciendo las diferencias entre el *mix* de Comunicación Corporativa y el *mix* de Comunicación de Marketing²⁹⁸. Menciona asimismo que otros autores -sin citar sus nombres- conciben las Relaciones Públicas como un elemento exclusivamente de apoyo a la función de Marketing²⁹⁹ y, en este sentido, cita a Kotler (1988) cuando afirma que la "Publicity" es un instrumento específico de la Comunicación de Marketing³⁰⁰. Todo parece indicar que Van Riel comulga con la visión de Kotler en esa equiparación de las Relaciones Públicas con la "Publicity", ya que no formula ningún comentario crítico al respecto. El hecho de equiparar las Relaciones Públicas exclusivamente con la herramienta de la

²⁹⁶ el subrayado es nuestro

²⁹⁷ el subrayado también es nuestro.

²⁹⁸ VAN RIEL, C.B.M., *Op. Cit.*, 1997, p. 11 y p. 14

²⁹⁹ también es de nuestra autoría este subrayado.

³⁰⁰ el subrayado es asimismo nuestro.

“publicity”, justificaría, desde su punto de vista, gran parte de los postulados sobre los que construirá su aporte teórico que, como se verá más adelante, no compartimos. Van Riel, por otra parte, atribuye al propio colectivo de los especialistas en Relaciones Públicas una cierta crisis de identidad que les ha conducido a considerar, reiteradamente, la naturaleza y los límites de su terreno de actuación, que, en su opinión, se ha saldado con la conclusión de que:

cada elemento de la comunicación que no esté directamente dirigido a promocionar ventas, deberá formar parte de la función (coordinada) de Relaciones Públicas³⁰¹,

afirmación que nos parece producto de cierta ligereza del autor, sumada, muy probablemente, a una falta de profundización en el conocimiento de la literatura especializada que sí tiene definidos y acotados los límites de la función de Relaciones Públicas y que no precisa echar mano de la bibliografía del área de Marketing para establecer las fronteras de su esfera de actividad de forma excluyente. Remarcamos lo expuesto como testimonio fehaciente de la singular orientación que imanta el relato discursivo de Van Riel.

En segundo lugar, Van Riel hace referencia al concepto ‘público objetivo’ para describir a la audiencia receptora de la Comunicación Organizativa, que es una terminología clásica del área de Marketing, en lugar de emplear el término ‘públicos’, ‘públicos clave’, ‘públicos concernidos’, o ‘públicos relevantes’ (*stakeholders*) que, convencional e históricamente se emplea en la literatura especializada en Relaciones Públicas, de la que se desmarca.

En tercer lugar, Van Riel describe los elementos componentes de la Comunicación Organizativa desde un caos terminológico y conceptual que no podemos pasar por alto. A nuestro entender, mezcla indiscriminadamente herramientas de comunicación, públicos, canales de comunicación y especialidades comunicativas, sin distinción entre ellos. Veamos nuestra aportación crítica acerca de los términos en que se expresa el teórico holandés:

- Las “Relaciones con el Inversor” no son una técnica ni una herramienta. Se trataría, en todo caso, de la relación que desde la función de Relaciones Públicas se establecería con uno de los públicos externos de una empresa. El hecho de que se trate de un colectivo extraordinariamente relevante desde la perspectiva empresarial, incluso desde el punto de vista del tratamiento comunicativo (aparte de su evidente interés financiero para los objetivos corporativos de toda empresa, especialmente si está cotizada en bolsa) no debería situar a dicho colectivo de su tratamiento como un público más, ni legitimiza que las relaciones establecidas con ellos se constituya en un elemento clave de la Comunicación Organizativa, por seguir con la nomenclatura del teórico de los Países Bajos. En cualquier caso, desde su personal perspectiva y para abudar en una mayor coherencia, nos extraña que no incluya también las “Relaciones con los Clientes”, la “Relación con los Proveedores”, etc., hasta agotar la lista del mapa de públicos. ¿Por qué destacar y otorgar categoría aparte a las relaciones con los inversores y no con los restantes? A nuestro entender su clasificación no responde a un criterio lógico de ordenación.
- El concepto “Comunicación del mercado laboral” sufre, a nuestro entender, del mismo error conceptual. Tampoco se trata de una técnica o una herramienta en sí misma y más bien se trataría de la comunicación dirigida a otro grupo de públicos, en este caso los mismos que describe Van Riel en su definición (empleados potenciales y personas e instituciones que juegan un papel importante para atraerlos). Tampoco deja claros los motivos por los que con el inversor deben establecerse “relaciones”, mientras que con “el mercado laboral”, por el contrario, solamente hay que “comunicar”.

³⁰¹ VAN RIEL, C.B.M., *Op. Cit.*, 1997, p. 12-15

- La Comunicación Interna sí que es una herramienta de Relaciones Públicas, concretamente aquella que se dirige a un público muy acotado y determinado: el capital humano de la organización (empresa, en su caso), o lo que es lo mismo, el público interno.
- La Comunicación Ambiental tampoco es una herramienta y mucho menos aún una técnica, sino uno de los ámbitos de aplicación de las mecánicas operativas comunicativas habitualmente manejadas por el departamento de Relaciones Públicas –aunque no el único- para alcanzar los objetivos marcados por la alta dirección en el momento de diseñar las políticas generales de la organización y, más concretamente, las que atañen exclusivamente al ámbito comunicativo con respecto a mensajes elaborados con contenidos de sostenibilidad medioambiental. Existen otros ámbitos que el autor holandés no menciona (el social, el deportivo, el cultural, etc.). Desconocemos las razones que subyacen tras esta elusión y tampoco alcanzamos a comprender por qué se focaliza exclusivamente en este dominio.
- La Publicidad Institucional, a nuestro modo de ver, tampoco sería una técnica o una herramienta de las Relaciones Públicas, sino más bien uno de los muchos canales o medios disponibles para, en el desarrollo de un plan de acción, en la fase ejecutiva de la planificación estratégica, difundir mensajes corporativos específicos a través de los *media* (en este caso, a través de espacios pagados, y totalmente al margen de la “Publicity”).
- Por último, los “Asuntos Públicos” (*Public Affairs*) no constituyen una técnica o herramienta, sino un conjunto de diversas herramientas de Relaciones Públicas y, en ese sentido, pensamos que sí están perfectamente categorizados en la literatura especializada como un elemento constitutivo de las Relaciones Públicas.

Por consiguiente, de todo lo expuesto anteriormente, lo que nos parece conceptualmente más gravemente erróneo es el hecho de que Van Riel sitúe las “Relaciones Públicas” (entendidas como generadoras de contenidos de *publicity*) al mismo nivel que las “Relaciones con el Inversor” o la “Comunicación Interna”, etc., porque ubicaría a lo que éstas representan ‘fuera’ del ámbito de las Relaciones Públicas. Opinamos, asimismo, que el autor holandés podría haber estado más acertado si hubiese equiparado la Comunicación Organizativa a la función de Relaciones Públicas, sin más.

De todo ello hablaremos detenidamente más adelante, motivo por el cual no vamos a detenernos ahora en este punto, toda vez que nuestra intención en este paréntesis discursivo sólo pretendía señalar algunas carencias de rigor terminológico y conceptual presentes en la obra citada, señalar cómo el autor holandés se desmarca de la literatura específica de la Escuela de las Relaciones Públicas (que parece conocer, al menos en parte, pero que utiliza parcialmente) y demostrar cómo, a partir de la década de los años 90, aparece esa nueva concepción integradora de la función comunicativa en las empresas representada, entre otros, por Van Riel, que no sólo ignora la filosofía que alimenta la literatura académica y profesional de la función directiva canónica de las Relaciones Públicas, sino que, al tomar solamente algunos de sus elementos, desconectados, la excluye y la subordina a un simple papel instrumental de un conjunto de técnicas de difusión (*Publicity*), históricamente superado, como reiteradamente hemos venido manifestando en páginas precedentes (ver capítulo 1.2.2). Van Riel describe la más que legítima preocupación de las empresas por hacer realidad la filosofía de Marketing basada en la orientación al cliente y va más allá aún, al afirmar, siguiendo a Floor y Van Raaij, que ha sido esta búsqueda de coordinación e integración lo que ha configurado, en realidad, la base de la política de la Comunicación Integrada o, en palabras de Aberg (1990), de la “*Comunicación Total*”, en la que los directores de la función Marketing, a partir de los años 70, plantearían la integración de todos los mensajes emitidos por la empresa (Meffert, 1979), con el fin de lograr la máxima coherencia y sinergia comunicativa y alcanzar a todos los por él denominados “públicos objetivo relevantes”, lo cual puede alcanzarse únicamente si los diversos elementos del *mix* de comunicación interna y

externa vienen siendo coordinados desde la planificación inicial³⁰². En este sentido, Aberg (1990) considerará que la “comunicación total” en el seno de una organización se caracteriza por estas cuatro funciones:

- *Regular:* apoyar las operaciones centrales internas y externas
- *Persuadir:* definir la organización y orientación del producto³⁰³
- *Informar:* al público interno y externo
- *Integrar:* socializar a los individuos en la organización

Esta orientación integradora, de voluntad totalizadora, atribuible exclusivamente a la iniciativa del área de Marketing, obvia completamente la *praxis* y la literatura especializada que, en la misma dirección, han preconizado y llevado a la práctica los especialistas de las Relaciones Públicas canónicas a lo largo de todo el siglo XX y lo que llevamos del XXI, según ha sido expuesto en el capítulo precedente. Con este acaparamiento exclusivista de iniciativas y prácticas profesionales, opinamos que la función Marketing se apropia de un espacio y unas responsabilidades que exceden su ámbito de actuación natural, toda vez que pretenden influir en los mensajes corporativos (por mucho que, evidentemente, la imagen corporativa juegue un papel esencial en el posicionamiento de productos y/o marca) y, de alguna manera, invalidan un discurso real, necesario y legítimo que consistiría en obtener una sinergia por medio de la colaboración e implicación de todas las áreas en esa orientación al cliente que tan necesaria le es al Marketing para el logro de sus objetivos. Asimismo, la afirmación expuesta acerca de que la totalización del control de las comunicaciones emitidas por la organización ‘únicamente’ podrán ser unificadas y coherentes desde una función integradora tampoco se sostiene, ya que, según ha sido expuesto en el capítulo anterior (1.2.2), la función directiva de las Relaciones Públicas a lo largo del pasado s. XX ha podido conseguirlo, simplemente coordinando y asesorando (función *staff*) a los máximos órganos de gobierno y a las restantes áreas funcionales en línea, -Marketing incluida-, sin que con ello se produjesen mensajes contradictorios o simplemente no unificados, ni menos aún atentados graves contra la calidad de la imagen/reputación de las organizaciones y empresas que contaban con una función directiva de Relaciones Públicas en su estructura organizativa.

Van Riel (1997: 17) citará a Knecht (1989) para un mayor abundamiento del mismo enfoque, quien establecerá las cinco fases de la *integración de la comunicación de Marketing*, en cuyo punto nº 4 se argumenta explícitamente lo que acabamos de criticar en el párrafo anterior:

- *Medios de Publicidad Integrada.* Alcanzar la mejor y más completa mezcla de los medios de comunicación disponibles para transmitir el mensaje.
- *Publicidad Integrada.* Integración de los medios de Publicidad, Publicidad Directa y *Packaging*.
- *Comunicación integrada de Marketing.* Óptima integración de los elementos del *mix* de Marketing, en la cual el elemento principal es la ‘venta personal’, además del precio y de la distribución.
- *Comunicación Integrada.* La aplicación de elementos de comunicación, ante todo adaptados para el Marketing, se extiende a otras funciones de la empresa. La comunicación debe ser coordinada a través de funciones empresariales y públicos objetivo, con el fin de evitar contradicciones, que dañarían gravemente la imagen de la empresa³⁰⁴.

La Comunicación Total y la función de su máximo responsable funcional (el *Dircom*) se presentan desde esta corriente como una evolución natural de la función de Relaciones Públicas y como consecuencia de la globalización de los mercados. La nueva figura del *Dircom*, asociada a la nueva orientación de la función contemplada desde la Comunicación Total (y no vinculada a la

³⁰² VAN RIEL, C.P.M., *Op. Cit.*,1997, p. 16. El subrayado es nuestro.

³⁰³ el subrayado es nuestro.

³⁰⁴ el subrayado es nuestro

función directiva canónica de las Relaciones Públicas, a las que se cataloga como mera fuente emisora de mensajes de "publicity") sería la responsable de gestionar la comunicación interna, la comunicación institucional, la de marketing (incluyendo, por tanto, a la Publicidad convencional y al *below-the-line*), la comunicación de crisis, las actividades de patrocinio y mecenazgo, y la comunicación con accionistas e inversores³⁰⁵. Es decir, según Cervera Fantoni, *la Comunicación Total crearía una nueva función que integraría la totalidad de las acciones comunicativas de la organización, tanto las que atañen al área de Marketing (marca y producto), como aquellas correspondientes al área clásica de las Relaciones Públicas (identidad e imagen corporativas)*.

Se insiste en afirmar que la figura del *Dircom*, -al servicio totalizador de la nueva comunicación integral- debe ser capaz de manejar la totalidad de los recursos de los que dispone la organización para su gestión comunicativa:

*incluyendo la comunicación corporativa, las relaciones con los medios, la imagen y las relaciones externas*³⁰⁶.

Nuevamente nos vemos obligados a señalar lo que, a nuestro juicio, suponen una serie de errores conceptuales:

- Las relaciones con los medios formarían parte integrante de las relaciones externas de una organización, toda vez que los profesionales del periodismo son un público externo, por mucho que sus percepciones sean de importancia fundamental para cualquier organización -y, por ello, se les otorga a menudo categoría estratégica, en tanto que líderes de opinión-toda vez que contribuyen a generar estados de opinión pública.
- La imagen es un concepto mental y, por consiguiente, no es una herramienta, ni mucho menos una técnica que pueda ser empleada por un *Dircom* y menos aún ser gestionada por éste. En palabras de Capriotti, la imagen sería el resultado final de la suma de los elementos de la gestión de la Comunicación Corporativa: la gestión de la Comunicación de Identidad (Comunicación Conductual), más la gestión de la Comunicación Simbólica³⁰⁷. La imagen, por consiguiente, no puede ser gestionada. La identidad -basada en la personalidad-, por el contrario, sí.
- Las relaciones externas -incluyendo en su seno, entre otros públicos, las relaciones con los medios de comunicación- se integran en la comunicación corporativa. A nuestro juicio hubiese bastado con este concepto para expresar lo que el autor pretendía.

En nuestro país y en la misma línea anteriormente expuesta, el profesor Justo Villafañe, desde su consultora Villafañe y Asociados, analizó en 2002 las funciones del director del área encargada de gestionar "*la gestión del valor intangible de las empresas*"³⁰⁸ -en alusión a la notoriedad y a la imagen corporativas en tanto que capital corporativo de la organización- y elaboró un decálogo de elementos que las definen³⁰⁹:

- *Profesiograma impreciso*. Los *Dircoms* españoles atestiguan que no existe en la actualidad una titulación universitaria que imparta las materias necesarias para capacitar a sus licenciados en el ejercicio de la función profesional de la dirección de comunicación bajo el formato del *Dircom*, -no se menciona ni tan siquiera la formación recibida desde los departamentos de Publicidad y Relaciones Públicas de las facultades de Ciencias de la Comunicación-.

³⁰⁵ CERVERA FANTONI, A.L., *Op. Cit.*, 2004, p. 31

³⁰⁶ CERVERA FANTONI, A.L., *Ibidem*

³⁰⁷ CAPRIOTTI, P., *Op. Cit.*, 2004, p. 70

³⁰⁸ VILLAFañE, J., *La buena reputación*, Madrid: Pirámide, 2004

³⁰⁹ VILLAFañE, J., www.cincodias.com, 15 Marzo 2002

- *Ubicación orgánica.* Se destacan las dos ubicaciones orgánicas propias de la dirección de comunicación: como órgano en línea (área funcional de pleno derecho) y la función consultiva de *staff*.
- *Funciones profesionales.* En base a si la función de comunicación se encuentra integrada o atomizada, el área de actuación cubriría la *Comunicación de Marketing, la Comunicación Corporativa y la Comunicación Interna*, según los postulados de la escuela de la Comunicación Total. Se considera que si la función se encuentra atomizada, la comunicación se encuentra en una etapa evolutiva más inmadura que si la organización ha integrado la gestión de los intangibles (*invisible assets*) en su cultura de dirección, en la que se habrá implementado la gestión de la Reputación Corporativa³¹⁰.
- *La imagen del Presidente.* Se trata de una función ineludible del *Dircom* que, en la realidad profesional, presenta grandes diferencias, que van desde un plan estratégico diseñado específicamente en el contexto de las políticas comunicativas, en el mejor de los casos, a una gestión más puntual y coyuntural de la imagen del PDG orientada exclusivamente a una proyección mediática, en el caso más desfavorable, lo cual, obviamente, estará directamente vinculado al grado de consideración estratégica que se conceda a la función comunicativa en cada organización/empresa en concreto.
- *Distribución del Presupuesto.* Del total presupuestario destinado a comunicación, de los datos disponibles en 2002 se especifica que un 29% se destinó a comunicación comercial o de producto y un 27% -con una clara tendencia de crecimiento-, a la corporativa.
- *Servicios más contratados.* Los *Dircom* demandan servicios de valoración de la imagen corporativa, de *tracking* de atributos de marca, de identidad visual, de *press-clipping* y de evaluación de contenidos de la presencia mediática, lo cual vendría a demostrar el nivel de madurez de la función comunicación y su orientación estratégica.
- *Presencia constante de los consultores.* Debido a que la función ha dejado de tener que hacer frente a gestiones puramente rutinarias y se ha adentrado en la gestión estratégica de programas altamente complejos y sofisticados, la contratación de consultores externos es una constante para los *Dircom*.
- *Eficacia de la política de comunicación.* Villafañe constata que el 85% de las grandes compañías españolas valora satisfactoriamente la eficacia de sus políticas comunicativas, lo cual demuestra el muy elevado nivel de eficacia de sus gestores, los *Dircom*.
- *La imagen transmitida por los medios.* Todo apunta a que las apariciones mediáticas y su adecuado reflejo de la imagen de la organización continúan constituyendo una de las preocupaciones principales de los *Dircom* de las grandes empresas españolas.
- *Tendencias profesionales.* Introducción masiva de las nuevas tecnologías de la información en la función comunicativa, acorde con la evolución tecnológica internacional. Profesionalización creciente de la figura del *Dircom*, debido a la complejidad demandada a la función, de un lado, y a las turbulencias del entorno empresarial a las que debe hacer frente (fusiones y adquisiciones, privatizaciones de empresas y servicios públicos, etc.) y que hacen que sea cada vez más necesaria la gestión de los activos intangibles de las organizaciones.

En el mismo sentido Martin señalará que las responsabilidades de la función comunicación con respecto al cuidado de la imagen corporativa suponen actuar en torno a³¹¹:

³¹⁰ Desarrollaremos este tema unas páginas más adelante, en este mismo capítulo, exponiendo los fundamentos teóricos propuestos fundamentalmente por el estadounidense Fombrun y, en nuestro país, por el propio Villafañe, entre otros.

³¹¹ MARTIN MARTIN, F., *Op. Cit.*, 1998, pp. 191-192

- Estimular a la alta dirección para que vele por el buen mantenimiento de la imagen corporativa y promueva las acciones de comunicación que contribuyan a ello.
- Investigar y gestionar la cultura corporativa de la organización
- Diseñar y ejecutar los planes estratégicos de comunicación
- Impedir que se emitan mensajes contradictorios con la identidad real de la organización
- Conocer y elegir los canales de transmisión más adecuados para la transmisión de los mensajes
- Localizar y elegir a la mejor consultora de comunicación para que aporte el mejor soporte asesor a la función en línea en el diseño estratégico de los planes operativos
- Contribuir a la creación, desarrollo e implementación de acciones comunicativas que coadyuven a la configuración de la imagen corporativa³¹².

Con lo expuesto, se refrenda aún más si cabe la vertiente directiva de la función en línea, concebida como la contribución a proporcionar la máxima coherencia a la política de comunicación global de la organización, de modo que responda a unos objetivos y unas estrategias comunes para todas las áreas funcionales³¹³. Si el lector se fija atentamente, la simple sustitución del término "Dircom" por el de "Director de Relaciones Públicas" no alteraría el sentido de ninguna de las afirmaciones vertidas que, por otra parte, ya habían sido formuladas con anterioridad por la escuela canónica de las Relaciones Públicas –tanto de raíz europea como norteamericana–, en especial a partir de la II Guerra Mundial. Se observa pues que, al igual que lo que propugna la Escuela de Relaciones Públicas, la nueva orientación concibe la función responsable de la gestión de la comunicación no como algo que afecta únicamente a sus departamentos integrados o a sus agencias y consultoras contratadas, sino que en ella debería estar plenamente implicada su Dirección General, ya que las directrices relativas a la gestión de la Identidad Corporativa sería una cuestión estratégica que sólo puede ser emanada desde el más alto nivel jerárquico.

En esta misma línea argumental, en el prólogo de un libro de la autora especializada en Comunicación Interna Marisa del Pozo Lite (2000), el profesor Javier Fernández del Moral, Catedrático de Información Periodística Especializada y en ese momento ostentando la presidencia de ADC-DIRCOM, lleva a cabo una pormenorizada descripción del enfoque estratégico de la función comunicativa que, a su juicio, eclosiona y comienza a implantarse de forma significativa en la década de los años 90, tanto en el escenario europeo como en el norteamericano³¹⁴. El autor también defiende la figura de una función integradora de la comunicación, que gestione la totalidad de las manifestaciones comunicativas de las organizaciones a cargo de un único responsable: el *Dircom*. Al hilo de lo expuesto, el entonces Presidente de la asociación nacional de *Dircoms* –cuyo testimonio como máximo exponente de una parte significativamente importante de la actual realidad profesional nos parece crucial tener en cuenta– explica este reciente fenómeno totalizador

³¹² La cita nos sirve para ejemplificar la tendencia que aboga por una nueva función de comunicación (Comunicación Institucional), surgida al margen de la función canónica de Relaciones Públicas y a la que pretende subordinar. La posición del autor, que por otra parte refleja perfectamente cómo está configurada hoy en día una parte muy destacada de la profesión en el estado español, queda perfectamente definida al afirmar que: "La Consultora/Asesoría de Comunicación en empresas e instituciones nace en algunos casos del reciclaje de las antiguas agencias de Relaciones Públicas y Publicidad y por otra parte de la iniciativa de determinados profesionales de la comunicación, que habiendo estado trabajando en diversos medios de comunicación y a través de los conocimientos y experiencia obtenidos sobre esta actividad profesional, deciden independizarse, para así atender personalmente a los clientes o usuarios", (...) "es imprescindible abrir cada vez más la vía de la formación académica y profesional de los Directores de Comunicación o DirCom, como salida profesional para los comunicadores y nuevos licenciados en Información-Comunicación que se encuentran bloqueados en sus perspectivas laborales hacia los tradicionales puestos de trabajo ya existentes", en MARTIN MARTIN, F., *Op. Cit.*, 1998, p. 199 y p. 216.

Para una mayor profundización sobre los problemas planteados por la concepción limitada de la comunicación, exclusivamente como comunicación externa y dirigida tan sólo a la opinión pública a través de los medios de comunicación, recomendamos la lectura de Y. MARTINEZ SOLANA, *La comunicación institucional. Análisis de sus problemas y soluciones*, Madrid: Fragua, 2004, en especial pp. 39-95

³¹³ MARTIN MARTIN, F., *Op. Cit.*, 1998, p. 126

³¹⁴ FERNÁNDEZ DEL MORAL, J., "Prólogo", en M. DEL POZO LITE, *Gestión de la comunicación interna en las organizaciones. Casos de empresa*, Pamplona: EUNSA, 2000, p. 11

de la comunicación, sobre todo en algunas grandes corporaciones del mundo empresarial, apuntando a dos causas que habrían estado en el origen del proceso³¹⁵:

- La globalización de los mercados internacionales va ligada a una visión más sintética y unitaria de la realidad, y más concretamente de la cultura corporativa y de sus objetivos corporativos generales. Para el autor, "*de ahí se deduce la marca y las políticas de marca, claramente identificado con lo que se denomina imagen corporativa, al servicio de la cual se ostenta todo lo físico y lo visual (...)*"³¹⁶.
- El desarrollo técnico-práctico y científico de la comunicación, en su ámbito formativo universitario. Al admitirse el carácter científico de la comunicación, y sólo así, podrá concebirse la existencia de una tecnología de la comunicación, en el sentido de aplicación práctica de la teoría y de, en su opinión, la necesidad de que se produzca la unificación de todos los procesos comunicativos.

Señalamos el rango directivo otorgado a la función, en este caso contemplada desde la función integradora total. Así, el autor considera que cada nivel jerárquico debe responsabilizarse tanto del diseño de las estrategias y de la formulación de las líneas de acción, como de su implementación, "*aunque la decisión estratégica última la tome el equipo directivo*"³¹⁷.

Y ya que en el terreno de los *Dircoms* españoles nos encontramos, ahondemos un poco más en sus punto de vista: en 2002, desde una perspectiva exclusivamente profesional, la Asociación de Directivos de Comunicación (ADC-DIRCOM) llevó a cabo un estudio entre sus asociados para dilucidar las actividades que dicho colectivo consideraba más relevantes y que resultaron ser las siguientes³¹⁸:

- Relaciones con los medios de comunicación
- Diseño de estrategias
- Relación con la cúpula directiva (Alta Dirección)
- Relaciones con los públicos externos
- Relaciones con otros departamentos de la organización

De lo expuesto se concluye que los propios profesionales responsables de la gestión de la comunicación asociados señalan el diseño de planteamientos estratégicos como la segunda actividad más destacada, por debajo de la relación con los *mass media* y por delante de los contactos con la alta dirección, lo cual confirma desde la realidad profesional todo lo expuesto en la literatura sobre Relaciones Públicas citada hasta ahora en los capítulos precedentes.

Otros autores han trabajado en la dirección de intentar establecer las funciones básicas de un Director de Comunicación, que reforzarían lo anteriormente analizado por el estudio promovido por la asociación ADC-DIRCOM. El español Cervera, por ejemplo, planteará que las responsabilidades fundamentales de la función –desde su perspectiva, de clara orientación persuasiva- deben ser las siguientes³¹⁹:

- Establecimiento de las políticas y estrategias de comunicación más adecuadas para hacer diana en los distintos públicos de la organización.
- Elaboración de un Plan Estratégico de Comunicación para que la política de comunicación cristalice en realidad.
- Actuación de portavoz ante los medios de comunicación de masas.
- Desarrollo de actividades de *Lobbying* y creación de grupos de opinión,

³¹⁵ FERNÁNDEZ DEL MORAL, J., *Op. Cit.*, 2000, p. 11

³¹⁶ FERNÁNDEZ DEL MORAL, J., *Ibidem*

³¹⁷ FERNÁNDEZ DEL MORAL, J., *Op. Cit.*, 2000, p. 32

³¹⁸ ASOCIACION DE DIRECTIVOS DE COMUNICACIÓN - DIRCOM, *El estado de la comunicación en España*, Madrid: DIRCOM, 2000, p. 44

³¹⁹ CERVERA FANTONI, A.L., *Comunicación Total*, Madrid: ESIC, 2004, pp. 32-33

lo cual, dicho de otra forma, significaría:

- coordinar y canalizar el Plan Estratégico de Comunicación
- coordinar, junto con la Alta Dirección, la mejora de la imagen pública de la organización
- diseñar y difundir el plan de acción de comunicación
- elaborar mensajes claros, transparentes, veraces y de rápida transmisión
- mantener una fluida relación con los medios de comunicación
- verificar la eficacia de las acciones comunicativas de la organización

Así las cosas, la función de dirección de comunicación tendría por misión fundamental la concepción, el diseño, la planificación y la gestión de toda aquella actividad que afectase de alguna manera a la imagen pública o corporativa de la organización, y debido ello habría de:

*Coordinar, integrar, dar coherencia, diseñar, gestionar y tomar iniciativas en estrategias de comunicación, así como ejecutarlas en planes específicos de comunicación*³²⁰,

y por ello, según Bel Mallén, la comunicación ha evolucionado hasta convertirse en una herramienta de marcado carácter crítico, totalmente imprescindible para la toma de decisiones en las empresas e instituciones³²¹. Compartimos la misma opinión, si bien proponemos al lector un pequeño ejercicio de imaginación: sustituir el término "Dircom" por el de "Director de Relaciones Públicas". Podrá apreciarse cómo la bibliografía representativa de la nueva tendencia integradora repite, prácticamente palabra por palabra, la esencia de lo publicado al respecto e históricamente desde la Escuela canónica de Relaciones Públicas.

Para seguir analizando la concepción y la praxis de la dirección de la comunicación en el estado español, vemos como también Castro López *et al.* (2005) continúan afirmando enérgicamente que ésta estará desprovista de todo sentido a menos que se encuentre íntimamente vinculada a la línea funcional y ejecutiva de la empresa y como justifican la necesidad de su carácter integrador/totalizador:

Es la difícil cohabitación Marketing-Comunicación que se puede leer en algunos ensayos. Los asesores de comunicación del presidente o primer directivo de la empresa están bien si los contemplamos como una labor muy concreta de una gran Dirección de Comunicación, y jamás como una labor única, ni siquiera la más importante, de un Gabinete de Comunicación. Cuando en una empresa se pueden localizar funciones de comunicación en áreas como los recursos humanos, el gabinete de prensa, la dirección de marketing o incluso la dirección informática en la medida en que controle la web corporativa, créanme que es prácticamente imposible hacer comunicación. No se pueden aplicar criterios funcionales a una función que sólo tiene sentido si se aplica con óptica de empresa, con la óptica integral o corporativa de que habla la literatura al respecto. [Tampoco] tiene sentido una Dirección de Comunicación alejada del negocio: (...) no somos sólo asesores de imagen, sino una función empresarial que tiene sentido en cuanto debe y puede ayudar a los objetivos de la empresa.

*En consecuencia, una Dirección de Comunicación aislada de lo que pasa en el resto de la empresa es el colmo de la incomunicación*³²².

Planteadas estas premisas, los autores reconocen que coexisten otras realidades bien distintas de ese concepto de comunicación propugnado que, a la vista está, posee límites bastante elásticos en la *praxis* ya que, en ocasiones, se aleja del propio modelo propuesto de las funciones

³²⁰ CERVERA FANTONI, A.L., *Op. Cit.*, 2004, p. 31

³²¹ BEL MALLÉN, J.I., "Introducción", en J.I. BEL MALLÉN (coord.), *Comunicar para crear valor. La dirección de comunicación en las organizaciones*, Pamplona: EUNSA, 2ª ed., 2005, p. 19

³²² CASTRO, J., CELESTE, P., GARCIA ABAD, L., *ComUnica: lecturas de comunicación organizacional*, La Coruña: Netbiblo, 2005, pp. 56-61

del *Dircom* y está asimismo fuertemente condicionado por la procedencia profesional anterior desde la que se ha accedido a dicha función:

Por supuesto, de este concepto de Comunicación nace una figura del Dircom radicalmente diferente según la propia amplitud del concepto. Si el Dircom es el jefe de un gabinete de prensa, su perfil profesional es bastante diferente al de un Dircom de una función que engloba también elementos como la promoción, el mecenazgo, las relaciones con los clientes y/o inversores, la publicidad, el patrocinio, la comunicación interna, la responsabilidad social corporativa y las relaciones con los medios de comunicación. Indudablemente el perfil de este Dircom es bastante más complejo que el primero, y sus habilidades notoriamente diferentes³²³.

Y continúan en esa misma línea discursiva afirmando que en estructuras más cercanas al segundo modelo la Dirección de Comunicación suele marcarse objetivos vinculados al negocio, mientras que en el primer caso cumple más bien la función de asesoría de imagen de la alta dirección y, así, la comunicación estará dispersa y dividida. Por otra parte, subrayan que la figura del *Dircom* debe gestionar la comunicación con criterio estratégico, ya que debe estar al servicio de los objetivos de la empresa. Y debe, asimismo, relacionarse con las restantes áreas de la empresa, ya que cada unidad funcional es un microcosmos que precisa de su propio plan de comunicación. El *Dircom*, pues, deberá actuar como asesor de comunicación (*staff*). Así, con respecto al perfil profesional del *Dircom* y a su formación, los mismos autores se hacen eco de las discrepancias existentes:

Algunos dirán que un periodista; otros serán más genéricos y, para no pillarse los dedos, dirán que a un licenciado en Ciencias de la Información o la Comunicación; otros que nada de eso es imprescindible, y que vale cualquier profesión. Sí y no. No es imprescindible, pero hay que saber y para saber hay que provenir, al menos, de un área relacionada con la Comunicación. A lo mejor es un Licenciado en Empresariales con postgrado en Marketing. A lo mejor. Pero no contraten al primero que pase por ahí³²⁴,

y siguen avanzando en el mismo sentido, afirmando que:

El gran defecto de la empresa española es que sus directivos, los que actualmente realizan cursos de Económicas, Empresariales, escuelas de negocios, etc., salen sin haber visto nunca Comunicación Empresarial. Incluso de las facultades de Periodismo salen sin haberlo hecho. Esto es inadmisibile y, mientras no se solucione, no habrá nada que hacer para consolidar esta profesión con el carácter "científico" que realmente tiene. La Comunicación Empresarial no es Periodismo, como tampoco es Publicidad, ni tampoco es Marketing. Es una disciplina que tiene elementos de diversas áreas de conocimiento y que hay que conocer³²⁵.

Nos resulta sorprendente que los autores no mencionen la formación universitaria en Relaciones Públicas, que sí cuenta asignaturas relacionadas con la Comunicación Empresarial en sus recorridos curriculares y en su andadura discursiva llegan a expresar que:

Los directores de comunicación debemos consolidar nuestras posiciones, expresarlas públicamente, y defenderlas donde sea, o si no otros lo harán, y mal. Somos responsables de comunicación, especialistas en transmitir mensajes y gestionar imagen. Ya es hora de que también nosotros nos vendamos y demos el prestigio que merece a una profesión que, a menudo, nosotros mismos menospreciamos³²⁶.

³²³ CASTRO, J., CELESTE, P., GARCIA ABAD, L., *Op. Cit.*, p. 61

³²⁴ CASTRO, J., CELESTE, P., GARCIA ABAD, L., *Op. Cit.*, p. 69

³²⁵ CASTRO, J., CELESTE, P., GARCIA ABAD, L., *Op. Cit.*, p. 70

³²⁶ CASTRO, J., CELESTE, P., GARCIA ABAD, L., *Op. Cit.*, p. 64

José Castro López³²⁷ aporta su visión del perfil idóneo del *Dircom* desde la coautoría del libro al que estamos haciendo referencia. Previamente, sin embargo, informa al lector de cuáles son los orígenes de la profesión que, citando a Martín, vincula exclusivamente al ejercicio del periodismo:

*En 'El Gabinete de Comunicación. Periodismo empresarial', editado por ASECOM, su autor, Fernando Martín, señala que "es a comienzos de los setenta cuando en España algunos sectores de la administración y una serie de empresas privadas comienzan a abrirse hacia los medios informativos. Es cuando de verdad las empresas necesitan informar al exterior de todo tipo de datos, balances, actividades, servicios, productos,... Es cuando nace el periodismo empresarial y la formación del Gabinete de Comunicación o Prensa como núcleo informativo de su actividad empresarial". Desde ese momento, la comunicación se va introduciendo en el contexto empresarial para comunicar a su entorno actividades, servicios, productos*³²⁸.

Planteado este preámbulo por parte de J. Castro, en su opinión el perfil de conocimientos y habilidades del *Dircom* ideal contemplaría las siguientes facetas:

- *Conocer la empresa:* Su estrategia y estructura. Sus políticas, objetivos y planes de acción. Su proceso de fabricación y sus productos o servicios. El sector y la evolución de la competencia, sus fortalezas y debilidades, sus amenazas y oportunidades. Su entorno y el complejo haz de relaciones de la compañía. Su cultura empresarial. Su organigrama funcional y sus líneas de dirección y mando. Su personal y su correlación de fuerzas internas. Los grupos de presión externos y su peso en el entorno.
- *Ser experto en comunicación.* Al autor le importa menos el perfil de titulación que el perfil de conocimientos y afirma que el profesional debe poseer un nivel de formación adecuado para hacer frente a la responsabilidad que implica ser el portavoz de la empresa, dirigirse a clientes, inversores, proveedores, empleados y a la sociedad en general. Saber transmitir sus mensajes con el estilo correcto, el vocabulario apropiado y la redacción adecuada. *"Tiene que saber un poco de todo: de números (...), de publicidad (...), de gestión y, por supuesto (...) de comunicación (...) [para ser] capaz de asesorar a la gerencia sobre políticas y estrategias de comunicación en el mercado globalizado en el que desarrolla su actividad la empresa"*³²⁹. Debe poseer un contrastado equilibrio emocional y dosis de imaginación y creatividad, así como visión estratégica y facilidad para la relación interpersonal. En definitiva: debe tratarse de un profesional "senior".
- *Ser directivo de empresa.* Es el portavoz empresarial y deberá ser capaz de acceder a la información, procesarla y emplearla adecuadamente para los fines empresariales. Funcionalmente deberá estar vinculado a la primera línea ejecutiva y en contacto permanente con ésta. Deberá poseer vocación de servicio asesor de las restantes áreas funcionales y por ello su nivel directivo deberá ser alto, con capacidad de autonomía y poder de decisión.
- *Plantear una estrategia de comunicación.* *"En el planteamiento de la comunicación empresarial no se trata de elaborar notas de prensa o comunicados, cuantos más mejor, y colocar noticias, apareciendo todos los días en los medios de comunicación"*. El *Dircom* ha de elaborar una estrategia comunicativa y un plan de acción coherentes con la estrategia, los planes y los objetivos empresariales.
- *Conocer las nuevas tecnologías de la comunicación.*

³²⁷ José Castro López es licenciado en Geografía e Historia y ha ejercido como Director de Comunicación de Caixa Galicia durante dos décadas. Actualmente es Vicepresidente de la Asociación de Periodistas de Galicia y forma parte de la Junta Directiva de la Asociación de la Prensa de A Coruña. Es, asimismo, autor en solitario del capítulo 1.9 "Qué es un Dircom: precisiones en torno al perfil del Director de Comunicación", en CASTRO, J., CELESTE, P., GARCIA ABAD, L., *Op. Cit.*, p. 71 y ss.

³²⁸ CASTRO, J., CELESTE, P., GARCIA ABAD, L., *Op. Cit.*, p. 72

³²⁹ CASTRO, J., CELESTE, P., GARCIA ABAD, L., *Op. Cit.*, p. 79

- Saber hacer un comunicado de prensa.
- Saber afrontar y gestionar una comunicación de crisis.
- No mezclar publicidad con información.
- Mantener relaciones profesionales y estables con los periodistas.
- Tener conciencia de la provisionalidad del puesto.

El Dircom (...) no es responsable de las 'malas noticias' que genere la trayectoria empresarial. Pero lamentablemente, con toda probabilidad tendrá que asumir la responsabilidad de su publicación y difusión en los medios de comunicación cuando aquellas se produzcan. En este caso, la cabeza que siempre se entrega es la del Director de Comunicación que acaba pagando la ineficiencia o mala gestión de otros mandos, verdaderos responsables de aquellas malas noticias. Es el destino del Director de Comunicación. Pero al margen de estas circunstancias, es importante que el profesional de la comunicación se sienta de paso en su puesto (...) y no eche raíces en el Gabinete de Comunicación. Esta situación le otorga un alto grado de independencia y libertad mientras desempeñe un cometido tan importante como el de asesor interno e intermediario ante los medios de comunicación. En todo caso, si forma parte de la estructura de la empresa, aunque se vea obligado a dejar el puesto de Dircom, existen otras funciones dentro del organigrama empresarial para cuyo desempeño está perfectamente capacitado, al menos en igualdad de condiciones que otros directivos de la compañía. En este sentido, debe evitar la tentación de sucumbir a cualquier complejo de inferioridad³³⁰.

Los autores gallegos no están solos en su valoración parcialmente pesimista de la profesión, ya que tampoco faltan quienes, haciendo gala de ciertas dosis de irónico escepticismo, llegan incluso a expresar sus dudas acerca de la profesionalidad de la función y se interrogan en los términos siguientes:

"Dircom: est-ce un métier? (...) André Hoehberg, patron de l'agence DDB Corporate, a abordé cette question: «un Dircom normal doit définir son territoire. Mais n'est-ce pas là un mirage? (...) Le territoire de la communication a été parfois une cosmétique qui embellissait l'ensemble, si ce n'est que la réalité restait très lointaine (...) Dircom est-ce un titre o une fonction? Si c'est un cumul de fonctions, comment fait-il? S'il n'ya pas tous les moyens pour s'imposer, alors il se fera bouffer par tous les autres directeurs» (...) Alors, Dircom, un vrai métier, une vraie fonction dirigeante au sommet de l'entreprise ? La réponse n'est pas simple³³¹.

Este escenario integrador de la comunicación no es patrimonio exclusivo de Europa o de los Estados Unidos. Desde Brasil, la profesora Margarida Kunsch (2002)³³² defiende el término de "Comunicación Integrada" para denominar a:

Uma filosofia que direcciona a convergência das diversas áreas, permitindo uma atuação sinérgica. Pressupõe uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica, da comunicação interna e da comunicação administrativa, que formam o 'mix', o composto da comunicação organizacional.

En efecto, para la profesora brasileña la comunicación debe constituirse en una unidad armoniosa, pese a las diferencias y peculiaridades de cada área y de sus respectivas subáreas. La convergencia de todas las actividades, siempre fundamentadas en una política global que debe estar claramente definida y en los objetivos generales de la organización, posibilita acciones estratégicas y tácticas de comunicación orientadas a la máxima eficacia. Así, existen tres grandes áreas de lo que Kunsch viene a denominar la Comunicación Organizacional Integrada: la Comunicación Institucional, la Comunicación Mercadológica (de *Marketing*), y la Comunicación

³³⁰ CASTRO, J., CELESTE, P., GARCIA ABAD, L., *Op. Cit.*, pp. 77-91

³³¹ TIXIER-GUIXARD, R., CHAIZE, D., *Les Dircoms. A quoi ser la communication? Enquête*, Paris: du Seuil, 1993, pp. 96-99

³³² KUNSCH, M.M.K., *Op. Cit.*, 2003, p. 150

Interna y Administrativa, que son las tres formas de comunicación que en su opinión permiten a una organización relacionarse con su universo de públicos y con la sociedad en general y, por tal motivo, no deben mantenerse aisladas unas de otras, porque debe darse una acción conjunta de las actividades de comunicación que forman el conjunto de la comunicación organizacional. Parafraseando a la *ABERP- Associação Brasileira das Empresas de Relações Públicas* 1984:12),

*Não acreditamos que haja, na área de comunicação, um profissional ecumênico (...) Acreditamos na comunicação integrada, ou seja, na atuação conjugada de todos os profissionais da área. Não há conflitos entre as diversas atividades: há somatória em benefício do cliente*³³³,

y también a Jaurês Palma (1983: 19):

*Quando tratamos da comunicação planejada na empresa ou qualquer instituição, queremos ir além da independência linear, cronológica, que se possa admitir entre relações públicas, jornalismo e publicidade e propaganda. Queremos crer nas múltiplas possibilidades e necessidades de interposição, de fusão e de reescalonamento circunstanciais, na aplicação das funções das três atividades*³³⁴,

Kunsch sostiene que conforme el área de comunicación ha ido evolucionando y haciéndose más y más sofisticada, sobre todo en las grandes empresas, ha ido asumiendo paulatinamente un nuevo *status* y un carácter estratégico. Las más variadas terminologías han sido empleadas para designar este área, caracterizada, indistintamente, por diversos adjetivos -social, empresarial, organizacional, corporativa, institucional, mercadológica o acudiendo al simple reduccionismo de denominación interna y externa-. Kunsch es de la opinión que independientemente de la terminología que se adopte, existen diversas formas de que las organizaciones se expresen por medio de su comunicación y de su comportamiento institucional. Así, en su acepción de Comunicación Organizacional incluye las modalidades que considera más impulsivas y que permiten a las organizaciones el establecimiento de relaciones de confianza con sus públicos:

- *Comunicación Administrativa*. Es aquella que se procesa en el interior de la organización, en el ámbito de las funciones administrativas y que posibilita la viabilidad de la totalidad del sistema organizacional, por medio de una confluencia de flujos y redes, tanto formales como informales. No debe confundirse con la Comunicación Interna, ni ser sustituida por ella.
- *Comunicación Interna*. Es una herramienta estratégica que compatibiliza los intereses de los empleados y de la organización, mediante el estímulo del diálogo, el intercambio de informaciones y de experiencias y la participación de todos los niveles (Roída, 1985). La Comunicación Interna es un asunto de la Comunicación Corporativa y dado que los interlocutores definen las relaciones sociales de producción y no las de consumo, los públicos internos de la organización comparten una misma identidad social (Piñuel Raigada, 1997). En su opinión -que compatimos al ciento por ciento- debe desmarcarse completamente del concepto de *Marketing Interno* o de *Endomarketing* acuñado durante la última década de los años 90, que considera que es un conjunto de actividades utilizadas por una empresa para "vender" su propia imagen a empleados -los "clientes" internos que "comprarán", por lo visto, dicha imagen; y a sus familiares (Brum, 1998: 16) -. Así, coincide con Ricardo Fasti (1999: 6-8) en que se trata de un concepto artificial:

Marketing é um conceito único relacionado a mercado e trocas; a resultados relacionados a lucro e participação de mercado pelo atendimento eficaz de um grupo de consumidores. O ambiente interno de uma empresa não poder ser caracterizado como um mercado, mas como um organismo vivo que necessita de organização conduzida por impulsos nervosos de significado universal, de sorte que todos os órgãos compreendam seus papéis e ajam em prol de sua perpetuação,

³³³ KUNSCH, M.M.K., *Op. Cit.*, 2003, p. 151

³³⁴ KUNSCH, M.M.K., *Op. Cit.*, 2003, pp. 151-152

y asimismo comparte la apreciación de Mitsuru H. Yanaze (1980), en esta misma línea, quien considera que el concepto 'marketing' está cada vez más desgastado por su uso inadecuado y excesivo, por lo que se hace necesario rescatar su verdadera acepción y su esencia³³⁵, apreciación que compartimos, asimismo, plenamente.

Para Kunsch la Comunicación Interna es un área estratégica, incorporada al conjunto de las políticas estratégicas y de los objetivos funcionales de la organización, que contribuye a la gestión de la cultura corporativa y a promover un diálogo constructivo entre empresarios y trabajadores. Apoyamos al cien por cien a la profesora Kunsch en su manifiesto desacuerdo con Brum (1998: 17), cuando afirma que "*um programa de Endomarketing bem feito é capaz de tornar o funcionário un ser comprometido com a nova postura da empresa e com a modernidades, cada um en su área de atuação e a través do seu trabalho*", ya que, desde una perspectiva estratégica, las cosas no son tan simples³³⁶:

- *Comunicación Mercadológica (de Marketing)*. Es la responsable de toda la producción comunicativa en torno a los objetivos del área de Marketing y a través de las herramientas que componene el 'mix' de comunicación de la función. Su finalidad se centra en promover el intercambio de productos o servicios entre productor y consumidor, atendiendo a los objetivos trazados en el plan de Marketing (Torcuato do Rego, 1985: 183-184). Manifestamos, asimismo, nuestro acuerdo con este punto de vista.
- *Comunicación Institucional*. Para la profesora Kunsch, en el conjunto de la Comunicación Organizacional Integrada, la Comunicación Institucional es la responsable directa, a través de la gestión estratégica de las Relaciones Públicas, de la construcción y formación de una imagen y de una identidad corporativas fuertes y positivas. La Comunicación Institucional está intrínsecamente ligada a los aspectos corporativos institucionales que explicitan el lado público de las organizaciones, construye una personalidad organizacional y posee como propuesta básica la influencia político-social en la sociedad en la que está inserta. Así, pues, puede definirse como el conjunto de procedimientos destinados a difundir informaciones de interés público sobre las filosofías, las políticas, las prácticas y los objetivos de las organizaciones, de forma que las propuestas puedan ser comprensibles (Fonseca, 1999: 140). La Comunicación Institucional en Kunsch persigue conquistar la simpatía, la credibilidad y la confianza, utilizando para ello estrategias de Relaciones Públicas y enfatiza los aspectos relacionados con la misión, la visión, los valores y la filosofía de la organización. Se trata, pues, de algo ciertamente complejo, y las organizaciones deberán valerse de estrategias y políticas de comunicación bien definidas, delineadas y planificadas estratégicamente por el área de Relaciones Públicas, desde una perspectiva de Comunicación Integrada³³⁷. Para ello, deberán servirse de lo que M. Kunsch denomina como instrumentos de la Comunicación Institucional:

- Relaciones Públicas
- Periodismo Empresarial
- Asesoría de empresa
- Publicidad y propaganda institucionales
- Imagen e Identidad Corporativas
- Marketing Social
- Marketing Cultural
- Edición multimedia³³⁸

³³⁵ KUNSCH, M.M.K., *Op. Cit.*, 2003, p.156

³³⁶ KUNSCH, M.M.K., *Op. Cit.*, 2003, p.155

³³⁷ KUNSCH, M.M.K., *Op. Cit.*, 2003, p.165

³³⁸ KUNSCH, M.M.K., *Op. Cit.*, 2003, p.166

Encontramos más ejemplos en la literatura que trabaja el *corpus* teórico de la Comunicación Total. Fernández del Moral, entonces Presidente de la Asociación ADC DIRCOM, exponía en 2000, que³³⁹:

Todas las actividades comunicativas de las empresas, como la comunicación interna, habitualmente ubicada en departamentos de recursos humanos; la publicidad y las diferentes manifestaciones del marketing; el patrocinio; las relaciones con los medios de comunicación y las relaciones públicas en general; la comunicación institucional o 'lobbying'; la comunicación con accionistas, sector clientes o proveedores (...); en definitiva cada uno de los instrumentos, desarrollos teóricos o prácticos, o actividades relacionadas con procesos de comunicación comienzan a unirse bajo un mismo rótulo, 'comunicación empresarial'; un mismo departamento, 'comunicación', y un solo responsable, el 'director de comunicación' (DIRCOM),

de las cuales únicamente destacaremos el hecho de que aglutine las "relaciones con los medios" con la actividad de las "Relaciones Públicas en general", excluyendo del ámbito de responsabilidad de éstas, por ejemplo, el *lobbying* o la comunicación interna y obviando, asimismo, la producción literaria en la que la función estratégica de las Relaciones Públicas, históricamente, establece los límites del ámbito funcional comunicativo y las técnicas de las que se sirve para ello. Ya hemos expresado reiteradamente que la identificación de las Relaciones Públicas con la mera y simple relación con los *media* se trata de una visión completamente superada por la escuela canónica y es exclusivamente desde esa perspectiva, sostenida por toda la aportación bibliográfica existente, que señalamos y apostillamos en cada caso los desacuerdos conceptuales detectados entre ambas escuelas.

En esta misma línea, otra concepción de la función de comunicación que se ha generado al margen de la Escuela de las Relaciones Públicas, que segrega la Comunicación Empresarial de la Institucional)³⁴⁰ es también concebida como la responsable de³⁴¹:

- coordinar y canalizar el plan estratégico
- mejorar la imagen corporativa, en colaboración con la alta dirección
- potenciar, desarrollar y difundir la comunicación
- conseguir la claridad, transparencia, rapidez y veracidad de la comunicación
- mantener una relación eficaz con los medios de comunicación
- verificar y controlar la calidad informativa y publicitaria de todas las acciones de comunicación³⁴²

Coincidimos plenamente con esta corriente en que la comunicación no puede concebirse desde compartimentos estancos y que todos los esfuerzos comunicativos deben dirigirse en una única dirección y actuar en sinergia³⁴³, si bien discrepamos en la fórmula que plantea la corriente de la Comunicación Total para lograr estos objetivos, que más podrían estar en la línea de la simple y llana cooperación y coordinación interdepartamentales, con la asistencia del servicio de asesoramiento "*staff*" de un departamento integrado de Relaciones Públicas -como señalábamos en el capítulo anterior-, al servicio de las políticas comunicativas generadas por la máxima autoridad directiva, en lugar de creando un área funcional de nuevo cuño que aglutine la gestión comunicativa de la totalidad de las áreas funcionales.

La escuela de la Comunicación Total reconoce la aportación que las Relaciones Públicas han supuesto históricamente en la gestión de la comunicación, pero considera que, en pleno siglo XXI, existen nuevas necesidades que van más allá de concebir la comunicación como una simple moda

³³⁹ FERNÁNDEZ DEL MORAL, J., *Op. Cit.*, 2000., p. 11

³⁴⁰ Se identifica a las Relaciones Públicas como simple relación con los *media*. Este concepto es defendido por los profesionales del periodismo que prestan sus servicios desde las organizaciones, quienes han acuñado el término de "Comunicación Institucional" para describir sus funciones y uno de cuyos principales impulsores es Fernando Martín.

³⁴¹ MARTÍN MARTÍN, F., *Op. Cit.*, 1998, p. 28

³⁴² Destacamos el hecho de que no se mencione la verificación de la calidad de la recepción de los mensajes, como sería preceptivo en un enfoque estratégico, según se expondrá más adelante.

³⁴³ CERVERA FANTONI, A.L., *Ibidem*

(sic) y, por lo tanto, la comunicación debe virar a una forma de cultura. Para esta corriente, "la necesidad crea el órgano", y afirma que la complejidad de los tiempos obliga a que surja un nuevo especialista:

*el generalista polivalente que sea al mismo tiempo estratega, comunicador (portavoz), gestor de las comunicaciones y, además, guardián de la imagen corporativa*³⁴⁴,

y ello pese a que definen las Relaciones Públicas como:

un conjunto de actividades de comunicación consistentes en la planificación de diferentes tareas encaminadas a establecer y mantener relaciones de confianza con aquellos públicos con los que la empresa está vinculada de alguna forma.

A nuestro entender, con ello, de este discurso parece desprenderse que se atribuye al máximo responsable del área de Relaciones Públicas la mera responsabilidad de director de orquesta, en tanto que intérprete-actuante que opera a partir de una partitura preexistente –lo cual excluiría su capacidad estratégica- y parece justificar plenamente que emerja esta nueva figura totalizadora de la comunicación, con rango de dirección –el *DirCom*–, ya que se considera que ha sido inexistente hasta que, en la última década del siglo XX y los comienzos del nuevo milenio, apareciese la necesidad de una nueva función, en tanto que figura integradora³⁴⁵. Así, desde esta perspectiva, la *Comunicación Corporativa* será definida como:

*el enfoque que varios especialistas en comunicación –que trabajan desde un marco estratégico mutuamente establecido– pueden adoptar para coordinar sus propias actividades de comunicación*³⁴⁶.

Se afirma que con ello no se pretende crear una nueva función en línea de Comunicación Corporativa, ni tampoco reemplazar a ninguna de las ya existentes, sino más bien coordinarla mediante la implementación de comités directivos para desarrollar de forma unificada las políticas de comunicación y, si bien las actividades serán ejecutadas por el conjunto de especialistas en comunicación, la gestión "recaerá en el cliente" [sic]³⁴⁷. Esta declaración constriñe la puesta en práctica de las políticas comunicativas generales al ámbito de una orientación exclusivamente comercial, a la vez que excluye y niega otras, como la social, por ejemplo, de cuya necesidad hablaremos más adelante y que ha venido siendo defendida a lo largo del pasado s. XX por la Escuela Europea de las Relaciones Públicas, en clara oposición a la de origen anglosajón, de orientación mucho más mercantilista. No deja de sorprendernos que se otorgue ese papel preeminente al 'cliente' cuando se aclara que no se emplea el concepto "corporativa" como sinónimo del de "empresa", sino con el de *corpus* latino, es decir, en su acepción de "relacionado al todo", toda vez que, si bien es innegable a todos los efectos el papel que juegan los clientes en cualquier organización y más aún en la función Marketing, desde la perspectiva de las Relaciones Públicas se trataría de una categoría más de público, presente en el mapa general de públicos de toda organización, y así serán considerados en el desarrollo de esta tesis doctoral.

Como ya ha quedado dicho, gran parte de los autores que han publicado obras basadas en el concepto integrador de la comunicación parecen constreñir la función de las Relaciones Públicas a un nivel táctico, de simple construcción y emisión de mensajes –la mayor parte de las veces identificando la función como mero gabinete de prensa–, negándoles su papel directivo. En muchos casos se trata de académicos más especializados en "Management", Marketing, Comunicación Organizacional, Periodismo, o Sociología que en Relaciones Públicas, así como de profesionales provenientes de alguna de estas áreas que han terminado ocupando, por motivos diversos, un puesto ejecutivo al frente de la gestión comunicativa en algunas empresas, casi todas ellas de gran tamaño en cuanto a número de empleados y a facturación se refiere. Probablemente ésta sea la

³⁴⁴ CERVERA FANTONI, A.L., *Op. Cit.*, 2004, p. 27

³⁴⁵ CERVERA FANTONI, A.L., *Op. Cit.*, 2004, p. 25

³⁴⁶ VAN RIEL, C.P.M., *Op. Cit.*, 1997, p. 22

³⁴⁷ VAN RIEL, C.P.M., *Op. Cit.*, 1997, pp. 22-23

causa de que identifiquen Relaciones Públicas exclusivamente con la actividad de "Publicity", definida como:

*Información que un medio de información difunde sobre actividades, actos o acontecimientos de una organización mediante noticias que no subscribe la organización, sino el medio de comunicación, que es quien controla el mensaje, y que suele ser el resultado informativo de una acción de comunicación de la organización*³⁴⁸.

Este enfoque limitativo soslaya el hecho de que las Relaciones Públicas se dirigen a la totalidad de su mapa de públicos y no únicamente a la opinión pública, de un lado; y de otro, que los medios de comunicación de masas, pese a su importancia, no son el único canal posible de transmisión de mensajes. Esta visión, exclusivamente tecnicista y táctica, situaría a la función de Relaciones Públicas al margen de la función directiva que le es más característica y, al mismo tiempo, contemplaría tan sólo la etapa inicial del nacimiento de la profesión, al estilo de Ivy Lee, ignorando la evolución que a lo largo de casi un siglo de actividad se ha producido en la *praxis* y en la teoría especializadas a las que venimos refiriéndonos con tanta reiteración.

Compartimos, en cambio, el punto de vista en el que coinciden los autores citados en la bibliografía auspiciadora de la Comunicación Total, al afirmar que en una organización todo comunica (Capriotti, 1999; Van Riel, 1997; Bernstein, 1984, entre otros) y en parte fundamentan en ello su enfoque de la comunicación institucional como integral o total. Sin embargo, Capriotti (2004: 69) reflexiona y matiza todo ello aún más, con muy buen criterio, ya que opina que este concepto posee un significado más ancho y profundo, de ahí que defina el término como:

La totalidad de los recursos de comunicación de los que dispone una organización para llegar efectivamente a sus públicos,

de tal modo que el criterio general que emana de esta definición reposaría sobre la base de que el 'hacer' de una organización comunica en sí mismo, pero que la organización, además, debe 'comunicar' lo que ésta 'hace'. Por lo tanto, al hilo de esta perspectiva, se abren en Capriotti dos grandes bloques configuradores de la Comunicación Corporativa: de un lado, la *Comunicación Simbólica* y, de otro, la *Comunicación Conductual* o *Comportamiento Corporativo*.

De un lado, para Capriotti, la *Comunicación Simbólica* estaría ligada a lo que una organización "dice que hace sobre sí misma", y estaría, por lo tanto, plenamente vinculada al "saber hacer de ésta", generando percepciones y expectativas en los públicos, tanto de signo positivo, como negativo, en función de las necesidades y deseos reales de éstos. De otro, el concepto de *Comunicación Conductual* se fundamentaría en el hecho de que una organización también comunica en su quehacer diario (*Conducta Corporativa*) y dicho acúmulo de información será asimismo recibida y decodificada por los públicos de la organización, aportando valiosa información sobre los valores y principios sobre los que ésta desarrolla su comportamiento cotidiano, y en tanto que ésta se produce de forma inconsciente y espontánea, sería considerada por los públicos como la auténtica y genuina manifestación de la verdadera forma de ser de la organización. En consecuencia, pues, la *Conducta Corporativa* debe ser planificada escrupulosamente, con el fin de que actúe en sinergia y sea coherente con los mensajes emitidos desde la organización (*Comunicación Simbólica*) y no se creen discordancias en las percepciones de los diversos públicos, tal como afirman Van Riel (1997: 22-23) y Capriotti (1992: 17, 1999: 215, 2004: 70-71) al concluir que la *Comunicación Corporativa* de una organización sólo puede ser entendida y gestionada desde una perspectiva de *acción integrada*.

Para Capriotti, la Planificación Estratégica de la Comunicación Corporativa se concentraría en una serie de etapas, apreciación que compartimos totalmente:

³⁴⁸ XIFRA, J., *Op. Cit.*, 2005, p. 52

- En primer lugar, analizar internamente la organización y su entorno, de modo que ésta pueda identificar de forma clara sus rasgos de identificación (*Identidad Corporativa*), que le permitan diferenciarse de forma precisa.
- A continuación, generar una conducta corporativa que, por medio de evidencias en la actividad diaria, demuestre dicha identidad.
- Y finalmente, realizar esfuerzos de comunicación (*Comunicación Simbólica*) en forma de mensajes dirigidos a los públicos.

Gestionar coherente y eficazmente la Comunicación Corporativa pasaría, ineludiblemente, por una adecuada identificación de las necesidades comunicativas de cada uno de los públicos o grupos de públicos de la organización de suerte que, sólo entonces, será posible continuar con las siguientes etapas del proceso de planificación estratégica (identificación de objetivos, diseño del mensaje a comunicar a cada público, el plan de acción a implementar, etc.)³⁴⁹. Asimismo, esta escuela establece como principios básicos de la comunicación externa³⁵⁰ -sin mencionar a la interna- los criterios que se detallarán a continuación, según palabras de Bel Mallén y en los que destacamos la orientación marcadamente periodística de sus contenidos³⁵¹:

- La comunicación externa debe arropar toda una política de imagen corporativa de la organización, en la que se incluyen la comunicación interna³⁵², la cultura empresarial, las relaciones públicas, los mensajes publicitarios, etc.
- La comunicación externa tiene como misión principal informar, no sólo comunicar, y por lo tanto, como toda actividad informativa debe estar presidida por la deontología profesional, sabiendo que la ética de la verdad a corto, medio y largo plazo resulta totalmente positiva.
- Es absolutamente necesaria una clara identidad de criterios entre el responsable de la organización y el *Dircom*. Esto conlleva una estrecha relación entre el poder ejecutivo de la organización, representado por la máxima autoridad de la misma y el responsable de comunicación externa.
- La comunicación externa se basa en la confianza (y apostillamos que así es como bien ha venido propugnando históricamente la Escuela de Relaciones Públicas, haciéndola asimismo extensiva a la comunicación interna).
- La información de la organización forma parte de la opinión pública. Hay que tener muy en cuenta ésto a la hora de configurar un plan de comunicación externa, que tenga como públicos a quienes configuren esa opinión pública, pero que puede exigir mensajes diversos según sea la propia diversidad de los sujetos a los que va destinado.
- Hay que tener en cuenta que, a través de la comunicación externa, la organización muestra a los distintos públicos su imagen corporativa³⁵³. Por ello la sintonía en todos los elementos gráficos, culturales, etc., debe ser absoluta para no distorsionar dicha imagen.
- La comunicación externa en la organización no debe ser entendida como una actividad ajena o extraña, artificialmente añadida a la propia misión organizacional, muy al contrario, debe orientarse como una herramienta clave de trabajo y, en la medida de lo posible, formar parte de la propia organización.

³⁴⁹ CAPRIOTTI, P, *Op. Cit.*, 2004, pp. 70-71

³⁵⁰ porque, en nuestra opinión, en esencia son asimismo extensivos a la comunicación interna

³⁵¹ BEL MALLÉN, *Op. Cit.*, 2005, pp. 165-166

³⁵² la comunicación interna (dirigida a los públicos internos) no puede formar parte de la comunicación externa (dirigida a los públicos externos) bajo ningún concepto

³⁵³ la imagen no puede ser "mostrada", ya que la imagen es la resultante del proceso de percepción de los públicos.

- La comunicación externa de la organización hay que considerarla no sólo en función de la producción, ventas y beneficios (o servicios), sino como un componente muy importante de relaciones humanas y de responsabilidad social en su más profundo sentido.
- Los planes de comunicación externa no se improvisan, es necesario tener desde un primer momento un plan de comunicación que permita adelantarse a los posibles acontecimientos y dar respuesta a cualquier situación que se produzca.
- Es conveniente profesionalizar esta especialización informativa. La brillantez de la persona, su agenda, no son elementos que garanticen el éxito. Urge saber dar un tratamiento estrictamente profesional, basado en los principios de la actividad periodística.
- La comunicación externa no tiene como finalidad agobiar a los medios de comunicación social ni, a la inversa, consentir, en la medida de lo posible, el agobio de los medios.
- De la comunicación externa no hay que esperar milagros. Es una parte más de la vida de la organización y, por lo tanto, participa de ella para lo bueno y lo malo. Es una herramienta más, necesaria, pero no única.
- Las equivocaciones en el campo de la comunicación externa son muy costosas de reparar, porque se pone en juego la relación humana con los profesionales de la información, amén de la estrictamente profesional, ya que lo más importante en esta labor es establecer una credibilidad informativa, cuya ruptura es bastante difícil de recomponer.

En paralelo a esta corriente de Comunicación Total/Integral/Corporativa tan características de las áreas territoriales anglosajonas, en 1993 la asociación británica Institut of Public Relations - IPR amplió su definición de la función de Relaciones Públicas elaborada en la década de los años cincuenta³⁵⁴ por otra que recoge un término que estará muy en boga desde la pasada década de los años noventa y que se está extendiendo progresivamente desde la entrada del nuevo siglo: la *Reputación*, que para Moloney se definiría en los términos siguientes³⁵⁵:

Public Relations is about Reputation, the result of what You do, what You say and what others says about You.

Este concepto de gestión de la Reputación (*Reputation Management*) contará entre sus máximos propulsores teóricos con el estadounidense Fombrun (1996) quien defiende la idea siguiente³⁵⁶:

[From Identity to Reputation] shows the relationship between a company's identity and its name, image and reputation. "Corporate Identity" describes the set of values and principles employees and managers associate with a company. Whether widely shared or not, a corporate identity captures the commonly understood features that employees themselves use to characterize how a company approaches the work it does, the products it makes, and the customers and investors it serves. Corporate identity derives from a company's experience since its founding, its cumulative record of successes and failures. It describes the features of the company that appear to be central and enduring to employees. (...) we define a "corporate reputation" as the overall estimation represents the "net" affective or emotional reaction –good or bad, weak or strong- of customers, investors, employees, and the general public to the company's name.

Lo que nos parece más significativo de la cita del autor newyorkino es la descripción de los públicos, que reduce exclusivamente a cuatro: clientes, inversores, empleados y "*community*". Si comparamos este planteamiento con el formulado desde la literatura canónica de las Relaciones

³⁵⁴ "The planned and sustained effort to establish and maintain goodwill and mutual understanding between an organization and its publics", definición claramente influenciada por la enunciada por J. Gruinig y T. Hunt en 1984. GRUNIG, J., HUNT, T., *Managing Public Relations*, Hartcourt Brace Jovanovich, Collage Publishers, 1984, p. 6

³⁵⁵ MOLONEY, K., *Op. Cit.*, 2000, p. 59

³⁵⁶ FOMBRUN, C.J., *Op. Cit.*, 1996, pp. 36-37

Públicas, este mapa de públicos resulta restrictivo. En efecto, del planteamiento de un mapa de públicos del más amplio espectro, incluyendo a todos los públicos con los que una organización pueda llegar a relacionarse directa o indirectamente, de los cuales se considerará su relevancia en función del problema de comunicación detectado en base a las percepciones generadas y a la calidad de sus relaciones, se llega a este mapa de cuatro únicos públicos, sin duda absolutamente relevantes desde la perspectiva de la empresa (que no de la organización), de modo que se constituyen en universo único a considerar, lo cual nos parece, comparativamente hablando, ciertamente limitativo desde un punto de vista conceptual. En nuestra opinión, para Fombrun los empleados son públicos relevantes porque serán los encargados de transmitir la identidad (*corporate identity*), excluyendo los aspectos sociales inherentes al concepto de 'públicos internos' preconizados por las Escuela Europea de Relaciones Publicas, con los que se aconseja establecer una buena relación "per se". Asimismo, de la relevancia otorgada a clientes e inversores da cuenta la orientación economicista desde la que se concibe la organización o, mejor expresado, la empresa, con lo que, además, la opción reduccionista del autor neoyorquino no sólo afectará a los públicos, sino también a la propia entidad.

En efecto: el hecho de otorgar una importancia capital a inversores y clientes conlleva intrínseco que se desestime cualquier otra forma o tipología de organización que no produzca bienes o servicios, o que no cuente con un nutrido número de socios capitalistas. Asimismo, en nuestra opinión, el énfasis puesto en los clientes proporciona indicios de que la concepción de la comunicación de esta corriente surge desde una filosofía de Marketing, que concibe la Comunicación Total integrada o asociada con la de esta función, y fundamentalmente como ayuda a la gestión de la marca y del posicionamiento de productos/servicios desde una perspectiva persuasiva, desestimando la función comunicativa como una filosofía de raíz humanista. Por último, la preeminencia de los inversores no solamente explica que esta escuela aplique sus esfuerzos a las empresas, sino que éstas sean grandes empresas cotizadas en los mercados de valores internacionales.

Obviamente estar atenta al beneficio del negocio, a los clientes, a los inversores y, por supuesto, a la marca, para una empresa no solamente es lícito, sino imprescindible y legítimo. A lo que nos estamos refiriendo es que focalizarse exclusivamente en ello y perder de vista todo aquello que es "social" y no solamente "mercantil" puede comportar consecuencias no deseadas sobre las percepciones de los públicos y sobre las relaciones establecidas con éstos, a modo de efecto 'boomerang', en especial si tenemos en cuenta las palabras pronunciadas por el propio Fombrun:

Corporate Reputations are perceptions held by people inside and outside a company,

para, a renglón seguido, continuar afirmando³⁵⁷:

(...) because favorable reputations produce tangible benefits: Premium prices for products, lower costs of capital and labor, improved royalty from employees, greater latitude in decision making, and a cushion of goodwill when crises hit. Simply put, this chapter suggest that reputation building is a form of "enlightened self-interested",

en línea con la acepción terminológica planteada por S. Harrison, quien define la Reputación Corporativa bajo las siguientes premisas:

*An organisation's corporate reputation is based on the way all those who come into contact with it perceive its behaviour, or experience its products or services. An organisation's values and its culture affect its reputation*³⁵⁸.

En nuestro país, el profesor Justo Villafañe, uno de los más destacados teóricos sustentadores de esta corriente, aportará su particular visión epistemológica y, así, definirá el

³⁵⁷ FOMBRUN, C.J., *Op. Cit.*, 1996, p. 57

³⁵⁸ HARRISON, S., *Op. Cit.*, 1995, p. 68

concepto de "corporate" como la gestión estratégica de la totalidad de los factores que influyen en la imagen de una organización y que, a su juicio, acabaría sintentizando, durante la pasada década de los años 90, en una visión estratégica de la imagen corporativa, contribuyendo a tender puentes entre las estrategias comunicativas y las de negocio en las empresas, especialmente en el dominio geográfico anglosajón: *"Cómo todo comunicaba y, en consecuencia, todo fortalecía o debilitaba la imagen de la empresa, lo ideal –se pensaba por aquél entonces– era utilizar una estrategia integrada para gestionar dicha imagen. Esta estrategia propició, en los citados años noventa, el desarrollo de lo que he denominado la cultura del corporate"*³⁵⁹. El profesor de la Universidad Complutense continúa exponiendo que en el estado español esa visión, *"que integraba lo duro y lo blando"*³⁶⁰ del 'management', contribuyó a activar extraordinariamente la comunicación empresarial:

*No olvidemos que hasta hace poco más de una década, la comunicación de nuestras compañías, en el mejor de los casos, tenía dos manifestaciones hegemónicas: la comunicación de marketing, cuya expresión más genuina era la publicidad, y las relaciones informativas. El resto de las acciones comunicativas no alcanzaron, hasta bien entrados los noventa, una valoración suficiente por parte de los responsables corporativos de nuestras empresas. La crisis publicitaria del 93 (...) anticipó el final de la mentalidad publicitaria tradicional, que formalmente se tradujo en el fin del estado idílico de la publicidad y profesionalmente supuso la pérdida del protagonismo de la agencia en la estrategia comunicativa del anunciante y la incorporación de nuevos servicios de comunicación. La semilla del 'corporate' germinó con vigor en ese terreno tan bien abonado*³⁶¹.

Villafañe considera que en ese caldo de cultivo servido por la situación de la década de los 90 descrita, con su visión imperante del 'corporate' se produjo el último salto hacia adelante, correspondiente a la evolución que supuso el concepto de gestión de los intangibles empresariales, uno de los cuales es la Reputación, entendida como:

el desiderátum de todos los demás, algo así como la expresión del valor intangible de una empresa.

*Efectivamente, el de reputación corporativa constituye el concepto más emergente del 'corporate' actual, probablemente porque es el resultado de un comportamiento corporativo que armoniza los activos duros y los blandos de las empresas. La reputación es tanto el fruto de unos buenos resultados económicos como de un comportamiento socialmente responsable: las empresas reputadas suelen disponer de una oferta comercial de calidad, del mismo modo que despiertan una cierta atracción emocional entre sus empleados o entre aquellas personas que aspiran a serlo. Además, y a diferencia de otros conceptos que el 'management' ha ido periódicamente destilando, pero cuya evaluación y contraste no es tarea sencilla, la reputación es fácilmente verificable*³⁶².

El catedrático de la universidad madrileña, refiriéndose a la noción de Reputación, distingue la dimensión conceptual con respecto a la forma en que ésta se gestiona, en el bien entendido que debe definir perfectamente el concepto, de un lado, y determinar sus límites, de otro. Destaca, en ese sentido, que en las diversas aproximaciones teóricas en torno al concepto se detectan dos ideas constantes, expresadas desde el mundo académico y, asimismo, desde la consultoría: *"la primera es que la reputación es la consecuencia de una relación eficaz y comprometida con los 'stakeholders' de la empresa; la segunda identifica la reputación con un estado de consolidación definitiva de la imagen corporativa de esa empresa"*. Citará a Fombrun (1997) y a Fombrun y Van Riel (2003), para quienes la Reputación irá indisolublemente ligada a cinco atributos empresariales: a) visibilidad, b) diferenciación, c) autenticidad, d) transparencia y d) fortaleza, y citará asimismo a

³⁵⁹ VILLAFañE, J., *Op. Cit.*, 2004, p. 21

³⁶⁰ Villafañe se refiere a la metáfora de 'lo duro' y 'lo blando' utilizada por McKinsey para referirse a sus famosas "7 eses": las duras serían: *Structure, Strategy, Systems*; y las blandas: *Style, Staff, Shared Values* y *Skills*, en VILLAFañE, J., *Ibidem*

³⁶¹ VILLAFañE, J., *Op. Cit.*, 2004, pp. 22-23

³⁶² VILLAFañE, J., *Op. Cit.*, 2004, p. 23

Meyer y Scott (1983)³⁶³, para quienes la Reputación Corporativa sería el reconocimiento del carácter de una corporación (empresa) por parte de sus públicos, de modo tal que la relación entre ésta y sus *stakeholders* pasaría por tres estados progresivos de implicación:

- Un estado implicativo bastante débil, producido por la imagen que los públicos se han forjado sobre la organización y cuyo resultado sería el conocimiento por parte del público de dicha organización.
- El estado correspondiente a una percepción más profunda y estructurada de la realidad corporativa, a partir de la cual los públicos construyen un sistema de creencias acerca de la empresa.
- El estado derivado de la relación entre los *stakeholders* y la empresa, que terminará culminando con una experiencia por parte de aquellos en el reconocimiento del carácter de ésta³⁶⁴.

En este sentido Meyer y Scott definirán la Reputación como *"la síntesis de un proceso secuencial que integra imagen, percepción, creencias y experiencia respecto a una compañía"*:

<u>FENÓMENO</u>	<u>NATURALEZA</u>	<u>EFEECTO</u>
<i>Imagen</i>	<i>Apariencia</i>	<i>Conocimiento de la empresa</i>
<i>Percepción</i>	<i>Creencia</i>	<i>Interés por la empresa</i>
<i>Reputación</i>	<i>Experiencia</i>	<i>Reconocimiento del carácter de la empresa</i> ³⁶⁵

En su citación de autores, Villafañe destaca la definición aportada por G. Dowling (2002), para quien la reputación sería el equivalente al resultado de la imagen positiva de una empresa, en el sentido de referirse a valores tales como la autenticidad, la honestidad, la responsabilidad y la integridad, *"que apelan al compromiso de la compañía con sus 'stakeholders' y al grado de cumplimiento de dichos compromisos"*³⁶⁶, aunque en nuestra opinión también puede darse una reputación de signo negativo, es decir, desfavorable. Y acude asimismo a Low y Cohen (2002), para quienes *"la reputación se refiere a lo que una serie de 'stakeholders', no solamente clientes, sino también proveedores, otros negocios, inversores, empleados, los reguladores y la comunidad en general piensan de una empresa entendida como un todo"*³⁶⁷.

Por último, con respecto a los límites conceptuales, Villafañe describe las diferencias y analogías entre la Reputación y la Imagen, y a tal efecto considera que:

Configuran la percepción pública sobre una compañía mediante una relación gestáltica de figura/fondo. La imagen actúa como figura y la reputación constituye el fondo, el 'background' sobre el que se proyecta la figura. (...) La cuestión fundamental para diferenciar imagen y reputación estriba en aclarar previamente qué entendemos por imagen corporativa; porque entre una cierta concepción de ésta – aquella que entiende la imagen como el resultado global del 'management'- y la reputación no existen diferencias importantes. Ahora bien, si la imagen corporativa se entiende como el resultado, casi exclusivo, de la política de comunicación de una compañía, orillando la influencia que en dicha imagen tiene el comportamiento corporativo y la cultura organizacional, entonces las diferencias entre la imagen y la reputación corporativas son grandes.

³⁶³ Meyer es el CEO de la conocida agencia de Relaciones Públicas *Shandwick International* y, en palabras de Villafañe, experto en Reputación Internacional, en la gestión empresarial de la reputación y en gestión de la marca.

³⁶⁴ VILLAFANE, J., *Op. Cit.*, 2004, pp. 25-26

³⁶⁵ VILLAFANE, J., *Op. Cit.*, 2004, p. 26

³⁶⁶ VILLAFANE, J., *Ibidem*. Nos parece de importancia fundamental destacar el hecho de que una percepción humana (y lo son tanto la imagen como la reputación) puede ser tanto de carácter positivo, como negativo y que, en consecuencia, el fenómeno psicológico reputativo no necesariamente puede asimilarse siempre a su concepción favorable, si bien se comprende que ese y no otro sea el objetivo último perseguido por la gestión de una identidad corporativa que realmente esté basada en unos valores socialmente apreciados.

³⁶⁷ VILLAFANE, J., *Op. Cit.*, 2004, p. 27

IMAGEN CORPORATIVA (la figura)

Una figura creada, cambiante

Más coyuntural

Más fácil de hacer y cambiar

Se transmite a través de la oferta

IMAGEN CORPORATIVA

Proyecta la personalidad corporativa

Carácter coyuntural y efectos efímeros

Difícil de objetivar

Genera expectativas asociadas a la oferta

Se construye fuera de la organización

REPUTACION CORPORATIVA (el fondo)

Un fondo acumulado, consolidado

Más duradera

Más difícil de conseguir y también de cambiar

Se demuestra a través de la respuesta

REPUTACION CORPORATIVA

Es fruto del reconocimiento del comportamiento

Carácter estructural y efectos duraderos

Verificable empíricamente

Genera valor consecuencia de la respuesta

Se genera en el interior de la organización³⁶⁸

En el capítulo siguiente describiremos en detalle éstos y otros conceptos, que consideramos como fundamentales de las Relaciones Públicas y de las escuelas que conciben la comunicación de forma integrada. Por el momento, con respecto a lo inmediatamente expuesto, nos limitaremos a citar las definiciones aportadas por Julio Casares en su "Diccionario Ideológico de la Lengua Española" para zanjar momentáneamente el tema, sobre el que, como ha quedado ya dicho, volveremos unas páginas más adelante³⁶⁹:

Imagen. f. Figura, representación de una cosa. Representación mental de una cosa, percibida por los sentidos.

Reputación. f. Fama.

Fama. f. Voz u opinión común acerca de una cosa. Opinión que las gentes tienen de una persona. Opinión general acerca de la excelencia de un sujeto en su profesión.

Percepción. f. Acción o efecto de percibir. Sensación correspondiente a la impresión material de los sentidos. Idea.

Idea. f. Representación mental de una cosa abstracta o universal. Imagen de una cosa percibida por los sentidos. Concepto, juicio formado de una persona o cosa.

Desde 1996, año en que se editó "Reputation: Realizing Value for the Corporate Image" su autor, Fombrun, y su *Reputation Institute*³⁷⁰ han creado escuela. Y no únicamente en el área anglosajona. En el estado español y muy especialmente en la capital del reino, se ha creado un movimiento profesional y académico al hilo de sus postulados. Así, durante los últimos años han ido gestándose algunas iniciativas que beben de sus fuentes:

- El *Foro de Reputación Corporativa (fRC)*. Es el representante en España del *Reputation Institute* norteamericano. Sus empresas asociadas son las siguientes: Grupo Agbar, BBVA, Repsol YPF, Telefónica, Abertis, Ferrovial, Gas Natural, Iberdrola, Iberia, Novartis y RENFE.
- *Forética*. Es una asociación sin ánimo de lucro, cuya iniciativa surge en el seno del *X Congreso de Empresas de Calidad* de Barcelona en el año 1999, donde un nutrido grupo de directivos y líderes de opinión se cuestionan de qué manera pueden poner en valor una cultura

³⁶⁸ VILLAFÁÑE, J., *Op. Cit.*, 2004, pp. 27-29. Pueden asimismo consultarse otras obras de Villafañe (1998 y 1999) para una mayor profundización con respecto a su interpretación de los conceptos de Imagen y de Identidad Corporativas.

³⁶⁹ CASARES, J., *Diccionario Ideológico de la Lengua Española*, Barcelona: Gustavo Gili, 2ª ed., 18ª tirada, 1994

³⁷⁰ El *Reputation Institute* es una organización privada de investigación y consultoría dedicada a progresar en el conocimiento sobre la Reputación Corporativa, así como en su gestión, medida y evaluación y al cual se encuentra asociado el madrileño *Foro de Reputación Corporativa*. Está integrado por un grupo internacional de escuelas de negocios y expertos en gestión de la reputación de diversos países (Australia, Bélgica, Dinamarca, Francia, Alemania, Grecia, Italia, Holanda Noruega, Eslovenia, Suiza, Reino Unido, Estados Unidos y España), dirigidos por Charles Fombrun, profesor de "management" en la Stern School of Business de New York y por Cees van Riel, profesor de Comunicación Corporativa en la Erasmus University de Róterdam. El R.I. mide las reputaciones corporativas utilizando sus productos de investigación, basados en el modelo "Harris-Fombrun Reputation Quotient SM" y sus resultados se presentan periódicamente en el periódico estadounidense *The Wall Street Journal* <http://www.reputacioncorporativa.org/linkoteca_2.asp?id_categoria=4>

de empresa basada en la responsabilidad de todos sus miembros frente al conjunto de la sociedad y el entorno. Un amplio número de profesionales, empresas, académicos y ONGs deciden crear un foro multidisciplinar, donde todos sus socios colaboren en el fomento de una gestión empresarial responsable. Uno de sus primeros frutos fue la elaboración de la *Norma de Empresa SGE 21*, en la que participaron más de 100 expertos representando a todos los grupos de interés. Este documento recoge el primer sistema de gestión de la responsabilidad social europea que permite, de manera voluntaria, alcanzar una certificación. La creciente demanda por parte del sector empresarial de mecanismos y herramientas que permitan asegurar un alineamiento entre la gestión y los valores de la organización ha hecho que Forética haya ido creciendo, tanto en número de socios como en servicios de valor. Con un enfoque basado en la calidad y la transparencia, Forética participa de una voluntad no excluyente e integradora. La asociación es un lugar de encuentro para organizaciones y personas que colaboran compartiendo y generando conocimiento. Se dan, de esta forma, las condiciones idóneas para el desarrollo y perfeccionamiento de herramientas que mejoren la gestión de la responsabilidad social para organizaciones de todos los tamaños y sectores de actividad.

- *MERCO*, el *Monitor Español de Reputación Corporativa* promovido por el catedrático de la Universidad Complutense de Madrid Justo Villafañe, se constituye como un instrumento de medición reputacional de las grandes empresas españolas, similar al que publica la revista "Fortune" o el periódico "Financial Times" en los Estados Unidos de América. Surgido inicialmente como una investigación universitaria de la cátedra del Dr. Villafañe en la Universidad Complutense de Madrid, traspasará las paredes de la academia para convertirse en lo que es hoy: MERCOEMPRESAS, MERCOLÍDERES y MERCOPERSONAS, tres órganos de construcción de rankings en los que más de 1.500 líderes de opinión³⁷¹ evalúan a las cien empresas y a los cien directivos españoles con mejor reputación en su sector, ofreciendo resultados sectoriales y globales. Para ello el monitor utiliza como variables primarias:
 - los resultados económico-financieros de la empresa, la calidad del producto o servicio,
 - la cultura corporativa y la calidad laboral,
 - la ética y la responsabilidad social corporativa (RSC),
 - la dimensión global y la presencia internacional
 - y, por último, la investigación y la innovación.

La iniciativa se lleva a cabo anualmente gracias al acuerdo establecido entre *Villafañe y Asociados*³⁷², el periódico económico *Cinco Días* y el instituto de investigación y marketing *Análisis e Investigación*. En 2006 ha cumplido su 6ª edición³⁷³.

- El *Instituto de Análisis de Intangibles*, liderado por Antonio López³⁷⁴, es una asociación sin ánimo de lucro, de ámbito español, constituida en 2004 por un grupo de empresas, consultoras, escuelas de negocio y organizaciones diversas³⁷⁵. Su misión consiste en analizar

³⁷¹ directivos empresariales, analistas financieros, ONGs, sindicatos, asociaciones de consumidores, etc. <<http://www.merco.info/ver/mercoempresas/que-es-merco>>

³⁷² Consultora especializada en la gestión de los activos intangibles de las empresas que ha desarrollado una metodología propia para gestionar la reputación, la marca, la cultura, la comunicación y la imagen de las grandes corporaciones <www.villafane.com>; <http://www.reputacioncorporativa.org/linkoteca_2.asp?id_categoria=4; www.reputationinstitute.com>

³⁷³ <http://blog.merco.info/>

³⁷⁴ Antonio López es Presidente del I.A.I. - Instituto de Análisis de Intangibles, ex Presidente de la asociación ADC-DirCom, ex Director de Comunicación del BBVA, ex Consejero de Sogecable y ex Delegado del Ministerio de Información y Turismo <www.pnoticias.com/prn/hojas/noticias/imprimirnoticia.jsp?noticia=11097>

³⁷⁵ *Estamento base*: Accesogroup, Bancaja, Bayer Hispania, BBVA, CAM, Cuatrecasas Abogados, Grupo Santander, IBM, Kutxa, Media Planning Group, Ono/Cableuropa, Siemens, Tapsa, Targeting Link Thinkers, TBWA España, Telefónica, Unión FENOSA. *Estamento consultivo*: BBDO Consulting, Brand Finance, Clarke, MODEM & Co., Deloitte, Ernst & Young, KPMG, Pricewaterhouse Coopers, Summit-IMM, Unisys Consulting España, Villafañe y Asociados. *Estamento institucional*: ACCID (Asociació Catalana de Comptabilitat i Direcció), AEAP (Asociación Española de Agencias de Publicidad), ADECEC (Asociación de Empresas Consultoras en R.P. y Comunicación), AECA (Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas), AMRE (Asociación de Marcas Renombradas), ANDEMA (Asociación Nacional para la defensa de la Marca), ADC-DIRCOM (Asociación de Directivos de Comunicación), EGEDA (Entidad de Gestión de Derechos de los Productores Audiovisuales), FORETICA (Foro para la Evaluación de la Gestión Ética), IIC (Instituto de Ingeniería del Conocimiento) y la sociedad estatal DDI.

los intangibles a partir de criterios de objetividad, estableciendo reglas normalizadas que cuenten con el reconocimiento de los diversos agentes que operan en todos los ámbitos de la gestión empresarial³⁷⁶.

Propugnan que empresarios, analistas, auditores y accionistas deben convencerse de que los intangibles constituyen los signos distintivos de las compañías, pero que es preciso saber cómo se están gestionando estos recursos y cuál es su valor. Todos los colectivos interesados reclaman mayor solidez argumental y metodológica en un área de conocimiento que cada vez tiene mayor peso en las grandes organizaciones empresariales.

El interés de empresas, consultores, organizaciones y escuelas de negocio al fundar el I.A.I. se centrará en introducir certeza en el análisis, gestión y valoración de los intangibles, buscando soluciones basadas en el consenso de los agentes involucrados y dotando a estas áreas de conocimiento de instrumentos rigurosos. Para ello, el I.A.I. desarrolla diversas investigaciones, publicaciones y seminarios con el objetivo de aportar información y reflexión; proponer principios y estándares; crear el clima favorable para la progresiva incorporación de los intangibles a los análisis económicos y financieros; y apoyar el cambio en las empresas.

- La Asociación de Directivos de Comunicación *ADC-Dircom* agrupa a los directivos de comunicación de las empresas más importantes de España, así como a los máximos responsables de las consultoras de comunicación y tiene como objetivo principal consolidar la comunicación como herramienta estratégica dentro de las organizaciones. La asociación es miembro de la *Confederación Española de Directivos y Ejecutivos (CEDE)* y miembro fundador de la *Global Alliance for Public Relations and Communication Management*. Está representada en el *Consejo Europeo de la International Association of Business Communicators (IABC)*.
- La Asociación de Empresas Consultoras en Relaciones Públicas y Comunicación *ADECEC* es una organización sin ánimo de lucro, fundada en 1991 por un grupo de profesionales representantes de las principales agencias y consultoras de Relaciones Públicas y Comunicación, españolas o no, todas ellas con sede en nuestro país.

La consultora multinacional *PricewaterhouseCoopers*, por su parte, a través de su red global proporciona, como es bien conocido, una amplia y extensa gama de servicios a los principales sectores industriales³⁷⁷. Una de sus líneas de actuación se centra en la *gestión de los riesgos y oportunidades de la Reputación*, de un modo estructurado e integrado. Al decir de la propia consultora, siendo conscientes de que el principal activo de una compañía es su reputación, PwC ofrece servicios relacionados con la gestión de la reputación –que, insistimos una vez más en que no puede ser gestionada, ya que se trata de un concepto mental-, tales como la identificación y priorización de los intereses de los grupos de interés; el desarrollo de estrategia de comunicación; la formación en reputación; el análisis de los riesgos reputacionales; la elaboración de informes de triple resultado; etc.

La enérgica y vigorosa actividad desplegada en Madrid por los socios y herederos de Fombrun no puede por menos que reconocerse como de diseño estratégicamente brillante, ya que en el proceso contempla a diversos agentes, la función de los cuales configuran un círculo perfecto: un foro de discusión y un instituto de análisis que proporcionan la solidez y rigurosidad intelectual exigibles; las grandes consultorías multinacionales actuando de prescriptores frente a su cartera de clientes; una organización que mide y evalúa un *ranking* reputacional; una parte de la prensa económica haciéndose eco y difundiendo las listas anuales de las empresas y los directivos más reputados; un gremio de directores de comunicación de las grandes corporaciones españolas estableciendo internamente estrategias sinérgicas con las mencionadas corrientes teóricas y contratando a agencias y consultoras afines al mismo enfoque; y, por último, el broche de cierre

³⁷⁶ <www.institutointangibles.com>

³⁷⁷ <www.reputacioncorporativa.org/linkoteca_2.asp?id_categoria=4>

aplicándose sobre un circuito cerrado completo con la previsible y plena incorporación de la patronal de agencias de Relaciones Públicas y Comunicación –ADECEC-, proporcionando servicios a las mismas empresas que cuentan con los “Dircoms” -asociados a ADC-Dircom- al frente de sus departamentos de comunicación y que, en los precisos instantes en que nos encontramos al frente del teclado del que brotan estas líneas, acaba de realizar su mudanza física desde Barcelona, la ciudad donde fue creada, con destino a Madrid.

Como muestra representativa de la filosofía que subyace bajo este dinámico y eficaz movimiento académico y profesional, transcribimos a continuación algunos párrafos de las respuestas facilitadas por Antonio López, Presidente del *Instituto de Análisis de Intangibles*, en una entrevista llevada a cabo por *PRNoticias* el pasado mes de Febrero de 2006 y que constituyen una larga cita³⁷⁸:

Aunque pueda parecer una obviedad, comencemos por definir lo que encierra el concepto de intangibles.

En el mercado, en el precio final de una compañía, el precio que un inversor está dispuesto a pagar, tiene cada vez más peso en el capítulo formado por los intangibles. Tradicionalmente se utilizaba el término “fondo de comercio” para denominar la diferencia entre el valor en libros y el valor en el mercado de una compañía y bajo el nombre de fondo de comercio se engloban muchas realidades, como el valor de la marca, reputación, buen gobierno, capital tecnológico... Todos ellos son los que podríamos llamar los activos intangibles de la compañía.

Las nuevas normas contables distinguen entre activos y recursos. No todos los recursos son activos: los activos son aquellos recursos que pueden subirse al balance de la compañía.

En este sentido, los activos son todos aquellos recursos no físicos, generadores de valor, controlados por la empresa y susceptibles de influir en el precio final que un inversor está dispuesto a pagar. Por ejemplo, la plantilla no es un activo, aunque es el mejor recurso de la sociedad.

¿Es posible cuantificar lo etéreo?

Sí y en mi decisión de participar en la creación del instituto estaba claro el reto de buscar una metodología para cuantificar los intangibles. Entendía que a la profesión de comunicadores nos faltaba poder demostrar empíricamente lo que intuitivamente todos sabíamos, aunque algunos se resisten todavía a admitirlo: que la comunicación aporta valor a la compañía por medio de la gestión de los intangibles. Mi preocupación es hacer visible y medible el retorno cuantitativo de nuestra gestión como comunicadores.

¿Cómo?

Uno de los planteamientos que hemos hecho desde el Instituto de Intangibles es la determinación de cuáles son los intangibles, su medición y después la gestión. Existen metodologías que valoran el peso de la marca, de la reputación y cómo influyen estos conceptos en el precio final de la compañía en bolsa. Una de nuestras tareas es ofrecer unos mecanismos consensuados, unos principios que se empleen de base para una homologación, con el propósito de erradicar el subjetivismo en las valoraciones y dar certeza al mercado en cuanto a dichas valoraciones.

(...)

El principal activo de una compañía es la marca. Sin embargo, en la construcción de ésta, muchos optan por centrarse en inserciones publicitarias, dejando de lado otras técnicas como la Reputación, el Buen Gobierno o las propias acciones de Relaciones Públicas. ¿Cuál debe ser el mix ideal?

³⁷⁸ “La reputación es el principal activo de una compañía”, entrevista realizada a D. Antonio López, Presidente del Instituto de Análisis de Intangibles, *PRNews*, 01.02.06, <www.prnoticias.com/prn/hojas/noticias/impriminoticia/jsp?noticia=11097>

El mix ideal debe ser una relación transparente con todos los stakeholders: en la medida en que éstos estén bien informados, estrategias como la Reputación o la Marca de la compañía irán en aumento. La creación de una marca no es un problema de campañas de publicidad, es una actividad que exige unos planteamientos éticos, unas obligaciones estéticas y una valoración de que al final unos planteamientos transparentes son más rentables que unos planteamientos de imagen coyuntural, exitosos a corto plazo, pero que a la larga producen problemas y deterioros considerables.

Uno de los elementos considerados como intangibles es la RSC. Desde el I.A.I., ¿qué percepción se tiene del trabajo desempeñado en nuestro país por organizaciones como Forética y el Foro de la Reputación Social?

Gracias a la confluencia de diversos foros sociales se está produciendo un análisis riguroso de estos intangibles, como la Reputación. El índice MERCO, que se publica anualmente, o el trabajo de auditorías como Pricewaterhouse, muestra la estabilidad de las compañías, que sufren pequeños cambios en el orden de preferencia de la opinión pública. Esto significa que existe una buena gestión de la reputación, al no percibirse cambios significativos en la percepción de la compañía.

Al mismo tiempo, todas las iniciativas que puedan converger en el apoyo y descubrimiento del valor de la reputación, el significado que tiene respecto al valor de las empresas y la mejor forma de gestionarlo, apoya y ayuda a la búsqueda de una metodología clara.

En el caso del Foro y Fonética son caminos convergentes que lo que pretenden es ayudar a las compañías a gestionar mejor su reputación, su RSC y sus compromisos éticos. En todo caso, creo que más en el concepto de la reputación, que engloba otros activos: concretamente la marca. Se da el caso de empresas que son consideradas como una buena marca, pero que no gozan de una buena reputación.

2005 terminó con la noticia de que Javier Ayuso, tu sucesor al frente de la Dirección de Comunicación del BBVA, entraba a formar parte del Consejo Directivo de la compañía, con lo que se convertía en el primer periodista (que no Director de Comunicación) en formar parte de un órgano semejante. ¿Está capacitado un periodista para desarrollar este tipo de tareas? ¿Consideras que la comunicación, por su importancia estratégica en el seno de las empresas, debería estar equiparada al resto de las direcciones generales que componen el consejo directivo de las compañías?

En primer lugar, no se puede hablar de títulos habilitantes "per se". Por este motivo, un periodista sí puede formar parte de un órgano directivo: lo importante es que sea un directivo de comunicación, que no se quede únicamente en una persona que mantenga relaciones con los medios o que tenga conocimientos de la carrera periodística. Un directivo de comunicación debe conocer también toda la problemática inherente a la marca, la reputación y la responsabilidad de la empresa para la que trabaja, sin olvidar que un director de comunicación tiene y debe conocer todos los capítulos de la gestión empresarial. Para mí el Dircom debe gestionar armoniosamente todos los intangibles de la compañía (...) debe tener esa visión global para ser el director de orquesta para que movilice en el momento oportuno los concretos recursos, de acuerdo a una partitura musical. (...) lo que sí creo es que aquella compañía que no tenga a su director de comunicación en sus órganos de gobierno corre ciertos riesgos (...) El director de comunicación es un puente que comunica ambas riberas (empresa y stakeholders), que escucha a la opinión pública, que hace que la empresa no sea una institución aislada, sino un ciudadano corporativo.

Próximamente se cumplirán dos años desde tu salida de Dircom como Presidente: da la impresión de que del director de orquesta hemos pasado a la hegemonía de los palmeros...

(...) Tres tareas creo que tiene que seguir realizando Dircom. Una: conseguir que la comunicación sea valorada como una tarea estratégica, que lo es. Dos: luchar por mejorar la reputación de los comunicadores como profesionales y en tercer lugar: ser punto de apoyo de los asociados, tanto a la hora de mejorar la formación, como en las horas difíciles de crisis profesionales. A lo que sí tiene que

aspirar cualquier directiva de una asociación que sea representativa es que el director de comunicación sea una figura que no se discuta, que se admita como cualquier otra dentro de la dirección de la compañía.

Veremos en el capítulo 1.3.7 de esta tesis doctoral cual es la filosofía de "management" que subyace en esta marcada orientación al cliente y al inversor, que contempla la Reputación Corporativa y de la Marca como "estrategias" empresariales, cuando tratemos el reciente fenómeno de la globalización, a nuestro entender íntimamente vinculado a la eclosión del fenómeno de la RSC. En cualquier caso, consideramos que desde un punto de vista epistemológico, conceptual, terminológico e, incluso, de aplicación profesional, la función de comunicación descrita en el capítulo dedicado a las Relaciones Públicas proporciona un marco teórico más amplio y adaptado a las características que definen las relaciones entre los seres humanos, lo que permite, en nuestra opinión, una posibilidad asimismo más amplia de concebir y de ejercer la función directiva desde una vertiente estratégica menos restrictiva y más abarcadora. Sin embargo, pese a no compartir en algunos aspectos la orientación conceptual y terminológica de la descripción de la función de las Relaciones Públicas reflejada en la producción literaria de la corriente integradora/totalizadora de la comunicación, utilizaremos más adelante sus postulados teóricos sobre la planificación estratégica, ya que consideramos que tal como está planteada es absolutamente coherente y de aplicación idéntica a la propugnada por la Escuela de Relaciones Públicas. En consecuencia, pues, citaremos a autores adscritos a ambas escuelas en nuestros próximos capítulos 2.2. y 2.3., en los que recogeremos un centenar de propuestas modélicas.

1.3. Conceptos fundamentales de las Relaciones Públicas y de la Comunicación Integral

Iniciaremos, ahora, la cuestión terminológica, para lo cual haremos referencia a una serie de conceptos vinculados a la planificación estratégica de la función directiva comunicativa. Hemos preferido no iniciar este primer capítulo con las definiciones que acometeremos a continuación, como quizás hubiese sido más adecuado desde una perspectiva de organización temática de este trabajo, con la finalidad de que el lector pueda hacerse una idea más cabal sobre los conceptos seleccionados estableciendo relación con su uso desde los distintos enfoques teóricos y profesionales que han sido expuestos al describir los dos grandes grupos o escuelas (las Relaciones Públicas y la Comunicación Integral/Total) y que difieren en algunos aspectos entre sí.

1.3.1. Imagen y Reputación

Siguiendo con la delimitación conceptual y terminológica de la función comunicativa estimamos de todo punto necesario establecer con precisión uno de los conceptos objeto del área, que no es otro que el de *imagen*, término éste que, puesto que puede ser utilizado para definir fenómenos de variada índole, ha generado no poca confusión semántica en la literatura especializada.

La aportación de la Psicología Social en el desarrollo de las Ciencias de la Comunicación ha sido fundamental en el ámbito de las opiniones, las actitudes, las creencias, la psicología de las masas, los comportamientos, los mitos, el liderazgo, los valores, etc., según tendremos ocasión de comprobar a lo largo y ancho de este capítulo. Por constituir la materia prima fundamental de la función directiva, sobre todo desde la Escuela de la Comunicación Total o Integral y, en consecuencia, en atención a su importancia capital, comenzaremos analizando el término imagen y su influencia en la Comunicación Social.

El concepto *imagen* proviene del latín *imago*, que significa imitación, sombra, y es una figura retórica, esto es, una proyección mental de los acontecimientos a los que nos enfrentamos y que experimentamos, de modo que sitúa el significado en la realidad del mundo que percibimos. Así, puede ser concebida como:

*La representación mental de una persona, objeto o acontecimiento, como consecuencia de percepciones propias, que pueden haber sido modificadas por la experiencia. En ocasiones tiene una perspectiva cualificativa y valorativa*³⁷⁹.

Desde la Psicología Social algunos especialistas han realizado sus aportaciones conceptuales. Así, Boulding (1953: 5) sostiene que se identifica con el conocimiento subjetivo del mundo sobre un hecho, incluyendo actitudes, creencias, informaciones, etc., mientras que por el contrario, Scout (1965: 70-103) cree que la imagen de una institución está configurada por todos los atributos que una persona reconoce o imagina al enfrentarse a ésta, y que son los siguientes:

- El conjunto de los atributos de corte *cognitivo* que la componen, al ser considerada desde la perspectiva intelectual.
- El componente *afectivo*, que supone la aceptación o el rechazo.
- El componente *accional*, en respuesta a lo que el sujeto considera pertinente en base a los atributos percibidos³⁸⁰.

Por su parte, Deutsch y Merritt (1965: 130-187) propugnan que es la consecuencia de las experiencias anteriores del sujeto, o el total de su conocimiento subjetivo. Dado que en la imagen aparece siempre un componente *cognitivo* y otro *valorativo*, la imagen actúa a modo de pantalla, seleccionando la recepción selectiva de mensajes, mientras que Lippmann (1964: 30), contemplando el término desde la óptica de la opinión pública, considera que las imágenes mentales constituyen sus opiniones públicas por lo que, a menudo, la imagen mental engaña al sujeto con respecto al mundo exterior, pese a lo cual y a juicio de dichos autores, las imágenes son la forma más segura de transmitir una idea, seguidas de las palabras que sugieren imágenes a la memoria. Conviene recordar, sin embargo, que no debe confundirse con el *estereotipo*, entendido como la imagen u opinión asumida por un sujeto sin reflexión previa, en tanto que juicio simplificado y no comprobado, que puede ser cierto o no, y que responde a la ley del mínimo esfuerzo que persigue la interpretación más fácil y menos comprometida. Es decir, que para no pensar a fondo, sino tan solo superficialmente, los seres humanos acuñamos estereotipos, con lo cual justificamos nuestra posición personal y, en opinión de Mucchielli (1972: 16), acudimos a clichés, evaluaciones simplificadas y radicales, opiniones sesgadas, pese a lo cual, para Lippmann (1964: 77 y ss.) son el centro de nuestra visión personal y la forma de defender nuestra posición ante la sociedad de forma más o menos consistente, si bien, en ocasiones, son la causa de que se originen *prejuicios*³⁸¹.

Centrándonos plenamente en la orientación del tema bajo la óptica que nos atañe para seguir avanzando en el presente estado de la cuestión, uno de los autores que más a fondo ha trabajado este concepto, desde de la Escuela de la Comunicación Corporativa, es el Dr. Paul Capriotti, quien comienza explicando cuál fue la primera acepción del concepto de *imagen corporativa*, planteado desde una perspectiva de emisión, en el sentido de:

*Conjunto de características o atributos que la organización quiere que sus públicos conozcan o asocien a ella. Es decir, sería lo que la organización desea mostrar de su personalidad a sus públicos, la 'percepción deseada' por la compañía*³⁸².

³⁷⁹ PARES i MAICAS, M., *Op. Cit.*, 1992, p. 74

³⁸⁰ PARES i MAICAS, M., *Op. Cit.*, 1992, p. 75

³⁸¹ PARES i MAICAS, M., *Op. Cit.*, 1992, pp. 75-78

³⁸² CAPRIOTTI, P., *Op. Cit.*, 2004, p. 57

Esta acepción del concepto, rechazada por el autor de origen argentino, considera la imagen como un recurso con el que cuenta la organización y que puede ser gestionado por ésta, es decir, la imagen corporativa sería construida por la compañía y, según este enfoque, la comunicaría a través de su actividad en el día a día, de tal modo que:

*la 'gestión de la imagen corporativa' serían las estrategias elaboradas por la organización para transmitir a los públicos la imagen diseñada por la propia compañía. La imagen de los públicos estaría influenciada, esencialmente, por la actuación y la comunicación de la organización*³⁸³.

Capriotti considera como minoritaria esta concepción del concepto, en tanto que simple apariencia de un objeto o de un hecho, que implicaría una manipulación de la realidad o, si se quiere, un reflejo de ésta. Las organizaciones, así, se mostrarían distintas a lo que en realidad son, oponiendo imagen a realidad³⁸⁴. El concepto así concebido es denominado por Capriotti (1999) "*imagen-ficción*"³⁸⁵. La imagen es un concepto subjetivo que está ligado a la capacidad perceptiva de las personas (Heude, 1990: 3) y, en consecuencia, la imagen corporativa no podrá ser nunca objetiva y únicamente racional. Lo que cuenta, pues, es la opinión que de la realidad tengan los individuos y nunca la realidad objetiva y racional. En palabras del profesor Capriotti:

*No hay nada tan real como una creencia, ya que las cosas no son lo que son, sino lo que las personas creen, perciben o conocen de ellas*³⁸⁶

o, lo que es lo mismo y en palabras de Marston (1981: 99),

No hay nada irreal sobre la imagen corporativa porque, para la persona, la imagen 'es' la empresa. Si la imagen es verdadera o falsa, es aparte: la persona que la tiene piensa que es verdadera y actuará según ello,

de tal forma que la interpretación de la realidad conduce a las personas a considerar como real lo que éstas consideran que es la realidad, en lugar de la realidad misma³⁸⁷.

Otra acepción distinta del concepto de imagen corporativa y que Capriotti considera también del orden de lo minoritario, es la "*imagen-ícono*" o la representación icónica de la organización³⁸⁸, que habitualmente aparece denominada, erróneamente, como imagen corporativa, en lugar de como "identidad visual". Uno de los autores que más ha trabajado este tema en una prolija bibliografía ha sido Joan Costa, quien distingue las imágenes físicas -del orden de la identidad visual-, de las imágenes mentales -del orden de la imagen corporativa-, que estarían vinculadas exclusivamente al concepto de emisión, es decir, a los elementos gráficos que una organización diseña para construir, en parte, su perfil de percepción deseada, para intentar influir en la percepción real. A juicio de Capriotti esta concepción es incompleta³⁸⁹, por estar ligada al emisor en forma de simple construcción de mensajes corporativos, desestimando el concepto de recepción y del proceso de formación de la imagen. Ha sido tratada bajo este enfoque por diversos autores, además de por el propio Costa (1987) anteriormente mencionado: Chaves (1988); Heude (1999); y Olins (1990 y 1991), entre otros.

Por el contrario, una concepción más completa contemplaría el proceso de emisión unido al de *recepción*. Ésta es la que Capriotti considera como acepción predominante del término, a la que denomina "*imagen-actitud*", o verdadera imagen corporativa, y que define como "*la estructura o imagen mental sobre una compañía que tienen sus públicos, integrada por el conjunto de atributos que los públicos utilizan para identificar y diferenciar a esa compañía de las demás*"³⁹⁰.

³⁸³ CAPRIOTTI, P., *Op. Cit.*, 2004, p. 58

³⁸⁴ CAPRIOTTI, P., *Op. Cit.*, 2004, p. 58-59

³⁸⁵ CAPRIOTTI, P., *Op. Cit.*, 1999, pp. 16-18

³⁸⁶ CAPRIOTTI, P., *Op. Cit.*, 2004, p. 59

³⁸⁷ CAPRIOTTI, P., *Op. Cit.*, 2004, p. 58

³⁸⁸ CAPRIOTTI, P., 1999, *Op. Cit.*, pp.19-21

³⁸⁹ CAPRIOTTI, P., *Op. Cit.*, 2004, p. 60

³⁹⁰ CAPRIOTTI, P., *Op. Cit.*, 2004, p. 62

Esta definición es compartida por otros muchos autores que han estudiado el concepto imagen desde la Escuela de la Comunicación Corporativa, si bien aplicado a la gestión de la marca y entre los que destacan Aaker (1994 y 1996); Bernstein (1986); Boulding (1991); Cerviño (2002); Costa (1977; 1987; 1992 y 2001); Chaves (1988); Heude (1990); Ind (1992); Kapferer y Thoenig (1991); Kapferer (1992); Marion (1981 y 1989); Van Riel (1997) o Villafañe (2003a), entre otros, para quienes la imagen sería *la representación o concepto mental que se forma un público con respecto a una organización, un producto o servicio o una marca*. De esta forma, los públicos pasarán a tener un papel activo en el proceso de configuración de la imagen corporativa, en lugar de ser considerados meros sujetos pasivos³⁹¹. En este sentido, Joan Costa (2001: 58) profundizará en su reflexión al señalar que la formación de la imagen corporativa como concepto mental en la mente de los públicos se origina gracias a diversos elementos que intervienen en su creación, como pueden ser las percepciones, inducciones y deducciones, proyecciones, experiencias, sensaciones, emociones y vivencias de los sujetos que participan activamente en dicho proceso.

H. Andrade³⁹², por su parte, sostiene que la imagen no es algo meramente externo a la organización y ligado a elementos que hacen parecer aquello que no se es, sino que está sustentada en rasgos reales y no en apariencias o ficciones. Por consiguiente, debe velarse siempre porque exista coherencia y congruencia entre los mensajes emitidos y el verdadero ser de la organización, ya que, de lo contrario, solamente se obtendría un efecto perverso: la pérdida de credibilidad. Es decir, se conseguiría el objetivo contrario al buscado, que no es otro que la creación de una percepción favorable de la organización entre sus públicos. Siguiendo esta línea discursiva, pues, Rebeil Corelia (2000: 171) establecerá que:

*Desde el instante en que una organización pone de manifiesto su identidad y comienza el proceso de comunicación con sus públicos, se inicia también el proceso de formación de su imagen*³⁹³.

La imagen sería, pues, un reflejo de la organización vista desde la perspectiva de sus públicos, de tal forma que no existe una imagen única, sino tantas como públicos la estén percibiendo. En este sentido, Sanz de la Tajada matiza que existe una diferencia entre la imagen *natural* y la imagen *controlada*. La primera, se produce de forma espontánea. La segunda, surge de la voluntad de producir ese efecto³⁹⁴.

El concepto de imagen, según puedo comprobarse, es un fenómeno complejo, difuso y difícil de medir y requiere de *procesos de investigación* para ser identificada. La cuestión principal, sin embargo, se centra en torno al hecho de conocer si se es percibido tal como se desea. Y ello está directamente relacionado con los conceptos de transparencia y de confianza entre la organización y sus públicos, de tal manera que la coherencia sería el resultado de la verificación, por parte de los públicos, acerca de si los comportamientos organizacionales se corresponden y ajustan a la carta de valores y principios fundacionales (el *'credo corporativo'*)³⁹⁵, porque:

*The corporate image is the perception of the organisation is. This perception is influenced by the corporate identity: the 'real' organisation, the way the company actually exists or 'is'. Ust as it is impossible to observe or measure the identity of a persoan directly, it is impossible to analyse the identityof a corporation directly. Corporate communication, the way the corporation presents itself through corporate design and its corporate personality –the way decisions are made and the values expressed through decisions and actions- all go towards establishing the corporate identity*³⁹⁶.

³⁹¹ CAPRIOTTI, P., *Op. Cit.*, 2004, p. 61

³⁹² ANDRADE, H., *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*, México: Netbiblo, 2005, pp. 28-29

³⁹³ REBEIL CORELIA, M^a A., RUIZSANDOVAL, C. (coord.), *El poder de la comunicación en las organizaciones*, México D.F.: Plaza y Valdés, 2000 (1^a ed. México: Universidad Iberoamericana, 1998), p. 171

³⁹⁴ SANZ DE LA TAJADA, L.A., *Auditoría de la imagen de empresa*, Madrid: Síntesis, 1996, p. 22

³⁹⁵ SANZ GONZÁLEZ, M. A., GONZÁLEZ LOBO, M^a A. (eds.), *Op. Cit.*, pp. 110-111

³⁹⁶ STEIDL, P., EMERY, G., *Corporate Image and Identity Strategies. Designing the Corporate Future*, Warriewood (AUSTRALIA): Business & Professional Publishing, 1997, p. 9

Una imagen sólida, por lo tanto, radicaré en la solidez de la valoración de signo positivo, es decir, de la percepción que de ella posean sus públicos, y en el valor que le otorguen. Poseer una imagen corporativa fuerte y positiva provee a las organizaciones de beneficios significativos:

- *a long-term sustainable competitive position,*
- *insurance for adverse times,*
- *capacity to attract the best staff available,*
- *increased effectiveness of marketing instruments,*
- *strategic direction*
- *cost savings*³⁹⁷

Ni la notoriedad ni la imagen pueden definirse de formal global. Con respecto a esta última puede ser clasificada en cuatro tipologías, a saber:

- *Por fases.* Se distinguen cuatro etapas en la elaboración de la estrategia comunicativa:
 - La *imagen real*, la más objetiva y cercana a la realidad de la organización.
 - La *imagen percibida*. La que refleja el diagnóstico de la auditoria de opiniones.
 - La *imagen deseada*, es decir, la que se constituye en objetivo a alcanzar.
 - La *imagen posible*. La que se persigue en base al posicionamiento del entorno concurrente.
- *Por el enfoque histórico.* Partiendo de la base de que se comunica mejor al aplicar los tres sistemas de legitimidad definidos por Max Weber” (Laufer, 1991: 48), se propone la descomposición de la imagen en torno a tres ejes:
 - El *eje tradicional*. Se apoya en el histórico de la *organización*, en sus raíces sociales y en el desarrollo de su comunicación externa.
 - El *eje carismático*. Establecido con respecto a la identidad de la organización, en especial a su personalización, por la relación directa establecida con su fundador o su presidente (Heymann, 2000: 38).
 - El *eje racional*. Los mensajes se elaboran con la ayuda de las ciencias sociales (Psicología, Psicoanálisis, Semiología, etc.), con la finalidad de mejorar su eficacia por medio de la precisión y la propiedad.
- *Por el enfoque temático.* La imagen se constituye bajo el formato de una especie de rompecabezas, compuesto por cuatro elementos:
 - *La personalidad*
 - *Los valores*
 - *La identidad visual*³⁹⁸
 - *La reputación*
- *Por el capital corporativo.* Muy similar a la anterior, pero articulada en torno a tres componentes:
 - *La identidad corporativa* (visión y proyecto corporativo)
 - *La reputación* (los actos de la organización, los recursos humanos, la política de desarrollo sostenible, etc.).
 - *El elemento relacional*. La calidad del intercambio entre la organización y sus públicos por medio de prácticas, transparencia, sinceridad, etc.³⁹⁹

³⁹⁷ STEIDL, P., EMERY, G., *Ibidem*

³⁹⁸ Entendida como la respuesta a cuatro interrogantes: el “**por qué**” de la organización (sus finalidades); el “**quién**” (sus actores influyentes); el “**qué**” (su campo de actividad) y el “**cómo**” (sus principios operacionales), Cfr. BOUCHIKHI, H., KIMBERLEY, J., “Ne changez pas de stratégie, changez d’identité”, en “L’Art de la Stratégie”, *Les Échos*, 25-26 marzo 2000

³⁹⁹ EMSELLEM, B., *Le capital corporate*. TBWA-Corporate, Textuel, p. 23, s/f., Cfr. en LIBAERT, T., *Op. Cit.*, 20005, pp. 139-146

Por su parte, Xifra (2005)⁴⁰⁰ considera, al igual que en nuestro caso, que mejor que emplear el término "imagen", tan vinculado a la Escuela de la Comunicación Corporativa, desde la Escuela de las Relaciones Públicas sería más adecuado referirse a la "reputación". El académico catalán considera los conceptos "persuasión" e "imagen" como elementos a extinguir:

Una de les conseqüències de la manca d'uns canals d'accés a una dimensió científica de les relacions públiques és al nostre entendre una certa frivolitat a l'hora de defugir de certs conceptes inherents a l'estructura de la disciplina. Entre ells l'element persuasiu, doctrina encapçalada com hem vist per Grunig, i la imatge pública de l'emissor com a efecte de les accions de relacions públiques, de la qual hem parlat al referir-nos a Bernays⁴⁰¹, per a qui la imatge és un concepte que cal eliminar de la terminologia de la professió. Valguin com a paradigma les següents paraules de Cutlip (1991, 51): "L'lo el mot imatge i Kotler és un devot de la imatge: diu als seus lectors i audiències que 'imatge és el conjunt de creences, idees i impressions que una persona té d'un objecte". El meu "Webster's" em diu que 'una imatge és una reproducció a imitació d'una persona o cosa'. Si Kotler coneix el llatí, potser sabria que imatge deriva de 'imitari': imitació. Nosaltres, els relacions públiques, hem d'estar preocupats pel següent bon mot passat de moda: 'reputació, no imatge. Un discerniment estructural de les relacions públiques no pot prescindir de la intencionalitat persuasiva, ni ignorar una conseqüència racional i sistèmica de l'ús de la comunicació (simètrica o asimètrica) com és la imatge pública de l'emissor, conseqüència de la percepció d'aquest pel receptor.

En cualquier caso, no hemos detectado autor alguno, perteneciente a ninguna de las escuelas citadas, que niegue el carácter directivo de la función encargada de velar por la obtención de una reputación (o de una imagen corporativa) fuerte y positiva:

The ability of the PR profession to meet this challenge will depend heavily on the success with which public relations counselors can perform a crucial function: advising senior executives in protecting, managing, and marketing an organization's single most important asset, its reputation⁴⁰².

Así, en esta misma línea, M. Morley, desde el Reino Unido, calificará nada menos que de "búsqueda del Santo Grial" el logro de una *reputación corporativa* fuerte y de signo favorable por parte de los profesionales de la comunicación. Para este profesional británico⁴⁰³:

The management of corporate reputation can be defined as: the orchestration of discrete public relations initiatives designed to promote or project the most important brand you own – your corporate reputation.

Morley también se inclina por el empleo del término "reputación", si bien explica que el concepto de "imagen" es la modalidad bajo la que los profesionales publicitarios prefieren denominar al mismo concepto⁴⁰⁴, de lo cual se deduce que equipara ambos términos como sinónimos. Y continúa señalando que la *Reputación Corporativa* se basa en cómo es percibida la conducta de la organización. A su juicio, una constelación de elementos (cuya categorización y terminología no compartimos) contribuyen a la génesis de esa reputación, y pueden ser gestionados desde el empleo de diversas herramientas características de las Relaciones Públicas⁴⁰⁵:

- *Crisis and Issues management*
- *Media Relations*
- *Sponsorship*
- *Investor Relations*

⁴⁰⁰ XIFRA, J., *Op. Cit.*, 2005, p. 146

⁴⁰¹ "Fins al punt que la seva obra [de Bernays] 'Public Opinion' (1922) pot ser considerada el primer manual de relacions públiques modernes (altres pensen que va ser 'El Príncep' de Maquiavel; vegeu Muñoz Alonso et al.: 1990: 28" (Cfr. en nota a pie de página, en XIFRA, J., *Op. Cit.*, 2005, p. 146)

⁴⁰² GRAHAM, J.D., "Making the CEO the Chief Communications Officer: Counseling Senior Management", p. 274, en CAYWOOD, C. (ed.), *The Handbook of Strategic Public Relations and Integrated Communications*, Boston: McGraw Hill, 1997, pp. 274-275

⁴⁰³ MORLEY, M., *How to Manage Your Global Reputation*, London: Palgrave, 1998, p. 10

⁴⁰⁴ Ej.: imagen de marca, imagen de producto.

⁴⁰⁵ MORLEY, M., *Ibidem*

- *Community Relations*
- *Employee Relations*
- *Philatropy*
- *Public Affairs*

La idea de lo que pretende exponer se aprecia claramente, si bien, en nuestra opinión, cae en el frecuente error característico de algunos profesionales en ejercicio de mezclar herramientas (Crisis e "*Issues Management*", Patrocinio, "*Philantrophy*" y "*Public Affairs*"), con las actividades y técnicas de relación con algunos de los públicos (relación con los medios de comunicación, con los inversores y con los empleados). Pasaremos momentáneamente por alto esta habitual confusión terminológica para seguir avanzando en la concepción de Morley respecto de la Reputación Corporativa, a la que, indirectamente, atribuye bondades de carácter preventivo:

When corporate reputation is secure, a flor of positive and tangible benefits accrues to the organization. And, it is an important shield in times of crisis.

*Because business today operates in an environment of stress that often seems close to bursting into crisis, a carefully nurtured corporate reputation is all the more important*⁴⁰⁶.

Asimismo, desde la vecina Francia, Thierry Libaert suscribe que el concepto de reputación se corresponde con el conjunto de las opiniones que los públicos se forjan sobre una organización y los juicios que construyen sobre ella. Considera que sus componentes son muy heterogéneos y hacen referencia al todo organizacional (productos y servicios, capacidad de innovación, solidez financiera, calidad de gestión, etc.)⁴⁰⁷.

El concepto *Reputación*, según hemos expuesto anteriormente, ha venido siendo progresivamente más utilizado desde que el académico norteamericano y uno de los máximos defensores de la escuela de la Comunicación Corporativa, Charles Fombrun, lo difundiese en 1996 a través de su obra "*Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*" y cuya sombra ha ido alargándose progresivamente con el inicio del nuevo milenio, abrigado bajo múltiples iniciativas académicas, profesionales y asociativas en diversos países. El madrileño *Foro de Reputación Corporativa*, ligado al *Reputation Institute* liderado por Fombrun en la ciudad de New York, definirá así el término:

La reputación corporativa es el conjunto de percepciones que tienen sobre la empresa los diversos grupos de interés con los que se relaciona (stakeholders), tanto internos como externos. Es el resultado del comportamiento desarrollado por la empresa a lo largo del tiempo y describe su capacidad para distribuir valor a los mencionados grupos.

Gestionar la reputación implica gestionar "la realidad" de la organización y asegurar que esta gestión es percibida por los grupos de interés ("percepción").

*El fRC entiende que la construcción y la consolidación de una buena reputación implica la gestión integrada de distintas piezas: ética y de buen gobierno; innovación; productos y servicios (calidad); entorno de trabajo, responsabilidad social corporativa; resultados financieros y liderazgo*⁴⁰⁸.

La bibliografía internacional que define el término según los postulados fombrunianos es abundante y como se comprobará por las referencias cronológicas, casi todas ellas de publicación muy reciente: V. Nápoles (1987, 1988); A. Rihai-Belkaoui y E.L. Pavlik (1992, 2000); M. Morley (1998); M. Schultz, M.J. Hatch, M.H. Larsen (2000); G. Davies, Ch. Rosa, R. Vinhas da Silva y S. Roper (2002); G. Dowling (2002); J. Larkin (2002); Ch. Fombrun y Cees Van Riel (2003); L.B. Montley (2003); D.F. Oriesek (2004); E. De Quevedo Puente (2003); A Zaman (2003); F. Clarke, G. Dean, K. Oliver (2003); R.J. Alsop (2004); T. Hannington (2004); K.T. Jackson (2004); R.

⁴⁰⁶ MORLEY, M., *Op. Cit.*, 1998, p. 11

⁴⁰⁷ LIBAERT, T., *Op. Cit.*, 20005, pp. 144-145

⁴⁰⁸ <www.reputacioncorporativa.org/rc_piezas.asp>.

Haywood (2002, 2005) y A.K. O’Brady (2006), entre otros. Destacamos el hecho de que una buena parte de estos autores son especialistas en marketing y/o en *management*, sin que falten aquellos que se enmarcan plenamente en el área financiera, lo cual no debe extrañar dado que, de un lado, la actividad profesional generada en el seno de esta escuela se centra de lleno en la medición y evaluación de las empresas y de sus dirigentes con el objetivo de establecer un *ranking* de los mejor valorados (*the Top 100*) y, de otro, que las empresas evaluadas son grandes corporaciones, la mayor parte de ellas participadas en bolsa y que, por lo tanto, se ven exigidas por una normativa de transparencia informativa y en las que una reputación en régimen de excelencia, tanto de marca como de prácticas empresariales, se convierte en un objetivo estratégico corporativo de primera magnitud. Como ya hemos señalado anteriormente en reiteradas ocasiones, en esta escuela la identidad se gestiona no sólo para alcanzar una buena valoración por parte de diversos “stakeholders” estratégicos, sino asimismo para figurar entre los primeros puestos del *ranking* especialmente creado para ese fin, que se constituye, así, en un escaparate público altamente rentable para las cuentas de resultados de algunos de estos gigantes empresariales.

En el estado español las obras más paradigmáticas sobre el término han venido de la mano de Justo Villafañe (2002b, 2003a, 2003b); Luis Martínez Ochoa (2002) y muy recientemente de R. Monclús y A. Rodríguez (2006). Conforme ha ido avanzando la primera década del nuevo milenio han ido apareciendo, de forma progresiva pero imparable, diversas iniciativas curriculares universitarias, sobre todo en el ámbito del postgrado y de forma más expresa y cuantitativamente mayor en las escuelas de negocio de todo el mundo desarrollado, tanto del lado del océano Atlántico, como del Pacífico. En el Reino Unido, a escasa distancia de Londres, en Oxfordshire, en la *School of Thought Leadership* del Henley Management College⁴⁰⁹ se creó hace unos años la *School of Reputation and Relationships*, que trata monográficamente la docencia de esta tendencia de reciente aparición, tan ligada –como ya ha sido anteriormente expuesto y tendremos ocasión de ampliar más adelante en el capítulo 1.3.7.-, al fenómeno de la *Responsabilidad Social Corporativa* (RSC). En la *website* de este centro aparece la siguiente declaración de principios:

We aim to help managers and organisations, in profit and non-profit sectors, make the right choices in the complex areas of corporate reputation, corporate governance and corporate responsibility.

Our teaching and research focuses on reputation and both value and values. We undertake research into relationships between and organisation and its key stakeholders such as customers, employees, suppliers and other mutually-dependents communities.

*Members of the school have backgrounds in Strategy, Marketing, Organisational Psychology and Finance*⁴¹⁰.

Podemos concluir, pues, que *el concepto de reputación se define como un resultado*; es decir, se trata de una apreciación o de un juicio emitido desde alguien en relación a algo o a algún otro, y que se establece desde parámetros axiológicos. En resumidas cuentas: algo es valioso para alguien si cumple unos requisitos satisfactorios y coherentes con las expectativas generadas en torno a unos valores perceptivos determinados, afirmándose o negándose, a través de la experiencia acumulada, propia o aprendida, en relación a ese algo⁴¹¹. De este modo la reputación corporativa viene a ser una combinación entre lo que proyecta una organización y lo que perciben sus públicos y mantener un equilibrio precario entre ambos fenómenos es una tarea cada vez más dura, compleja y difícil. Tanto, que algunos teóricos en línea con Fombrum ya hablan de que está trastornando los valores que sostienen la gestión corporativa y hasta tal punto que se precisa de una revolución para hacerle frente. Debido a ello ha sido bautizada como *Revolución Repucrática*,

⁴⁰⁹ Henley Management Collage, Greenlands, Henley-on-Thames, Oxfordshire (U.K.)

⁴¹⁰ A destacar una vez más el hecho de que no aparece mencionado ningún miembro del claustro de profesores que esté especializado en el área de conocimiento de la comunicación. <www.henleymc.ac.uk/henleymc03.nsf/pages/school_reputation>

⁴¹¹ SANZ GONZÁLEZ, M. A., GONZÁLEZ LOBO, M^a A. (eds.), *Op. Cit.*, pp. 118-119

entendida como modificación radical de la noción de 'reputación corporativa', que se constituye en *bien intangible clave* para la valoración de una compañía, desplazando, incluso, a los bienes físicos y financieros. Y, paralelamente, incrementando de forma exponencial el papel que juegan la Comunicación Integral/Total(/Corporativa- en la gestión de esos intangibles (marca; experiencia; credibilidad de la gestión/empeño de los empleados; confianza del público), en los que "su vulnerabilidad es absoluta" porque "una reputación es una cosa incontrolable"⁴¹².

Angel Alloza, Director de Reputación, Imagen y Acción Social del BBVA, sostiene que "ya no es necesario insistir en la importancia de la reputación corporativa, ya ha entrado, de forma definitiva, en la agenda estratégica de las empresas, las instituciones y los gobiernos. Ha llegado el momento de gestionarla para crear valor [...] desde la configuración de modelos de gestión y nuevos esquemas organizativos transversales que sean capaces de incrementar el valor que encierra una buena reputación corporativa"⁴¹³. Y añade que, según su criterio, la reputación corporativa está indisolublemente ligada al concepto de 'diferenciación sostenible' que propician los modelos avanzados de gestión y medición del capital reputacional, como el estudio publicado en 2005 que analiza las 18 empresas líderes del "Dow Jones Sustainability Indexes World" (Ricart, Rodríguez, Sánchez y Ventoso, 2005) y justifica cómo el entorno actual, con un incremento exponencial de carencias de recursos naturales, caracterizado por enormes cambios tecnológicos y la dificultad de obtener diferenciaciones perdurables debido a la homogeneización de los productos y servicios, incide de lleno en la lógica empresarial, conduciéndola, inevitablemente, a transmutar dichos condicionantes del entorno en fuente de creación de riqueza para las empresas, que proporcionan ventajas competitivas no imitables por medio del desarrollo de nuevas capacidades: la escucha y la relación estable, equilibrada y constante con sus grupos de interés, generadoras de dos de los intangibles de mayor valor: la innovación y la reputación.

Y todo ello generado en el seno de un modelo de negocio que integre la gestión reputativa en la estrategia organizacional para generar confianza. Y así, la medición de la reputación corporativa para esta escuela propugnada por el académico Fombrun, considerada como un intangible más, "se ha convertido en una medida de éxito igual de importante, si no más, que la evolución bursátil, los beneficios o la recuperación de la inversión. Según una encuesta realizada en el Foro Económico Mundial celebrado en Davos en Enero de 2004, el 25% de los altos directivos que acudieron a la cita consideró la reputación como el principal factor a tener en cuenta en la estrategia de una empresa, sólo por debajo de la calidad de los productos y servicios. Los altos directivos opinaron que la reputación corporativa es un pilar fundamental sobre el que se asienta la sostenibilidad de sus empresas"⁴¹⁴.

A este respecto, Gregorio Panadero, Director de Comunicación y Reputación Corporativa de Deloitte, en el capítulo introductorio de la obra de T. Hannington sostiene que la reputación corporativa se cimienta en la percepción de sus públicos de interés -*stakeholders*- y se interroga cómo hacer para gestionar las percepciones⁴¹⁵ y, sobre todo, cómo medirlas⁴¹⁶, ya que "todo lo que no se mide, no existe". De ahí la importancia fundamental, para la escuela cimentada sobre los "invisible assets", de conocer la correlación existente entre los diversos intangibles corporativos⁴¹⁷ y la reputación.

⁴¹² MAKOVSKY, K.D., "El poder de la comunicación: la Comunicación Estratégica", ALBERTO PEREZ, R. (ed.), *Estrategias de comunicación*, Barcelona: Ariel, 2001, pp. 478-479

⁴¹³ HANNINGTON, T., *How to Measure and Manage Your Corporate Reputation*, Aldershot (U.K.): Gower, 2004 [traducción al español: *Cómo medir y gestionar la reputación de su empresa*, Bilbao: Deusto, 2006, p. 9]

⁴¹⁴ HANNINGTON, T., *Op. Cit.*, 2006, pp. 10-14

⁴¹⁵ Cómo se argumentará en el capítulo siguiente (1.3.2.), la percepción, en tanto que concepto mental, no puede ser gestionada sino que, por el contrario, lo que debe gestionarse para intentar conseguir una percepción favorable es la identidad corporativa.

⁴¹⁶ La medición de la reputación, para Terry Hannington, se fundamenta en las 20 preguntas del *Modelo Harris-Fombrun Reputation Quotient*: productos y servicios; resultados financieros; visión y liderazgo; entorno laboral; responsabilidad social; atractivo emocional y entorno sectorial (posicionamiento), HANNINGTON, T., *Op. Cit.*, 2006, p. 34.

⁴¹⁷ Pese a "la falta de consenso sobre la definición de activo intangible, (...) en la mayoría de las definiciones aparece, de una forma u otra, el requisito de ausencia de materialidad. La NIC-38 de Marzo 2004 converge con la FAS-142 en la definición de activo intangible (...): 'Un activo intangible es un activo

*De este modo, midiendo la gestión de sus intangibles al mismo tiempo que la percepción de sus 'stakeholders' se obtendrá 'el Santo Grial de la sostenibilidad': medir la gestión de la reputación corporativa*⁴¹⁸.

Y Panadero continúa interrogándose acerca de las diferencias existentes entre tres conceptos fundamentales para la escuela a la que pertenece: marca, imagen y reputación. Para el autor, con una dilatada experiencia como directivo del área de Marketing, *"la diferencia entre marca y reputación es que la reputación se crea a través de las respuestas a un conjunto de cuestiones, las cuales definen las cualidades de la organización. La marca, sin embargo, está mucho más conectada con nuestra reacción a un símbolo visual que representa a una organización o a un producto"*, y cita algunas definiciones conceptuales de diversos autores. Veamos las que selecciona con respecto a la reputación⁴¹⁹:

En 1991 el gurú mundial de marketing P. Kotler definió la marca como: "el nombre asociado con uno o más elementos de la línea de productos que se utiliza para identificar el origen o las características de ese producto".

(...) M. Santesmases Mestre denominó a la marca como: "un nombre, término, símbolo o diseño, o una combinación de ellos, que trata de identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de los competidores" (...) "es un instrumento de apoyo a la estrategia comercial. Un mismo producto puede ser percibido de modo distinto según la marca con que se comercialice, lo que puede ser detectado mediante técnicas de posicionamiento. Si la marca tiene una imagen favorable, por el prestigio de la empresa o por otras características diferenciales de los productos que vende, todo nuevo producto que se identifique con dicha marca contará inicialmente con una ventaja competitiva que facilitará su comercialización".

(...) la reputación, según la Real Academia Española de la Lengua (RAE), se define como "prestigio o estima en que son tenidos alguien o algo", entendido el 'prestigio' como "realce, estimación o buen crédito", es decir, como una imagen positiva de la compañía.

(...) Fernández Aguado (2003) va más allá y matiza que la reputación sólo puede lograrse a través de la perdurabilidad del renombre, de dicha imagen positiva. (...) la reputación corporativa no es sino "el prestigio consolidado y fundamentado que una entidad logra ante todos sus stakeholders". Es decir, la reputación sólo se consigue a través del tiempo.

En 2003 el fRC (Foro de Reputación Corporativa) definió la reputación corporativa como "el conjunto de percepciones que tienen sobre la empresa los diversos 'stakeholders' con los que se relaciona, tanto internos como externos. De esta forma, a través de su comportamiento (ética, responsabilidad social, buen gobierno, etc.) a lo largo del tiempo, y mediante la distribución de valor a los 'stakeholders', la

identificable, no monetario y carente de sustancia física' (...) Desde los primeros borradores de la NIC 38, elaborados a lo largo de la década de los 90, el Comité de las Normas Internacionales de Contabilidad (International Accounting Standards Committee – IASC), fue consciente del problema conceptual que supone la presencia de elementos de sustancia física en los activos que comúnmente se consideran como intangibles. Incómoda realidad que entra en colisión con el criterio de demarcación. Ya en la versión de la NIC-38 de 1998, el entonces IASC se ocupa de esta cuestión en el párrafo 3 de la NIC-38. El ahora creado Consejo –IASB- ha mantenido el texto como párrafo 4 de la nueva NIC-38 de 2004: 'Algunos activos intangibles pueden estar contenidos en o sobre una sustancia física tal como un disco compacto (en el caso de un programa de ordenador), en documentación legal (en el caso de una patente o una licencia), o en una película. Para determinar si un activo que incorpora tanto elementos tangibles como intangibles debe ser tratado bajo la NIC-16, Inmovilizado Material (Property Plant and Equipment) o como activo intangible (también denominado inmovilizado inmaterial) bajo la NIC-38 se debe juzgar qué elemento es más significativo. (...) El IASB no define el criterio de ser más significativo. (...) Nos vemos obligados a considerar que la mera presencia o ausencia de sustancia física en los elementos que componen el activo es un falso criterio de segregación contable. Necesitábamos encontrar un nuevo criterio de demarcación. Nos centramos en el mundo de la economía, en la percepción de utilidades entendidas como la capacidad para satisfacer las necesidades del observador. En sentido económico, utilidad es la percepción del usuario de la capacidad de ejecutar funciones capaces de satisfacer sus necesidades y generar satisfacción", Cfr. en E. NOMEN, Valor razonable de los activos intangibles, Bilbao: Deusto, 2005, pp. 19-21. Finalmente, E. Nomen propone una nueva definición de activo intangible, que no requiere ni la exclusión de los activos monetarios, ni el test complementario del párrafo 4 de la NIC-38: "Activo intangible es un activo que carece de propiedades físicas o normativas que limiten cuantitativamente las utilidades percibidas en el activo", Cfr. en E. NOMEN, Op. Cit., 2005, p. 32.

⁴¹⁸ HANNINGTON, T., Op. Cit., 2006, p. 15

⁴¹⁹ HANNINGTON, T., Op. Cit., 2006, pp. 16-17. No no es posible remitirnos a las referencias bibliográficas obligadas, toda vez que el autor no menciona ninguna a todo lo largo de su obra.

compañía elabora su identidad corporativa que, en tanto es percibida por ellos, forja su imagen, su prestigio, que con el tiempo deviene en reputación.

Hemos visto solamente unas líneas más arriba, en este mismo capítulo, cómo Morley⁴²⁰ equiparaba los conceptos de imagen y reputación, matizando que, si bien en su opinión son sinónimos, imagen es la modalidad bajo la que los profesionales y teóricos publicitarios y del marketing acostumbran a denominar a las percepciones configuradas en la mente del *target* (imagen de marca, imagen de producto), mientras que la reputación corporativa se basa en cómo es percibida la conducta de la organización en la mente de la totalidad de los públicos (*stakeholders*, cuando de públicos clave se trata)⁴²¹ y, en consecuencia, harían referencia al mismo concepto mental. Esta matización terminológica no es, pues, detalle baladí. Pero continuemos citando las definiciones seleccionadas por Hannington, en esta ocasión con respecto a la imagen y la identidad corporativas, para seguir avanzando en nuestro recorrido discursivo⁴²²:

La Real Academia establece que la percepción consiste en "recibir por uno de los sentidos las imágenes, impresiones o sensaciones externas", por lo que las empresas trabajan para construir una imagen corporativa que, junto a su comportamiento respecto a los 'stakeholders', facilite una percepción positiva de su imagen.

M. Santesmases Mestre define a la imagen corporativa como: "la imagen de una empresa o entidad tal como es percibida por los públicos a los que se dirige y la sociedad en general. (...) la imagen pública se forma no sólo mediante las comunicaciones y acciones específicas, sino también a través de las actuaciones de la empresa o entidad en el campo en el que se desarrolla su actividad, es decir, la imagen se forma tanto por lo que se dice como por lo que se hace".

Sin embargo, la imagen e identidad corporativas tienen una clara interrelación. Sanz de la Tajada aclara que "la imagen no es la identidad de la empresa, pero se configura a partir de ella. La imagen se genera en los públicos como resultado de sus percepciones con respecto a la personalidad o identidad de la empresa, de manera que cuando tales percepciones de identidad son erróneas, la imagen queda desviada de la realidad y se produce una disfunción identidad-imagen que, generalmente, es negativa para la empresa".

La identidad corporativa "conjunto de rasgos propios de un individuo o de una colectividad que lo caracteriza frente a los demás" (RAE) nace del comportamiento de la compañía con sus públicos de interés. Fruto de este comportamiento se conforma la percepción de los 'stakeholders', los cuales emiten sus juicios de valor que obviamente influirán en la buena o mala reputación de la compañía.

(...) Justo Villafañe define por su parte a la reputación corporativa como: "el reconocimiento que los 'stakeholders' de una compañía hacen del comportamiento corporativo de esa compañía a partir del grado de cumplimiento de sus compromisos con relación a sus clientes, empleados, accionistas si los hubiere y con la comunidad en general. Es una de las principales fuentes del valor intangible de las empresas. (...) las analogías entre la reputación y la imagen corporativa son innegables, porque una imagen positiva cuando se mantiene a lo largo del tiempo deviene en reputación, pero entre ambos conceptos existen notables diferencias, que conviene no ignorar". Las diferencias entre la reputación e imagen (corporativa), según Villafañe, son las siguientes:

IMAGEN CORPORATIVA

1. *Carácter coyuntural y resultados efímeros*
2. *Proyecta la personalidad corporativa*
3. *Resultado de la excelencia parcial*
4. *Difícil de objetivar*
5. *Se construye fuera de la organización*

REPUTACION CORPORATIVA

1. *Carácter estructural y resultados duraderos*
2. *Resultado del comportamiento corporativo*
3. *Reconocimiento del comportamiento*
4. *Verificable empíricamente*
5. *Se genera en el interior de la organización*

⁴²⁰ MORLEY, M., *Op. Cit.*, 1998, p. 50

⁴²¹ y que en muchísimas ocasiones, en la literatura especializada en cualquiera de las escuelas sobre comunicación existentes, se denomina "**imagen pública**" (cuando se refiere a las percepciones del conjunto de la opinión pública sobre una entidad) o "**imagen corporativa**" (percepciones de los públicos clave o *stakeholders* con respecto a una organización).

⁴²² HANNINGTON, T., *Op. Cit.*, 2006, pp. 17-18

Llegados a este punto debemos matizar ciertos detalles conceptuales y terminológicos con respecto a lo esgrimido por el académico de la Universidad Complutense⁴²³, que difieren sustancialmente de la concepción de Morley (1998) quien, como ya hemos visto, equipara imagen y reputación en tanto que sinónimos, según exponemos a continuación:

- Morley parte de la base de que ambos conceptos –imagen corporativa y reputación– se refieren al mismo fenómeno perceptual que, en consecuencia, son conceptos mentales generados en la mente de un ser humano en ambos casos y que por tanto son sinónimos.
- Que, en tanto que fenómenos perceptuales, técnicamente hablando Morley distingue en función de:
 - desde qué área funcional se contempla el modo en que se configuran dichas percepciones: desde el dominio del Marketing (en el caso de la imagen de producto y/o de marca), o desde el dominio de la Comunicación Corporativa y las Relaciones Públicas (en el caso de la imagen o reputación corporativas), de un lado, y asimismo,
 - en función de en la mente de qué sujetos se configuran dichas percepciones: en la del *target* por lo que respecta al área de Marketing (imagen de producto y/o de marca); en el caso de la opinión pública o sociedad en general (imagen o reputación públicas); o en la de los públicos estratégicos o *stakeholders* (imagen o reputación corporativas), de otro lado.
- Desde esta matización terminológica-conceptual, con respecto a la 1ª justificación esgrimida por el profesor Villafañe, pensamos que Morley no podría catalogar la imagen corporativa como un fenómeno coyuntural, ni mucho menos de resultados efímeros. Es decir, no parece compartir con Villafañe que la reputación se configure en torno al proceso acumulativo en el tiempo de la consolidación de la imagen y, en consecuencia, ambos términos, sinónimos, serían en ambos casos de carácter estructural y de resultados duraderos, siempre que, obviamente, no se viese sustancialmente alterado el comportamiento corporativo.
- En tanto que fenómenos perceptuales y desde la concepción morleyana, ambos conceptos serían el resultado del comportamiento corporativo (2ª justificación).
- Para Morley ambos fenómenos, sinónimos, son el reconocimiento humano del comportamiento corporativo (de una organización) en su conjunto que, de constituirse en sentido positivo, serán sin duda el resultado de la excelencia aplicada a dicho comportamiento y a la de la relación con los públicos. Sin embargo, dado que se trata del hacer de una organización en su conjunto pleno, la excelencia nunca podrá ser parcial, sino que no puede por menos que ser integral (3ª justificación).
- Que, asimismo por tratarse del proceso de las percepciones humanas (4ª justificación), se deduciría desde Morley que ambos conceptos son verificables empíricamente a través de las diversas metodologías de investigación social disponibles en el ámbito de las ciencias sociales, tanto de carácter cuantitativo, como cualitativo.
- Y, finalmente (5ª justificación), ambos conceptos pueden construirse tanto dentro como fuera de la organización: cuando se trata de los criterios perceptuales de los públicos internos (empleados en general, y/o empleados de interés o *stakeholders* internos, en particular), en el primer caso, y de los de los públicos externos (públicos externos en general, y/o públicos de interés externo o *stakeholders* externos, en particular).

⁴²³ quien es, además, de catedrático, Director del MERCO (Monitor Español de Reputación Corporativa), del IRMA (Índice de Reputación de Marca), del Informe Anual de la Publicidad y el 'Corporate' en España y Latinoamérica y socio consultor de Villafañe y Asociados, empresa de consultoría especializada en la gestión de los activos intangibles de las empresas.

Retomemos nuevamente las definiciones semánticas aportadas por Julio Casares en su "Diccionario Ideológico de la Lengua Española" a las que ya habíamos hecho referencia anteriormente, para pasar a definir las nociones a las que nos estamos refiriendo⁴²⁴:

Imagen. f. Figura, representación de una cosa. Representación mental de una cosa, percibida por los sentidos.

Reputación. f. Fama.

Fama. f. Voz u opinión común acerca de una cosa. Opinión que las gentes tienen de una persona. Opinión general acerca de la excelencia de un sujeto en su profesión.

Percepción. f. Acción o efecto de percibir. Sensación correspondiente a la impresión material de los sentidos. Idea.

Idea. f. Representación mental de una cosa abstracta o universal. Imagen de una cosa percibida por los sentidos. Concepto, juicio formado de una persona o cosa.

Si nos atenemos a las definiciones citadas la 'imagen' sería una 'idea', es decir, una percepción individual de un ser humano. En nuestra opinión, pues, sería tan correcto hablar de una imagen de marca, como de una imagen de producto o de una imagen corporativa, toda vez que se trataría de la percepción que ese ser humano individual se hubiese forjado acerca de una determinada realidad, trátase ésta de una marca, de un producto o de una 'corporación' en su conjunto. La reputación, en cambio, haría referencia a la expresión de esa percepción individual y, a nuestro juicio, tanto puede ser de signo positivo (buena reputación), como negativo (mala reputación). En consecuencia, pues, la reputación en tanto que "fama", lo que en lenguaje coloquial vendría en ser denominado como un "sambenito", vendría originada por la expresión de las opiniones subjetivas de los públicos que, de ser compartidas ampliamente, se equipararía a la "opinión general". La imagen –corporativa, en este caso- sería, pues, un fenómeno anterior en el tiempo a la reputación –igualmente corporativa-. Y como ya ha quedado anteriormente expuesto, ambos conceptos serían asimismo consecuencia directa de la personalidad corporativa, que se concretiza en la identidad corporativa.

En definitiva, y para terminar con estas sutiles determinaciones terminológicas y asimismo conceptuales, coincidimos con Gregorio Panadero cuando, en el capítulo introductorio de la obra de Terry Hannington, afirma que la reputación se ve condicionada por todo tipo de factores (capital humano, relaciones comerciales, ética, buen gobierno, capacidad tecnológica, etc.) y que "*la correcta gestión del capital intelectual, que aglutina a los intangibles de las compañías, influye en la percepción y reconocimiento de los 'stakeholders' sobre las mismas*". Sin embargo introducimos la matización de que, a nuestro entender, la marca en sí misma no es un intangible, si bien sí lo sería la percepción que de ella se genere (imagen de marca) y que, asimismo, también lo son la imagen y la reputación corporativas. Realizada esta matización, Panadero sostiene que "*esta correlación entre la gestión de intangibles y reputación corporativa me lleva a concluir que 'la reputación de una empresa es el prestigio continuado en el tiempo que, a partir de unos valores y estrategia compartidos y a través de la eminencia con cada stakeholder, garantiza la sostenibilidad y diferenciación de la compañía, gracias a la gestión del capital intelectual (intangibles)*"⁴²⁵.

T. Hannington, por su parte, acomete el inicio de la introducción de su obra con estas palabras; "*el uso de la expresión 'reputación de su empresa' en el título puede haberle hecho pensar que este libro procede del fondo borroso de la industria de la comunicación. Si este es el caso, espere un momento y continúe leyendo antes de dictar sentencia*"⁴²⁶. Con respecto a esta declaración de principios solamente realizaremos un único comentario: sabemos que la reputación

⁴²⁴ CASARES, J., *Op. Cit.*, 2ª ed., 18ª tirada, 1994

⁴²⁵ HANNINGTON, T., *Ibidem*

⁴²⁶ HANNINGTON, T., *Op. Cit.*, 2006, p. 22

corporativa es el resultado de la expresión del concepto mental (percepción) originado como consecuencia del comportamiento corporativo (identidad corporativa). Por consiguiente, la reputación corporativa no puede ser gestionada y únicamente puede gestionarse la identidad de la organización (su ser y su hacer). La función comunicación vela porque la identidad se comunique, externa e internamente, de forma óptima. Sin comunicación de la identidad –sin proyección de la personalidad corporativa–, no existe proceso perceptual de ningún tipo en la mente de nadie, o lo que es lo mismo: no puede darse la configuración de reputación corporativa alguna, ya que no existiría imagen corporativa ninguna que pudiese ser expresada. En consecuencia, pues, como ya hemos advertido pormenorizadamente en múltiples ocasiones anteriores, si bien la comunicación en el seno corporativo no se constituye en objetivo por sí misma, sino que indefectiblemente la función está permanente y exclusivamente al servicio de la alta dirección⁴²⁷ y de las restantes áreas funcionales, negar el papel contributivo que la función comunicativa cumple con respecto al objetivo organizacional de alcanzar el logro de la mejor reputación corporativa⁴²⁸ se daría de bruces con la catalogación de “fondo borroso de la industria de la comunicación”. Nos desconcierta la cita de Hannington, toda vez que, posteriormente, dedicará un capítulo entero de su libro al “papel de las comunicaciones en la gestión de la reputación” y a la “importancia de un mensaje corporativo claro y coherente”, en los que destaca la importancia que reviste “*la habilidad de su organización para comunicarse interna y externamente*”, ya que “*la reputación se construye por la transmisión de la historia por el boca a oreja*”, que “*el papel de unas comunicaciones eficaces es importante en cualquier organización, en todo momento*”, y que “*no es sólo ‘cómo’ usted comunica, sino también ‘qué’ comunica lo que importa. Su plataforma de comunicaciones es uno de los elementos críticos sobre los cuales se construye su reputación*”⁴²⁹.

Y ya que no hemos parado de hablar de percepciones en los últimos párrafos, permítasenos profundizar más aún sobre el concepto, en el próximo capítulo, con el fin de asentar definitivamente sus bases.

1.3.2. Percepciones, actitudes y conductas

Las *percepciones* son la base de la Psicología Conductista y poseen una importancia fundamental tanto para la función concebida desde las Relaciones Públicas como desde la Comunicación Total, Integral y Corporativa, así como para el conocimiento profundo de sus mapas de públicos, necesarios para una adecuada planificación estratégica de la comunicación. Veamos cómo se define el concepto desde la Psicología:

La percepción constituye un proceso neurocognitivo en cuya virtud las configuraciones estímulares nos manifiestan, en forma de sensibles de distintos ordenes, la realidad física y las significaciones que hacen de ella una realidad humana, esto es, el mundo en el que vivimos. Un mundo que, por supuesto, no sólo es perceptible, sino asimismo y principalmente pensable como realidad. Por ello, entre la percepción animal y la del hombre, existe una diferencia radical, a saber, la que va de percibir un medio a percibir un mundo, esto es, una realidad vivida como tal, en la que el pensamiento abre

⁴²⁷ “El grado de responsabilidad que el Director General sienta por la actual situación de la reputación de la empresa (...) puede muy bien tener una fuerte relación con su reacción. Si el director general no está preparado para arrimar el hombro en apoyo del plan [de reputación corporativa] tiene usted un problema mortal en potencia. Si se ha seguido un cuidadoso proceso de convencimiento y tanto la dirección como los mandos intermedios han aceptado los resultados, entonces la aceptación por el director general de un plan de cambio será más fácil de obtener”, HANNINGTON, T., *Op. Cit.*, 2006, p. 131

⁴²⁸ “La reputación es el activo más importante de la empresa. Una reputación sólida y duradera se construye con el tiempo, haciendo correctamente lo que hay que hacer a través de toda la organización, y consiguiendo el crédito apropiado por los logros. La reputación influye en todos los objetivos que una empresa puede fijarse, mejorar su PER, generar mayores márgenes de beneficio, atraer y conservar a los mejores empleados, encontrar asociados fuertes y capturar tanto la atención como la lealtad de los clientes. La reputación es también un factor crítico en relación a lo bien que una organización puede capear una crisis”, cita de Hill Pendergast, Presidente de Corporate Reputation Management Fleishman-Hillard, Washington D.C., *Cfr. en T. HANNINGTON, Op. Cit.*, 2006, p. 28

⁴²⁹ HANNINGTON, T., *Op. Cit.*, 2006, pp. 84-89

*incesantemente otras realidades posibles*⁴³⁰. (...) *La percepción ha sido la gran piedra angular del edificio de la psicología, (...) pues lo cierto es que las respuestas motoras y los pensamientos dependen en gran medida de la percepción. Normalmente uno se conduce de acuerdo con lo que percibe*⁴³¹. *De aquí en suma, que el campo de la percepción haya sido uno de los más propicios para el desarrollo de la teoría psicológica fundamental*⁴³².

La percepción será la capacidad que poseen los actores para provocar, en el proceso de la comunicación interpersonal, un intercambio inteligible y comprensible. Dicha inteligibilidad, unida a los aspectos emocionales asociados al intercambio, está supeditada a tres órdenes de referencia, que dan origen a tres tipologías perceptivas:

- La *percepción semántica*, relativa a la comprensión del contenido del discurso dialógico.
- La *percepción subjetiva* o *empática*, que consiste en la comprensión del punto de vista del otro y que no es excesivamente común, toda vez que suele darse más veces el rechazo de todo aquello que es ajeno al propio sistema de creencias, según viene definido por la *Teoría de la Disonancia Cognitiva*.
- La *percepción contextual*, producida por la influencia que el contexto en el que se desarrolla la comunicación ejerce sobre ésta⁴³³.

En efecto, según Steidl y Emery:

*Image is a perception. It does not exist, other than people's mind. We can all see the same thing and yet still perceive it differently. It is the same with image (...) Our personal image is a perception held by others, and it is certain that different people who come in contact with or have heard about us will have formed different perceptions. Sometimes it may not worry us what people think. But there are probably key individuals or groups with whom we want to develop a positive image –because a positive image held by these individuals and groups will help us to realise our goals, whether they are career goals or related to other aspects of our life*⁴³⁴.

Y los consultores australianos continúan ejemplificando algunas formas acerca de cómo pueden llegar a configurarse las percepciones de los públicos con respecto a una organización:

- Realizando una llamada telefónica en búsqueda de información
- Comprando un producto o un servicio
- Siendo atendido por un miembro del staff
- Viendo a un empleado y desarrollando una impresión basada en su apariencia y actitud
- Recibiendo un mail
- Viendo la fachada de la compañía
- Observando un anuncio publicitario...

en otras palabras: gestionando la identidad, ya que en una organización todo comunica. Y no solamente por las relaciones interpersonales, sino por todo tipo de contacto con la organización que, aunque no constituya una visión global de la misma, porque está totalmente fragmentada, se percibe como un fragmento de la organización. De esta forma, las percepciones se generarán en base a esos fragmentos.

⁴³⁰ PINILLOS, J.L., *Principios de Psicología*, Madrid: Alianza Universidad, 4ª ed., 1977, pp. 215-216. La 1ª edición es de 1975

⁴³¹ lo cual reviste importancia clave a efectos de la gestión de la función comunicativa, toda vez que la ubica en el punto de vista de la recepción, en lugar de en el de la emisión.

⁴³² PINILLOS, *Op. Cit.*, 1975, pp. 207-208

⁴³³ GARCIA JIMENEZ, J., *Op. Cit.*, 1998, pp. 181-182

⁴³⁴ STEIDL, P., EMERY, G., *Op. Cit.*, 1997, p. 21

*If we accept that an organisation's image depends on the necessarily limited exposure its targets groups have, then clearly a major emphasis has to be placed on managing this exposure in a way that will create the desired image*⁴³⁵.

Así, pues, según lo expuesto, la imagen de una organización estará:

- Basada en las *percepciones* de los públicos acerca de lo que la organización "es".
- Influenciada por lo que los públicos:
 - ven (símbolos, nombres, colores, tipografías...)
 - leen o escuchan (anuncios, editoriales, discurso hablado...)
 - experimentan u observan (relacionándose con o trabajando con/en la organización),

de tal forma que si se desea cambiar la imagen de una organización, lo que debe modificarse es la naturaleza de las "exposiciones" que determinan a dicha imagen:

*The first step is to understand the organisation's current image, since there is no point in making any changes without understanding what needs to be changed*⁴³⁶.

Para que un sujeto realice una operación de valoración deberá emplear una serie de operaciones selectivo-ordenadoras-reconductoras, basadas en principios, reglas, imágenes, emociones y sensaciones que le permitirán identificar situaciones, problemas, y oportunidades, de modo que pueda orientar las acciones posteriores a dicha identificación. "*Los psicólogos acudieron inicialmente a las actitudes para explicar estos mecanismos de contrastación, si bien hoy prefieren hablar de marcos de referencia, imágenes mentales, estereotipos y prejuicios*". En ese sistema valorativo se producen cinco procesos fundamentales⁴³⁷:

1. *Control de los 'inputs' informativos. Una primera evaluación (selectiva) filtra las informaciones que recibimos del exterior en función de nuestros sistemas de preferencias y de nuestros centros de interés. Actúa dirigiendo y potenciando los filtros perceptivos. El resto de la información considerada no útil es obviado por el sujeto y queda fuera de nuestra percepción. Una función necesaria para descomplejizar la realidad.*
2. *Construcción: Una vez seleccionada la información, tiene lugar una segunda evaluación de los datos ya percibidos, que los pone en relación con los datos anteriores, con nuestros sistemas categoriales de valores y con los marcos de referencia pertinentes. El resultado de este segundo proceso evaluador de traducción de la realidad a representaciones simbólicas manejables – conceptos, palabras, relatos- y de reconstrucción constituye el material en bruto de nuestro mapa del mundo y de nuestra percepción de los conflictos.*
3. *Contextualización: Una tercera evaluación (contextualizadora) que relativiza la información. Sólo mediante la valoración global de la situación y de los contextos de acción podemos tener visión de juego e identificar las oportunidades y los problemas. A partir de esa identificación, el hombre-jugador redefine sus objetivos y, si es pertinente, se fija nuevas metas que considera coherentes con su personalidad, consistentes con su percepción de la situación, y viables para sus capacidades.*
4. *Establecimiento de preferencias entre alternativas: Una cuarta evaluación (operacional/decisoria) por medio de la cual las alternativas de acción consideradas se sopesan y se establecen prioridades. De esta forma se facilita/posibilita la elección entre las estrategias consideradas.*

⁴³⁵ STEIDL, P., EMERY, G., *Op. Cit.*, 1997, pp. 41-42

⁴³⁶ STEIDL, P., EMERY, G., *Op. Cit.*, 1997, p. 43

⁴³⁷ BERMEJO, J., "El modelo del hombre-jugador", ALBERTO PEREZ, R. (ed.), *Estrategias de comunicación*, Barcelona: Ariel, 2001, pp. 300-301

5. *Dirección de futuro: Y finalmente, una quinta evaluación, que contrasta los resultados obtenidos (feedback), al poner en práctica la alternativa seleccionada con nuestros objetivos y nuestras expectativas de alcanzarlos. Mediante esta quinta evaluación, aprendemos y reorientamos la conducta futura.*

El proceso informativo bidireccional establecido entre el sujeto y su entorno tiene su origen en la *percepción*, entendida como un proceso neurocognitivo y picofísico asociado al pensamiento. La percepción, en su sentido contemporáneo, se identifica con un proceso de encuentro entre *lo individual* y *lo social*, de ahí su carácter sociocultural, en contraposición a la explicación exclusiva y simplemente procesual característica del cognitivismo de la década de los años 60. Adopta, de esta forma, una perspectiva más interpretativa del conocimiento, centrada sobre todo en la *construcción de significados* (Bruner, 1991). Mediante esta construcción simbólica, la realidad percibida se codifica en representaciones y es en ese espacio de mediación simbólica y de representación mental que elaboramos nuestras decisiones -a menudo sujetas a riesgo de error, lo que provoca que gran cantidad de nuestros problemas no vengan generados desde el exterior, sino de nuestra representación interna de la realidad-. Ello es debido a que el individuo, al recibir información, se convierte en un sistema activo configurado por su propia personalidad. No se constituye, pues, en un elemento pasivo frente a la estimulación ambiental, sino que elabora hipótesis y estrategias para elaborar sus propias respuestas (Bruner, Goodnow, Austin, 1956; Miller, Gallanter, Pribam, 1960). Alfred Korzybski, creador de la *Semántica General*, en este mismo sentido, utilizaba la metáfora de que 'el mapa no es el territorio', del mismo modo que la percepción que generamos sobre la realidad (territorio) no es la realidad, sino su representación (mapa). Traslada la metáfora al dominio estratégico puede decirse que nuestro particular mapa del conflicto no es la realidad de la situación conflictiva, sino nuestra representación de ese conflicto. Nuestra cultura y nuestro pasado, tanto individual como colectivo, son los que otorgan sentido al presente y al futuro, por lo que nuestras interpretaciones, representaciones y anticipaciones siempre serán distintas de un sujeto a otro. Y es precisamente ahí donde radican los problemas de comunicación del ser humano con sus semejantes⁴³⁸.

No existe percepción en sentido pleno si no existe captación de significado (J.L. Pinillos 1975), ya que se trata de un proceso en el que el individuo procura extraer un sentido para construir hipótesis de acción (Vigotski, 1960; Luria, 1974; Denté, 1998 y 2000). Así, la psicología contemporánea plantea una orientación más interpretativa del pensamiento humano, centrado en la construcción de significados (Bruner, 1991), lo cual conducirá a la *Teoría del Constructo Personal* de Kelly (1955) y a la *Teoría de las Normas* (Pearce y Cronen, 1978; Cuhsmán, 1977 y Reardon-Boyton, 1978, 1979), que conciben el carácter social de la percepción y a los individuos como constructores de sus propias versiones de la realidad. En esta misma línea, el académico y periodista barcelonés Albert Sáez⁴³⁹ defiende la idea de que:

Les regles de construcció del significat en el discurs són més complexes que les previsions dels conductistes. El significat implica un exercici d'interpretació de la realitat per part del receptor. Hom projecta sobre el discurs el jo interior per delimitar-ne el significat concret entre múltiples de plausibles.

I, finalment, l'anàlisi del discurs ens remet al problema de la persuasió. L'estudi del discurs és pertinent en el marc més ampli de la investigació sobre el efectes de la comunicació, especialment quan n'estudiem les formes massives. (...) La persuasió com a concepte independent de la manipulació és un problema central de la comunicació humana. Tot discurs prova de persuadir d'alguna cosa, encara que es limiti a establir com són les coses. Tot emissor pretén alguna acció dels seus receptors quan es comunica, encara que sigui simplement captar-ne l'atenció. Cap receptor resta indiferent a la paraula que escolta o al gest que observa, encara que sigui per rebutjar el significat que intueix que explícita.

⁴³⁸ BERMEJO, J., *Op. Cit.*, 2001, pp. 303-305

⁴³⁹ SÁEZ i CASAS, A., *Op. Cit.*, 1999, p. 17

Gergen y Gergen (1983), por su parte, abogarían por un relacional en el que el significado debería encontrarse respecto a los otros, toda vez que es la relación entre seres humanos la que configura el lenguaje y su comprensión. Esta corriente tomaría carrerilla gracias al empuje del movimiento semiótico generado por Pierce y Saussure, en una primera etapa, y ampliado por Barthes, Eco y Greimas, posteriormente. Estos autores se fijarán más en el sistema de los signos o en los signos comunes a una cultura, entendida como comunidad interpretativa de dichos signos. La Semiótica sostiene que las palabras o las acciones percibidas por el sujeto no llevan significación y sólo adquieren un significado al ocupar un lugar en la interacción humana, ya que es el lenguaje el que proporciona la capacidad de significar. La comprensión, pues, no es un acto originado en la mente, sino una consecuencia social acaecida en el dominio público. Es, por lo tanto, el resultado de una *acción coordinada*⁴⁴⁰.

Puede comprenderse, a tenor de lo expuesto, que la causa de muchos conflictos no son debidas a causas enfrentadas de los sujetos, sino a sus *representaciones distintas* del conflicto. Por consiguiente, la solución al conflicto debería comenzar, en buena parte, con la comprensión de las representaciones que de éste se hayan creado los diversos actores implicados, comenzando por uno mismo⁴⁴¹:

Una idea que debemos retener, pues, constituye una de las tesis fundamentales del management estratégico. Felizmente, algunos expertos del management estratégico, como Schick (1991, 1999), Nalebuf y Branderburger (1996), han puesto recientemente sobre el tapete la importancia del factor hermenéutico en la toma de decisiones. Un tercer factor, tan necesario para entender y explicar el proceso decisorio, que Shick, parafraseando a los paleontólogos, lo denomina 'the missing factor' ("el factor perdido").

En la medida en que los hombres no respondemos con nuestras acciones tanto a lo que son las cosas como a lo que creemos y queremos que sean (Pinillos, 1988), esta idea es especialmente relevante para las estrategias de comunicación: un cambio de nuestras imágenes y representaciones mentales traerá consigo una modificación de los comportamientos. No es casual que la imagen mental se haya convertido en el campo de intervención prioritario de la comunicación pública contemporánea⁴⁴².

La construcción de las percepciones se trata, pues, de un proceso altamente complejo, que además se ve oscurecido y obstaculizado por su propia etiología, ya que al ser la consecuencia de la comunicación interpersonal y tratarse ésta de un proceso entrópico se produce una continua pérdida de calidad, energía y precisión en la retroalimentación (*arco de distorsión*), como consecuencia de, por ejemplo, percepciones deficientes, faltas de interés, desconocimientos diversos, factores emocionales asociados, las formas y la presentación con que se elabora el discurso, los prejuicios, los filtros lingüísticos, los malentendidos, los 'ruidos' comunicacionales, etc. Así, pues, las diferencias entre lo que se sabe, lo que se desea expresar, lo que se cree estar diciendo, lo que realmente se llega a decir, lo que se oye, lo que se escucha, lo que el interlocutor comprende, lo que se silencia, lo que se retiene, lo que se responde, lo que verdaderamente se replica, lo que el otro cree que se responde, etc., introducen todo tipo de obstáculos en el proceso de diálogo conformado por la retroalimentación comunicativa, que da cuenta de las grandes dificultades que se le plantean a la función comunicativa cuando se trata de modificar el mapa de percepciones de los públicos y, por extensión, de lo difícil que resulta el logro de los objetivos de un plan estratégico, si se plantean en esta dimensión.

Al igual que con el posicionamiento de una marca, puede establecerse el *posicionamiento de la imagen corporativa*⁴⁴³. En el análisis del posicionamiento pueden establecerse dos niveles:

⁴⁴⁰ BERMEJO, J., *Op. Cit.*, 2001, p 305

⁴⁴¹ BERMEJO, J., *Op. Cit.*, 2001, p 307

⁴⁴² BERMEJO, J., *Ibidem*

⁴⁴³ Entendido éste, desde nuestra concepción, no en su dimensión confrontativa, sino de comparación relativa con el entorno concurrente.

1. To find out what the target segments believe are the most important attributes to have.
2. To find out to what extent the organisation is seen to have these attributes, and to what extent its major competitors are seen to have these attributes.

Positioning strategies take into account the target groups' perceptions, attitudes, opinions and beliefs. The perceptions and beliefs may actually be quite 'wrong'. However, the target group's decisions are based on these perceptions, and so it is so important for management to understand them.

It's important to ensure that management don't develop unrealistic or ineffective strategies based on their perceptions. They need to understand the perceptions of the organisation's target groups. Market research is therefore an essential first step and sound basis for the development of a corporate image and identity strategy⁴⁴⁴.

Todo ello nos conduce inexorablemente a considerar un nuevo concepto: las actitudes. El profesor Capriotti citará a Vander Zeden (1989: 199), para quien la *actitud* sería la tendencia o predisposición, adquirida y relativamente duradera, a evaluar de un modo determinado a una persona, suceso o situación y actuar en consecuencia con dicha evaluación.

Las *actitudes* suelen ser definidas como la predisposición a responder, positiva o negativamente, a una situación determinada⁴⁴⁵. Las teorías clásicas de la *Teoría de la Consistencia* intentan explicar cómo responden las audiencias a la información, lo cual sería imposible si no existieran las percepciones y las actitudes, aunque también se utilizan otros términos:

Heider (1946) applied the terms 'balance' and 'imbalance'. Osgood and Tannenbaum (1955) talked about 'congruity' and 'incongruity'. Festinger (1957) referred to status of 'consonance' and 'dissonance' in which people tend to avoid (or, alternatively, rationalize) these psychologically uncomfortable situations. All these situations involve internal conflict, in which the person confronts inconsistencies in what he or she knows and believes. Newcomb (1953) discussed a situation in which cognitive imbalance results when two people, who likes and respect each other, disagree on an issue. In such circumstances, the desire to maintain the relationship can stimulate attitudinal shifts on the part of both people. The final position will be somewhere in-between the two original positions. Newcomb said that a person can restore psychological balance in one of several ways. First, the person can experience attitude change occurring toward the least valued. Second, the person can distort the position of the other person in his or her own mind. Finally, the person can disassociate his or her thoughts (even his or her physical self) from the uncomfortable situation⁴⁴⁶.

Sabemos que, según los académicos norteamericanos Cutlip, Center y Broom⁴⁴⁷, las Relaciones Públicas se focalizan en modificar o neutralizar las opiniones hostiles, cristalizar las opiniones latentes y mantener las opiniones favorables. Para ello será fundamental conocer las actitudes de los públicos de la organización. Pero ¿cómo se configuran las actitudes? Son muchas las influencias responsables del proceso. Anne Gregory usa algunos ejemplos para su mejor comprensión⁴⁴⁸:

- *First-hand knowledge. Is a very powerful attitude former. If you buy a car a certain garage and the car itself the sales and after-sales service has been excellent, you will have a favourable attitude towards them.*
- *Second-hand knowledge. Is also a strong influence, particularly if we gain that from a friend, trusted colleague or an authority of some kind. We many hear from them what a certain country is like and that knowledge, coupled with a good brochure, may persuade us to holiday there.*

⁴⁴⁴ STEIDL, P., EMERY, G., *Op. Cit.*, 1997, p. 45.

⁴⁴⁵ JAHODA, M., WARREN, N. (eds.), *Attitudes: Selected Readings*, Baltimore (MD): Penguin, 1966, pp. 7-12

⁴⁴⁶ FERGUSON, S.D., *Op. Cit.*, 1999, p. 118

⁴⁴⁷ CUTLIP, S.M., CENTER, A.H., BROOM, G.M., *Op. Cit.*, 2000

⁴⁴⁸ GREGORY, A., *Op. Cit.*, 2000, pp. 79-80

- *The media. Is a potent influence, particularly if a topic is one of heightened public interest such as the concern over standards in public life. Companies also communicate via other formal methods such as annual reports, web sites and product literature.*
- *Conditioning influences the way we look at everything we come into contact with. How we have been brought up, our education, religious belief, political views, our age, sex and social position are all part of the baggage we bring with us when thinking about any subject.*
- *Then there are commonly held beliefs. For example, we may believe, even though we may not own one or know anyone who does, that Aston Martins are superb cars or that Italian suits are specially well designed and made.*
- *Facts also affect our attitudes. Our knowledge that New Zealand is at the other side of the world will make us disbelieve anyone who says that they can cycle there in half an hour.*

Usually attitudes are formed via a combination of all these factors. Some attitudes are very firmly fixed, (...) while other attitudes may be much more loosely held.

Otros investigadores, por su parte, prefieren innovar la terminología y así han incorporado el concepto de la *Co-orientación* a sus modelos de Relaciones Públicas. Veamos cómo es definido el nuevo término⁴⁴⁹:

Co-orientation refers to the extent to which parties are willing to change to accommodate the position of persons or groups with opposing viewpoints. Newcomb (1953) defined co-orientation as "perceived consensus" in systems "straining toward symmetry" (p. 393). Grunig and Hunt (1984) discussed the mutual adjustment processes that occur at the organizational level. They said that the public should be "just as likely to persuade the organization's management to change their attitudes or behavior as the organization is likely to change the public's attitude or behavior" (p. 23). Dozier and Ehling (1992) said that "communication managers are more successful moving two parties closer together than converting one party (publics) over wholly to the other party's (dominant coalition) perspective" (p. 178).

A su vez Aroldo Rodrigues, desde la Psicología Social⁴⁵⁰, sostiene con respecto a las actitudes humanas que:

Podemos definir la actitud social como una organización duradera de creencias y cogniciones en general, dotada de una carga afectiva en favor o en contra de un objeto social definido, que predispone a una acción coherente con las cogniciones y afectos relativos a dicho objeto⁴⁵¹,

mientras que D. Katz *et al.*⁴⁵² las define como la predisposición del individuo a valorar de forma favorable o desfavorable un símbolo u objeto del mundo exterior.

El conjunto de todas estas aportaciones será de gran importancia para la gestión estratégica de la comunicación y, por añadidura, para la planificación estratégica desde la función en línea, como tendremos ocasión de verificar más adelante, ya que los comportamientos de los públicos podrían ser descritos, comprendidos e incluso llegar a ser anticipados en base a sus actitudes⁴⁵³, en tanto que pueden ser objeto de la investigación científica (Dawes, 1975), concepción ésta que da pie al Dr. Capriotti para citar a Cirigliano (1982: 76), cuando afirma que: *"La imagen es un esquema de posibles respuestas, es un perfil de conductas anticipadas"*.

Este papel activo de los públicos en la configuración de la imagen es totalmente independiente de las intenciones de la empresa (Marion, 1989: 25), por lo que las organizaciones

⁴⁴⁹ FERGUSON, S.D., *Op. Cit.*, 1999, pp. 118-119

⁴⁵⁰ Para una mayor profundización sobre el concepto de las actitudes humanas, puede consultarse la bibliografía siguiente: ALLPORT, G.W.W., *The Historical Background of Modern Social Psychology*, Massachusetts: Addison-Wesley, 1968, vol. 1, cap. 1, 1968. En el capítulo nº 1 del primer volumen el autor aporta un centenar de definiciones, correspondientes a otras tantas corrientes psicológicas y aportes de pensamiento.

⁴⁵¹ RODRIGUES, A., *Psicología Social*, México: Trillas, 1979, p. 330

⁴⁵² KATZ, D., *et al.*, "The Functional Approach to the Study of Attitudes", en BERELSON, B., JANOWITZ, M., *Reader in Public Opinion and Communication*, Glencoe: Free Press, 1966, p. 80

⁴⁵³ SOETZEL, J., *Op. Cit.*, 1971, p. 167

se ven obligadas a traspasar su papel de sujetos estrictamente económicos, para convertirse en sujetos integrantes de la sociedad⁴⁵⁴. En otras palabras: para conseguir lograr un perfil de imagen corporativa lo más ajustado posible a la imagen deseada (*imagen ideal*), las organizaciones deberán influir en su proceso de formación en la mente de sus públicos mediante políticas de gestión de su identidad integral, que deberán ser comunicadas. De ahí, pues, la necesidad de diseñar políticas de comunicación y, en consecuencia, de actuar proactiva y estratégicamente.

Para Libaert la configuración de una *imagen de signo positivo* –aunque preferiríamos emplear la noción de *reputación*– se constituye en un elemento favorecedor, aunque no iniciador, de una actitud. Para contribuir a ello desde la función comunicación puede recurrirse a dos modelos que sostienen que el cambio de comportamiento está relacionado con la fase de conocimiento. Ambos han sido bautizados con sendos acrónimos mnemotécnicos. El primero es el modelo A.I.D.A.:

<u>A</u>	<u>A</u> tención	llamar la atención
<u>I</u>	<u>I</u> nterés	despertar interés
<u>D</u>	<u>D</u> eseo	provocar deseo
<u>A</u>	<u>A</u> cción	provocar un cambio de actitud,

y el segundo no es otro que el *Modelo de las Cuatro Ps* de Henry Hocke:

<u>P</u>	<u>P</u> icture	pintar, describir, logra que se vea, que se conozca
<u>P</u>	<u>P</u> romise	prometer
<u>P</u>	<u>P</u> rove	probar, demostrar
<u>P</u>	<u>P</u> ush	presionar, inducir ⁴⁵⁵

Buena parte de lo hasta aquí expuesto configura el *corpus* teórico de lo que ha venido en denominarse la *Teoría del Dominio*, es decir, aquella que sostiene que la información conduce a *actitudes*, las cuales, a su vez, conducen a *conductas*. Sin embargo, existe otra corriente de pensamiento, la *Teoría Situacional* desarrollada por Grunig (1976, 1978, 1983a) y otros investigadores como Stamm (1972); Tichenor, Donohue, Olien, y Bowers (1971) que sostiene que los factores de tipo demográfico son, muy a menudo, de escasa utilidad para la identificación y la predicción de actitudes o de opiniones individuales, mientras que *la correlación entre conocimiento, actitud y conducta* está muy determinada por otro tipo de factores: los *situacionales*. En este sentido, Grunig afirma que en el proceso de comunicación existen cuatro elementos que lo condicionan, a saber:

- el nivel de reconocimiento del problema
- el nivel de reconocimiento de la restricción
- la existencia de un criterio de referencia
- el nivel de involucración con respecto al tema,

lo cual lleva aparejada una nueva e interesante forma de considerar a los públicos⁴⁵⁶, de la que hablaremos específicamente unos párrafos más adelante (Capítulo 1.3.8) toda vez que revestirá una importancia fundamental en nuestra futura aportación modélica. Veamos, ahora, en qué consisten estos cuatro elementos condicionantes del proceso comunicativo aportados por Grunig:

- El primer factor, el *reconocimiento del problema*, tendría que ver con el concepto desarrollado por Dewey (1938), en base al cual un individuo no pensará o no hablará sobre un determinado asunto a menos que lo perciba como algo relacionado consigo mismo y, en consecuencia, el grado de involucración determinará que ese individuo comunique, o no, con respecto a ese tema.

⁴⁵⁴ CAPRIOTTI, P., *Op. Cit.*, 2004, p. 62

⁴⁵⁵ LIBAERT, T., *Op. Cit.*, 20005, pp. 146-147

⁴⁵⁶ PAVLIK, J.V., *Op. Cit.*, 1999, pp. 99-100

- El segundo factor, *el reconocimiento de la restricción*, estaría relacionado con la valoración que haga un individuo acerca de cómo los elementos externos (medioambientales) pueden poner limitaciones a su actuación con respecto a un asunto, toda vez que no posee control sobre ellos. Por lo tanto, a mayor nivel de reconocimiento de las restricciones, menor valor se otorgará a la información sobre el tema en la toma de decisiones.

De estos dos primeros factores pueden extraerse cuatro posibles combinaciones, que proporcionan otras tantas tipologías de situaciones percibidas, lo cual supone a su vez una nueva catalogación de los públicos en función de estos criterios de comportamiento en los procesos de comunicación⁴⁵⁷:

- Conducta del individuo *según cómo se enfrente al problema* (gran reconocimiento del problema y escaso reconocimiento de la restricción)
- Conducta *restringida* (gran reconocimiento del problema y de la restricción)
- Conducta *rutinaria* (bajo reconocimiento del problema y elevado reconocimiento de la restricción).

El siguiente factor de la *Teoría Situacional* de Grunig, el *nivel de involucración* de la persona, se refiere al grado en que ésta percibe que está relacionada con respecto a una situación o asunto, de modo que cuanto más relacionada se sienta, mayor será la probabilidad de que comunique al respecto, lo cual, según Grunig, no sólo permite predecir si comunicará o no, sino cómo lo hará⁴⁵⁸, ya que si se siente muy involucrada procederá a buscar más información de forma activa -y no pasiva- y estará más abierta a recibirla y a recordarla. Las investigaciones llevadas a cabo por J. E. Grunig demuestran que debe irse más allá de la simple presentación de la información y que para que el proceso de recepción sea óptimo debe mostrarse a los individuos la forma en que pueden eliminar las restricciones que obstaculizan, de modo que puedan pasar a la acción con respecto a un tema. Asimismo, demuestran que si bien el reconocimiento de un problema puede provocar algún tipo de involucración, éste no implica el reconocimiento y/o la desaparición de la restricción⁴⁵⁹.

Todo lo anteriormente expuesto viene a corroborar que la función comunicativa puede concebirse como un instrumento de gestión estratégica de las organizaciones, orientado a favorecer que sus integrantes contribuyan a la consolidación de una imagen -o reputación- corporativa unitaria, siempre representativa de sus intereses y que coadyuve al logro de los objetivos inicialmente propuestos. Se conseguiría así una sinergia, cristalizada en forma de energía compartida y de sentido único, que rompería inercias repetitivas, facilitando la flexibilidad de los modos de conducta y de pensamiento del capital humano, de tal forma que estarían plenamente integrados con los objetivos y valores organizacionales, es decir, inmersos en una dimensión plenamente estratégica⁴⁶⁰.

1.3.3. Identidad

La noción de gestión de la identidad corporativa obliga a una reflexión en profundidad para una mejor comprensión de sus mecanismos. Veamos, pues, a continuación, de qué trata el fenómeno y su acotación delimitadora con respecto a otros conceptos afines, asimismo tratados en esta misma parte del estado de la cuestión.

⁴⁵⁷ PAVLIK, *Op. Cit.*, 1999, p. 100

⁴⁵⁸ Y este carácter anticipatorio propugnado por Grunig evidencia la importancia fundamental que reviste para el proceso de la planificación estratégica, que se pretende gestiona del futuro.

⁴⁵⁹ PAVLIK, *Op. Cit.*, 1999, p. 101-103

⁴⁶⁰ CIAMBERLANI, L., STEINBERG, L., *Comunicación para la transparencia. Manual de gestión empresarial*, Buenos Aires: Granica, 1999, p. 20

M. Wertheimer, fundador de la *Escuela de la Gestalt*, estructuró las cinco leyes por las que se rige el fenómeno de la percepción:

- Ley de proximidad
- Ley de cierre
- Ley de continuidad
- Ley de participación
- Ley de similitud ,

las cuales describen la percepción en tanto que actividad humana de carácter:

- Discriminativo
- Comparativo
- Constructivo,

que provee de sentido a los estímulos provenientes del mundo exterior, condicionando las conductas grupales e individuales. Desde el sistema perceptivo de la mente humana (es decir, del conjunto de funciones del cerebro) se proyectan tres características asociadas al fenómeno de la identidad:

- Capacidad segregativa
- Facultad constructiva y asociativa
- Estructura que otorga un estatus de permanencia y continuidad al sistema⁴⁶¹.

Percepción y memoria constituyen las bases fundamentales del sistema cognitivo humano. En este contexto, la *identidad* puede considerarse como el resultado final del proceso perceptivo que nos permite diferenciar, analizar, construir y estructurar, ordenar y almacenar, configurándose de esta forma el conocimiento y el reconocimiento. Se van creando, así, las distintas identidades que fijan los valores y definen las personalidades de los individuos, todas ellas diversas.

*Cuando los seres humanos se asocian en grupos con el objeto de conseguir un fin que comparten, configuran núcleos que podrían denominarse grupos de conveniencia*⁴⁶².

A los miembros que configuran estos grupos les une un determinado interés compartido, que es la base sobre la que se fundamenta cualquier tipo de organización y que tendremos muy en cuenta para establecer los criterios de segmentación/agrupación de los públicos estratégicos en nuestra propuesta modélica de planificación estratégica (Capítulo 3). Esa estructura social genera un campo de sentido para sus componentes, más allá del cual sus elementos podrían derivar hacia un sentido diferente.

Asimismo, el concepto organización se refiere también a los grupos de seres humanos que además de constituirse como tales por compartir los mismos fines, también incorporan normas y roles que utilizan para alcanzar de forma más eficiente sus objetivos. Así, pues, siguiendo a Mario Krieger (2001: 3), una organización sería un conjunto de actividades interrelacionadas que se desarrollan entre dos o más personas, las cuales interactúan entre sí en aras de intentar alcanzar el logro de un objetivo común por medio de una estructura de roles y funciones y de una división del trabajo. La *identidad organizacional o corporativa* estaría, pues, condicionada por los fines y sus modos de consecución, así como por las tipologías de relación establecidas entre los componentes de la organización, y la de éstos con otros individuos, pertenecientes o no a otra organización. La importancia de las razones por las que se constituye la organización y de las normas que regulan su actividad es fundamental, toda vez que de ellas emanan las directrices que darán lugar a una determinada *cultura organizacional*⁴⁶³.

⁴⁶¹ SANZ GONZÁLEZ, M. A., GONZÁLEZ LOBO, M^a A. (eds.), *Ibidem*, pp. 56-58

⁴⁶² SANZ GONZÁLEZ, M. A., GONZÁLEZ LOBO, M^a A. (eds.), *Ibidem*, p. 61

⁴⁶³ SANZ GONZÁLEZ, M. A., GONZÁLEZ LOBO, M^a A. (eds.), *Ibidem*, pp. 61-62

Siguiendo a Capriotti definiremos el concepto de *identidad organizacional o corporativa* como:

*El conjunto de atributos, valores o características que la empresa asume como propios, y con los que la compañía se autoidentifica y autodiferencia de las demás*⁴⁶⁴;

Todo ello en el bien entendido que hay que diferenciar el término *identidad* del de *personalidad* y del de *imagen*⁴⁶⁵:

Para entendernos bien desde el principio, llamaré: personalidad al conjunto de características singulares que distinguen a un individuo; identidad al modo en que se individuo percibe esa personalidad; y, finalmente, imagen al resultado neto de la proyección exterior de esa identidad,

de tal forma que⁴⁶⁶:

En esta visión gestáltica de la imagen corporativa, la identidad de la empresa funciona como el estímulo que provocará una experiencia –la propia imagen- en el receptor, mediada por éste (por sus prejuicios, presunciones, actitudes, opiniones, gustos, etc.) y por la naturaleza de ese trabajo corporativo que, al igual que sucedía con el perceptivo, trata de hacer coincidentes el ‘pattern’ estimular y el conceptual.

Las confusiones terminológicas con respecto a esta noción son frecuentes y abundantes en la bibliografía especializada, y más aún en el mundo profesional. Así se señala por parte de diversos autores, como es el caso de los australianos Steidl y Emery:

Corporate identity is one of the greatly overused and misused terms. Some executives talk about ‘getting a corporate identity done’ when they mean commissioning a graphic design firm to develop a new logo. Others refer to their corporate public relations program as a corporate identity program.

quienes, acto seguido, definirán el concepto en estos términos:

Corporate identity is the ‘real’ organisation, ie, the way it actually exists or ‘is’. Ust as it is impossible to observe or measure the identity of a person directly, it is impossible to analyse the identity of a corporation directly.

Corporate identity is expressed in terms of corporate communication –the way the corporation presents itself through corporate design- and its corporate personality – the way decisions are made and the values expressed through decisions and actions.

*Corporate image is the perception of who the organisation is, held by one or more members of the organisation’s target groups. Obviously, the perceptions of these people are likely to be influenced by direct exposure to the organisation’s identity – its corporate design, style of communication and its personality as an organisation*⁴⁶⁷.

Steidl y Emery hacen hincapié en el hecho de que *percepción* y *realidad*, o lo que es lo mismo, *imagen* e *identidad*, pueden diferir y, de hecho, lo hacen a menudo, lo cual supone un problema que debe ser corregido en cuanto es detectado, a fin de que la *imagen ideal* y la *imagen real* coincidan lo más posible:

Broadly speaking, corporate identity programs have two key objectives:

- *To achieve consistency, that is, for all major elements -corporate communication, design and personality- to express the same core identity.*
- *To achieve a strategic alignment between identity and image, leading to the desired positive image perceptions with key target groups (such as employees, customers, financial markets, etc.).*

⁴⁶⁴ CAPRIOTTI, P., *Op. Cit.*, 2004, p. 65

⁴⁶⁵ CARRASCOSA, J.L. *Comunicación. Una comunicación eficaz para el éxito en los negocios*. Madrid: CDN - Ciencias de la Dirección, 1992, p. 29

⁴⁶⁶ VILLAFañE, J., *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen en las empresas*, Madrid: Pirámide, 1998, p. 27

⁴⁶⁷ STEIDL, P., EMERY, G., *Op. Cit.*, 1997, p. 31

*The scope and scale of a corporate identity program will depend not only on the size and complexity of the organisation, but also on the degree of consistency in the organisation's current identity and the gap between the desired and actual image profile the organisation has with its key target groups*⁴⁶⁸.

Por lo tanto, la función directiva de la gestión de la comunicación deberá conocer en todo momento cuál es el estado de su capital de imagen –reputación– corporativa, entendida como:

*Un activo valorable y de primer orden en la estrategia operativa de cualquier organización, ya que de su correcta gestión depende, en buena medida, su posicionamiento en el mercado y sus posibilidades de futuro, por lo que debe tener el mismo tratamiento de rigor en su ejecución que el de cualquier inversión significativa para dicha organización*⁴⁶⁹.

Destacamos el hecho significativo para el enfoque directivo de la comunicación de que, según H. Johnsson, *gestión y dirección 'es' comunicación*, de tal forma que:

*El material de trabajo de la función de comunicación es la estrategia de la compañía, incluyendo su identidad, la imagen que desea proyectar o lo que debería hacer para conservar esa imagen. El papel de la comunicación es -o debería ser- una función estratégica dentro de la dirección de la empresa, basada en el "qué" de la compañía. Si la identidad de una compañía es "lo que realmente es", y su imagen es lo que otros piensan o creen que es, la tarea de la comunicación será relativamente fácil: unir ambos conceptos. Pero los conceptos de "identidad" e "imagen" son complejos, tanto si se refieren a personas como a empresas u organizaciones... La función de comunicación deberá apoyar a la alta dirección en el proceso estratégico*⁴⁷⁰.

Siguiendo este enfoque, pues, la función comunicación, en su tarea de proporcionar apoyo estratégico a la alta dirección, deberá cerciorarse de que:

- la definición de la 'identidad' sea satisfactoria desde el punto de vista estratégico.
- se conoce lo que los públicos clave, tanto internos como externos, piensan sobre la organización, es decir, cuál es su 'imagen'.
- se sabe cómo la 'imagen' condiciona e influye en el éxito y en el desarrollo de la organización,

en el bien entendido de que la iniciativa del diseño de todo proceso estratégico puede correr a cargo del Director de Comunicación y, asimismo, de cualquier otra función en línea, aunque se hace siempre imprescindible que cuente en todos los casos con el pleno apoyo de la alta dirección⁴⁷¹. Estamos hablando del logro de una imagen favorable a los objetivos marcados. Pero, ¿cuándo se hace necesario intervenir para intentar modificar una imagen –reputación– deficiente? Éstos son algunos indicios de cambio que aconsejarían una intervención por parte de la dirección comunicativa⁴⁷²:

- *Cambios internos:*
 - Al producirse un deterioro o una crisis debida a fallos internos
 - Al producirse un cambio de política o de la alta dirección
 - Por cambios del *status* institucional interno debido a cambios en los planes estratégicos
 - Si se producen problemas culturales
- *Cambios externos:*
 - Si el capital de imagen –reputación– no refleja la verdadera personalidad de la organización

⁴⁶⁸ STEIDL, P., EMERY, G., *Ibidem*

⁴⁶⁹ MAZARRASA, M., "El problema de la identidad corporativa", *Nueva Empresa*, 01-03-91, pp. 24-26

⁴⁷⁰ JOHNSSON, H., *La gestión de la comunicación. Guía profesional*, Madrid: Ciencias Sociales, 1991, pp. 331-332

⁴⁷¹ JOHNSSON, H., *Op. Cit.*, 1991, pp. 332-333

⁴⁷² MARTIN MARTIN, F., *Op. Cit.*, 1998, p. 190

- Si se posee una imagen –reputación- corporativa débil o dispersa
- Si se produce una competencia internacional
- Por cambios en la línea de clientes
- Si se diversifica el negocio en un área diferente a la habitual
- En procesos de fusiones, adquisiciones, "joint-ventures", etc.

Señalamos la importancia de gestionar la personalidad de la organización *-su ser, su actuar-*, puesto que ésta emitirá todo tipo de mensajes a sus públicos, incluso cuando éstos no son transmitidos de forma deliberada y consciente (en Capriotti, *mensajes activos y pasivos*), de tal forma que lo que verdaderamente estaría en juego sería la cultura de la organización. Convendrá tener en cuenta, asimismo, que en el proceso de formación de la imagen –reputación- corporativa influyen también, indirectamente, la información y los mensajes que provienen del entorno exterior⁴⁷³.

Al hilo de lo expuesto queda confirmado que la identidad de la organización se configura por la suma del conjunto de atributos que un sujeto (sea éste individual o grupal; público o privado) reconoce y asume como propios y que le definen. A partir de esta definición puede afirmarse que toda organización, al igual que todo ser humano, posee una identidad que le es propia y que le identifica, que es única y diferenciada, aunque en ocasiones puede sufrir de alteraciones y distorsiones debido al desconocimiento que ésta posea acerca de sí misma. De ahí que la función comunicativa no pueda ni tan sólo plantearse el desarrollo de un plan estratégico sin disponer de un retrato fidedigno de su identidad corporativa (organizacional), con los puntos fuertes y las vulnerabilidades y defectos de su personalidad tan perfectamente delineados que no den lugar a ambivalencias o ambigüedades. No es tema baladí, ni mucho menos fácil, conseguirlo, toda vez que la realidad de las organizaciones es altamente compleja y está influenciada de forma permanente por múltiples factores, entre los que cabe destacar la propia cultura, por ejemplo: las percepciones de los públicos internos; la calidad y tipología de comunicación que se emite y dirige al capital humano; la orientación al servicio al cliente (o su carencia); la confianza y lealtad mostrada por el mercado hacia los productos y servicios..., etc. Todo influye sobre la identidad, que concierne a cada organización individual en sí misma, en el bien entendido que será percibida tal cual es por los públicos y, en consecuencia, esa identidad –convertida en actividad cotidiana-, configurará la imagen –reputación- corporativa de la organización. Ni qué decir tiene que tan sólo conociendo profundamente la propia identidad se podrá actuar eficazmente en el sentido de mejorarla si se detectan desviaciones y, en paralelo, sólo podrá ser comunicada esa personalidad específica y propia -la cultura corporativa (organizacional) expresada en forma de comportamiento-, de forma diáfana y diferencial, haciendo posible la obtención de una imagen –reputación- controlada⁴⁷⁴.

De todo lo expuesto puede concluirse, pues, que la gestión de la comunicación se trata de un proceso altamente complejo, en el que las organizaciones no pueden intervenir a voluntad sobre las percepciones generadas en la mente de sus públicos. De ahí que, con muy buen criterio, deba matizarse que más que hablar de gestión de la imagen –reputación- corporativa por parte de las organizaciones, sería mucho más correcto denominar *influencia de la organización* al papel en el que le es posible intervenir, toda vez que a lo que únicamente puede llegar a aspirar es a gestionar su identidad, que no es poco. Por lo tanto, en la base de esta gestión deberán diseñarse y planificarse estrategias de la identidad, que guiarán la actividad y la comunicación de la organización, y todo ello preferiblemente por medio de un modelo, cuyas tipologías se detallarán más adelante, en el capítulo 2.

⁴⁷³ CAPRIOTTI, P., *Op. Cit.*, 2004, p. 62

⁴⁷⁴ FITA, J., *Op. Cit.*, 1999, pp. 65-66

1.3.4. Cultura Organizacional

El concepto de *cultura* nació en Alemania a finales del s. XVIII, de la mano de Johann Christophe Adelung y de su obra *Historia de la cultura de la especie humana* (1782), en la que la cultura designaba el progreso intelectual de un ser humano. Sin embargo, el concepto, en tanto que sinónimo de civilización, está asociado a la antropología británica. En efecto, en 1871 E. B. Tylor, en *Primitive Culture*, definió cultura y civilización como "ese conjunto complejo que abarca los conocimientos, el arte, el derecho, la moral, las costumbres y los demás hábitos y aptitudes que el hombre adquiere en cuanto miembro de la sociedad"⁴⁷⁵. Con esta definición, la cultura se constituirá como un conjunto de hechos observables en un momento determinado.

La *cultura* es la base sobre la que se asienta la socialización de los seres humanos y contribuye a la formación de la *personalidad*. Así, ciertas peculiaridades culturales de una sociedad o grupo social se constituirán en parte estructural de la *identidad* de sus miembros. Asimismo, en el devenir de la evolución social, constituida por la interacción de los individuos singulares, se generan y modelan nuevos patrones identitativos, de modo que las novedades aparecidas en el orden de lo social parecen configurarse a partir de las discrepancias manifestadas por algunos individuos en relación a las condiciones dominantes. En consecuencia, pues, puede afirmarse que las *culturas* influyen en la *percepción* y en la *personalidad*, del mismo modo que los grupos con los que se relaciona el individuo ejercen una *influencia* importante en su proceso de socialización. De esta forma, pues, el grupo se constituirá en factor determinante en la configuración de los rasgos peculiares de la identidad de sus componentes, de tal forma que, en esta continua interacción e interdependencia de individuos y grupos, se actuará siguiendo el esquema funcional de la *Teoría de Sistemas*⁴⁷⁶.

Pero la verdadera eclosión del concepto se producirá en la década de los 80. Tan amplia llegará a ser su difusión en ese momento, que el 17 de Marzo de 1983 la revista *Fortune* publicaría un artículo en el que se expondría la tarea realizada por diversos autores norteamericanos [Ouchi (1985); Peters y Waterman (1991), entre otros] en el sentido de destacar el éxito experimentado por diversas empresas basándose en la solidez de su cultura corporativa. Estos autores coincidirían en señalar el concepto de *cultura corporativa* como un sistema de *valores* compartidos (*lo que es importante*) y de *creencias* (*cómo funcionan las cosas*) que interactúan con las personas de la organización, las estructuras organizacionales y los sistemas de control, produciendo normas de comportamiento (*la manera cómo se hacen las cosas*). Así, Ouchi sostendrá que la tradición y las condiciones prevaletantes conforman la cultura propia y característica de una organización, basada en valores que configuran un patrón de *actividades, opiniones y comportamientos*. En las organizaciones pueden coexistir varias culturas, denominadas también subculturas, que son asimismo conformadas por el sistema de valores y creencias imperante en cada área o departamento, por ejemplo. El grado de *identidad* que posean los empleados será fundamental para la eficiencia y el comportamiento frente a los programas de cambio, a la vez que reducirá el riesgo de ambigüedades y malentendidos en el ámbito de la comunicación interna y aumentará las probabilidades de actuación conjunta para el logro de los objetivos y metas comunes. Por ello, podemos concluir que la cultura corporativa es la base sobre la que reposa la estructura de toda organización⁴⁷⁷.

El académico mexicano Abraham Nosnik (1988-89: 66-67) establecerá que son tres el número de etapas constitutivas del proceso de génesis de una cultura organizacional o corporativa:

⁴⁷⁵ Cfr. en BLUMER, H., *El interaccionismo simbólico*, Barcelona: Hora, 1981, p. 106, en SANZ GONZÁLEZ, M. A., GONZÁLEZ LOBO, M^a A. (eds.), *Op. Cit.*, pp. 18-19

⁴⁷⁶ SANZ GONZÁLEZ, M. A., GONZÁLEZ LOBO, M^a A. (eds.), *Ibidem*, pp. 60

⁴⁷⁷ RUIZ-SANDOVAL, C., "Elementos fundamentales dentro de una organización", en REBELI CORELLA, M^a A., RUIZ SANDOVAL, C., (coord.), *El poder de la comunicación en las organizaciones*, Mexico: Plaza y Valdés, 2000 (1^a ed. 1998), pp. 214-215

- Identificar la *ética* personal del fundador de la organización.
- Analizar cuáles son los *valores* que el fundador ha dejado impresos como huella personal en el seno de la organización; cómo se entienden; y qué jerarquía puede establecerse entre ellos.
- Búsqueda del *consenso* en cuanto a la *ética* laboral del fundador, que debe ser logrado por el primer nivel jerárquico de la organización con su equipo de trabajo, pues la práctica continua y permanente de los valores por parte de los directivos promueve la consolidación de la cultura⁴⁷⁸.

Asimismo, en la misma orientación, Nosnik (1988-89: 74-75) mencionará cinco actividades que ilustrarán la forma en que la comunicación contribuye a consolidar una cultura organizacional:

- La comunicación en el aprendizaje de los valores (a través de la conducta ejemplar que cada líder muestra ante sus colaboradores).
- La comunicación de la identificación rápida de "quiénes somos".
- La comunicación en la recordación de "quiénes somos".
- La comunicación en el cumplimiento de los valores y de la promoción cultural.
- La comunicación en la supervisión y sanción de la cultura organizacional⁴⁷⁹.

Hablar de comunicación implica hacer lo propio sobre el concepto de cultura de la organización, a la cual se verá íntimamente asociada, especialmente a partir del momento en que las diversas aportaciones de la *Dirección por Objetivos (DPO)* y la *Escuela del Desarrollo Organizacional* irían haciendo progresivamente más humana la filosofía de dirección. Así, el concepto de *cultura organizacional* sería definido por el antropólogo E. B. Tylor (1871) como el complejo todo que incluye creencias, conocimientos, normas, costumbres, valores y todos los hábitos y capacidades que un ser humano va adquiriendo, en tanto que sujeto perteneciente a una sociedad determinada⁴⁸⁰, el cual, a su vez, se encuentra inmerso en otro concepto de mayor alcance, que es el de cultura, entendida como el conjunto de elementos que conducen a la homogeneización de las percepciones de un grupo de individuos y que condicionan su comportamiento. Veamos algunas de sus definiciones aportadas por diversos autores que han reflexionado sobre el concepto:

*Nuestro modo habitual de comportamiento está enormemente condicionado por un conjunto de normas, valores sociales, formas de existencia, conocimientos disponibles, etc. De estas presiones sobre nuestra conducta no somos normalmente conscientes. Pero en toda sociedad existe un comportamiento común adquirido, que se transmite, este es lo que denominamos cultura*⁴⁸¹.

*Un conjunto trabado de maneras de pensar, de sentir y de obrar más o menos formalizadas, que aprendidas y compartidas por una pluralidad de personas sirven de un modo objetivo y simbólico a la vez para constituir a estas personas en una colectividad particular y distinta*⁴⁸².

*El conjunto de normas humanas y sociales que forman una empresa o institución*⁴⁸³.

*Culture is the set of important understanding (often unstated) that a members of a community share in common*⁴⁸⁴.

⁴⁷⁸ BERROCALI ALVAREZ, A., "Estrategia de comunicación en el proceso de reorientación de la cultura organizacional. Caso Gigante, S.A. de C.V.", en REBELI CORELLA, M^a A., RUIZ SANDOVAL, C., (coord.), *El poder de la comunicación en las organizaciones*, Mexico: Plaza y Valdés, 2000 (1^a ed. 1998), pp. 284-285

⁴⁷⁹ BERROCALI ALVAREZ, A., *Op. Cit.*, 2000 (1^a ed. 1998), pp. 285-286

⁴⁸⁰ TAYLOR, F., *Scientific Management*, New York: Harper and Row, 1911 (edición francesa: *La direction scientifique des entreprises*, Paris: Dunod, 1971)

⁴⁸¹ LUCAS, A., *Razón y sociedad*, Madrid: Ibéricoeuropea, 1992, p. 57

⁴⁸² ROCHER, G., *Introducción a la Sociología General*, Barcelona: Herder, 1977, p. 107

⁴⁸³ ARRIETA, L., "La dimensión del propósito en la Comunicación Organizacional", en *La Comunicación en las organizaciones*, México, Trillas, 1991, p. 13

⁴⁸⁴ SAHTE, V., *Culture and Related Corporate Realities: Text, Cases and Rendings on Organizacional Entry, Establishment and Change*, Homewood (ILL): Irwin, 1985, p. 6, Cfr. en MARTIN, J., *Organizational Culture. Mapping the Terrain*, Thousand Oaks (CA): Sage, 2001

(...) la cultura es como un conjunto de significados compartidos que proporcionan un marco común de referencia y, por lo tanto, patrones similares de comportamiento⁴⁸⁵.

[Culture is] a set of understandings of meanings shared by a group of people. The meanings are largely tacit among the members, are clearly relevant to a particular group, and are distinctive to the group⁴⁸⁶.

A standard definition of culture would include the system of values, symbols and shared meanings of a group including the embodiment of these values, symbols, and meanings into material objects and ritualized practices...The mythical or actual, tacit understanding, habits, norms and expectations. Common meanings associated with fixed objects and established rites, shared assumptions, and intersubjective meanings⁴⁸⁷.

Cultural arrangements, of which organizations are an essential segment, are seen as manifestations of a process of ideational development located within a context of definite material conditions. It is a context of dominance (males over females/owners over workers) but also of conflict and contradiction in which class and gender, autonomous but overdetermined, are vital dynamics. Ideas and cultural arrangements confront actors as a serie of rules of behavior: rules that, in their contradictions, may variously be enacted, followed, or resisted⁴⁸⁸.

An organization might then be studied by discovering and synthesizing its rules of social interaction and interpretation, as revealed in the behavior they shape. Social interaction and interpretation are communications activities, so it follows that the culture could be described by articulating communication rules⁴⁸⁹.

[Culture is] the pattern of shared beliefs and values that give members of an institution meaning, and provide them with the rules for behavior in their organization⁴⁹⁰.

To analyze why members behave the way they do, we often look for their values that govern behavior, which is the second level... But as the values are hard to observe directly, it is often necessary to infer them by interviewing key members of the organization or to content analyze artifacts such as documents and charters. However, in identifying such values, we usually note that they represent accurately only the manifest or espoused values of a culture. That is, they would like those reasons to be, and what are often their rationalizations for their behavior. Yet, the underlying reasons for their behavior remain concealed or unconscious. To really understand a culture and to ascertain more completely the group's values and overt behavior, it is imperative to delve into the underlying assumptions, which are typically unconscious but which actually determine how group members perceive, think, and feel⁴⁹¹.

In a particular situation the set of meanings that evolves gives a group its own ethos, or distinctive character, is expressed in patterns of belief (ideology), activity (norms and rituals), language and other symbolic forms through which organization members both create and sustain their view of the world

⁴⁸⁵ ANDRADE, H., *Comunicación organizacional interna: proceso, técnica y disciplina*, México: Netbiblo, 2005, p. 22

⁴⁸⁶ LOUIS, M., "An Investigator's Guide to Workplace Culture" en P. FROST, L. MOORE, M. LOUIS, C. LUNDBERG, J. MARTIN (eds), *Organizational Culture*, Beverly-Hills (CA): Sage, 1985, pp. 73-94, Cfr. en MARTIN, J., *Organizational Culture. Mapping the Terrain*, Thousand Oaks (CA): Sage, 2001, p. 57

⁴⁸⁷ MILLS, A., "Organization, Gender and Culture", *Organization Studies*, Vol. 9, pp. 351-370, Cfr. en MARTIN, J., *Organizational Culture. Mapping the Terrain*, Thousand Oaks (CA): Sage, 2001, p. 57

⁴⁸⁸ SAHTE, V., *Culture and Related Corporate Realities: Text, Cases and Readings on Organizational Entry, Establishment and Change*, Homewood (ILL): Irwin, 1985, p. 6, Cfr. en MARTIN, J., *Organizational Culture. Mapping the Terrain*, Thousand Oaks (CA): Sage, 2001

⁴⁸⁹ SCHALL, M., "A Communication Rules Approach to Organizational Culture", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, pp. 557-581, 1983, Cfr. en MARTIN, J., *Organizational Culture. Mapping the Terrain*, Thousand Oaks (CA): Sage, 2001, p. 57

⁴⁹⁰ DAVIS, S., *Managing Corporate Culture*, Cambridge (MA): Ballinger, 1984, p. 1, Cfr. en MARTIN, J., *Organizational Culture. Mapping the Terrain*, Thousand Oaks (CA): Sage, 2001, p. 57

⁴⁹¹ SMIRCICH, L., "Concepts of Culture and Organizational Analysis", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, 1983, pp. 339-358, Cfr. en MARTIN, J., *Organizational Culture. Mapping the Terrain*, Thousand Oaks (CA): Sage, 2001, p. 58

shared understanding of group identity, purpose, and direction are products of the unique history, personal interactions, and environmental circumstances of the group⁴⁹².

Culture does not necessarily imply a uniformity of values. Indeed quite different values may be displayed by people of the same culture. In such an instance, what is that holds together the members of the organization? I suggest that we look to the existence of a common frame of reference or a shared recognition of relevant issues. There may not be agreement about whether these issues should be relevant or about whether they are positively or negatively valued... They may array themselves differently with respect to that issue, but whether positively or negatively, they are all oriented to it⁴⁹³.

Members do not agree upon clear boundaries, cannot identify shared solutions, and do not reconcile contradictory beliefs and multiple identities. Yet, these members contend they belong to a culture. They share a common orientation and overarching purpose, face similar problems, and have comparable experiences. However, these shared orientations and purposes accommodate different beliefs and incommensurable technologies, these problems imply different solutions, and these experiences have multiplying meanings... Thus, for at least some cultures, to dismiss the ambiguities in favor of strictly what is clear and shared is to exclude some of the most central aspects of the member's cultural experience and to ignore the essence of their cultural community⁴⁹⁴.

When organizations are examined from a cultural viewpoint, attention is drawn to aspects of organizational life that historically have often been ignored or understudied, such as the stories people tell to newcomers to explain how things are done around here, the ways in which offices are arranged and personal items are or are not displayed, jokes people tell, the working atmosphere (hushed and luxurious or dirty and noisy), the relations among people (affectionate in some areas of an office and obviously angry and perhaps competitive in another place), and so on. Cultural observers also often attend to aspects of working life that others researchers study, such as the organization's official policies, the amounts of money different employees earn, reporting relationship and so on. A cultural observer is interested in the surfaces of these cultural manifestations because details can be informative, but he or she also seeks an in-depth understanding of the patterns of meanings that link these manifestations together, sometimes in harmony, sometimes in bitter conflicts between groups, and sometimes in webs of ambiguity, paradox, and contradiction⁴⁹⁵.

[Cultura es] un conjunto trabado de maneras de pensar, sentir y de obrar más o menos formalizadas que, aprendidas y compartidas por una pluralidad de personas, sirven de un modo objetivo y simbólico a la vez para constituir a esas personas en una colectividad particular y distinta⁴⁹⁶.

El individuo es un organismo vivo capaz de pensar, sentir y actuar independientemente, pero cuya independencia y recursos están limitados y modificados profundamente por el contacto con la sociedad y la cultura en que se desenvuelve⁴⁹⁷.

El concepto de *cultura organizacional*, históricamente, ha sido tratado desde cuatro enfoques diferentes: el *Enfoque Primario Blando*; el *Enfoque Racional*; el *Enfoque Evolutivo*; y el *Enfoque Metafísico*⁴⁹⁸. El *Enfoque Primario Blando* subraya la importancia de uno de los elementos básicos que componen la identidad de una organización: los *valores compartidos*. Por ello se hace

⁴⁹² SAHTE, V., *Culture and Related Corporate Realities: Text, Cases and Readings on Organizational Entry, Establishment and Change*, Home-wood (ILL): Irwin, 1985, p. 6, Cfr. en MARTIN, J., *Organizational Culture. Mapping the Terrain*, Thousand Oaks (CA): Sage, 2001

⁴⁹³ FELDMAN, M., "The Meanings of Ambiguity. Learning from Stories and Metaphors", en P. FROST, L. MOORE, M. LOUIS, C. LUNDBERG, J. MARTIN, (eds.), *Reframing Organizational Culture*, Newbury Park (CA): Sage, 1991, pp. 145-156, Cfr. en MARTIN, J., *Organizational Culture. Mapping the Terrain*, Thousand Oaks (CA): Sage, 2001

⁴⁹⁴ MEYERSON, D., "Normal Ambiguity?" en P. FROST, L. MOORE, M. LOUIS, C. LUNDBERG, J. MARTIN, (eds.), *Reframing Organizational Culture*, Newbury Park (CA): Sage, 1991, pp. 131-132, Cfr. en MARTIN, J., *Organizational Culture. Mapping the Terrain*, Thousand Oaks (CA): Sage, 2001, p. 58

⁴⁹⁵ MARTIN, J., *Organizational Culture. Mapping the Terrain*, Thousand Oaks (CA): Sage, 2001, p. 3

⁴⁹⁶ ROCHER, G., *Introducción a la Sociología General*, Barcelona: Herder, 1977, pp. 111-112, Cfr. en SANZ GONZÁLEZ, M. A., GONZÁLEZ LOBO, M^a A. (eds.), *Op. Cit.*, p. 20

⁴⁹⁷ LINTON, R., en MERRILL, F.E., *Introducción a la Sociología*, Madrid: Aguilar, 1974, 2^a ed., p. 92, Cfr. en SANZ GONZÁLEZ, M. A., GONZÁLEZ LOBO, M^a A. (eds.), *Ibidem*, p. 21

⁴⁹⁸ LESSEM, R., *Op. Cit.*, 1992, p. 89

preciso hacer realidad una orientación simbólica de la dirección, que aprovechará cualquier oportunidad que se presente para reforzar los valores centrales de la cultura corporativa⁴⁹⁹. El *Enfoque Racional* se asemeja bastante al anterior, si bien concede mayor protagonismo a los conceptos de estructura, de estrategia y del entorno (lo que demuestra la orientación estratégica de este enfoque) y se centra en el comportamiento de la organización⁵⁰⁰ y en las manifestaciones más profundas de la cultura corporativa (presunciones básicas y creencias), basadas en un planteamiento marcadamente analítico. El *Enfoque Evolutivo* está más cercano al estudio de la evolución de la organización, desde el momento de su nacimiento en adelante y, finalmente, el *Enfoque Metafísico* analiza la identificación, la generación y la consolidación del espíritu corporativo, con la finalidad de transformarlo en energía material⁵⁰¹.

Como ya se ha visto anteriormente son muchos los autores que han hecho referencia a la cultura organizacional para enmarcar la función directiva de la comunicación en las organizaciones y definir, así, su identidad. Todo plan de comunicación irá indisolublemente asociado a la cultura de la organización, o lo que es lo mismo, al conjunto de *ideas, valores y creencias* compartidas por las personas integrantes de una organización, que aportan autoafirmación, identidad y coherencia a ésta, frente a las modificaciones acaecidas en el entorno:

Estos cambios inducen a formalizar un nuevo concepto extraído de la antropología que llamamos cultura corporativa. Es una clase de cultura que se genera dentro de la organización y que debe ser cultivada y conducida hacia fines comunes de estrategia empresarial⁵⁰²,

y que precisan de la comunicación en el proceso de gestión de la cultura corporativa:

Esta nueva concepción, que formaliza y gestiona una cultura no espontánea en el seno de la empresa, tiene su vehículo y su soporte en la intercomunicación, comunicación interpersonal que a su vez es el fluido que irriga todo el sistema nervioso de la empresa. Toda cultura es efecto de comunicación, y sin comunicación no hay cultura⁵⁰³.

Así, por ejemplo, la *comunicación interna*, concebida como aquella dirigida a los públicos internos de una organización, juega un *rol* estratégico crucial, ya que contribuye a generar *sentido de pertenencia y participación unívoca* en la consecución del proyecto general común por parte de los trabajadores de una organización. En definitiva: significa el logro de unos *beneficios intangibles* y a *largo plazo*⁵⁰⁴.

Joanne Martin (2001) irá bastante más allá al introducir el valor contextualizador que ostentará el concepto de *paradigma* -anticipado por Van de Ven (1997)-, con respecto a la cultura organizacional:

A paradigm offers a way to approaching scientific work, as Van de Ven (1997) explains: "A paradigm is a worldview, a general perspective, a way of breaking down the complexity of the real world. As such, paradigms are deeply embedded in the socialization of adherents and practitioners, telling them what is important, is a legitimate, what is reasonable. Paradigms are normative; they tell us what to do without the necessity of long existential considerations"⁵⁰⁵.

Una cultura organizacional, según hemos podido constatar en buena parte de los párrafos precedentes, está íntimamente imbricada con el *credo corporativo fundacional* de toda

⁴⁹⁹ LESSEM, R., *Op. Cit.*, 1992, p. 43

⁵⁰⁰ SCHEIN, E., *La cultura empresarial y el liderazgo*, Barcelona: Plaza & Janés, 1988, p. 23

⁵⁰¹ LESSEM, R., *Op. Cit.*, 1992, p. 121

⁵⁰² COSTA, J., *Reinventar la Publicidad*, Madrid: Fundesco, 1993, p. 55

⁵⁰³ COSTA, J., *Ibidem*,

⁵⁰⁴ DEL POZO LITE, M., "Comunicación Interna y Cultura Empresarial", en J.I. MALLÉN (coord.), *Comunicar para crear valor. La dirección de comunicación en las organizaciones*, Pamplona: EUNSA, 2ª ed., 2005, p. 143

⁵⁰⁵ VAN DE VEN, A., "The Buzzing, Blooming, Confusing Word of Organization and Management Theory: A View from Lake Wobegon University", paper presented at *The Academy of Management Conference*, Boston, 1997, p. 2, Cfr. en MARTIN, *Organizational Culture. Mapping the Terrain*, Thousand Oaks (CA): Sage, 2001, p. 50

organización. Por lo tanto, procederemos a ver, a continuación, en qué consiste dicho concepto y cuáles són los elementos que le dan cuerpo.

1.3.5. Visión, Misión, Valores y Credo Corporativo

La cultura de una organización se fundamenta en su *visión*, su *misión*, y sus *valores*. Es decir, en el *credo fundacional* de sus fundadores.

La *visión* de una organización es "una imagen de lo que los miembros de la empresa quieren que ésta sea, o llegue a ser" y para que sea válida, debe basarse en tres elementos⁵⁰⁶:

- Un *concepto enfocado*, que proporcione valor y que las personas perciban como real.
- Una sensación de *propósito noble*, de algo que impulse a las personas a comprometerse con ello.
- Una *probabilidad verosímil de éxito*, que se perciba posible y alcanzable, de modo que las personas luchen por alcanzar su logro.

Las organizaciones, para objetivar sus aspiraciones, se comprometen con una *declaración de principios* que imante el norte de su intencionalidad, proporcionándole un rumbo. Se constituye así la 'esencia' de la organización, que dará respuesta a los interrogantes fundacionales básicos - ¿quiénes somos?, ¿de dónde venimos?, ¿hacia dónde vamos?- y configurará la *visión de futuro* y la *misión* a la que se consagrará y que actuará como el *patrón de conducta* a partir del cual los públicos juzgarán su comportamiento⁵⁰⁷. Bajo esta perspectiva, los *valores* son:

*La manera de ser o de obrar que una persona o una colectividad juzgan ideal y que hace deseables o estimables a los seres o a las conductas a los que se atribuye dicho valor*⁵⁰⁸.

Son también los conformadores de las actitudes, pero también son prescriptores del comportamiento de los seres humanos, toda vez que configuran una estructura de tipo cognitivo que les permite interpretar y orientarse en su entorno social. Un valor manifestado no es un valor si no está refrendado por una conducta coherente, porque decir valor equivale a decir creencia o convicción básica, que es la que predispone a los seres humanos hacia un comportamiento determinado. Siguiendo este axioma, pues, la cultura organizacional únicamente adquirirá preponderancia en la medida en que sus miembros asimilen los *valores corporativos fundacionales*, asumiéndolos como convicciones y llevándolos a la práctica con sus conductas. Solamente así, según Sánchez Gutiérrez (1990) la cultura se revestirá de la coherencia que demanda la *carta de compromiso fundacional* y de sus valores declarados.

Los valores son el fundamento de la convivencia, los principios rectores que sirven de base a las relaciones entre las personas. Los valores proporcionan sentido a la actuación de los individuos, en tanto que son miembros de una comunidad, permitiendo distinguir con claridad entre el bien y el mal, lo correcto y lo incorrecto, lo deseable y lo detestable. Resulta casi imposible imaginar un grupo social que funcionara sin tener valores compartidos por sus integrantes, porque la carencia de los mismos significa caos.

Los estudios sobre psicología de las percepciones indican que la aceptación de los mensajes por parte de una audiencia dependerá del contexto de su sistema de valores y si resulta ser congruente con las prioridades de valores individuales del sujeto receptor. Por ello el interés en la *medición de valores* ha ido incrementándose progresivamente a partir del momento en que Allport, Vernon y Lindzey (1950) publicaron su primera investigación sobre el tema.

⁵⁰⁶ ALBRECHT, K., *La misión de la empresa*, Barcelona: Paidós, 1996, p. 169

⁵⁰⁷ SANZ GONZÁLEZ, M. A., GONZÁLEZ LOBO, M^a A. (eds.), *Op. Cit.*, p. 67

⁵⁰⁸ ROCHER, G., *Op. Cit.*, p. 70, *Cfr.* en SANZ GONZÁLEZ, M. A., GONZÁLEZ LOBO, M^a A. (eds.), *Op. Cit.*, p. 49

*The Rokeach Value Survey, first published in 1968, laid the ground-work for almost every values study that followed. Rokeach (1973) defined values as "enduring beliefs that specific modes of conduct (instrumental values) or end-states of existence (terminal values) are personally or socially preferable to apposite or converse modes of conduct or end-states of existence" (p. 5). Values may be inferred from what a person says or does. According to Rokeach, every individual holds hundreds of thousands of beliefs and thousands of attitudes but only dozens of values. Rokeach identified 18 instrumental values (ideal states of behavior) and 18 terminal values (ideal states of existence) that appear to be among the most important studies to identify the underlying factors in Rokeach's list of 36 values. Bearden, Netemayer and Mobley (1993) compiled one of the best contemporary surveys of the results of these studies. Their review, which encompasses the years 1962 to 1990, identified the following American values: achievement, activity, collectivism, competence, competitiveness, conformity, culture, democracy, dominance, efficiency, equality, family orientation, freedom, generosity, idealism, imagination, independence, individualism, intelligence, materialism, morality, optimism, patriotism, peace, progress, rationality, responsibility, sociality, and the work ethic*⁵⁰⁹.

Posteriormente, en las décadas de los años 80 y 90, varios estudios de Marketing se focalizarían en la investigación de valores, como por ejemplo los componentes de *estilos de vida* (Arkin, 1992; Mitchell, 1983). También ocurriría algo similar en el ámbito de la Psicología Social y de la Antropología (Lipset, 1967; Williams, 1970; Kahle, Poulos y Sukhdial, 1988; Yankelovich, 1981; Badaracco, 1992; Persinos, 1994; Roelofs, 1992; Minski, 1992)⁵¹⁰.

Entre la totalidad de los valores reales enunciados, sólo unos pocos pueden catalogarse como nucleares: serían aquellos absolutamente fundamentales y claves, que deben guiar al conjunto de las personas que integran la organización en sus actividades cotidianas, de tal forma que consigan hacer de la misión una realidad y alcanzar plenamente la visión. De esta forma, una *visión*, que pretende explicar lo que una organización desea llegar a ser en un futuro previsible y alcanzable, para estar correctamente expresada, debería ser:

- imaginable y visualizable
- deseable por los empleados
- posible de conseguir, aunque no fácil
- concreta y proporcionar claves a los directivos
- flexible para permitir las iniciativas individuales
- comunicable de forma sencilla y breve⁵¹¹

pero, además, los *valores* deberán considerarse en base a cinco niveles:

- *Individuales*: los que sustentan los individuos y que afectan directamente a sus conductas.
- *Grupales*: los llevados a la práctica por grupos pequeños, sean éstos formales o informales, y que afectan a la organización.
- *Organizacionales*: Los que posee la organización y que son representativos de los aportes individuales y grupales.
- *Externos*: Los que provienen del entorno y están en contacto directo con la organización.
- *Culturales*: Los valores imperantes de la sociedad en general⁵¹².

El enunciado de la *misión*, por el contrario, establecerá la forma en que va a desarrollarse la actividad para hacer realidad la *visión*. En otras palabras, la misión sería el medio que conduce al

⁵⁰⁹ FERGUSON, S.D., *Op. Cit.*, 1999, p. 119

⁵¹⁰ FERGUSON, S.D., *Op. Cit.*, 1999, pp. 120-121

⁵¹¹ CORDON PORTILLO, A., "La imagen de las empresas y su cultura", en J.I. BEL MALLÉN (coord.), *Comunicar para crear valor. La dirección de comunicación en las organizaciones*, Pamplona: EUNSA, 2ª ed., 2005, p. 113

⁵¹² RUIZ-SANDOVAL, C., *Op. Cit.*, 2000, p. 216

lugar que se desea alcanzar (la visión) y para que dicho enunciado sea efectivo debería definir la siguiente tríada de elementos⁵¹³:

- El cliente
- La premisa de valor fundamental que satisface las necesidades del cliente
- Lo que nos hace especiales en la forma de creación de valor para obtener el interés del cliente, y conservarlo,

y que, para que sea efectivo, debe ser⁵¹⁴:

- *Definitorio*. Definir las necesidades del cliente, el valor que va a ofrecer la organización y los medios para vincular necesidades/valor.
- *Identificadorio*. Debe entenderse claramente a qué organización se refiere, más allá de los tópicos habituales.
- *Conciso*. Expresar lo que se desea en un párrafo simple.
- *Accionable*. Debe expresar los tipos de acciones que conlleva.
- *Memorable*.

La *misión* explicaría a la propia organización y a su entorno para qué se ha creado la organización y para qué trabajan los que colaboran con y en ella. Las *misiones*, pues, son declaraciones de intenciones mucho más concretas que las *visiones* y reflejan de forma mucho más específica la forma de ser de la organización, que se basa en los valores -los ejes de la conducta corporativa-⁵¹⁵.

El concepto de *credo fundacional*, de origen anglosajón, se asemeja a otro de raíz europea continental, concretamente de procedencia gala: el *Proyecto de Empresa* o *Corporativo*, que viene definido de acuerdo con las siguientes citas:

*Un documento escrito, formalizado, visible, que establece una referencia permanente para la empresa. La formulación de una visión compartida en el interior de una empresa o una institución acerca de la visión de la compañía*⁵¹⁶.

*El proyecto de empresa es la formulación de una visión de los principios compartidos en el interior de la empresa sobre la vocación institucional de ésta. Cubre todas las dimensiones de la empresa-institución en la ciudad; económica, social, cultural y pública (...) La formulación de un proyecto de empresa constituye la base estratégica de toda comunicación interna. Pero es, ante todo, el determinante del conjunto de la comunicación global*⁵¹⁷,

y que establece la finalidad de la organización, sus *metas* y sus *objetivos*:

*Su pretensión es conformar primero y de utilizar después los instrumentos formales de planificación de la empresa como palanca para su transformación en una empresa excelente*⁵¹⁸ (...) *Engendrar y poner en práctica un Proyecto de Empresa significa, para un directivo, dirigir un cambio cultural*⁵¹⁹.

Por su parte, la *cultura* de la organización toma especial relieve en la configuración de la *imagen* -reputación- corporativa, como ya ha quedado expuesto. La *conducta cotidiana* constituye un claro mensaje de los valores que rigen en una organización, de ahí la necesidad de que éstos

⁵¹³ ALBRECHT, K., *Op. Cit.*, 1996, pp. 171-172. El autor utiliza la noción de "cliente", que hemos mantenido, pero que bien puede ser sustituida por el término "sujeto", sin que por ello se altere en absoluto su significado en cuanto a intencionalidad.

⁵¹⁴ ALBRECHT, K., *Op. Cit.*, 1996, p. 176

⁵¹⁵ CORDON PORTILLO, A., *Op. Cit.*, 2005, p. 115

⁵¹⁶ THÉVENET, M., *Op. Cit.*, 1992, p. 177

⁵¹⁷ RÉGOUBY, Ch., *Op. Cit.*, 1988, p. 109

⁵¹⁸ BANNEL, Y., *Op. Cit.*, 1989, p. 51

⁵¹⁹ BANNEL, Y., *Op. Cit.*, 1989, p. 65

sean sólidos y se encuentren bien implementados, porque solamente así será posible reflejar la verdadera *personalidad* de la organización, con total carencia de ambigüedades:

*Proceso mediante el cual se intercambia información entre dos o más personas, buscándose normalmente la motivación o influir sobre los comportamientos*⁵²⁰,

*La comunicación no se limita únicamente al envío de información, sino que tiene también como objetivos coordinar las tareas, motivar a las personas y mejorar los comportamientos*⁵²¹.

En este contexto, la *comunicación estratégica* juega un papel primordial, ya que se constituye en el elemento que amalgama la visión, la misión y los objetivos organizacionales con las fuerzas existentes en el entorno, dotando de sentido al trabajo llevado a cabo por los recursos humanos. Puede así presentarse una *visión* de la propia organización, elaborada por la alta dirección con un propósito concreto y acorde con sus responsabilidades corporativas, que puede ser aceptado e integrado por los trabajadores si es valorado como lógico y se percibe como verdadero. En paralelo, se presentará, también, una visión del mundo -del entorno- en el que opera la organización, contextualizando la actuación corporativa⁵²². El rol que desempeña la función de comunicación es, pues, fundamental en esta configuración contextual, toda vez que gestiona las actividades de búsqueda y emisión de información entre la organización y su entorno⁵²³, y asimismo entre ésta y sus públicos⁵²⁴: "*En primer lugar, vaya por delante la tesis de que la identidad de una empresa es para mí su personalidad trascendente, en el sentido de que se proyecta más allá de la inmanencia organizativa hacia el entorno en el que la empresa desarrolla su actividad, sea éste interno o externo*"⁵²⁵.

Si consideramos la forma en que se desarrolla el pensamiento estratégico, los órganos de gobierno deben ser plenamente conscientes de cuál es su "*delta*", es decir, la diferencia o "*gap*" entre lo que se es y lo que se debe ser. Suele ser un hecho común que en multitud de organizaciones los procesos de planificación estratégica se desvíen de su recorrido previamente trazado en algún que otro momento. Y es asimismo cierto que no siempre se analiza convenientemente esa *brecha estratégica*, entendida como "*una diferencia entre la capacidad de creación de valor necesaria para el éxito en cierta área*". Por tal motivo, el concepto estratégico debe expresarse claramente en la planificación del plan de acción, de forma que pueda evitarse lo más posible la aparición de las mencionadas brechas, consideradas éstas tanto desde una perspectiva interna (clima laboral, cultura corporativa, sentido de pertenencia, etc.), como externa. Las brechas (*gaps*) detectadas interna y externamente deben ser corregidas y selladas con iniciativas estratégicas, asimismo internas y externas, para alcanzar la efectividad del modelo estratégico. Así, cuanto más elaborado sea el proceso de pensamiento en el nivel estratégico, menor necesidad de elaboración deberá aplicarse al proceso de planificación en su nivel táctico y operativo. A tales fines, pues, la etapa de la acción del modelo de planificación estratégica deberá contemplar tres elementos clave:

Los objetivos empresariales para el periodo de ejecución que vaya a diseñarse para su logro.

- Las áreas clave de resultado que permitan orientar las acciones al cierre de la brecha estratégica.
- Las metas adaptativas de las áreas clave de resultados,

⁵²⁰ DAFT, R.L., *Essentials of Organization Theory and Design*, Cincinnati: South-Western Collage, 1997

⁵²¹ Cfr. MIGUEL FERNANDEZ, E., *Introducción a la gestión (management)*, Tesis Doctoral no publicada, Universidad Politécnica de Valencia, Valencia, 1991, p 742

⁵²² D'APRIX, R., *Op. Cit.*, 1999, p. 81

⁵²³ DEL POZO LITE, M., *Cultura empresarial y comunicación interna. Su influencia en la gestión estratégica*, Madrid: Fragua, 1997, pp. 53-54

⁵²⁴ GRUNIG, J.E., HUNT, T., *Op. Cit.*, 1984, p. 6

⁵²⁵ TEJADA PALACIOS, "La identidad y la imagen corporativa en el Proyecto de Empresa", en *1r. Congreso de Comunicación Corporativa*, Madrid: ACEI, 1994, p. 2

de modo que el contenido de la planificación de la acción -el mensaje- se traduzca desde el lenguaje de la *visión* al lenguaje concreto de las responsabilidades y de los resultados, esto es, pasando de las ideas a los hechos⁵²⁶.

El *credo corporativo fundacional* deberá ser conocido por la totalidad de los miembros integrantes de la organización -y no sólo por la máxima cúpula directiva-, así como el lugar que ocupan en relación a ésta. Para que la estrategia fluya a través de toda la organización, los directivos deberán creer inexorablemente en el precepto de que "*las personas pueden crear un mayor valor si saben más*"⁵²⁷. Por lo tanto, una vez más la comunicación estará en juego, del mismo modo que lo estará la *identidad* -lo que se es- aunque, lamentablemente, los consultores constatamos con más frecuencia de la debida que en muchas organizaciones, en realidad, se desconoce quién se es, y:

*por cierto, en países industrializados como los Estados Unidos, la crisis del significado en las organizaciones refleja, al parecer, una concomitante crisis del significado en el nivel nacional, e incluso en el nivel personal*⁵²⁸.

Una vez expuesto cómo el *credo corporativo fundacional* actúa como clave de bóveda en toda organización, dirijamos nuestra mirada desde el interior de ésta hacia afuera, más allá de sus muros: hacia lo que ha venido en denominarse *entorno o realidad medioambiental*.

1.3.6. Entorno y Responsabilidad Social Corporativa (RSC)

Probablemente no sea demasiado aventurado afirmar que uno de los signos que más caracteriza la realidad social y económica en nuestros tiempos es la *turbulencia* del entorno. El mundo empresarial e institucional no es ajeno al fenómeno. En un entorno tan vertiginosamente dinámico y altamente complejo como el que estamos viviendo actualmente, las políticas comunicativas se han convertido en un elemento imprescindible para la toma de decisiones, hasta tal extremo que, en palabras de Antonio López, exPresidente de la asociación española ADC-DIRCOM y actual Presidente del Instituto de Análisis de Intangibles, cada vez son más las organizaciones que cuentan con un estrategia de la comunicación en un lugar destacado en niveles elevados de la estructura directiva, con el fin de proporcionar información anticipada a la alta dirección que permita la toma de decisiones óptimas y generar y gestionar, asimismo, los *activos intangibles* de mayor valor para cualquier organización: la *credibilidad* y la *reputación*⁵²⁹.

Efectivamente: las organizaciones cada vez toman más conciencia de la necesidad de actuar *proactiva y estratégicamente* para adelantarse, en la medida de lo posible, a los acontecimientos. Por ello, en aras del logro de esa proactividad, la gestión de la comunicación, en tanto que elemento estratégico, no puede dejarse a la mera improvisación sino que debe someterse a una cuidadosa planificación. Sólo así podrá alcanzarse una relación fluida con los agentes sociales. En ese escenario, la comunicación, por consiguiente, se convierte en una herramienta de anticipación y, en consecuencia, en una inversión altamente rentable para la cuenta de resultados económicos, en virtud del valor añadido que aporta el capital de imagen -reputación-⁵³⁰.

Antonio López, sin duda uno de los más dinámicos emprendedores de la corriente integralista y totalizadora de la función comunicativa en nuestro país, enlaza su creencia con la que Nielander y Miller, en la década de los años 50, ya apuntaban desde la doctrina hermana de las

⁵²⁶ ALBRECHT, K., *Op. Cit.*, 1996, pp. 200-206

⁵²⁷ ALBRECHT, K., *Op. Cit.*, 1996, pp. 212-213

⁵²⁸ ALBRECHT, K., *Op. Cit.*, 1996, p. 10

⁵²⁹ BEL MALLEEN, J.I., "Introducción", en BEL MALLEEN, J.I. (coord.), *Comunicar para crear valor. La dirección de comunicación en las organizaciones*, Pamplona: EUNSA, 2ª ed., 2005, pp. 19-21

⁵³⁰ FERRANDO, R., "Prólogo", en BEL MALLEEN, J.I. (coord.), *Op. Cit.*, 2005, p. 17

Relaciones Públicas, en el sentido de poner énfasis en la necesidad de que las organizaciones contasen con directores de Relaciones Públicas competentes para hacer frente a las oportunidades y los peligros que comportan los cambios producidos en y por el entorno⁵³¹. En este sentido, se entiende por *entorno* todo elemento de la realidad exterior de una organización, con la cual ésta interactúa, ya sea de forma deliberada, casual o inevitable. Estos elementos exteriores configuradores del entorno pueden poseer un componente económico, político, ecológico, social, tecnológico, etc. La interacción simbiótica de organización/entorno provoca que cualquier modificación en el entorno conlleve aparejado algún tipo de cambio en la organización, lo cual incidirá, asimismo, en los valores corporativos. Desde esta perspectiva, sin duda de una marcada orientación sistémica, el entorno debe ser considerado como un interlocutor con el cual debe establecerse comunicación, a fin de intentar conseguir la mejor adaptación posible y, considerarse, asimismo, como un constante manantial de nuevas oportunidades que conviene aprovechar al máximo⁵³². Coinciden en esta misma orientación una gran cantidad de autores, entre los que destacamos a Pearce y Robinson⁵³³, para quienes el entorno sería "*the sum total of all conditions and forces that affect the strategic options of a business that are typically beyond its ability to control*"

Para comprender mejor las tensiones que el entorno provoca actualmente en las organizaciones y el equilibrio inestable generado por las fuerzas de signo contrario que intervienen en el proceso cotidiano, puede servirnos de ejemplo clarificador el excelente trabajo llevado a cabo por Tomás G. Perdiguero⁵³⁴, con el que ganó el XXXI Premio Anagrama de Ensayo, publicado en 2003. Perdiguero trabajará sobre el concepto de la evolución de los estilos de dirección imperantes en el ámbito empresarial desde mediada la década de los pasados años 80 hasta nuestros días, así como sobre las percepciones generadas por ella. Precisamente en ese momento histórico será cuando comenzará a gestarse un nuevo término para describir un fenómeno reciente en el mundo económico-empresarial: la *globalización de los mercados*⁵³⁵. Y será también en el inicio de ese decenio de bienestar económico cuando comenzará a institucionalizarse la idea de *crisis generalizada*, no como un hecho excepcional, sino como un componente estructural más de la cotidianeidad, al que no serán ajenas algunas tipologías de racionalidad desarrolladas por las grandes corporaciones, en especial en lo que concierne al modelo de actividad económica que propiciaría esa globalización y las repercusiones que el fenómeno ha tenido sobre las relaciones entre las empresas y la sociedad civil⁵³⁶.

En efecto, durante las dos últimas décadas del s. XX las grandes empresas, así como las megacorporaciones privadas, focalizaron sus objetivos corporativos al prácticamente exclusivo eje de orientación al accionista característico de los sistemas económicos de raíz anglosajona⁵³⁷ (en contraposición al modelo europeo, de raíz más social y humanista, claramente orientado a los trabajadores), de tal forma que el valor del beneficio económico por encima de todo y a cualquier precio propiciaría unos efectos sociales perversos, que el autor denomina como nocivos para la salud y el equilibrio de las sociedades. Así, el objetivo de la empresa contemporánea no será ya la obtención del máximo beneficio, sino la maximización de la riqueza de la empresa para sus accionistas. En definitiva: su valor de cotización en los mercados bursátiles. Más de veinte años después, todo apunta a que esos efectos nocivos han producido la ruptura del pacto social - establecido entre empresas y trabajadores tras la II Guerra Mundial-, entre otros factores no menos graves, como por ejemplo un funcionamiento autárquico de la economía financiera; los

⁵³¹ NIELANDER, W.A., MILLER, R.W., *Op. Cit.*, 1958, p. 5

⁵³² CUDICIO, C., *PNL y Comunicación*, Barcelona: Granica, 1991, pp. 234-235

⁵³³ PEARCE, J.A., ROBINSON, R.B., *Strategic Management: Strategy Formulation and Implementation*, Homewood (ILL.): Irwin, 1982, p. 62

⁵³⁴ T. G. Perdiguero es doctor en Ciencias de la Comunicación, profesor de la Universidad Rey Juan Carlos I y miembro del equipo de investigadores de la Red Europea de Investigación "Ciudadanía, Empresa y Responsabilidad".

⁵³⁵ Concepto denunciado por Eric Hobsbawm, en *Entrevista sobre el siglo XXI*, Barcelona: Crítica, 2000

⁵³⁶ PERDIGUERO, *La Responsabilidad Social de las Empresas en un mundo global*, Barcelona: Anagrama, 2003, p. 14

⁵³⁷ ROBINSON, A., "Tormenta sobre General Motors. La suspensión de pagos de su proveedor Delphi amenaza al gigante automovilístico", *En Portada, Suplemento "Dinero", La Vanguardia*, Domingo 16 Octubre 2005, p. 3

divorcios entre la actividad económica y la social; la maximización de las bolsas de pobreza; y una creciente exclusión social de los sectores económicamente más marginales⁵³⁸.

Además, con el fin de la denominada *guerra fría* el mundo cambió: el enfrentamiento económico-militar sería sustituido por el económico, tal como señalará L. Thurow (2001). La competencia económica entre comunismo y capitalismo acabaría, pero otra competición entre dos formas diferentes de capitalismo ya habría eclosionado. Usando una distinción introducida por vez primera por George C. Lodge, profesor de la Escuela de Administración de Harvard, la forma de capitalismo individualista anglosajón se perfilaría como una de las variantes del capitalismo comunitario alemán o japonés. La diferencia entre las dos formas de capitalismo radicaría en su énfasis en los valores individualistas como pauta para el progreso económico, sin que se cultivasen los valores comunitarios, sino más bien las ventajas propias para el éxito económico, sin pensar colectivamente en los derechos ciudadanos. La cultura empresarial individualista privilegiará la concentración y el aumento del lucro económico, en detrimento de la mayoría, deshaciéndose fácilmente de sus recursos humanos y pagando bajos salarios⁵³⁹. En este sentido nos parece que la cita del profesor portugués López Cano, que reproducimos a continuación, resume perfectamente la situación:

Los tiempos de globalización son una sensación de confusión y de caos para la gran mayoría de los hombres, se acepta, pero no se comprende. Se vive corriendo sin saber en qué dirección se va, se pierde la vinculación y se formaliza la desorientación, el hombre deja de ser un animal de costumbres para convertirse en un animal de modas. La globalización, por otro lado, es un paso calculado y objetivamente diseñado para algunos, los grupos financieros internacionales, las grandes corporaciones que actúan desde una perspectiva global. Hoy se conoce cada vez menos a los dueños del capital y se conoce cada vez más a los millones de seres que no tienen los beneficios de ese capital (...) Pienso que somos prisioneros del concepto, que nos sujeta y nos domestica confinándonos a un espacio anisótropo, en el que hay direcciones y sentidos proscritos y prescritos: tal vez sea tiempo de remover los cimientos epistemológicos y de pasar a una reinención de las relaciones del hombre con el hombre, en busca del ser perdido, y del hombre con la naturaleza, restituyéndose a ésta su indeterminación y el azar, como diría Michel Serres⁵⁴⁰.

Como consecuencia de lo expuesto, y conforme el nuevo fenómeno iría consolidándose cada vez más, al iniciarse la década de los *años 90* se percibirá un notable punto de inflexión en los índices de confianza depositados en las grandes compañías por parte de la opinión pública de la totalidad de los países desarrollados, o en otras palabras, los valores de la desconfianza en relación a las empresas de mayor tamaño subirían muchos enteros, en el decir de la economía globalizada que enmarcaría la situación descrita. A tenor de este cambio de tendencia aparecerían grandes brechas entre los intereses de la economía privada y los de los ciudadanos, quienes serían cada vez más conscientes del *rol* supranacional y externo al papel de los estados jugado por la nueva forma del sistema económico y cuyos objetivos, por lo general, no coincidirán con los del bien común.

Así, en este contexto de 'semiestados' conformado por la actividad de las grandes corporaciones multinacionales (Beck, 2000a y 2000b) comenzará a hacerse visible, hacia mediados de la década de los *años 80*, el nacimiento de una pluralidad de grupos de oposición a la corriente globalizadora que irían progresivamente consolidándose bajo muy variadas tipologías de espontáneas iniciativas grupales ciudadanas: asociaciones de consumidores, grupos de defensa de los derechos civiles, todo tipo de asociaciones no gubernamentales, los detractores de las políticas no favorables al mantenimiento y mejora del medioambiente, plataformas partidarias del 0'7% del PIB para ayuda a los países del tercer mundo, etc., y todo ello como claro síntoma de iniciativas

⁵³⁸ PERDIGUERO, *Op. Cit.*, 2003, p. 15-16

⁵³⁹ KUNSCH, M.M.K., *Op. Cit.*, 2003, pp. 156-157

⁵⁴⁰ LOPEZ CANO VIEIRA, C., "La crisis del sujeto en las ciencias del hombre: el paradigma emergente", en ALBERTO PÉREZ, R. (ed.), *Estrategias de comunicación*, Barcelona: Ariel, 2001

centradas en agitar las conciencias de una sociedad civil cada vez más ensimismada y concentrada en sus intereses privados, en detrimento de la concienciación orientada al bienestar social⁵⁴¹ característico del periodo que abarcaría los *decenios 60* y *70* del siglo pasado: la economía del bienestar.

Este polifacético y variado colectivo de oposición crítica a mediados de la década de los *años 90* comenzaría a jugar un papel político y social de gran fortaleza e influencia en el panorama internacional y en tanto que grupos de interés (*lobbies*)⁵⁴², su papel de influencia como líderes de opinión alcanzará un papel protagonista del todo innegable, en un intento de deslegitimización del discurso racionalista del sistema económico defensor de la idea de la globalización cuya imagen – reputación- pública, simbólicamente, se desplomaría como castillo de naipes con la difusión de la noticia del caso de la empresa norteamericana Enron, de las extravagantes prácticas contables de la consultora Arthur Andersen durante el verano de 2002, o las de la división automovilística del *holding* japonés Mitsubishi en 2000 y que se exacerbarían durante la gran alarma social producida por la crisis alimentaria popularmente conocida como de las “vacas locas”, sin duda uno de los ejemplos más descriptivos del desplome de la ética empresarial del momento.

En efecto: durante los dos primeros años del recién estrenado nuevo milenio el número de escándalos empresariales provocado por las prácticas fraudulentas de sus máximos órganos de gobierno aparecerán como protagonistas estelares de los titulares de los principales medios de información y alcanzarán un grado tal que provocarán el desplome del prestigio social en los valores de confianza depositados en las empresas, según se recoge en la prestigiosa *Encuesta Mundial de Valores* y en el estudio anual sobre *La confianza en las instituciones* realizado por Gallup⁵⁴³.

En ese caldo de cultivo se elaborarían buena parte de los recientes trabajos teóricos sobre un concepto que cobraría plena vigencia, sin duda como respuesta reactiva del mundo empresarial a la situación de degradación moral descrita: se trata de la *RSE*⁵⁴⁴ (*Responsabilidad Social de las Empresas*, también conocida como *Responsabilidad Social Corporativa*⁵⁴⁵ o *RSC*). En efecto:

⁵⁴¹ PERDIGUERO, *Op. Cit.*, 2003, p. 15-17

⁵⁴² Para un análisis en detalle de los grupos de interés o de presión (*lobbies*), ver CASTILLO ESPARCIA, A., *Los grupos de presión ante la sociedad de la comunicación*, Málaga: Universidad de Málaga, 2001

⁵⁴³ PERDIGUERO, *Op. Cit.*, 2003, pp. 103-104

⁵⁴⁴ Puede consultarse la bibliografía específica que se detalla a continuación, para mayor profundización sobre el concepto: AGUILERA, A., “Responsabilidad negativa” en *El reparto de la acción. Ensayos en torno a la responsabilidad*, Manuel Cruz y Roberto R. Aramayo (ed), Madrid: Trotta, 1999; BRAUN, S., *El medi ambient i la gestió empresarial*, Barcelona: Mediterrània, 1996; BUCHHOLZ, R.A.; ROSENTHAL, S.B., “Responsabilidad Social y Ética en los negocios” en *Ética en los negocios*, Robert E. Frederick (ed.), México D.F.; Oxford University Press, 2001; CADBURY, A., “La incidencia del buen gobierno en el valor de la empresa” en Salvador García-Atance (ed.), *Gobierno de la empresa*, Madrid: TF, 1996; CANNON, T., *La responsabilidad de la empresa*, Barcelona: Folio, 1994; CARROL, A.B., “A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance”, *Academy of Management Review*, 4, 1979, pp. 497-505; CARROL, A.B., *Business and Society: Ethics and Stakeholders Management*, Cincinnati: South-Western College Publishing, 1996; CARROL, A.B., “Corporate Social Responsibility”, *Business and Society*, vol. 38, 3, Sept. 1999, pp. 268-299; CHINCHILLA, N., POELMANS, S., *La conciliació de la vida laboral, familiar i personal*, Barcelona: Pla Estratègic Metropolità de Barcelona. Col·lecció Prospectiva, 2004; DABSON, B. (ed.), *Company Giving in Europe*, London: Directory of Social Change, 1991; DAVENPORT, K., “Corporate Citizenship: A Stakeholders Approach for Defining Corporate Social Performance and Identifying Measures for Assessing It”, *Business and Society*, vol. 39, 2000, pp. 210-219; EPSTEIN, E.M., “Business Ethics, Corporate Good Citizenship and the Corporate Social Policy Process: A View from United States”, *Journal of Business Ethics*, 8, 1989; ETZIONI, A., *La tercera via hacia una buena sociedad. Propuestas desde el comunitarismo*, Madrid: Trotta, 2001; FREEMAN, R.E., *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston (Ma.): Pitman, 1984; GARCIA, G.A.; RAMÍREZ, J.M., *Imagen y Comunicación en temas sociales*, Consejo General de Diplomados en Trabajo Social, 2001; GOSHAL, SUMATRA, BARTLETT, CH.A., *El nuevo papel de la iniciativa individual en la empresa*, Buenos Aires: Paidós, 1998; GRAY, R., *Social and Environmental Responsibility, Sustainability and Accountability: Can the Corporate Sector Deliver?*, Centre for Social and Environmental Accounting, Glasgow: University of Glasgow, 2001; GUARDIA, R., *El beneficio de compartir valores. Marketing Social Corporativo, una nueva estrategia para diferenciar las marcas*, Bilbao: Deusto (ed.), 1999; GUARDIA, R.; RENART; L., *Estrategia competitiva y responsabilidad social, ¿cómo hacerlas compatibles?*, Barcelona: IESE, Valores & Marketing, 1995; HENDERSON, D., *Misguided virtue: False Notions of Corporate Social Responsibility*, Hobart Paper 42, London: Institu of Econmic Affairs, 2000; HIMMELSTEIN, J., *Looking good and doing good. Corporate Philanthropy and Corporate Power*, Bloomington; Indianapolis: Indiana University Press, 1997; JEFFCOTT, B.; YANZ, L., “Los códigos de conducta. Regulaciones gubernamentales y la organización de los trabajadores”, <www.maquilasolidarity.org>; KÖSSNER, B., *Marketingfaktor kunstsporsoring. Neue impulse durch partnerschaften von witschaft und kunst*, Wien: Signum, 1999; KÖSSNER, B., *Kunstsporsoring. Neue initiativen der Wirtschaf für die Kunst*, Wien: Signum, 1995; KÖSSNER, B., *Kunstsporsoring II. Neue Trends & Entwicklungen*, Wien: Signum, 1998; LIBAERT, TH., *La communication verte: l'écologie au service de l'entreprise*, Paris: Liaisons, 1992; LOGAN D., *Transnational Giving. An Introduction to the Corporate Citizenship Activity of International Companies Operating in Europe*, London: Directory of Social Change, 1993; LOZANO, J.M., *Ética y Empresa*, Madrid: Trotta, 1999; WEABER, G.R.; TREVIÑO, L.; KLEBE, C.P.L.; “Corporate Ethics Practices in the Mid-1990's: An

(...) cobran nuevo sentido en el marco de estas ambiciones de racionalidad (...). Con la RSE se recupera con una enorme frescura la idea de la empresa como una institución que, además de tener responsabilidad y obligaciones legítimas ante sus accionistas, sería también responsable de los impactos sociales y ambientales de sus actividades⁵⁴⁶.

El concepto sería objeto de profundas reflexiones en décadas pasadas. Burt Scanlan (1979) lo definiría como una obligación por parte de la empresa para con la sociedad. Dichas obligaciones pueden ser muy complejas y están en debate continuo incluso actualmente, pudiendo ser concebidas desde diversos puntos de vista: desde servicios comunitarios y gubernamentales, a donaciones -educacionales, filantrópicas o de control ambiental-. En la misma época Richard Eels, según cita de Lopes⁵⁴⁷, sostendría que la adopción de la responsabilidad social por parte de la empresa podría hacerla incurrir en el riesgo de "entrar en eclipse", sufriendo consecuencias imprevisibles si no iba acompañada de la debida atención a las inquietudes de las exigencias de la sociedad libre. Debido a ello, en las últimas décadas, se ha producido una creciente toma de conciencia por parte de las empresas que procuran focalizarse hacia órbitas socialmente orientadas, como por ejemplo la participación política, el apoyo educacional o las relaciones con la comunidad. Como puede comprobarse, tres décadas atrás ya se defendía la tesis de que las organizaciones debían dejar de ser meras unidades económicas, orientadas al lucro, para convertirse en unidades sociales, destacando los aspectos humanos inherentes a sus objetivos generales y específicos. En la actualidad, resulta abrumador el creciente número de obras que tratan este tema a nivel internacional (Wright, Kroll y Parnell, 2000; Grajew, 2000; Torcuato Do Rego, 1986; o Ianhez, 1997, entre otros), según destaca la profesora Kunsch⁵⁴⁸.

Sin embargo, el concepto no es nuevo y viene de antiguo. Gruning y Hunt advierten que Edgard L. Bernays ya hizo mención a él al dirigirse a la división de Relaciones Públicas de la Asociación para la Educación en Periodismo: "*Las Relaciones Públicas son la práctica de la responsabilidad social. Tiene la clave del futuro de América*" y que aparece asimismo inserta en el articulado de la códigos de ética de las diversas asociaciones de Relaciones Públicas que fueron paulatinamente creándose, en América y Europa, a lo largo del s. XX⁵⁴⁹, llegando al extremo de afirmar que si una organización no se comporta de manera responsable en relación a sus públicos puede llegar a prescindir del todo de las Relaciones Públicas, ya que no precisará de una función que comunique qué ha hecho la organización para ser responsable⁵⁵⁰. Y apostillarán que, por ese motivo, "*los directores de Relaciones Públicas deberían estar 'en el despacho' de la dirección en todas aquellas organizaciones que pueden proporcionar informes sociales internos sobre su actuación pública*⁵⁵¹".

A tenor de lo anteriormente expuesto, coincidimos, aunque sólo parcialmente, con la apreciación de Perdiguero. Bienvenida sea la conciencia social de las empresas, aunque sea tardía y como consecuencia directa de la presión de los mercados, los consumidores, los medios de comunicación de masas, la opinión pública y la sociedad civil, amén de por la transparencia obligada por las normativas que rigen a las compañías cotizadas en los mercados de valores bursátiles y que, no nos olvidemos, actualizan su legislación en gran medida en ese mismo periodo

Empirical Study of the Fortune 1000", *Journal of Business Ethics*, 18, pp. 283-294; WOOD, D.J., "Corporate Social Performance Revisited", *Academy of Management Review*, vol. 16, 4, pp. 691-718

⁵⁴⁵ En palabras del profesor Lizcano definiremos la RSC: "(...) como un modelo de gestión que reconoce como objetivo principal la satisfacción de los distintos grupos de interés o "stakeholders" con los que interactúa: empleados, accionistas, clientes, proveedores, comunidad local y sociedad en general..., los cuales han de ser considerados en todos los niveles de decisión de la organización", en ALFARO LARA, M^o A., "La comunicación de la RSC: la fundación de empresa como elemento estratégico", en A. CASTILLO ESPARCIA (coord.), *Comunicación organizacional. Teoría y Estudios*, Málaga: Clave Aynadamar, 2005, p. 511

⁵⁴⁶ PERDIGUERO, *Op. Cit.*, 2003, p. 17

⁵⁴⁷ LOPES, C.T.G., *Planejamentos e estratégia empresarial*, Sao Paulo: Saraiva, 1978, p. 17

⁵⁴⁸ KUNSCH, M.M.K., *Op. Cit.*, 2003, pp. 136-138

⁵⁴⁹ GRUNIG, J.E., HUNT, T., *Op. Cit.*, 2000, pp. 106-107

⁵⁵⁰ GRUNIG, J.E., HUNT, T., *Op. Cit.*, 2000, pp. 112-113

⁵⁵¹ GRUNIG, J.E., HUNT, T., *Op. Cit.*, 2000, p. 125

histórico. Sin embargo, apuntamos que la creciente actividad empresarial con respecto a las políticas corporativas en torno a la RSC, en nuestra opinión, se instala quizás en una paradoja perversa que no hace más que proporcionar sinergias fortalecedoras a los principios sobre los que se asienta el fenómeno de la globalización y, en consecuencia, los esfuerzos ciudadanos, espontáneos y de buena fe, en realidad e inconscientemente lo que hacen es militar a favor de las tropas enemigas. Queremos decir que las contribuciones de las grandes empresas bajo la forma de todo tipo de programas de RSC, positivas en sí mismas incluso cuando son concebidas bajo premisas utilitaristas para incremento del valor de los *invisible assets*, quizás estén actuando como desviadores de atención del verdadero problema de fondo: el nuevo papel de semiestados adquirido por las grandes empresas, que invade el territorio de actuación que debería seguir asignado al poder político. La sociedad civil aclama este tipo de iniciativas, pero se enmascara así el debate de fondo, porque no se cuestiona la legitimidad del papel que las empresas se han autoadjudicado, del mismo modo que tampoco se critica la dejación de responsabilidad del poder político, en ocasiones postrado de rodillas ante las exigencias del verdadero poder, el económico, que ha sustituido al, hoy, agonizante régimen de la economía del bienestar.

En esta situación del entorno empresarial, que a nuestro entender refleja claramente un modelo evolutivo, conviven distintas modalidades de interacción, al calor del rescoldo emanado de las distintas concepciones de la función de Relaciones Públicas y de Comunicación (se catalogue ésta como Integral, Total y/o Corporativa) y de las filosofías de *'management'* vigentes en empresas e instituciones, lo cual, a su vez, dará lugar a diversas formas de entender y aplicar la RSC. La RSC se convierte así, en un referente simbólico que identifica a los diversos actores socializados en unas mismas coordenadas temporales y, en tanto que síntoma, proporciona gran cantidad de información con respecto a la dimensión estratégica de su diseño, así como de al servicio de qué valores corporativos se implementa. En este sentido, gran parte de los programas de RSC existentes en la actualidad, así como los motivos de racionalidad que los sustentan, abren, sin duda, una línea de investigación apasionante. Son ya varios los proyectos de tesis doctorales que, según hemos podido saber, están comenzándose a gestar en este sentido desde la perspectiva del papel que juega en todo ello la gestión de la comunicación desde la función en línea. Será interesante comprobar si alguno de ellos aborda esta perspectiva e investiga acerca de si la RSC obedece al diseño deliberado de una estrategia corporativa reactiva, perfectamente planificada con el único fin de contrarrestar las consecuencias de los movimientos críticos, en lugar de formar parte, verdaderamente, de su filosofía y valores corporativos, en la línea del "hacerlo bien, y hacerlo saber" (el "ser" y el "hacer")⁵⁵² propugnados históricamente desde la Escuela de Relaciones Públicas⁵⁵³, así como de su influencia en la construcción de su imagen -reputación- pública.

En cualquier caso, en el permanente efecto de vasos comunicantes que se produce entre los diversos agentes sociales y su influencia y efecto "sobre el/procedente del" entorno, Perdiguero afirma que la influencia del concepto RSE (o RSC) en las políticas públicas de algunos países, sobre todo europeos (como es el caso de Francia, Dinamarca o el Reino Unido, por ejemplo) y que desde Marzo de 2002 ocupa un lugar destacado en el orden del día de la agenda política de la Unión Europea, se ha hecho notar significativamente en los últimos años, lo que se verifica por las iniciativas que están tomando sus administraciones públicas para favorecer un mayor acercamiento entre las políticas y las prácticas empresariales y los valores y reivindicaciones sociales de los ciudadanos. Parece que no es éste el caso del estado español⁵⁵⁴, en el que la discusión pública

⁵⁵² "Un factor, más que esencial, inmanente, del nacimiento de la imagen pública y también de su constancia y de su misma inercia, es el que tenemos que considerar ahora, en el marco de los fundamentos, la naturaleza y las leyes que rigen el fenómeno de la imagen. Es la noción primera de identidad -el ser y el hacer- sin el cual no puede haber imagen", en COSTA, J., 1992, p. 209

⁵⁵³ MATILLA, K., "¿Tiene sentido relacionar la Comunicación y la Responsabilidad Social Corporativa?", *La Revista del Col·legi*, nº 7, Diciembre 2003, pp. 12-14, Barcelona: Colegio de Publicitarios y Relaciones Públicas de Cataluña y citas de la entrevista realizada a K. MATILLA en GONZALEZ, M., "¿Es ético hacer comunicación, marketing o publicidad de lo ético? Duelo de titanes", en *Monográfico Marketing y Comunicación 2004, Staff Empresarial*, Julio 2004

⁵⁵⁴ Para profundizar en el tema, recomendamos visitar las siguientes webs en internet: FUNDACIÓN EMPRESA Y SOCIEDAD, *La acción social de la empresa en España. Informe 2002*, Madrid: Fundación Empresa y Sociedad, 2002,

sobre la RSE se encuentra aún en mantillas y los programas emprendidos por las grandes empresas se orientan más a acciones de filantropía corporativa -las "charities" o "Corporate Philanthropy"⁵⁵⁵-, el mecenazgo y el patrocinio de iniciativas de ámbito social, cultural o medioambiental que a una verdadera incursión en los valores del *rol* de responsabilidad que deben jugar las empresas y a una autorreflexión de corte ético. En definitiva, lo que Roberto Velasco (1996), en cita de Perdiguero, denomina "ética de fronteras". En efecto. Actualmente parece estar en vigor una nueva mentalidad, en la que una buena parte de los comportamientos empresariales se encuentran guiados más por una *percepción filantrópica* que por un verdadero compromiso social. Se financian proyectos, campañas o acciones de corte social para atender a las demandas, pero por regla general *no se aprecia una implicación con las causas propiamente dichas*. La filosofía financiera que las anima a menudo persigue el incremento del valor bursátil de los intangibles. Se paga por satisfacer la demanda social, se remozca la fachada, mientras que la identidad permanece inalteradamente inalterable en muchas más ocasiones de las deseadas. En este mismo sentido y contribuyendo a aclarar el panorama, Margarida Kunsch establecerá las diferencias fundamentales entre filantropía y compromiso social⁵⁵⁶:

FILANTROPIA

Motivación humanitaria

Participación reactiva

Donante

Acción por opción personal del directivo

Resultado: gratificación personal

Sin preocupación por asociar imagen de

Empresa a acción social

Sin preocupación en relacionarse con el Estado

COMPROMISO SOCIAL

Sentimiento de responsabilidad

Participación proactiva

Acciones integradas

Incorporación a la cultura de la organización.

La acción involucra a todos los colaboradores

Resultados preestablecidos

Transparencia en la actuación y búsqueda

por multiplicar iniciativas

Se complementa la acción del Estado, en una relación de control

Para Perdiguero, desde los inicios de la revolución industrial, que cronológicamente coincide con el final del s. XIX y el inicio del s. XX, se produce un paulatino incremento del conflicto entre capital y trabajo, que rompe bruscamente la tendencia inaugurada en el s. XVIII tendente a considerar la iniciativa económica privada como el principal motor de progreso económico y de bienestar social. Citando a Alain Touraine (1969), Perdiguero describirá la manera cómo, conforme vaya avanzando el s. XX, la mayor parte de la literatura rechazará abiertamente el mundo empresarial⁵⁵⁷ "como un 'mundo sucio', con el que debía mantenerse una distancia crítica y de rechazo" (Drucker, 1989). Las críticas contra la actividad empresarial en tanto que

<www.empresaysociedad.com/default.efm?CategoryId=9&tipoMenu=3>; FUNDACIÓN EMPRESA Y SOCIEDAD, *La acción social de la empresa en España. Informe 2003*, Madrid: Fundación Empresa y Sociedad, 2003, <www.empresaysociedad.com/default.efm?CategoryId=9&tipoMenu=3>; FUNDACIÓN EMPRESA Y SOCIEDAD, *La estrategia social de la empresa*, Madrid: Fundación Empresa y Sociedad, 1997; FUNDACIÓN EMPRESA Y SOCIEDAD, *Casos de empresas que apoyan el empleo de personas desfavorecidas*, Madrid: 1999; FUNDACIÓN EMPRESA Y SOCIEDAD, *Guía de consulta para entidades no lucrativas en materia legal y fiscal*, Madrid: Fundación Empresa y Sociedad, 2003, <www.empresaysociedad.com/default.efm?tipoMenu=3>; FUNDACIÓN EMPRESA Y SOCIEDAD, *Marketing con causa: cómo añadir valor a las marcas vinculándolas a proyectos sociales*, Madrid: Fundación Empresa y Sociedad, 2003, <www.empresaysociedad.com/default.efm?CategoryId=6&tipoMenu=3>; FUNDACIÓN EMPRESA Y SOCIEDAD, *Posibilidades de colaboración entre las empresas y sus recursos humanos en la acción social empresarial*, Madrid: Fundación Empresa y Sociedad, 2003, <www.empresaysociedad.com/default.efm?CategoryId=5&tipoMenu=3>; FUNDACIÓN EMPRESA Y SOCIEDAD, *Tercer ranking de las empresas mejor percibidas por su acción social (Nov. 2002)*, Madrid: Fundación Empresa y Sociedad, 2003, <www.empresaysociedad.com/default.efm?tipoMenu=3>; BUSINESS IN THE COMMUNITY: <www.bitc.org.uk>; CSR EUROPE: <www.csreurope.org>; GUÍAME: <www.guiame.net>; GLOBAL REPORTING INITIATIVE: <www.globalreporting.org>; LIBRO VERDE DE LA UNION EUROPEA: <<http://europa.eu.int>>; ONU y GLOBAL COMPACT:<www.unglobalcompact.org>

⁵⁵⁵ Para ampliar el concepto recomendamos la lectura del KOTEN. J.A, "The Strategic Uses of Corporate Philanthropy", en CAYWOOD, C. (ed.), *The Handbook of Strategic Public Relations and Integrated Communications*, Boston: Mc Graw Hill, 1997, pp. 173-188

⁵⁵⁶ KUNSCH, M.M.K., *Op. Cit.*, 2003, pp. 129-130

⁵⁵⁷ PERDIGUERO, *Op. Cit.*, 2003, p. 21

desestabilizadora del sistema económico y social serían rotundamente formuladas desde la *Escuela de Frankfurt* durante la segunda mitad del s. XX, así como por D. Newson *et al.* (1993), quienes describirían detalladamente el paulatino incremento del escepticismo público (norteamericano, en este caso) con respecto a sus empresarios y sus prácticas.

A finales de la década de los años 60, sin embargo, se produce un radical cambio de tendencia y la iniciativa privada pasa a ser nuevamente aceptada socialmente, hasta el punto de gozar de elevadas y excepcionales cuotas de confianza por parte de los ciudadanos, mientras que, en paralelo, se desprestigia progresivamente el valor de la función pública (Díez Nicolás e Inglehart, 1994). Este punto de inflexión irá *in crescendo* conforme se vaya avanzando cronológicamente hacia los años 70 y 80⁵⁵⁸, hasta que, bruscamente, se quebrará nuevamente la tendencia y se iniciará el camino contrario en las postrimerías de los años 80 e inicios de la década de los 90, justamente en plena coincidencia con lo que ya apuntaba como consolidación del fenómeno de la nueva economía de la globalización⁵⁵⁹ que, como es bien sabido, no se trata exclusivamente de un fenómeno económico o simplemente empresarial, sino que se inserta en el seno de otros cambios profundos que han ido modificando dramáticamente el panorama internacional: desde transformaciones políticas, culturales, demográficas y sociales que, entre otros fenómenos, han dado paso a multitud de deslocalizaciones productivas y a despidos masivos a nivel planetario.

¿La RSC como estrategia reactiva de defensa de las organizaciones frente a un entorno hostil en la era de la globalización? Es una posible hipótesis, que viene parcialmente refrendada por la opinión de quien durante más de cuatro décadas dirigió una de las agencias "Top Ten" internacionales, el británico Michael Morley. Reproducimos íntegramente una larga cita del mencionado ejecutivo que, a nuestro entender, aporta algunas claves importantes y luz aclaratoria al respecto:

Consider the market forces at play. Stock price performance has never been under such close and regular scrutiny, especially in the USA, where there is a quarterly disclosure of financial results by public companies. Chief executives are under extreme pressure to produce quarter after quarter of increasing profits and this militates against any venture and investment with a long-range pay-out. Corporate reputation is one such long-term investment.

Mergers and acquisitions across borders, often under hostile circumstances, are taking place at an accelerating pace, leaving many managements uneasy about an independent future and employees unsure that their jobs will be safe under different ownership.

Even though many candidates for political office seek election on a platform of "less government" (with the promise that there will be less interference in industry and business) in reality the tide of legislation and regulation is on the increase –even if that paradoxically means a de-regulation.

As corporations contend with globalization of their markets, their organizations and their competitors, there are enormous strains and changes with which to deal. Externally, the simultaneous fractionalization and concentration of traditional media and the growth of new media are new complexities facing public relations professionals.

In such a turbulent climate, a positive corporate reputation can play a vital role in ensuring that an organization is on a solid footing. It will prove a powerful tool in what we might call "business climate stress management".

⁵⁵⁸ Hacemos especial énfasis en la coincidencia de que dos famosos 'best sellers' gerenciales, propulsores del nuevo concepto de "excelencia empresarial", se publicaron precisamente a mediados de la década de los años 80 y desde la iniciativa de la práctica empresarial y no desde la teorización científica: PETERS, T.J., WATERMAN, R.H. Jr., *En busca de la excelencia*, Barcelona: Plaza & Janés, 1984 (1ª ed., en inglés, de 1982) y ARCHIER, G., SÉRIEYX, H., *La empresa del tercer tipo. Una nueva concepción de la empresa*, Barcelona: Planeta, 1985 (1ª ed., en francés: 1984).

⁵⁵⁹ PERDIGUERO, *Ibidem*

*Shareholder value can be measurably improved. Corporate reputation and the confidence it inspires in investors will lead to a higher stock price for one company than for others that appear to be equal in all other respects but neglect the care of reputation*⁵⁶⁰.

Permítasenos ahora echar un vistazo al pasado, para entender mejor el presente: en la pasada década de los años 50 sabemos que Nielander y Miller (1958) abogaban por la necesidad de una *conciencia social de las empresas* que, transcurridos casi cincuenta años, debería hacernos reflexionar, ya que ésta alude a la naturaleza humana en su estado más puro y no a los intereses mercantiles que se encuentran en el espíritu de la letra de los objetivos de la comunicación de orientación persuasiva⁵⁶¹:

El desenvolvimiento de una "conciencia social" no implica necesariamente el procedimiento paternal practicado por algunas organizaciones según 'su' interpretación de la conciencia social. Significa, no obstante, una comprensión y una utilización práctica de los lazos que unen a los hombres y la sociedad. Implica un estudio de la mente colectiva con especial referencia a las esperanzas, anhelos y necesidades que todos los grupos y sociedades intentan satisfacer. Por lo tanto, existen modelos de actuación para la sociedad en su conjunto y para las divisiones naturales de la misma.

*El objetivo de los gobiernos debería ser merecer la constante confianza de los componentes de todos los grupos económicos dentro de una sociedad democrática*⁵⁶². De igual modo, la finalidad de una empresa comercial que opere con el permiso del gobierno dentro de una sociedad responsable, debería ganar la confianza de aquellos con quienes trata. Debería interesarse en aquellas ejecutorias que afecten al bienestar de los individuos que forman parte de la sociedad. Los negocios privados obrarán sensatamente si consideran la importancia de esa contribución voluntaria al bienestar general.

Los directivos comerciales conscientes de la necesidad de sanas Relaciones Públicas, están percatados de lo anteriormente expuesto. Sería preciso que todos los negocios se basaran en el principio de que cada privilegio recibido implica correlativamente una responsabilidad pública.

Y por si a algún lector le cupiese alguna duda al respecto, desarrollarán el concepto de la *responsabilidad funcional de las Relaciones Públicas*, que es una auténtica declaración de principios del hoy extinto "contrato psicológico"⁵⁶³. Este planteamiento de evolución cronológica, a nuestro juicio, plantea una interesante línea de investigación, en el sentido de dilucidar los posibles paralelismos y analogías que los dramáticos cambios en el paradigma⁵⁶⁴ empresarial hayan podido comportar en la concepción del papel estratégico que puede jugar la comunicación y, por extensión, de la función de Relaciones Públicas desde la filosofía de dirección. Así, del mismo modo que lo acaecido durante la eclosión del capitalismo, que produjo un estado de opinión pública contrario a sus prácticas y obligó a las empresas a defenderse del estado de acoso de los medios de comunicación y de los ciudadanos bajo el formato de una modificación radical de sus políticas comunicativas (el conocido paso del oscuro obstruccionismo comunicacional asociado al taylorismo, a la transparencia informativa propulsada fundamentalmente por Ivy Lee), un siglo después nos interrogamos si quizás en un contexto de similar animadversión social frente al *revival* de la Escuela de Chicago y las teorías economicistas ultraneoliberales de la llamada 'Nueva Economía', que parecen operar bajo leyes inmutables, algunas empresas estarán utilizando la gestión de la RSC como mera fórmula de maquillaje decorativo, con el fin de neutralizar el creciente rechazo social y autoinvertirse de valores asociados a conceptos socialmente positivos y que insinúan un compromiso con la sociedad.

⁵⁶⁰ MORLEY, M., *Op. Cit.*, 1998, p. 11

⁵⁶¹ NIELANDER, W.A., MILLER, R.W., *Op. Cit.*, 1958, p. 7

⁵⁶² Nielander y Miller reconocen haberse inspirado para la redacción del capítulo que incluye esta cita en la memoria de Raymond W. Miller titulada "Business Responsibility Within a Responsible Society" (11-01-50), que fue reproducida meses más tarde como artículo, en la primavera de 1950, en el *Harvard Business School Alumni Bulletin*.

⁵⁶³ NIELANDER, W.A., MILLER, R.W., *Op. Cit.*, 1958, pp. 13-26

⁵⁶⁴ Puede profundizarse más sobre el concepto "paradigma" consultando las obras de Kuhn (1971/1983), Suppe (1977), Brown (1977), Ritzer (1996), y Rodríguez Ibáñez (1998), Cfr. en J. Xifra, Tesis Doctoral, (2001)

De ser cierta la formulación de esa hipótesis, se explicaría, muy probablemente, la paulatina consideración al alza de la que la función comunicativa viene disfrutando por parte de la alta dirección en algunas tipologías de empresas en esa misma franja cronológica. En definitiva: si como, siguiendo a Darwin, las teorías evolutivas afirman que la necesidad crea el órgano, la transformación en la mencionada consideración al alza de la función comunicativa por parte de los máximos órganos de gobierno de las grandes corporaciones multinacionales explicaría en buena parte los motivos del por qué ésta ha pasado de jugar un rol puramente táctico o instrumental, a entrar de lleno en otro plenamente estratégico, situación que se produciría cada vez que se percibiese un claro peligro para la supervivencia empresarial en contextos de manifiesta hostilidad social y que se configuraría en un marco general de ideología compartida por la comunidad empresarial.

Disponemos de más información que vendría a refrendar el apunte de esta hipótesis: en Mayo de 1999 *Fleischman-Hillard* e *Ipsos* realizaron una encuesta telefónica a 4.030 personas de Francia, Italia y Gran Bretaña sobre "las actitudes de los europeos ante el compromiso de responsabilidad ciudadana de las empresas". De ella se concluiría que los europeos se mostraban más proclives a otorgar su confianza, fidelidad e intención de compra a las empresas que hacen gala pública de su conciencia social:

- 9 de cada 10 opinaron que las grandes corporaciones debían destinar una parte de sus ingresos a la resolución de problemas sociales.
- 8,6 de cada 10 consumidores europeos estarían más dispuestos a comprar los productos de una empresa que llevase a cabo acciones ciudadanas.
- 8,7 de cada 10 empleados declararon que serían más fieles a su empresa si ésta adoptaba una política empresarial ciudadana⁵⁶⁵.

Al hilo de lo expuesto, nos parece pertinente recordar que cuando Grunig y Hunt (1984) definieron sus cuatro modelos de Relaciones Públicas en función de la investigación empírica llevada a cabo por cada uno de ellos, el cuarto modelo, al que, como se recordará, denominaron *Modelo Simétrico Bidireccional*, que contemplaba las Relaciones Públicas catalogadas como excelentes en tanto que mediadoras entre la organización y sus públicos y tendentes al objetivo de obtener la comprensión mutua o el entendimiento entre ambas partes. Recordamos al lector que este modelo se basaba en el *diálogo* más que en la *persuasión* y comportaba que, tras la implementación de un programa o campaña simétrica bidireccional, tanto la organización como sus públicos modificasen sus actitudes y comportamientos, de tal forma que se perseguiría una finalidad homeostática⁵⁶⁶. Por consiguiente, la verdadera esencia de la RSC, contemplada desde la perspectiva de la teoría de la comunicación y de la relación basada en el concepto de excelencia, debería radicar exclusivamente en esta orientación y no en la de ninguno de los otros tres modelos.

Siguiendo la corriente anglosajona del estudio del fenómeno de la RSC, Alfaro Lara narrará cómo Aurora Pimentel (2002) pondrá en relación dicho concepto con el de "stakeholder" o público relevante, de tal forma que:

*(...) si sociedad y empresa son entidades interdependientes, la responsabilidad social es la respuesta que la empresa da a la sociedad como conjunto de 'stakeholders', asumiendo la diversidad de grupos e intereses que pueden entrar en conflicto o cooperación con la organización*⁵⁶⁷.

La *Teoría de los 'Stakeholders'* unida a la concepción mediadora del profesional de las Relaciones Públicas propuesto por el *Modelo de Motivación Mixta* (más que por el *Modelo de la*

⁵⁶⁵ LIBAERT, T., *Op. Cit.*, 20005, pp. 143-144

⁵⁶⁶ GRUNIG, J.E., HUNT, T., *Op. Cit.*, 1984, p. 23

⁵⁶⁷ ALFARO LARA, M^a A., *Op. Cit.*, 2005, p. 513

Simetría Bidireccional), implicará la consideración de algunas cuestiones, como bien continúa señalando Alfaro Lara (2005):

- Que las organizaciones son sistemas abiertos e interdependientes, que están insertas y dependen en/de un entorno en el que la sociedad civil les exige cada vez más que acepten las exigencias de responsabilidad que se les demanda.
- Que debe existir un compromiso auténtico hacia todos los públicos, considerados desde la perspectiva de la gestión de conflictos potenciales ("*Issues Management*"). Es decir, las organizaciones deben desenvolverse en un entorno que deviene cada vez más complejo, y de dinámica progresivamente más vertiginosa, lo que exige altos niveles de capacitación para manejar información de alta calidad sobre los intereses de los públicos clave (*stakeholders*), que pueden ser traducidos en "*señales de mercado, en oportunidades de comprensión y de acercamiento a sus públicos*".
- En consecuencia, pues, *únicamente* una perspectiva dialógica de las Relaciones Públicas será capaz de fomentar la RSC, en el sentido del logro de altos niveles de comprensión y entendimiento con el entorno. "*Por lo tanto, es necesario para desarrollar la función social de la comunicación y alcanzar el consenso como meta*".
- La orientación de la organización hacia sus públicos, y a la inversa, es absolutamente imprescindible y debería ser irrenunciable. Y en este contexto de co-orientación, el *rol* que juega la función de Relaciones Públicas, en tanto que antagonista cooperante, permitirá alcanzar el equilibrio entre los intereses divergentes, o lo que es lo mismo, el éxito del *juego de no-suma cero*.

En el modelo de *Motivación Mixta* al que nos hemos referido anteriormente, confluyen dos fenómenos que vertebran la reciente tendencia colaboracionista entre el sector público y el privado:

- La necesidad que tiene la figura fundacional de asumir las estrategias de gestión características del mundo empresarial ("*management*").
- La necesidad de las organizaciones de hacer frente a la gestión de su propio sentido de la responsabilidad social, por medio de la asunción de actividades de interés general. Es decir: ejercitar la voluntad de asumir la RSC como una obligación social para dar respuesta a las expectativas sociales, ajustando los intereses de la organización a los de la comunidad,

y por tal motivo, la organización debería:

*planificar estratégicamente su acción-comunicación, para lograr un consenso con los públicos que se traduzca en la obtención de nuevos activos intangibles para las organizaciones. Este encuentro o consenso con los 'stakeholders' (variable independiente) depende de que el responsable de Relaciones Públicas actúe como en una 'calle de doble dirección' (variables dependientes) (...) Por ello hablamos de consenso empresa-públicos (...) con el objetivo de construir vínculos de cooperación y solidaridad entre éstos y la organización, por ello hablamos de interpretar los públicos para la empresa, pues se trata de escuchar y conocer lo que ésta desea de la empresa y comunicarlo a la dirección*⁵⁶⁸.

Establecidas estas consideraciones de carácter teórico procedentes de la academia anglosajona y para una mejor comprensión del fenómeno globalizador al que venimos haciendo referencia a lo largo del presente capítulo, nos parece pertinente desarrollar aquí al discurso que, desde la perspectiva profesional, desarrollaría Michael Morley al filo del cambio de milenio, quien es uno de los principales directivos de la agencia norteamericana de Relaciones Públicas *Edelman P.R. Worldwide*, en el que contextualizará la actividad profesional en el marco del nuevo *paradigma* de la globalización.

⁵⁶⁸ ALFARO LARA, M^a A., *Op. Cit.*, 2005, pp. 512-515

The planning and implementation of concerted multinational public relations programs are still in their infancy. Global programs are, in truth, still a dream.

Never has public relations been so important to as many organizations as it is today. (...) It is not only for corporations that public relations has become more salient. A panoply of non-profit organizations, tourist development agencies, military services, and labor unions are among those who have harnessed public relations in their behalf. Yesterday's public relations focused extensively on press releases: today's also involves video new releases and establishing and maintaining websites. Yesterday's focused on brand promotions: today's also emphasizes development and defense of corporate reputation. At its best, public relations is a component of corporate strategy⁵⁶⁹.

Nada más iniciar el primer capítulo de su obra, Morley llevaría a cabo una reflexión que tendría su origen en la idea de que la aldea global ya ha llegado, tal como Marshall McLuhan (1980) había predicho años atrás. Los motivos aducidos por el autor para justificar la existencia de los nuevos imperios globales se fundamentarían en varios criterios básicos que, a nuestro juicio, además de constituir toda una declaración de principios y radiografiar la realidad, explicarían perfectamente los motivos que han provocado esta situación en la que nos encontramos actualmente. Veamos cuáles son:

a) *Survival*

Company leaders know they must grow in size if they are not to be swallowed up by a bigger corporation. Even huge corporations that operate nationally or regionally are prey for the larger global corporate predators. The only solution for survival is to become global themselves, as fast as they can, through acquisitions, mergers or other forms of strategic alliances.

b) *Power*

El autor afirma que los líderes industriales están tan hambrientos de poder como los presidentes, primeros ministros, militares y autoridades eclesiásticas. En el actual mundo de los negocios:

only the global corporate delivers the ultimate in industrial and commercial power.

c) *Peace*

La paz parece ser la motivación de mayor peso específico para aquellas personas:

Who relieve that it may be easier to achieve or maintain when twinned with power. Many business leaders also believe that an economy in which nations are interdependent is a significant force for peace and the global corporations have a pivotal role to play in bringing that about.

d) *Pride*

Pride is often an overlooked motivation for globalization. For some individuals, the status conferred by being leader of a global corporation is sometimes more important than the power or profit that position brings. National rather than personal pride is a clear driving force for many of the huge corporations that emerged in post-war Japan and more recently in Korea and other countries which needed to reach parity with –and then overtake– companies in the USA and Europe.

e) *Profit*

Para Morley ésta es la principal razón de la existencia de los negocios empresariales. Para la obtención del máximo beneficio las organizaciones deben operar a escala global. Y añade que:

Technology, privatization, the dismantling of protectionism, swifter, cheaper travel, less restricted movement of capital and labor, standardization and education have been important factors in helping business leaders achieve their global ambitions.

⁵⁶⁹ MORLEY, M., *Op. Cit.*, 2002, p. viii y p. xi

e) *Technology*

El papel dominante que ha jugado la tecnología en el desarrollo de la globalización es del todo innegable. En el terreno de las Relaciones Públicas el autor norteamericano sostiene que es necesario reconocer que las nuevas tecnologías han revolucionado las comunicaciones:

Not just within business organizations but, most dramatically, in the media.

f) *Privatisation*

With the retreat from Marxist socialism, many nations in the 1990s engaged in a wave of privatization of state-run and state-owned industries, opening the way to global alliances for institutions that had previously been strictly local.

g) *Dismantling protectionism*

La desaparición de las barreras proteccionistas fronterizas y el surgimiento de una serie de organismos supranacionales (GATT y su sucesor, WTO; CEE; Mercosul; Association of South East Asian Nations; North American Free Trade Agreement; etc.):

Have enabled many companies to expand their international operations and stimulated mergers of nascent global corporations.

h) *Travel*

Viajar es hoy en día tan rápido, barato y accesible que permite que lo hagan gran cantidad de personas, lo que facilita los encuentros cara a cara:

Than remain a cornerstone of business, even in the global village. And the transport does not only carry people, it carries documents, packages and goods as well.

i) *Standardization*

Standardization has smoothed the way for products made in one market to meet the safety, size and ingredient requirements in a large number of other markets. With minor modifications, many products can be sold worldwide.

j) *Education*

Education has improved business leaders' knowledge of the history, traditions and languages of markets well beyond their home bases.

k) *Capital*

The free movement of capital has created a single market for investors who will move their funds from country to country and company-to-company to achieve the best rate of return.

l) *Media impact*

With the premise that the global village has arrived, the PR practitioner should examine closely how this will impact his work. The internet, television, telephone and radio have converged to take us into the age of instant communications, worldwide⁵⁷⁰.

Entorno turbulento, cambio de paradigma, globalización, fin del contrato social... todo ello parecería la antesala de una serie de conflictos anunciados. Veamos cómo ha sido enfocado dicho concepto desde la perspectiva comunicacional.

1.3.7. Conflicto e *Issues Management* (Gestión de Conflictos Potenciales)

La *Teoría de los Juegos* de Priscilla Murphy (1989) y la de *Resolución de Conflictos* abriría paso al *Modelo Bidireccional de la Motivación Mixta* desarrollado por Dozier, Grunig y Grunig en

⁵⁷⁰ MORLEY, M., *Op. Cit.*, 2002, pp. 1-4

1995, yendo más allá de las consideraciones expuestas por Ehling veinte años antes (1975) en cuanto al diseño de la estrategia óptima para desarrollar el proceso de negociación entre las partes implicadas. La *Teoría de la Motivación Mixta* parte del abanico de posibles situaciones de conflicto prevista en la *Teoría de los Juegos* de Murphy, que van desde el conflicto puro (llamado *juego de suma cero*), hasta la cooperación pura (*simetría bidireccional*), pasando por las posibles combinaciones intermedias en relación a estos dos polos opuestos y en ella se parte de la base de que los intereses de los jugadores nunca son estrictamente coincidentes, pero tampoco estrictamente opuestos, de tal forma que se ven obligados a encontrar algún tipo de equilibrio que permita reducir el conflicto existente⁵⁷¹. Para ello, las partes en juego, por medio de la puesta en común, deberán alcanzar el entendimiento.

El *Modelo de Motivación Mixta* plantea una visión del conflicto y de la cooperación necesaria para soslayarlo mucho más amplia y rica que la contemplada por las características estrictas de la simetría, toda vez que se invierte al conflicto de una naturaleza positiva y productiva tal que llegará incluso a considerarse como un peligro desestabilizador la total ausencia del conflicto. Dozier, Grunig y Grunig (1995: 47-50) desarrollarían un *Modelo de Motivación Mixta* aplicable a la función de Relaciones Públicas en las organizaciones, desde una *perspectiva sistémica*, que plantearía una evolución del anterior modelo sistémico de la *Teoría de la Simetría Bidireccional* desarrollado anteriormente por Grunig y Hunt (1984). Así, el profesional de las Relaciones Públicas será contemplado como un antagonista cooperante, el cual dirige sus estrategias persuasivas tanto internamente, a la alta dirección, como externamente, a los públicos, de tal modo que se sitúa en una *posición fronteriza* entre la organización y su entorno. En el *Modelo Bidireccional de la Motivación Mixta* los autores conciben a la organización y a sus públicos como defensores de intereses separados, con frecuencia contrapuestos, que deben encontrar una zona de acuerdo, aunque siempre desde la perspectiva del doble ganador característica de la negociación bidireccional de corte *win-win*. Para ello, contarán con la colaboración de la función de Relaciones Públicas, que se situará en la zona central de integración.

Según se ha descrito unos párrafos atrás, la situación de entorno turbulento característica de los últimos cuatro lustros de finales del anterior milenio y del principio de lo que llevamos del presente, preñado de movimientos críticos de los ciudadanos con respecto a las grandes corporaciones, especialmente las de alcance multinacional, ha sido extensamente tratada en la literatura especializada (Aguilera, 1999; Beck, 2000a, 2000b; Carroll, 1991, 1999; Cortina, 1994; Coutrot, 1998; Díez Nicolás e Inglehart, 1994; Frederick, 2001; García Atenze, 1996; Gélinier y Pateyron, 2001; Giddens y Hutton, 2001; Hobsbawn, 2000; Hummels, 1998; Izquierdo, 2000; Melé, 1996; Ramos Torre y García Selgas, 1999; Ronstant, 1996; Velasco, 1996; o Zygmunt, 2001, lo cual sin duda ha obligado a las organizaciones a hacerse más conscientes de los peligros acechantes del exterior y ello a su vez puede haber propiciado la institucionalización de un observatorio permanente del entorno en el seno de aquellas organizaciones conscientes de los beneficios de contar con información en tiempo real, para la más eficaz toma de decisiones proactivas por parte de los máximos órganos directivos. Esta actividad, que podemos asimilar a un rastreo permanente del entorno y que se denomina "*Issues Management*" en el área anglosajona⁵⁷², se ha configurado como una de las obligaciones básicas de la función directiva de Relaciones Públicas en el último cuarto del s. XX, desde su perspectiva *staff* contemplada en capítulos precedentes del presente trabajo y ha sido, asimismo, ampliamente tratada en la bibliografía especializada.

La actividad de "*Issues Management*" nacería también a partir de la aplicación de la *Teoría de los Juegos* de Priscilla Murphy⁵⁷³ y de la *Teoría de la Resolución de Conflictos* en el uso de

⁵⁷¹ MURPHY, P., *Op. Cit.*, 1989, p. 125

⁵⁷² HEATH, R.L., *Strategic Issues Management: Organizations and Public Policy Challenges*, Thousand Oaks, (CA.): Sage Publications, 1997

⁵⁷³ MURPHY, P., "The Limits of Symmetry: a Game Theory Approach to Symmetric and Asymmetric Public Relations", *Public Research Annual*, vol. 3, 1991, pp. 115-131

estrategias de Relaciones Públicas y constituye un límite al *Modelo de Simetría Bidireccional* de Grunig. Dicho límite se concretaría en el nuevo *Modelo Simétrico de Motivación Mixta*, que posteriormente sería adoptado por el propio Grunig *et al.*⁵⁷⁴, quienes contemplarían la nueva actividad en la práctica profesional -que, como ya se ha dicho, en el área anglosajona será conocida como "*Issues Management*"- que, en ocasiones, plantea algunas coincidencias terminológicas con el concepto de "*Public Affairs*" (asuntos públicos o de los públicos), entendidos como el proceso por medio del cual una organización vigila, se anticipa y gestiona sus relaciones con fuerzas políticas y sociales problemáticas y grupos determinantes en las operaciones y el entorno de una organización⁵⁷⁵ y con el cual no debe ser confundido.

Los autores norteamericanos Wilcox, Autt, Agee y Cameron introducirían en 1989 una idea íntimamente ligada a la planificación estratégica: la planificación del "*Issues Management*", término que en la edición española aparece traducido como "gestión de conflictos potenciales" y que, a nuestro juicio, quizás hubiese sido más afortunado denominar como "gestión de temas", sean éstos emergentes o actuales, conflictivos o favorables. Bajo la perspectiva de que la identificación y posterior gestión de los posibles conflictos potenciales es un elemento importante en la planificación estratégica, los autores definirían esta actividad como un planteamiento activo y sistemático, que permitiría al profesional de las Relaciones Públicas:

- predecir problemas
- anticipar obstáculos
- minimizar las sorpresas
- resolver diversas cuestiones imprevistas
- evitar situaciones de crisis⁵⁷⁶,

de modo que, en este sentido, Wilcox *et al.* coinciden con la apreciación de la catedrática de la Universidad Estatal de San Diego, Martha Lauzen (1997: 65-82), para la cual:

La gestión de conflictos potenciales exige una comunicación bidireccional, un análisis formal del entorno y una definición de estrategias sensatas.

Este punto de vista es compartido por Gossen y Sharp (1987), quienes afirman que en la resolución de conflictos se requiere de una comunicación bidireccional y, por McGrath (1966), quien estima la conveniencia del empleo de estrategias de "*Issues Management*", porque ello supone implementar una negociación mediadora para la resolución de la desavenencia, que a su vez estará sometida a diversas fuerzas. De esta forma, las Relaciones Públicas serían consideradas como una *actividad de mediación* que gestionaría los conflictos producidos entre diversos grupos organizados (Ehling, 1975: 20).

Para concretar más el concepto de "*Issues Management*", Wilcox *et al.* acudirán a la definición que habían aportado Coates, Jarrat y Heinz en su libro "*Issues Management: How You Can Plan, Organize and Manage for the Future*"⁵⁷⁷, en el que sostendrán que:

*La gestión de conflictos potenciales es la actividad organizada para identificar tendencias emergentes, problemas o cuestiones que pueden afectar a la organización en los próximos años, y desarrollar una gama más amplia y positiva de respuestas de la organización en el futuro*⁵⁷⁸,

definición que, como se comprobará a continuación, es muy similar a la propugnada por González Herrero, quien la definirá como:

⁵⁷⁴ DOZIER, D.M., GRUNIG, J.E, GRUNIG, L., *Op. Cit.*,1995

⁵⁷⁵ GOLLNER, A. B., *Social Change and Corporate Strategy. The Expanding Role of Public Affairs*, Stamford: Issue Action, 1983, p. 30; GRUNIG, J.E., HUNT, T. *Op. Cit.*, 1984, pp. 284-287; URZAIZ, J., *Ordenación de las Relaciones Públicas*, Madrid: Instituto Nacional de Publicidad, 1977, p. 89

⁵⁷⁶ WILCOX, D.L., AUTT, PH.H., AGEE, W.K., CAMERON, G.T., *Op. Cit.*, p. 168

⁵⁷⁷ Sin referencia bibliográfica citada por los autores.

⁵⁷⁸ WILCOX, D.L., AUTT, PH.H., AGEE, W.K., CAMERON, G.T., *Op. Cit.*, 2002, p. 168

*Una herramienta de gestión cuya función es vigilar e investigar el entorno de la organización y solucionar los posibles problemas a la detección de sus primeros indicios (...) el énfasis de la gestión de conflictos potenciales se extiende ahora a la proacción de la empresa, en un esfuerzo por detectar 'cualquier asunto' (legislativo, económico, político o social, en su sentido más amplio) que pueda suponer un problema, agudo o crónico, para el futuro de la organización*⁵⁷⁹.

Varios han sido los autores que han trabajado el concepto de "Issues Management", casi todos ellos de origen norteamericano: Bryan (1997); Chase (1977, 1982, 1984); Chase y Jones (1979); Coates (1986); Ewing (1979, 1980b, 1981, 1982, 1987a, 1987b, 1990a, 1990b, 1997); Gaunt y Ollenburger (1995); González Herrero (1998, 2003); Grunig y Repper (1992); Heath y Nelson (1986a, 1986b); Heath (1988, 1990, 1997); Heath y Cousino (1990); Hirsch (1997); Poors (1997); Reynolds (1997); Thomsen (1995); entre otros. Gaunt y Ollenberger (1995: 65-82) vincularían la gestión de conflictos potenciales al concepto de *planificación prospectiva*, punto de vista con el que coincidimos totalmente. Es decir, se trataría de una herramienta de utilidad *proactiva*⁵⁸⁰, que intentaría anticiparse en la identificación de los temas emergentes que puedan tener algún tipo de influencia sobre una organización, antes de que le afecten negativamente. En este sentido, pues, en su origen, la gestión de conflictos potenciales se vincularía fuertemente a la gestión de las crisis, la cual en esos momentos poseía una naturaleza marcadamente reactiva, es decir, que obligaba a reaccionar una vez la crisis había estallado. El "Issues Management" podría contribuir, así, a evitar, quizás, la eclosión de una futura crisis, si previamente pudiesen identificarse las posibles causas que pudieran originarla y se les pusiese remedio.

Tal como advierte Heath (1997) el concepto de "issue" se constituye en un término polisémico, que sitúa su ámbito inicial de actuación en el marco de la comunicación de riesgo y de crisis, el cual sería establecido por Grunig y Repper (1992) como la columna vertebral del proceso estratégico de las Relaciones Públicas, entendido éste como la problemática generada por una organización que es percibida por sus públicos y que sitúa al "issue" como un conflicto ya existente, enmarcándose, así, en una visión totalmente reactiva. Desde esta perspectiva, para Plowman *et al.* (1995: 238) el "Issues Management" sería la gestión de un conflicto producido entre una organización y sus *stakeholders* o públicos relevantes, opinión sostenida asimismo por Ewing (1997: 173):

It is the management of an institution's resources and efforts to participate in the successful resolution of issues in the public policy process that will affect the future viability and well-being of the organization and its stakeholders. (...) [Corporate Public Issues] stated that its objectives were to introduce and validate a break-through in corporate management design and practice in order to manage corporate public issues at least as well or better than the traditional management of profit-center operations,

De modo que Grunig y Repper definirán los "issues" en estos términos: "An issue can be defined as a political or social problem –a problem whose resolution creates conflict in political or social systems"⁵⁸¹, llegando a afirmar sin ambages que el "Issues Management" es sinónimo de Relaciones Públicas estratégicas⁵⁸².

Raymond P. Ewing (1997: 93), uno de los máximos estudiosos de la materia, sostendría que Chase, el padre del modelo –que no del concepto–, estuvo verdaderamente acertado al afirmar que:

The thesis and impact of CPI [Corporate Public Issues] inevitably lead to fundamental revisions of costly and divisive practice of traditional line-staff management. There can be today only the

⁵⁷⁹ GONZÁLEZ HERRERO, A., *Op. Cit.*, 1998, pp. 119-120

⁵⁸⁰ GONZÁLEZ HERRERO, A., *Op. Cit.*, 1998, p. 107

⁵⁸¹ GRUNIG, J.E., REPPER, F., *Op. Cit.*, 1992, p. 134

⁵⁸² GRUNIG, J.E., REPPER, F., *Op. Cit.*, 1992, p. 147

management with one objective: survival and return on capital sufficient to maintain productivity, whatever the economic and political climate.

Los primeros profesionales que se especializaron en la gestión de conflictos potenciales en los Estados Unidos fueron W. Howard, Barrie L. Jones y el propio Chase. Entendían el concepto como *"el proceso de gestión proactivo que tenía como finalidad identificar asuntos ("issues") que, potencialmente, pudieran desembocar en la arena política (en forma de leyes o regulaciones), analizar dichos asuntos, establecer prioridades de actuación, desarrollar programas estratégicos de acción, implementar un programa de comunicación acorde a la estrategia adoptada y evaluar sus resultados"*⁵⁸³. En efecto, en 1977, Chase y sus socios B. Jones y T.Y. Crane⁵⁸⁴, definieron por primera vez el proceso, configurando un modelo basado en cinco etapas esenciales⁵⁸⁵ y que pasaría a denominarse el *Modelo Chase-Jones*⁵⁸⁶:

- identificación del conflicto potencial o cuestión ("*Issue Identification*")
- análisis del conflicto potencial o cuestión ("*Issue Analysis*")
- opciones estratégicas ("*Issue Change Strategy Options*")
- plan de acción ("*Issue Action Programming*")
- evaluación de los resultados,

si bien, a nuestro entender, si en el primer punto se identificaban temas emergentes o puntos de inflexión que modificaban el tratamiento comunicativo o las percepciones que sobre esos temas generaban los públicos estratégicamente relevantes, tanto podían ser identificados los temas generadores de conflictos potenciales, como de oportunidades potencialmente beneficiosas, lo cual acarrearía una dimensión mucho más enriquecedora a la tarea observadora asignada a la función de Relaciones Públicas y, en consecuencia, se vería favorecida la orientación proactiva de la planificación estratégica desarrollada por ésta. Así lo reconoce González Herrero, si bien estima que *"aunque la práctica ha venido a resaltar la importancia de las tareas de vigilancia dentro del proceso de 'issues management', la concepción de 'defensa a través de la comunicación', expuesta por Chase (1977) y O'Toole (1975) sigue configurándose como fundamental"*⁵⁸⁷.

La innovación introducida por Chase se centraba en la idea de que la tarea de observación asociada al *Issues Management* debía constituirse en un esfuerzo sistemático y continuo *"con el fin de detectar aquellos asuntos externos e internos que pudieran afectar a la empresa en el futuro (...) [y] en el carácter proactivo del mismo, en la iniciativa que tomaba la organización para participar en el debate político antes de que las circunstancias le obligaran a ello"*⁵⁸⁸. A mayor abundamiento en este mismo sentido, Sherry Ferguson argumentará que⁵⁸⁹:

Some authors believe that planning should begin with analysis of the external environment (Brooker, 1991; Kaufman, 1992; Morgan, 1992). Others argue that such an "outside-in" approach to planning is reactive because it does not take corporate objectives into account (Robert: 1990; Seitel: 1984). In

⁵⁸³ GONZÁLEZ HERRERO, A., *Op. Cit.*, 1998, p. 109

⁵⁸⁴ González Herrero afirma que Chase se inspiró en las ideas de O'Toole [O'TOOLE, J.E., "Advocacy Advertising Shows the Flag", *Public Relations Journal*, vol. 31, nº 11, 1975, pp. 14-16], quien emplearía por primera vez el término "Advocacy Advertising" ("Publicidad de Defensa"). La "Publicidad de Defensa", se basaba en los editoriales abiertos ("op eds") norteamericanos, "un tipo específico de editorial periodístico, normalmente escrito por un individuo o grupo que defienden una determinada filosofía, postura o idea respecto a un tema polémico. Los editoriales 'op-ed' se suelen publicar en las páginas opuestas a la del editorial del propio periódico y, al estar sujetos a tarifas publicitarias, también reciben el nombre de 'issue advertising' o 'advocacy advertising'. Mobil Oil fue la primera empresa norteamericana en iniciar, en Octubre de 1970, una campaña de editoriales abiertos ('op-eds') en el New York Times, en defensa de la por entonces muy atacada industria petrolífera. Dicha campaña coincidió con un cambio en la sección editorial de dicho rotativo, con el que se pretendía facilitar la inclusión de opiniones y comentarios de personas ajenas al periódico", GONZÁLEZ HERRERO, A., *Op. Cit.*, 1998, p. 111

⁵⁸⁵ WILCOX, D.L., AULT, P.H., AGEE, W.K., CAMERON, G.T., *Op. Cit.*, p. 170 y EWING, R.P., *Op. Cit.*, 1987b, p. 174

⁵⁸⁶ La expresión anglosajona fue acuñada por primera vez en 1976, al aparecer publicada en el primer número del boletín dirigido por el propio autor CHASE, W.H., "Corporate Issues and their Management", vol. 1., nº 1, 15 de Abril 1976, Cfr. EWING, R.P., *Op. Cit.*, 1987b, p. 173. Posteriormente sería trabajada más a fondo en una obra monográfica del mismo autor: CHASE, W.H., *Issues Management. Origins of the Future*, Stamford: Issue Action, 1984, p. 36

⁵⁸⁷ GONZÁLEZ HERRERO, A., *Op. Cit.*, 1998, p. 111

⁵⁸⁸ GONZÁLEZ HERRERO, A., *Op. Cit.*, 1998, p. 110

⁵⁸⁹ FERGUSON, S.D., *Communications Planning. An Integrated Approach*, Thousand Oaks (CA): Sage, 1999, p. 27

such a situation, it would seem to be easy for the organization to lose sight of its strategic issues and to take a scattergun approach to planning. An "inside-out" approach, however, selects the issues on the basis of fit with corporate and business objectives, mandate, mission and values.

An increasing number of organizations have accepted the principle that every strategic plan must have a communication component that addresses management of the organization's critical and emerging issues. Thus, after identifying and articulating corporate objectives, the communication planner searches for evidence of policy decisions or strategies (already made or likely to be made in the planning term) that could have a significant impact on the communication planning activities of the organization.

Con respecto al concepto de "Issues Management", Ewing establecerá tres consideraciones que nos parece fundamental que sean tenidas en cuenta:

- *Issues Management as a new process management concept evolved from the public relations and public affairs (PR/PA) professions after Chase coined the phrase in 1976.*
- *Chase did not "invent" issues management (although he created the name) because, from Ivy Lee's time to 1976, counselors of senior management had been "doing" issues management –but on an 'ad hoc', hit-or-miss basis under various names. Chase moved the field to the foresight and planning basis from the 'ad hoc' practice.*
- *Chase's basic concept of issues management (for senior's management use in integrating the management of public policy and profit matters) moved public relations/public affairs professionals who could practice issues management to the center of corporate or organizational management⁵⁹⁰.*

Resulta sumamente instructiva la versión evolucionista expuesta por Ewing con respecto a cómo ha ido madurando la función comunicativa en los últimos treinta años, que en nuestra opinión permite entender las causas de los debates terminológicos, pero también las discusiones y experimentaciones con diversas técnicas que se produjeron en 1976, a partir del instante en que Chase acuñase el término:

So long as PR was confined to media relations, practitioners were operating at the outer edge of the organization. In the 1960s, when PR and government relations were combined to create a public affairs function, they moved closer to the center of operations because senior management became more involved in decision making. With the evolution of issues management (public policy planning) as a companion to strategic planning (profit planning), again they moved to the heart of the company where senior management focuses⁵⁹¹.

Durante esos años [década de 1970], la planificación estratégica corporativa y la vigilancia o seguimiento del entorno llegaron a ser compañeros inseparables (...), aún cuando por el estado de desarrollo del concepto de planificación estratégica, autores como Lorange y Vancil (1976) todavía no incluyeran el entorno sociopolítico como factor a tener en cuenta en el proceso de planificación corporativo. (...) más tarde, autores como Post (1979) y Buchholz (1982, 1985) publican obras defendiendo la necesidad de reconocer la importancia que la política y el debate público juegan en los esfuerzos de planificación estratégica. (...) Así Ansoff (1984) y Hanna (1985) denominan al proceso resultante 'gestión estratégica de conflictos potenciales'⁵⁹².

De este modo, conforme la función de Relaciones Públicas ha ido acrecentando su dimensión asesora (*staff*) a los máximos órganos de gobierno, se ha incrementado paulatinamente la preocupación por los aspectos amenazantes del entorno, de modo que la investigación aplicada a

⁵⁹⁰ EWING, R.P., *Op. Cit.*, 1997, p. 174

⁵⁹¹ EWING, R.P., *Ibidem*. Para una mejor comprensión de dicha evolución recomendamos ver el gráfico 11-1 "Time Line of the Evolution of Issues Management" de la p. 175 y la lectura de las pp. 175-178 de la *Op. Cit.*

⁵⁹² GONZÁLEZ HERRERO, A., *Op. Cit.*, 1998, pp. 113-114

los conflictos potenciales y la literatura específica sobre el tema han tomado cuerpo y el *Issues Management*, así, desvelará la existencia de tres grandes áreas principales de investigación:

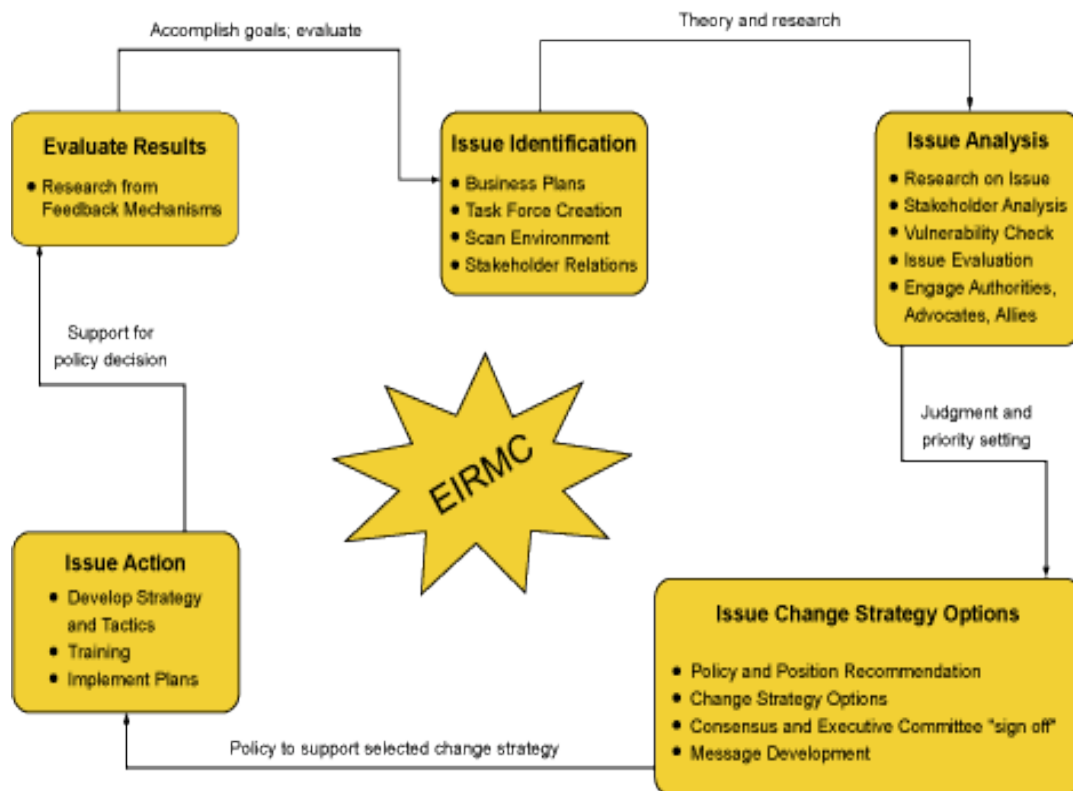
- la definición de la función
- la definición del propio proceso de gestión de los conflictos potenciales
- la gestión del proceso en sí mismo.

Pavlic⁵⁹³ citará las investigaciones llevadas a cabo para definir la función de la gestión de conflictos potenciales [Ehling y Hesse (1983) y Shelby (1984)] que revelarán la ausencia de consenso respecto a la naturaleza concreta de ésta, ya que en cada organización se definiría y adoptaría desde perspectivas diferentes: *"alertar a la alta directiva, determinar prioridades y recomendar la política"* o forma de *"incrementar al máximo la exactitud y credibilidad de la posición de la compañía"* serían algunas de las respuestas obtenidas del estudio de Shelby (1984); mientras que tras otra investigación llevada a cabo por la misma profesora dos años más tarde (1986), ésta sostendría que:

*Teóricamente, por lo menos, la gestión de conflictos potenciales busca una respuesta positiva y proactiva a los problemas emergentes que tendrán un impacto probable y significativo sobre la organización*⁵⁹⁴.

Paradójicamente, si bien la función no está suficientemente aclarada y se hace necesaria una mayor investigación para su delimitación, sin embargo el proceso sí parece estar bien definido, según se desprende de la investigación llevada a cabo en este sentido por Shelby (1986) en el ámbito de la *praxis* profesional, de la que se desprende que la mayor parte de los profesionales analizados adoptaron el modelo Chase-Jones, sintetizado en el siguiente esquema⁵⁹⁵:

Issue Management Process



© Chase/Jones/Crane, 1977

⁵⁹³ PAVLIC, J.V., *Op. Cit.*, 1999

⁵⁹⁴ PAVLIC, J.V., *Op. Cit.*, p. 73

⁵⁹⁵ Fuente: file://A:Chase%20Award%20Entry%20McDonalds_archivos/EIRMC-chart.gif

Obviamente, la fase más delicada sin duda sería la primera (la identificación de los problemas causantes de los conflictos), si bien en la propuesta modélica inicial se da la paradoja de tratarse con un cierto descuido, ya que su detección se lleva a cabo mediante la simple y llana observación y detección del entorno, de manera informal y no sistemática. Los procedimientos científicos de identificación de conflictos son el análisis del impacto de la tendencia y su extrapolación mediante técnicas complejas y de elevado coste económico, según Pasquero (1989: 116-128) en especial en lo que atañe a la sofisticación precisa para hacer frente al análisis cuantitativo. La correcta idoneidad de la etapa de identificación de los conflictos potenciales se constituye, como es a todas luces evidente, en la clave del arco de la totalidad del proceso de gestión. En esta línea Pasquero defiende la tesis de que un tema o conflicto público reposa sobre la base de la existencia de demandas específicas planteadas a las organizaciones por parte de determinados segmentos de su entorno. Por ello, el *ciclo de vida* de un conflicto, desde la perspectiva comunicativa, comprenderá diversas etapas:

- el periodo *latente*
- el periodo de *aparición*
- el periodo de *realización*
- el periodo de *reactivación*,

destacando el hecho remarcable de que su duración puede llegar a ser muy variable, abarcando desde unas pocas semanas a varios años e, incluso, diversas décadas⁵⁹⁶.

Un tema público potencialmente conflictivo se considerará *latente* (potencial) en tanto no haya sido reconocido y hecho público por un número significativo de agentes sociales y, muy especialmente, de grupos de interés. Un tema *emergerá* cuando se convierta en necesidad compartida por una parte importante de la ciudadanía y/o de las instituciones sociales y políticas. Durante ese periodo, el papel que jugarán los medios de comunicación en el proceso es vital. Posteriormente, y desde un punto de vista de *Lobbying* estricto, si el asunto continúa evolucionando de manera favorable entrará en la fase de *realización*, es decir, cuando adopte la forma de proyecto político que, finalmente, desenvoque en forma de ley o norma jurídica. Será en ese momento que el conflicto dejará de suponer un riesgo para la organización, pasando a mudar en obligación reconocida. Por último, si la legislación generada, o bien su aplicación, no satisfacen a la organización, el tema puede reactivarse, la mayoría de las veces con la intervención de grupos de interés. De producirse esta etapa de *resurgimiento*, la función catalizadora de las Relaciones Públicas devendrá estratégica e imprescindible, toda vez que ésta será la consecuencia directa de las relaciones con los medios de comunicación y el *lobbyismo*. Surgirá, así, una dualidad funcional de las Relaciones Públicas en este contexto: de un lado el *papel activador del conflicto* y, de otro, la actividad *preventiva* y *proactiva*, cuya meta fundamental estribará en evitar el futuro estallido de posibles situaciones de crisis⁵⁹⁷.

W.L. Renfro (1987: 545-554) describirá el proceso de la gestión de conflictos potenciales como un ciclo de cuatro etapas, paralelas a la evolución experimentada por el propio asunto en cuestión⁵⁹⁸:

- Nacimiento
- Mediación y Amplificación
- Organización
- Resolución

⁵⁹⁶ XIFRA, J., "Relaciones Públicas proactivas: el modelo de la gestión de conflictos potenciales", en CASTILLO ESPARCIA, A. (coord.), *Comunicación organizacional. Teorías y estudios*, Málaga: Clave Aynadamar, 2005, p. 230

⁵⁹⁷ XIFRA, J., *Op. Cit.*, 2005, pp. 230-231

⁵⁹⁸ GONZÁLEZ HERRERO, A., *Op. Cit.*, 1998, p. 121

Los investigadores norteamericanos han sido, con mucho, quienes más a fondo han estudiado esta materia, en tanto que estrategia de las organizaciones en relación a su entorno político-social y en el contexto de la denominada "*Business Ethics*". Uno de sus representantes más destacados, R.P. Ewing (1987), desde la perspectiva de la estrategia empresarial, considerará que el ciclo de vida de los conflictos potenciales forma parte integrante del proceso de las políticas públicas, toda vez que la consideración de la turbulencia del entorno por parte de las organizaciones conlleva asociada la adopción de estrategias de Relaciones Públicas de índole diversa, que pueden abarcar desde la inacción generadora de expectación, la reacción adaptativa al cambio, la proacción para influenciar el cambio, hasta la colaboración con los diversos actores participantes en el proceso⁵⁹⁹. Partiendo del modelo Chase-Jones de cinco etapas, Ewing establecería el suyo, muy similar, y al que posteriormente incorporaría dos etapas más, de modo que, finalmente, quedaría configurado por un total de siete fases⁶⁰⁰:

1. *Issues Identification*
2. *Issue Analysis*
3. *Development of a corporate policy position on the issue*
4. *Development of specific action plans (tactics)*
5. *Implementation of action plans*
6. *Review of reaction, adjustments responding to legitimate objections and negotiation*
7. *Keeping management's and staff's attention focussed on the issue.*

Los teóricos de la materia han identificado diversas tipologías de conflictos (o temas, o "*issues*"), en función de la etapa evolutiva que atraviesan en su ciclo de vida. Destaca en este aspecto la aportación de Crable y Vibbert (1985), quienes considerarán que un tema o asunto potencialmente conflictivo se genera en el instante en que uno o más agentes humanos dotan de significado una situación determinada, o cuando perciben un problema. Así, en este sentido y con respecto a su ciclo de vida, propugnan cuatro estadios, que corren en sentido paralelo a los establecidos por Pasquero, mencionados anteriormente, y por la mayoría de los estudiosos de esta temática:

- 1º) *Status potencial del conflicto. Constituye el primer nivel relevante y supone que alguna persona o público muestra su interés en el tema.*
- 2º) *Status inminente. Aparece exclusivamente si el conflicto o tema potencial ha sido aceptado por otros individuos o grupos. Comporta: 1. "endosarlo" a terceros (líderes de opinión, grupos de interés, etc.); 2. su legitimación en base a la tradición histórica, los valores sociales, etc.; y 3. la percepción por los públicos de vínculos entre ellos y otros interesados en el tema. En este estadio las organizaciones no contemplan el tema como importante, como tampoco lo hacen los ciudadanos y los poderes públicos. Volvemos a incidir en que es en estas dos primeras fases donde tiene sentido hablar de gestión de conflictos potenciales como forma proactiva de las relaciones públicas, antes de que los conflictos dejen de ser potenciales para convertirse en ciertos.*
- 3º) *Status corriente. Se llega a esta etapa: 1. a través de la difusión que hacen los 'mass media' del tema; 2. cuando la cobertura del tema tiende a la dicotomía y dramatización de las posturas sobre el mismo; y 3. cuando varios públicos participan activamente en su dramatización efectista.*

⁵⁹⁹ XIFRA, J., *Op. Cit.*, 2005, p. 231

⁶⁰⁰ EWING, R.P., *Op. Cit.*, 1997, pp. 181-183

- 4º) *Status crítico. Un tema se convierte en crítico cuando la gente o colectivos de individuos se identifican con alguno de sus aspectos. Cuando se involucran. Es a partir de esta fase donde se puede requerir la intervención de una determinada política pública o decisión política. En estos dos últimos estadios la mejor táctica sigue siendo la negociación y la colaboración*⁶⁰¹.

Asimismo, los conflictos potenciales, considerados como tema y resultado de una decisión pública e insertos en el seno de la agenda mediática, pueden llegar a experimentar diversos grados de intensidad en función de la etapa del ciclo de vida que atraviesen. Su *grado de intensidad*, asimismo, se medirá por su presencia en foros que vayan más allá de los medios de comunicación, como por ejemplo congresos y jornadas. Las fases de *emergencia, difusión, establecimiento y erosión* de un tema estarán directamente relacionados con su evolución vital y el paso de una fase a la siguiente reflejaría su nivel de penetración social:

- *Emergencia del tema.* Es la etapa germinal en la que el conflicto existe en tanto que tendencia emergente amplia, solamente identificada por especialistas y *Think Tanks* y, por consiguiente, siendo desconocida por la inmensa mayoría de los diversos agentes sociales y, por supuesto, de la opinión pública. Conforme el "issue" va avanzando en su fase de emergencia, se produce una interpretación concreta de la realidad social, según Femers *et al.* (2000: 235-265). Y es precisamente esa interpretación lo que configura el corazón del conflicto potencial. Por su parte, S. Fink (1986) propugnará la idea de que es justamente la generación del sentimiento de esa necesidad la que proporcionará su sentido a esta etapa, que se instaurará a través de múltiples canales⁶⁰².

Tanto ésta como las etapas siguientes del ciclo vital del conflicto implican la presencia y participación activa de intermediarios que ejercerán gran influencia en la forma en que el tema irá penetrando en la realidad social. Cuanto más polarizado esté el debate, más fácilmente se identificará a sus protagonistas y a los antagonistas en cada una de sus fases, en especial, según Coleman (1993), a los colectivos o personas individuales que cuenten con la autoridad y la capacidad de liderazgo suficiente como para definir el "issue".

Asimismo cabe destacar que el nivel de complejidad con que cada tema es presentado variará enormemente de una fase a otra, en función del nivel de implicación de sus actores. Así, por regla general, en la fase emergente el concepto fundamental a menudo es admitido con gran rapidez, si bien, dado que a partir de ahí suele ser debatido por expertos, presenta un alto grado de complejidad. A menudo se da el caso de que los especialistas emiten opiniones y son los grupos de expertos quienes las debaten. Posteriormente serán los periodistas los que lo reduzcan a un único tema, al nivel de opinión o, como máximo, a dos, en tanto que contrapuestos.

- *Difusión del tema.* Por regla general son los propios afectados quienes protagonizan la difusión del conflicto potencial. En ese momento los antagonistas definen claramente sus posturas, posicionándose sin ambigüedades. Posteriormente, el conflicto se extenderá hacia territorios vecinos. A diferencia de lo señalado en la fase anterior, en ésta, las variables son fácilmente comunicables⁶⁰³.
- *Establecimiento del tema.* Es en esta fase que el "issue" se divulga y puede llegar a alcanzar a vastos sectores de la sociedad civil: se generaliza. Los intermediarios que intervienen suelen ser las organizaciones con influencia social, quienes, frecuentemente, se apropian de éste (como es el caso, por ejemplo, de los medios de comunicación), lo que suele conllevar una bipolarización en el debate público.

⁶⁰¹ XIFRA, J., *Op. Cit.*, 2005, p. 231-232

⁶⁰² XIFRA, J., *Op. Cit.*, 2005, pp. 232-233

⁶⁰³ XIFRA, J., *Op. Cit.*, 2005, p. 234

- *Erosión del tema.* La erosión del "issue" acontece con su pérdida de relevancia y el estancamiento del interés público, en especial tras producirse una acción legislativa o política que le afecta plenamente. Los actores implicados en la difusión se angostan conforme va haciéndolo el tema y ambos pierden así significación mutua. El asunto en cuestión pasa a ser discutido nuevamente tan solo en ámbitos específicos con elevado dominio del tema en cuestión⁶⁰⁴.

En lo que se refiere a la tercera etapa del proceso de Chase-Jones, correspondiente a la gestión *strictu sensu* de los conflictos potenciales, ya hemos visto que, al menos a finales de la década de los años 90 del pasado s. XX, se aplicaba una escasa investigación sistemática desde el área de Relaciones Públicas y que ésta más bien se concebía como un proceso secuencial y, en cierta manera, lineal, en especial en lo que se desprende de la experiencia de más de dos décadas en el área ejecutiva y legislativa de los gobiernos y en la de las empresas, en las cuales la opinión pública constituirá la primera etapa; y la regulación y la litigación, la última⁶⁰⁵. Esta concepción basada en la mera y simple observación del entorno irá dejando paso a una nueva visión alternativa, que situará el impulso en el interior de las organizaciones, en lugar de ubicarlo en el exterior. Ello supondrá un sustancial punto de inflexión, toda vez que implicará la aceptación de la responsabilidad en la generación de los conflictos -o de una porción de ella-, por parte de las organizaciones⁶⁰⁶. En los Estados Unidos, a mediados de la década de los años 90, comenzarían a aplicarse técnicas de investigación de dimensión prospectiva, en especial en el campo de la prevención de crisis empresariales, en las cuales el "Issues Management", como ya se ha dicho anteriormente, jugaría un papel fundamental⁶⁰⁷. En esta línea, cabe destacar la aportación de Lerbinger (1977) sobre la metodología de investigación aplicable a las auditorías y que crearía escuela:

- El *seguimiento del entorno*, centrado en la vigilancia y el control de la opinión pública
- La *Auditoria de Relaciones Públicas* que permite definir la posición de una organización con respecto a sus públicos
- La *Auditoria de Comunicación* que evalúa las actividades comunicativas de la organización
- La *Auditoria Social* que permite el análisis de la actuación de la organización en su vertiente social.

Jordi Xifra destacará muy acertadamente el papel fundamental que juega la gestión del modelo de la gestión de los "issues" para una concepción proactiva de las Relaciones Públicas, en un contexto amplio de políticas públicas. Para el académico catalán el ejercicio de la participación de la sociedad civil en los asuntos públicos deviene uno de los escenarios en los que el diálogo y las Relaciones Públicas son fundamentales. Según Xifra, esta circunstancia está en el origen de lo que Alfonso González Herrero (1998) ha dado en llamar gestión de conflictos potenciales para traducir el término de "issues management", en tanto que modelo proactivo de Relaciones Públicas, lo cual le da pie para desarrollar su discurso en torno a las políticas públicas como patrón de referencia del ejercicio de la función comunicativa, desde una perspectiva contemporánea:

⁶⁰⁴ XIFRA, J., *Op. Cit.*, 2005, p. 235

⁶⁰⁵ PAVLIC, J.V., *Op. Cit.*, 1999, pp. 73-74

⁶⁰⁶ J.V. Pavlic cita, en este sentido, las palabras de Richard A. Armstrong, ex presidente del *Public Affairs Council*, quien siempre se ha mostrado muy crítico con esta concepción del "Issues Management", y para el cual el término "connota manipulación y arrogancia y suena muy egoísta. Los conflictos no pueden ser gestionados ni dirigidos", en PAVLIC, J.V., *Op. Cit.*, 1999, p. 74

⁶⁰⁷ Destacan las investigaciones llevadas a cabo en este ámbito por WIMMER, R.D., DOMINICK, J.R., *La investigación científica de los medios de comunicación*, Barcelona: Bosch, 1996; por LERBINGER, O., *Op. Cit.*, 1977; y por HIEBERT, R.E., *Courtier to the Croad: The Store of Ivy Lee and the Development of Public Relations*, Ames: Iowa State University Press, 1988

El análisis de las políticas públicas es uno de los territorios más pluridisciplinarios de la moderna ciencia política. Se sitúa en la encrucijada de conocimientos establecidos, nutriéndose de sus principales conceptos: derecho, economía, sociología y comunicación, en especial la propia de las relaciones públicas. Prueba de la función crucial de nuestra disciplina en la elaboración de las políticas es el auge diario de las acciones de lobbyismo y de gestión de conflictos potenciales, que se han convertido en estrategias paradigmáticas de las relaciones públicas en la actividad cotidiana de las agencias externas y de los departamentos integrados, bajo el nombre de asuntos públicos⁶⁰⁸.

Los movimientos sociales de los últimos años han dado lugar a la creación de múltiples asociaciones de intereses compartidos (*lobbyies*), lo cual ha sido fuente de oportunidades de producción profesional para las Relaciones Públicas, en tanto que forma de gestión empresarial, ya que se han integrado plenamente en el ámbito de actuación de los procesos de toma de decisiones de la acción pública⁶⁰⁹. Así, las organizaciones contemplarán a los poderes públicos como parte integrante de su *mapa de públicos* y, de este modo, legisladores, altos funcionarios, responsables de grupos de interés y periodistas, entre otros, se constituirán en públicos prioritarios de los planes estratégicos corporativos. Ello es debido a que la dinámica política se constituye en un componente importante –y, a menudo, fundamental– de la configuración del entorno. Las estrategias de Relaciones Públicas, por lo tanto, bajo el formato de estrategias de relación con los medios; de *Lobbying*; o de difusión de defensa y de gestión de conflictos potenciales, serán formas de comunicación política habitual promovidas desde la alta dirección corporativa de las organizaciones. Xifra destacará la gestión de conflictos potenciales como una de las estrategias más eficaces de la práctica proactiva de las Relaciones Públicas. Así, citando a Hainsworth y Meng (1988) definirá esta disciplina como una acción focalizada en la identificación de temas potenciales o emergentes (legislativos, políticos y sociales) que pueden llegar a incidir en la vida de una organización, con la finalidad de movilizar los recursos disponibles en aras de influir estratégicamente sobre dichos temas y, en la medida de lo posible, procurar beneficiar a la organización.

En esta misma línea, el académico catalán citará a G.B. McGrath (1998), para quien el "*Issues Management*" sería un proceso de identificación de temas, tendencias y actitudes de los públicos que pueden llegar a afectar negativa, pero también positivamente, a una organización, lo que conllevaría el diseño e implementación de estrategias y tácticas por medio de las cuales hacerles frente, incluyendo programas de comunicación⁶¹⁰. Como ya hemos señalado con anterioridad en este mismo capítulo, preferimos acogernos a la concepción epistemológica planteada por McGrath, que abre una dimensión a la proactividad en sentido amplio, en tanto que permite identificar los conflictos potenciales, pero también sus oportunidades y, en ese sentido, traslada plena y definitivamente al ámbito de la función de Relaciones Públicas la responsabilidad de la supervisión/vigilancia constante del entorno (y de las "amenazas" y "oportunidades" clásicas del D.A.F.O o S.W.O.T.).

En consecuencia, la combinatoria de funciones de gestión empresarial (*management*) y de Relaciones Públicas proporcionará un punto de encuentro determinante para que las organizaciones encajen en su entorno de la forma más armónica posible, pese a sus complejidades y a sus vertiginosas transformaciones. De este modo, pues, y siguiendo a Heath (1997), Xifra sentenciará que al hacerse cargo de la gestión proactiva del "*Issues Management*" la función de Relaciones Públicas asumirá una función directiva absolutamente esencial⁶¹¹.

Tal como ya ha quedado dicho anteriormente en la primera parte de este mismo capítulo, para Chase (1984) un tema potencialmente conflictivo sería el espacio o distanciamiento resultante

⁶⁰⁸ XIFRA, J., *Op. Cit.*, 2005, pp. 215-216

⁶⁰⁹ XIFRA, J., *Op. Cit.*, 2005, p. 216

⁶¹⁰ XIFRA, J., *Op. Cit.*, 2005, p. 217

⁶¹¹ XIFRA, J., *Op. Cit.*, 2005, p. 217

de los efectos de la actuación de una organización y de las expectativas de sus públicos. Este "gap" o brecha puede llegar a influir fuertemente en la estrategia corporativa y tener implicaciones de calado en el cumplimiento de su misión y en sus metas y objetivos organizativos, de ahí que se destinen esfuerzos estratégicos para la identificación y posterior análisis de estos temas y tendencias, con el fin de construir una *agenda de conflictos potenciales* y, a través de su adecuada gestión, facilitar la anticipación al cambio⁶¹². El criterio para catalogar como crítico un conflicto potencial varía ampliamente en función de múltiples factores, entre los que se cuentan, por ejemplo, el tipo de organización, el sector al que pertenece, la etiología de sus objetivos empresariales, y los productos y/o servicios generados, entre otros. Cabe destacar, sin embargo, que no todos los conflictos potenciales por los que puede verse amenazada una organización pertenecen al ámbito público. Sin ir más lejos a menudo son de carácter interno y están íntimamente ligados a la cultura de la propia organización y no por ello son menos críticos o de menor enjundia. Finalmente, Xifra (al igual que nosotros) coincide con González Herrero (2003: 10) en su afirmación relativa a que:

*Si bien es cierto que el concepto de "issues management" nació y -en el sentido más dramático del término- aún sigue ligado a la temprana participación de la empresa en los procesos legislativos o de regulación empresarial, hoy día el concepto encuentra su sentido pleno fuera de la esfera política. El énfasis de la gestión de conflictos potenciales se extiende ahora a la proacción de la empresa en un esfuerzo por detectar cualquier asunto (legislativo, económico, político o social, en su sentido más amplio) que puede suponer un problema para el futuro de la organización*⁶¹³.

Según Fahey (1986), para que un asunto potencialmente conflictivo pueda ser catalogado plenamente como de carácter público, deberá:

- a. *Formar parte de las políticas públicas o de la gestión de asuntos públicos.*
- b. *Ser cualquier acontecimiento, controversia o desarrollo de una política pública que pueda afectar a la organización, y*
- c. *Originarse en un entorno social, político, administrativo o judicial,*

aunque conviene matizar a este respecto que las *tendencias*, entendidas como pautas de acontecimientos, condiciones, actitudes y opiniones de los públicos y que configuran sus expectativas, deben ser consideradas como distintas de los conflictos potenciales. Su seguimiento y análisis permanente son fundamentales para la detección de los asuntos emergentes, detectables únicamente para determinados colectivos con alta capacidad prospectiva (expertos, académicos o políticos) y que son susceptibles de emerger en algún momento como respuesta frente a un hecho que acapare la atención pública⁶¹⁴.

La gestión de los conflictos potenciales, según ha quedado expresado, nació a finales de la década de los 70 del siglo pasado en tanto que práctica corporativa directamente vinculada al área de comunicación. Como es sabido, ese momento histórico vino caracterizado por la expresión de un extraordinario escepticismo público hacia las instituciones de todo orden, tanto de carácter público como privado; por una corriente intensa de intervenciones legislativas y administrativas; y por un creciente interés de los medios de comunicación hacia las prácticas de la actividad empresarial de la época, todo lo cual constituyó la placa de Petri ideal para que la gestión de conflictos potenciales se constituyese en una estrategia idónea para que las organizaciones participasen mejor y de forma más eficiente en el debate público, siempre desde una concepción que contemplaba la perspectiva del largo plazo. Al rescoldo de esta nueva forma de proceder nacerá la *Public Relations Society of America* -de la cual W.H. Chase fue uno de sus seis miembros fundadores y presidente en sus inicios-, cuyos integrantes se esforzarían en identificar temas potencialmente conflictivos para, posteriormente, diseñar estrategias integradas de gestión y de comunicación con que hacerles

⁶¹² XIFRA, J., *Op. Cit.*, 2005, pp. 217-218

⁶¹³ XIFRA, J., *Op. Cit.*, 2005, p. 218

⁶¹⁴ XIFRA, J., *Op. Cit.*, 2005, pp. 219-220

frente, destacando claramente las ventajas de la anticipación (proactividad) del sector privado para coadyuvar a la formación de políticas públicas en su etapa germinal, en lugar de actuar a toro pasado (reactividad), una vez éstas definidas e implantadas.

Sería en ese periodo inicial y, posteriormente, en la década de los años 80, en que teóricos y profesionales comenzarían a desarrollar y definir sistemas y procesos para sistematizar el estudio de tendencias e identificar los acontecimientos potenciales, definir los temas y diseñar las posturas y las respuestas frente a éstos. A ello iría indisolublemente ligada, como es lógico, la definición de las funciones que caracterizarían la gestión de los conflictos potenciales y, asimismo, de los organigramas que debían desarrollar este tipo de actividades en el marco de los procesos corporativos de planificación estratégica y del área funcional de Relaciones Públicas⁶¹⁵. En definitiva, pues, la gestión de los conflictos potenciales se constituiría en parte integrante de la planificación estratégica de las Relaciones Públicas, vinculada plenamente con los fines corporativos y sus objetivos de negocio. Y permitiría a las organizaciones prever, evitar o prepararse para evitar eventuales futuras situaciones de crisis que pudieran ocasionar un impacto no deseado en el nivel del capital de su reputación corporativa y eludir conflictos con los públicos que configurasen su entorno. Xifra explica cómo Ewing aclarará las cosas y remarcará su importancia, al afirmar que⁶¹⁶:

I consider issues management to be one of the major functions that the PR/Profession can perform today. It is of equal or more importance than our other major functions: media relations, marketing public relations, investor relations, public affairs, employee communications, community relations, and corporate philanthropy. The additions of strategic planning and issues management to our duties in the past two decades completed our maturing into a modern profession. (...) It is now clear that, when PR professionals properly execute their issues management duties, they are functioning well beyond the communications field and deeply into the management problem-solving field, which is where we belong⁶¹⁷.

Así, el "issues management" y la planificación estratégica configuran la base sobre la que la alta dirección y su equipo de directivos 'seniors' deberán gestionar la organización:

While issues management focusses on 'public policy' research, foresight, and planning for the organization. The first is concerned with policy planning; the second is concerned with profit planning. This chart illustrates what each system is concerned with or can affect:

Issues Management

*Outside-in planning
Issues 1-5 years in future
Operational (annual) plans
Best of a contentious bargain*

Strategic Planning

*Inside-out planning
Issues 1-5+ years in future
Opportunity/Defense
Best of self-created bargain⁶¹⁸*

Por consiguiente, a tenor de lo expuesto, y según nueva cita de Ewing, a quien nos parece conveniente citar textualmente en su totalidad, pese a la excesiva longitud del texto:

Issues management is concerned with plans that groups outside the corporation are making in the sociopolitical and economic environment (the public policy process) that would impact the corporation's future and viability. It is also concerned with the outside plans it must make to counteract or support the plans of others as the corporation seeks to participate in the public policy process where the issues will be resolved.

Strategic planning is primarily concerned with the corporation's internal planning for its own business future, as it seeks to meet and beat its competitors in the economic arena.

⁶¹⁵ XIFRA, J., *Op. Cit.*, 2005, pp. 217-218

⁶¹⁶ XIFRA, J., *Op. Cit.*, 2005, p. 221

⁶¹⁷ EWING, R.P., *Op. Cit.*, 1997, pp. 177-178

⁶¹⁸ EWING, R.P., *Op. Cit.*, 1997, p. 178

On the time frame, issues management is primarily concerned with issues that will be resolved 12 months to 5 years in the future. (Of course, its monitor issues that won't be resolved for many years into the future –and brings those into the system as they move toward the five-year time frame).

Because of the shorter time frame and the need to react quickly to public issues, issues management is more concerned with adjusting current operations and operational plans to best benefit its stakeholders.

Strategic planning can and does operate in a longer time frame, five or more years out, which gives ample time to plan organizational changes to exploit current and expanding markets or move into new business or industries. In the extractive industries, planning may work in a time frame of 20 to 50 years or more. However, most strategic plans are five-year rolling plans.

Issues management's first responsibility is to make sure the corporation is well defended against whatever tactic or move the many organized actors in the public policy process chose to execute. This is designed to meet the first planning/management goal of every CEO: "No surprises!".

Issues management's next goal is to research out inherent opportunities in issues others generate or the company decides to generate in the public policy forums.

The primary duty of strategic planning, on the other hand, is to seek economic opportunities and to find ways to exploit them with internally created business plans. Strategic planning has a secondary responsibility of "contingency planning" in which plans are made to protect against competitive reversals, economic uncertainties, and other upheavals.

Thus, issues management is concerned with achieving the best resolution for its company's stakeholders in a contentious arena where bargains are struck. Strategic planning is concerned with harvesting the benefits of marketing that its plans have created.

(...) Both, issues management and strategic planning are guided by the corporation's mission statement, which attempts to tell who the corporation is and what it hopes to become, and makes commitments to its primary stakeholders –customers, employees, the general public, and shareholders. For issues managers, the company's mission statement frames the issues they must seek.

Issues managers scan for, monitor, and seek resolution only of those issues that might have significant impacts on their company's stakeholders, and hence the company's future.

Both issues management and strategic planning use similars techniques, share research, and reinforce each other in support of the organization's bottom line⁶¹⁹.

El proceso de la gestión del "issues management", como el de las Relaciones Públicas, adopta una forma circular: los conflictos potenciales se identifican, se priorizan, se gestionan, se siguen, y se vuelven a analizar para adaptar la estrategia a las nuevas situaciones (redefinir la postura, o modificar el plan de acción, o eliminar el conflicto potencial de la agenda, entre otras posibilidades)⁶²⁰. En esta orientación, Buchholz (1982) vinculará el *ciclo vital* de los conflictos potenciales al proceso de formulación de las políticas públicas en base a tres estadios:

1º) *Formación de la opinión pública. El ciclo empieza con los cambios de las expectativas públicas y se produce una brecha entre la actuación y el rendimiento de las empresas y las esperanzas del público hacia sus instituciones. Estos cambios suelen ser el resultado de modificaciones estructurales en la sociedad, que causan tensiones entre las expectativas sociales y lo que está sucediendo. Un nuevo tema público surge entonces, cuando el vacío es lo suficientemente amplio para afectar a un número importante de individuos, y causa la correspondiente insatisfacción con la actuación de la organización. En esta fase se discute el problema con la intervención de los*

⁶¹⁹ EWING, R.P., *Op. Cit.*, 1997, pp. 178-179

⁶²⁰ XIFRA, J., *Op. Cit.*, 2005, p. 226

ciudadanos a través normalmente de grupos de presión; lentamente la gente se forma una opinión. De este modo, se crean nuevas necesidades y el conflicto potencial se convierte en una cuestión política de la cual se hacen eco los mass media y los grupos de presión. Los políticos se apoderan del tema y accede a la agenda pública. Esta es una de las razones que explican la trascendencia de las Relaciones Públicas y la consideración de la gestión de conflictos potenciales como una de sus formas: generar una opinión favorable al trato del tema por los decisores públicos. Así lo ve también el propio Buchholz cuando sostiene que las actividades de la organización en esta fase han de ser sobre todo acciones de Relaciones Públicas.

2º) *Elaboración de la política pública, -que supone nuevas leyes y otras normas jurídicas relativas al conflicto potencial- se dan cita numerosos debates, discusiones y negociaciones, donde las técnicas de lobbyismo adquieren un destacado papel. Aquí el conflicto deja de ser potencial, para convertirse en actual.*

3º) *Ejecución de la política pública. Finalmente se discuten los criterios para cumplir la nueva normativa resultante de las fases anteriores. Esta fase puede comportar una reactivación del tema.*

Si la primera etapa esbozada por Buchholz está marcada por un contenido ampliamente comunicativo y de Relaciones Públicas, no lo está en la segunda, donde el papel del lobbyismo es eminente. Pero mientras la estrategia de lobbyismo es generalmente reactiva, la de la gestión de conflictos potenciales es, por definición, proactiva⁶²¹.

También Morley abogará por el carácter circular del modelo del "Issues Management" dado que, a su juicio, no posee una dinámica lineal. Defensor a ultranza de la gestión de conflictos potenciales, vinculada íntimamente a la gestión de la comunicación en situaciones de crisis, el profesional británico sostiene que:

[issues management] they are circular and it is of little value to debate the chicken and egg problem of whether it takes a crisis to alert a company to the value of a disciplined issues management procedure or if the cycle begins with that procedure.

The cycle of action with and without controls can be represented by a bisected circle in which proactive measures keep the company reputations well managed above the line and their absence sends it spinning into crisis below the line, as shown in chart 8.1 below.

Obviously, the corporate aim must be to avoid moving into the bottom half of the circle, which I have termed the "reactive zone" to indicate that events and opponents are dictating your responses. A more colourful and provocative description, which I have eschewed, might be the "danger zone".

Assuming that the process begins with the commitment of the organization to undertake a conscious effort to achieve a high corporate reputation, the strategies and proactive initiatives adopted to meet that goal must be accompanied by comparable measures to ensure that all those efforts are not brought to naught by an inability to foresee where there are serious weaknesses⁶²².

⁶²¹ XIFRA, J., *Op. Cit.*, 2005, pp. 226-227

⁶²² MORLEY, M., *Op. Cit.*, 1998, pp. 82-83

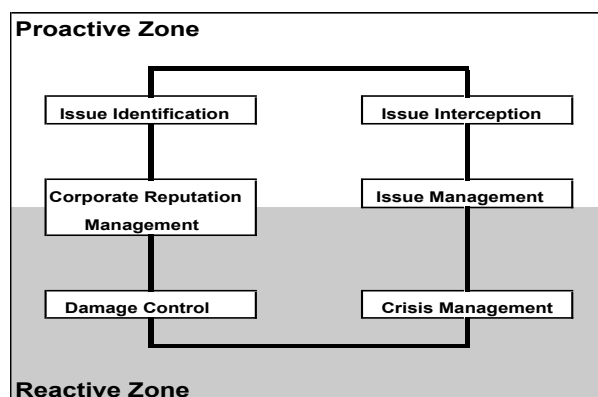


CHART 8.1. En MORLEY, M. *Op. Cit.*, 1998, p. 82

El *Issues Management Council* marcaría las directrices para el establecimiento, estructura y funciones a seguir por los directivos responsables de la gestión de "issues management", tanto de los especialistas en gestión organizativa, como de los profesionales de las Relaciones Públicas. Del mismo modo que acontece en los gabinetes de crisis, en el *Gabinete de Conflictos Potenciales* suelen converger diferentes apreciaciones, hecho éste muy positivo de cara al establecimiento de respuestas de amplio espectro que garantice el consenso y el conocimiento colectivo de la organización. Así, la composición del gabinete deberá estar configurado por aquellas personas que sean capaces de identificar los diversos temas y de valorar su capacidad de impacto, además de fijar sus prioridades y asesorar y formular recomendaciones de actuación a la alta dirección de la organización. El gabinete, asimismo, deberá reunirse periódicamente en aras de la revisión del estado de situación de los conflictos potenciales y de la respuesta de la organización frente a los mismos, así como para detectar y considerar los nuevos temas potenciales que vayan surgiendo con el devenir de los tiempos. Se hará necesaria la redacción de unos estatutos de funcionamiento del gabinete, no ya sólo para la correcta ubicación de sus integrantes, sino para que la alta dirección se haga cargo del propósito del gabinete. En este sentido puede consultarse, a modo de ejemplo clarificador, la aportación de McGrath (1998) de propuesta de modelo estatutario⁶²³.

De todo lo anteriormente expuesto se deduce que, al menos idealmente, la planificación estratégica de la comunicación debería incluir un componente de 'issues management' que permita identificar la totalidad de los 'issues' de la organización:

Strategic approaches to issues management emerge from an understanding of the following questions:
a) Does the organization own the issue?; b) In the case of multiple stakeholders, who shares ownership of the issue?; c) What is the probability that the issue will have a significant impact on the organization?; d) What variables influence controllability of the issue?; e) How can the organization help the public to reach 'social judgement' on issues?⁶²⁴

Desde la perspectiva de la comunicación estratégica nos parece muy oportuno finalizar este apartado dedicado al conflicto con una inteligente cita de J. Timoteo Álvarez⁶²⁵ que sin duda induce a la reflexión sobre el papel que pueden jugar las estrategias de comunicación como 'pegamento' de las fracturas que se producen como consecuencia de los desencuentros sociales⁶²⁶:

(...) cuanto más fragmentado está el mundo, más cohesión necesita. Cuanto más conflicto hay, más necesario es tender puentes. Son los déficits de paz acumulados y las carencias de diálogo los que explican la demanda socialmente sentida de consenso y los que abren el camino a nuevas estrategias.

⁶²³ XIFRA, J., *Op. Cit.*, 2005, p. 228

⁶²⁴ FERGUSON, S.D., *Op. Cit.*, 1999, p. 191

⁶²⁵ TIMOTEO ÁLVAREZ, J., "Comunicación, estrategia y consenso: la matriz social del siglo XXI", ALBERTO PEREZ, R. (ed.), *Estrategias de comunicación*, Barcelona: Ariel, 2001, p. 610

⁶²⁶ MANFREDI MAYORAL, J. L., "Las ingenierías del consenso. La semio/strateg/sfera", ALBERTO PEREZ, R. (ed.), *Estrategias de comunicación*, Barcelona: Ariel, 2001, p. 618

Y a mayor carencia, mayor demanda. Conforme al 'yin' y al 'yang' y al principio de complementariedad, los extremos se tocan [y] dialogan.

Sin duda es ese mismo espíritu de la letra el que anima a J.L. Manfredi a plantearse la pregunta siguiente: "¿por qué trabajar con un modelo de competitividad adversarial, centrado en 'competir' con los enemigos, en vez de trabajar con un modelo de competitividad centrado en alcanzar niveles de 'competencia' que nos permitan hacer mejores aliados? E, incluso, un paso más, ¿por qué no un modelo de competitividad que pueda permitir hacer de los enemigos posibles aliados?"⁶²⁷. Todo dependerá de si los comunicadores, siguiendo a Carr y Kemmis (1988), concebimos y llevamos a la práctica nuestra profesión como *técnica* (oficio), como *práctica* (decisiones basadas en la experiencia), o como *estrategia* (sometimiento del saber a un examen sistemático)⁶²⁸. Ese es, a nuestro entender, el gran desafío.

1.3.8. Públicos y Stakeholders

En 1989, J.E. Grunig publicaría su libro *Publics, Audiences and Market Segments*⁶²⁹, en el que ahondaría en su teorización sobre el papel que juegan los públicos en la función estratégica de un plan de comunicación. Pese a que ya había trabajado sobre ello en textos anteriores⁶³⁰, el artículo aportaría una novedad a la teoría general vigente en el ámbito de la comunicación, ya que con él se superaría la idea imperante de que el único receptor de los mensajes era la opinión pública, es decir, un conjunto indeterminado de individuos, de imposible identificación. Si bien, como ya sabemos, el concepto de públicos no es nuevo, Grunig introducirá el concepto de la *segmentación*, inspirándose en la teoría académica del área de *Marketing*, trasladada, en este caso, al campo de las Relaciones Públicas y, por extensión, a la Comunicación Social⁶³¹, incorporando los factores medioambientales que intervienen en los procesos de comunicación, inspirados en Dewey⁶³². La importancia de esta aportación supondría, de entrada, un redimensionamiento del concepto "públicos", que Grunig, acompañado de Repper, propondría clasificar en torno a un esquema de *círculos concéntricos*⁶³³, en cuyo anillo más alejado del centro se ubicaría la opinión pública (en tanto que "masa") y en los anillos siguientes se colocarían diversos grupos sociales, diferenciados a su vez entre sí en función de sus comportamientos individuales. La correcta inclusión de cada grupo de "públicos" en cada anillo supondría un conocimiento en profundidad de cada uno de ellos, lo cual constituirá la cimentación de la teoría situacional elaborada por el autor, basada en la hipótesis de que a mayor conocimiento de los públicos, mayor capacidad de interacción con éstos.

Para la *Teoría de los Círculos Concéntricos* de Grunig⁶³⁴ la máxima capacidad de conocimiento de un grupo social se centraría en poder estudiar el comportamiento individual de cada uno de sus miembros, quienes ocuparían la parte interior del círculo. A continuación se ordenarían los siguientes públicos, colocándolos en los anillos consecutivos, en sentido de adentro a afuera: en primer lugar aparecerían los "Públicos"⁶³⁵ o grupos sociales constituidos de forma

⁶²⁷ MANFREDI MAYORAL, J. L., *Op. Cit.*, 2001, p. 635

⁶²⁸ GARCIA GARCIA, F., "Hacia una teoría estratégica para la acción cotidiana", ALBERTO PEREZ, R. (ed.), *Estrategias de comunicación*, Barcelona: Ariel, 2001, p. 655

⁶²⁹ GRUNIG, J.E., "Publics, Audiences and Market Segments: Segmentation Principles for Campaigns", en SALMON, C., (ed.) *Information Campaigns: Balancing Social Values and Social Change*, Newbury Park: Sage, 1989, pp. 199-228

⁶³⁰ GRUNIG, J.E., REPPER, F, *Op. Cit.*, 1992

⁶³¹ GRUNIG, J.E., *Op. Cit.*, 1989, pp. 206

⁶³² DEWEY, J., *Op. Cit.*, 1938

⁶³³ GRUNIG, J.E., REPPER, F, *Op. Cit.*, 1992, pp. 132-146

⁶³⁴ GRUNIG, J.E., REPPER, F, *Op. Cit.*, 1992, p. 142

⁶³⁵ El autor utiliza el término "Públicos" para denominar a esos grupos sociales, lo cual puede confundir al lector en relación al concepto general de "públicos" que utiliza profusamente en su obra editorial. Quede claro, pues, que según la denominación de J. Grunig, el segundo anillo de los círculos concéntricos recibe literalmente el nombre de "Públicos", según se cita textualmente en el presente escrito.

organizada con el fin de establecer algún tipo de vínculo o relación con la organización. Seguidamente se ubicarían las "Comunidades"⁶³⁶, entendidas como grupos de personas físicas o jurídicas residentes en una zona geográfica perfectamente delimitada y que pueden segmentarse, a su vez, en función de sus características particulares de tipo cultural, social, administrativo, etc. En sentido cada vez más alejado del núcleo, el siguiente anillo incluiría a los denominados "Grupos" según características sociales y psicológicas compartidas y, a continuación, en el penúltimo anillo, los restantes "Grupos" en función de variables demográficas. Por último, el anillo más externo incluiría, según se ha dicho anteriormente, el concepto de 'masa', entendido como un conjunto de población social de imposible segmentación, por lo que resultaría imposible identificar y/o distinguir los públicos individuales, fueran éstos activos o pasivos.

La identificación de esas diversas tipologías de públicos introducidas por Grunig (1976, 1978, 1983a)⁶³⁷ supondría un nuevo enfoque para la comunicación estratégica, ya que sus investigaciones, reactualizando a Dewey⁶³⁸ demostrarían que existen tres tipos básicos de públicos, que actuarían según tres etapas separadas entre sí, en consonancia con lo que sostiene la *Teoría Situacional*:

- *Público latente*: aquél que se encuentra inmerso en una situación indeterminada, pero no la reconoce como problemática.
- *Público consciente*: grupo de personas que reconocen el problema de la situación.
- *Público activo*: individuos que, siendo ya conscientes del problema y eliminadas las barreras que suponen las restricciones, deciden pasar a la acción para ponerle remedio, o reciben información movilizadora, pasando a modificar sus actitudes,

de tal modo que, según perteneciesen a uno u otro grupo, los individuos desarrollarían diversas y variadas estrategias de actuación (en el sentido activo o pasivo), que obligarían a plantear diversos planteamientos estratégicos por parte de la función de Relaciones Públicas, para intentar producir cambios cognitivos en los públicos y alcanzar, así, el logro de los objetivos planteados en el programa o plan. Años más tarde, Grunig, en colaboración con Repper, afirmará que:

The canonical variates produced by this research have identified four kinds of publics consistently enough to assume they have theoretical regularity:

- *All-Issue Publics. Publics active on all of the issues*
- *Apathetic Publics. Publics inattentive to all of the issues*
- *Single-Issue Publics. Publics active on one or small subset of the issues that concerns only a small part of the population. Such issues have included the slaughter of whales or the controversy over the sale of infant formula in third-world countries.*
- *Hot-Issue Publics. Publics active only a single issue that involves nearly everyone in the population and that has received extensive media coverage (such as the gasoline shortage, drunken driving, or toxic waste disposal)*⁶³⁹

Abraham Moles (1971: 383-384) definiría el término de *público* como el agregado de sujetos o de 'átomos sociales' desperdigados por un determinado espacio geográfico que se caracteriza por ser amorfo, y cuyos miembros no poseen una relación directa entre sí. Así, abordar el estudio de los *públicos* supone una extraordinaria complejidad debido a su pluralidad ya que no se configuran como un todo monolítico sino que, como afirma Wilcox (2001: 249) se trata de una compleja mezcla de grupos con enfoques diversos en aspectos culturales, étnicos, religiosos y

⁶³⁶ GRUNIG, J.E, REPPER, F, *Op. Cit.*, p. 140

⁶³⁷ GRUNIG, J., *Op. Cit.*, 1976, 1978 y 1983a

⁶³⁸ DEWEY, J., *The Public and its Problems*, Chicago: Swallow, 1927

⁶³⁹ GRUNIG, J.E., REPPER, F., *Op. Cit.*, 1992, p. 139

económicos, y cuyos intereses en ocasiones coinciden pero, en otras, resultan divergentes y puedan incluso entrar en conflicto⁶⁴⁰. Por todo ello, según Araujo Leite:

Examinar o público significa examinar os públicos em sua variedade e dimensionalidade. Analisá-lo, conhecê-lo e dominá-lo quer dizer: compreender o ser humano em sua totalidade. Dito dessa forma, público cultural poderia ser uma área de conhecimento; não é matéria nem disciplina. Sua interdisciplinaridade cobre toda a geografia do ser no espaço e no tempo de jogo, tanto ao nível do particular; quanto ao nível do universal. Os entrecruzamentos e interdependências desta área se operam entre a filosofia e a política, entre a antropologia e a história, entre a sociologia e a psicanálise, entre a economia e a arte⁶⁴¹.

En el XV Congreso Brasileño de Relaciones Públicas de 1998 se concluyó que los públicos son el objeto específico de las Relaciones Públicas y su objetivo fundamental diagnosticar las relaciones de las organizaciones con sus públicos por medio de políticas y estrategias que atiendan sus necesidades de relación. De ello se deriva que el conocimiento en profundidad de los públicos se convierte en una necesidad estratégica fundamental, de cara a establecer dichas relaciones. Así, desde una perspectiva sociológica, el concepto de *públicos* puede definirse como un conjunto de personas pertenecientes a grupos sociales diversos y dispersos en un área geográfica determinada, que piensan y sienten de modo semejante respecto a problemas o movimientos de opinión determinados y que comparten formas de comportamiento espontáneo no sujetas a normas o estructuras definidas, según fue establecido históricamente por Blumer (1966) y Dewey (1927)⁶⁴². Los públicos poseen su propia psicología, ya que están constituidos por grupos de individuos unidos por lazos psicológicos, que comparten una misma opinión. Existen, por lo tanto, muchos públicos, es decir, muchos grupos psicológicos de individuos motivados por intereses, actitudes y opiniones comunes los cuales, a su vez, acogen en su seno a otros muchos públicos especializados, de características muy diferenciadas entre sí⁶⁴³. Por consiguiente, según Lakatos (1985) los *públicos* pueden ser considerados como *formas de comportamiento colectivo, ya que la opinión compartida puede llegar a transformarse en acción efectiva y compartida*.

Este enfoque conceptual, por lo tanto, se distancia del de *multitud* y del de *masa*, a menudo utilizados de forma indistinta y confusa, según se ocupa de definir Andrade en su diccionario de Relaciones Públicas (1996), para quien el concepto de *masa* (1996: 75) haría referencia a un grupo de personas sin contigüidad espacial alguna, configurada por individuos anónimos que participan de un mismo comportamiento colectivo y que convergen en acontecimientos, principalmente en base a consideraciones emocionales. Por el contrario, la noción de *multitud* en Andrade (1996: 78) sería el equivalente a un grupo espontáneo de individuos, unidos por lazos de contigüidad física y basada en impulsos, siendo inconstante, sugestionable e irresponsable. A este respecto, el autor señala la frecuente transformación de *multitudes* en *masa* y de éstas en *públicos*, como consecuencia directa del inmenso desarrollo de los medios de comunicación y, muy especialmente, del paulatino incremento del nivel educativo a escala planetaria⁶⁴⁴.

Cazeneuve (1976: 293-296), por su parte, considera con respecto al mismo tema que no puede definirse la *masa* desde una perspectiva cuantitativa, ya que se trata de una suma de individuos que no ofrece un nivel elevado de estructuración y que no puede ser delimitado con claridad en el espacio; es decir, que la *masa* no vendría definida por la cantidad elevada de personas que la conforman, sino por el de su homogeneidad. Mousseau (1972: 323-324), por el contrario, desde una perspectiva behaviorista, define el concepto *masa* como un gran número de personas que configuran una población extraordinariamente diversificada, sin organización social

⁶⁴⁰ FRANÇA, F., *Públicos. Como identificá-los em uma nova visão estratégica*, São Caetano do Sul: (Brasil) Difusão, 2004, p. 22

⁶⁴¹ Cfr. ARAUJO LEITE, J.D., <www.cac.ufpe.br-clipping/m5_0615htm>

⁶⁴² FRANÇA, F., *Op. Cit.*, 2004, pp. 29-41

⁶⁴³ FRANÇA, F., *Op. Cit.*, 2004, pp. 42-43

⁶⁴⁴ FRANÇA, F., *Op. Cit.*, 2004, pp. 45-48

alguna, pero que sin embargo responde de manera uniforme a estímulos determinados. Por último, W. Mills (1956: 303-304) sostiene que la *masa* se caracteriza por diversos factores:

- Son escasas las personas que expresan más opiniones que las que reciben. Debido a ello, la *comunidad de públicos* se constituye en una comunidad abstracta de sujetos que reciben impresiones a través de los medios de comunicación.
- Los mensajes que prevalecen -las comunicaciones- están tan perfectamente organizados que resulta poco menos que imposible para el sujeto receptor responder con inmediatez y con consecuencias.
- El poder establecido controla que las opiniones no se conviertan en acciones, debido a que poseen el control de los canales de acción.
- La masa no posee autonomía alguna con respecto a las instituciones, mientras que los agentes de éstas últimas la penetran, reduciendo cualquier probabilidad de que se autootorgue un papel en la forja de la opinión, a través de la discusión pública⁶⁴⁵.

La aportación de H. Blumer (1966: 43-50), destacado representante de la *Escuela de Chicago*, quien analizó la sociedad moderna en términos de masificación progresiva, mantiene que la vida en las sociedades contemporáneas se desarrolla en unas condiciones que acrecientan el comportamiento de la *masa* en perjuicio del de *público*. El autor norteamericano identifica la *audiencia de los medios de comunicación social* con la *masa*, entendida como un auditorio heterogéneo, indiferenciado y desestructurado (pp. 43-50). La *Teoría de la Sociedad de Masas* presupone la idea de que el público que la configura está atomizado, formado por individuos solitarios y desarraigados⁶⁴⁶. Desde esta perspectiva, el ser humano se encontraría aislado y sería precisamente este aislamiento el que lo convertiría en alguien particularmente vulnerable a la influencia mediática, en detrimento de otras formas de comunicación y de relación personal, como pueden ser los vínculos con otros grupos sociales (familia, amigos, compañeros de trabajo, etc.). Algunos teóricos de la comunicación de masas han empleado tradicionalmente el concepto de *masa* para referirse a los nuevos públicos creados por la implementación de los nuevos medios tecnológicos cuando, paradójicamente, se trataría de una concepción excesivamente simplista para explicar una realidad social altamente compleja y a menudo contradictoria. Por ello, desde esta misma tradición investigadora (*Mass Communication Research*) se cuestionaría de forma más concluyente la noción de "*masa*" y de "*sociedad de masas*", de tal forma que, hoy, la noción de masa está completamente superada, pese a lo cual la imagen de una sociedad masificada está presente en muchos discursos contemporáneos sobre la sociedad y la cultura⁶⁴⁷.

Blumer (1996: 43-46) distingue entre *público*, *multitud* y *masa* y con respecto a este último concepto propugna que se trata de un conjunto de sujetos aislados que, en base a sus necesidades e intereses particulares, focalizan su atención en un objetivo que, por regla general, se encuentra alejado de su experiencia personal y que, al igual que la *multitud*, no posee organización, rituales, normas ni líderes, ya que se trata de un grupo elemental y espontáneo que, en muchos aspectos, se parece a la multitud, pero que en otros difiere. La *masa*, pues, estaría conformada por los individuos que poseen una conducta masiva y que se caracterizan por provenir de todos los segmentos de la sociedad, de todas las clases y tipologías culturales; por estar configurada por sujetos anónimos, que no se conocen entre ellos, que poseen escasa interacción entre sí y que físicamente están separados unos de otros; por poseer una organización muy tenue, lo que les impide actuar con la unidad instantánea característica de la multitud y, finalmente, por actuar de forma irracional⁶⁴⁸.

⁶⁴⁵ PARES I MAICAS, M., *Op. Cit.*, 1992, p. 70

⁶⁴⁶ BUSQUET DURAN, J., *El sublim i el vulgar. Els intel·lectuals i la "cultura de masses"*, Barcelona: Proa, 1998, p. 182

⁶⁴⁷ BUSQUET DURAN, J., *Op. Cit.*, 2005, p. 249

⁶⁴⁸ PARÉS I MAICAS, M., *Op. Cit.*, 1992, pp. 59-60

En ese mismo contexto, Blumer analizaría asimismo los términos de público y multitud, diferenciándolos claramente: *público* sería el grupo de individuos que, espontáneamente, se enzarzarían en una discusión de carácter público, llegando a una decisión colectiva y, consecuentemente, alcanzando una opinión asimismo colectiva, mientras que la *multitud*, en su opinión, al carecer de organización social, de una estructura de roles preestablecida, de un liderazgo, de un conjunto de principios morales y de normas legales, no poseería conciencia de su propia identidad y actuaría por impulsos. El punto de vista blumeriano, sin embargo, resulta ciertamente reduccionista, ya que el concepto de *público*, como veremos, resulta mucho más vasto⁶⁴⁹.

A diferencia de Blumer, quien tiende a asociar el concepto de *multitud* como sinónimo de *muchedumbre*, Bijou (1966: 145-146) concebirá la *multitud* ('*foule*' en francés) como el conjunto de sujetos diversos, reunidos momentáneamente en un mismo espacio compartido, comprimidos unos contra otros, sea porque han sido convocados o porque han sido conducidos por motivos comunes. En la medida en que sus componentes posean conciencia de formar parte del fenómeno puede llegar a producirse un clima general que favorezca sentimientos de excitación que, en ocasiones, pueden desembocar en movimientos violentos. Complementariamente, en relación al tema que nos ocupa, para Tchakhotine (1952: 149-150) una *multitud* es una *masa*, pero una *masa* no siempre es una *multitud*, si bien en ambas se da la coincidencia del predominio de la dimensión afectiva -pasional- sobre lo racional⁶⁵⁰.

Para Parés i Maicas el concepto de *público* tiene una importancia capital en el marco de la disciplina de la comunicación social, debido a una serie de razones:

- Como sinónimo de *masa*, expresa, en un momento dado, el agregado humano que integra la audiencia de un medio. Tiene la ventaja de que da la impresión que sus comienzos, su delimitación, es más precisa que aquella y, además, porque, parafraseando el lenguaje teatral, parece que la audiencia como público tiene una participación más activa en el proceso comunicativo, lo cual no ocurre con la masa.
- El concepto público está relacionado con el de *esfera pública*, por lo que está al alcance de todos.
- La difusión de los medios es pública, por lo que la comunicación social también lo es.
- El público es uno de los elementos capitales de la opinión pública, entendida como el conjunto de opiniones formadas en el espacio público. Debe hablarse, por tanto, en términos de opiniones públicas (en plural), ya que habrá tantos públicos como temas puedan darse en un momento dado⁶⁵¹.

Otros ámbitos de las ciencias se han ocupado asimismo de estos mismos fenómenos. Así, desde la filosofía se concibe el *público* como una abstracción, como un ente inaprensible. Kierkegaard⁶⁵², contemplando la influencia de los medios de comunicación en el fenómeno, sostiene que:

Para que todo se reduzca al mismo nivel es necesario (...) procurarse un fantasma, una monstruosa abstracción, algo que lo comprenda todo y no sea nada, un espejismo. Ese fantasma es el público.

Es un concepto que hubiese sido imposible en la antigüedad porque el pueblo en masa, 'in corpore', tomaba parte en cualquier situación que se presentara (...). Sólo cuando el sentido de asociación en la sociedad se debilitó, y no fue lo suficientemente fuerte para utilizar realidades concretas, la prensa pudo crear esa abstracción: el público, que consiste en individuos irreales que no pueden ni podrán

⁶⁴⁹ PARÉS I MAICAS, M., *Op. Cit.*, 1992, p. 60

⁶⁵⁰ PARÉS I MAICAS, M., *Op. Cit.*, 1992, p. 63

⁶⁵¹ PARÉS I MAICAS, M., *Op. Cit.*, 1992, p. 67

⁶⁵² Cfr. McDONALD, D., "Masscult y Midcult", en BELL, D., et al., *Industria cultural y sociedad de masas*, Caracas: Monte Ávila, 1974, pp. 59-140

tener jamás la unión que da una situación real y organizada y que, sin embargo, se mantienen unidos como un todo.

*El público es una multitud más numerosas que toda la gente en conjunto, pero es un cuerpo que jamás puede valorarse (...) Un público es una especie de gigantesca cualquier cosa, un vacío abstracto y desierto que es todo y no es nada. Sobre esta base cualquiera puede atribuírselo (...) es algo que cualquiera puede pretender*⁶⁵³.

Desde la Psicosociología, G.W.W. Allport⁶⁵⁴ considerará que el *público* es un conjunto de personas que, en el seno de una comunidad, comparten un interés común, de tal forma que los sujetos que poseen una determinada opinión y los que la expresan serán identificados como integrantes de un público, destacando a este respecto que los grupos pueden superponerse, lo cual dificulta enormemente su configuración real. Philip Davison (1970: 27), por su parte, considerará el término como un amplio conjunto de sujetos, tanto si están reunidos físicamente en un mismo lugar, como si se encuentran desperdigados en diversos enclaves, que no se conocen entre sí, y que reaccionan frente a un asunto con la esperanza de que otros sujetos se manifiesten en los mismos términos. G. Maletzke (1970: 28-30), por su lado, establecerá el papel del público subordinado a su tratamiento como audiencia de los medios de comunicación⁶⁵⁵ y Wright Mills (1956: 303-304) concluirá que en los públicos concurren cuatro factores:

- Las personas expresan tantas opiniones como las que reciben.
- Los sistemas de comunicaciones públicas están lo suficientemente organizados como para poder responder efectiva e inmediatamente a cualquier opinión expresada públicamente. Así, mediante los debates y discusiones, se constituirán los diversos estados de opinión.
- Casi siempre existen posibilidades de acción concreta, incluso si van en contra del poder establecido.
- El público actúa de forma más o menos autónoma y refractaria a las instituciones autoritarias. Si estas condiciones se mantienen y prevalecen, se produce el fenómeno de la *comunidad de públicos*⁶⁵⁶,

de modo que en la *comunidad de públicos*, según Mills, la discusión será el elemento básico de comunicación y los medios de comunicación amplificarán y animarán las discusiones, permitiendo la interrelación entre un grupo primario y las discusiones de otro. Es decir: en una sociedad de masas la comunicación se establecerá preponderantemente a través de los medios de comunicación convencionales, para los cuales los públicos no serían más que su mero mercado. Parés i Maicas, sin embargo, considerará a este respecto que el peso específico de los medios de comunicación es tan grande y omnipresente, que la exposición a éstos ha sustituido el papel de la discusión ciudadana⁶⁵⁷.

Navegar por las diversas orientaciones conceptuales expuestas (*masa, multitud, público*) implica múltiples dificultades, ya que a menudo se confunden sus límites, según ha podido comprobarse. Por ello conviene señalar, a mayor abundamiento, cuáles fueron las voces más significativas que reflexionaron sobre el nacimiento de los primeros públicos, para seguir ubicados de lleno en el objetivo del tema que da título al presente capítulo. Al respecto pensamos que resultará conveniente contemplar previamente la noción de *esfera pública* comentada por Parés i Maicas en párrafos precedentes, que ya habría sido presentada anteriormente por Jürgen Habermas en 1962, quien argumentaría que durante la primera burguesía británica (s. XVIII) y paralelamente al crecimiento de una cultura urbana potente, tendría lugar el desarrollo de una nueva *esfera*

⁶⁵³ PARÉS I MAICAS, M., *Op. Cit.*, 1992, p. 68

⁶⁵⁴ Cfr. en PADIOLEAU, J., *L'opinion publique. Examen critique, nouvelles directions, recueil de textes*, Paris: Mouton, 1981, pp. 129-130

⁶⁵⁵ PARÉS I MAICAS, M., *Op. Cit.*, 1992, p. 69

⁶⁵⁶ PARÉS I MAICAS, M., *Op. Cit.*, 1992, p. 70

⁶⁵⁷ PARES I MAICAS, M., *Op. Cit.*, 1992, p. 71

pública creada al abrigo de los teatros, museos, óperas e infraestructuras de comunicación social de la época (editoriales, bibliotecas, etc.), que posibilitaría el crecimiento de la formación cultural de la sociedad, lo cual daría lugar a la aparición de grupos de discusión pública y de debate sobre los asuntos colectivos, que se situarían en un lugar intermedio entre los de la "*esfera íntima*" y los de la "*esfera estatal*". En esta *esfera pública*, sus participantes se autorrepresentarían como los propietarios de la opinión pública y el fenómeno favorecería un incremento de las relaciones sociales, restringidas, eso sí, a los burgueses ilustrados que podían tener acceso a los medios culturales de la época y que también estaban predispuestos a debatir públicamente de forma razonada. En el mismo sentido, para Habermas, la *esfera pública burguesa* se convertiría en un ámbito de debate informado, público y razonado, para cuya consolidación sería clave la emergencia de un mercado de prensa comercial libre si bien, siempre según el autor germánico, la condición comenzaría a cambiar con el fin de la era liberal, que se situaría en torno a 1870. Será a partir de ese instante que la *esfera pública* comenzaría a estar dominada cada vez más por grupos de poder económico o por el propio estado, quienes ejercerían un poder sobre la prensa, motivo por el cual Habermas desconfiará de los modernos medios de comunicación y aún más de las grandes concentraciones de poder mediático, contraponiendo el desarrollo de los medios de comunicación a la salud democrática de la sociedad⁶⁵⁸.

La aportación llevada a cabo por Gabriel Tarde (1890 y 1901) nada más estrenarse el s. XX debe ser asimismo considerada para una mejor comprensión del concepto de *público*. El autor galo pretendía descifrar el significado de vastos públicos en la sociedad moderna de la época, para lo cual profundizaría en los elementos que conformaban la identidad colectiva, en una sociedad que dejaría atrás la religión para ceder el protagonismo a nuevas creencias y a nuevas formas de participación social. Se planteó así la cuestión fundamental de si la prensa era capaz de generar un nuevo público o si, por el contrario, la preexistencia de un público sería el que explicaría el nacimiento de determinados medios de comunicación, toda vez que el público de la época moderna ya no era como los tradicionales: un auditorio (en una iglesia, en un teatro, etc.) de personas diversas que compartían físicamente un mismo espacio durante el determinado periodo de tiempo de duración de una representación o acto. El público lector de prensa, bien al contrario, se constituye en comunidad intelectual; en un conjunto heterogéneo de individuos dispersos en el espacio, pero mentalmente unidos por una actividad –la lectura de un periódico, por ejemplo– y, en consecuencia, partícipes de unos elementos mentales comunes que les cohesionan. Para el autor francés, la creación de esta nueva tipología de públicos –que situará en lugar preponderante en detrimento de las *masas* o las *multitudes*⁶⁵⁹–, significará la creación de estados de conciencia colectiva perdurable, que trascienden y erosionan las fuentes de identidad primaria⁶⁶⁰.

Conforme iría avanzando el s. XX, la nueva "cultura de masas" se iría asimismo convirtiendo en la forma característica de consumo cultural de las sociedades avanzadas, si bien, como señalará otro autor francés, E. Morin (1962, seis décadas después, no sería la única cultura existente, ya que se superpondría y rivalizaría con las culturas de carácter tradicional –cultura popular, culturas nacionales, cultura humanista, etc.–, es decir, con la diversidad y las múltiples formas culturales que configuran la sociedad postmoderna, caracterizada por un ámbito policultural, en la cual la cultura de masas se impregna de elementos procedentes de otras culturas⁶⁶¹.

La complejidad que supone el estudio de la comunicación social se hace también patente cuando se aborda otro concepto asociado a los anteriormente descritos: la *opinión pública*. A este respecto Parés i Maicas sostiene que:

⁶⁵⁸ BUSQUET DURAN, J., *Op. Cit.*, 2005, pp. 249-250

⁶⁵⁹ PARÉS i MAICAS, M., *Op. Cit.*, 1992, p. 69

⁶⁶⁰ BUSQUET DURAN, J., *Op. Cit.*, 2005, p. 250

⁶⁶¹ BUSQUET DURAN, J., *Op. Cit.*, 2005, p. 207

*Nos hallamos ante un supuesto tangible de interdisciplinariedad en el que sería lógico y aconsejable un enfoque y una metodología de esta naturaleza, pero en la que los perceptibles compartimentos estancos de las ciencias sociales constituyen un hecho evidente*⁶⁶².

Para comprender la naturaleza de la noción de *opinión pública*, así como la génesis y contenido del concepto, conviene remitirse a la obviedad de que está configurada por dos términos: *opinión* y *público*. *Opinión* porque se refiere a la expresión verbal, externa, de una actitud, entendida esta última, según Katz (1966: 80), como la predisposición del individuo a valorar de forma favorable o desfavorable un símbolo u objeto del mundo exterior; mientras que la *opinión* sería la expresión verbal de la actitud. Y *Público*, según lo expuesto en los párrafos precedentes. A partir de ahí y para adentrarnos en el estudio del concepto podemos recurrir a las diversas definiciones llevadas a cabo desde la sociología, la psicología, la antropología, la psicología social o la ciencia política, ya que desde estas diversas disciplinas puede considerarse como *masa*, como *multitud*, o como *público* en sentido estricto⁶⁶³.

F. H. Allport (1937: 15) considerará que la noción de *opinión pública* hace referencia a una situación multiindividual en la que los sujetos expresan su opinión, sea ésta favorable o desfavorable, y que ello se produce en una proporción cuantitativa tal que puede afectar, directa o indirectamente, a la acción a realizar sobre el objeto en cuestión. Por su parte, en el *Dictionnaire de la Communication et les Mass Media*, A. Moles et al. (1971) afirmarán que se trata de un juicio que manifiesta una actitud o disposición permanente hacia la reacción, por medio de cierto tipo de comportamiento, a un cierto tipo de situación. Rivadeneira (1979: 51-54), a su vez, afirmará que se trata de un fenómeno psicosocial y político consistente en la discusión y su libre expresión de un grupo de individuos con respecto a un objeto de interés compartido. Así, considerará a la opinión pública como un cuerpo heterogéneo de sujetos, ligados por situaciones mudables, intereses efímeros, expectativas circunstanciales, individuos presionados por la pertenencia grupal, ideologías políticas y creencias religiosas, desniveles educativos, diferencias idiomáticas y lingüísticas, *status* diversos y, por regla general, en conflicto unos con otros debido a diferencias culturales e, incluso, biológicas⁶⁶⁴.

Por su parte, desde la Escuela de Relaciones Públicas, Cutlip, Center y Broom⁶⁶⁵ definirían el concepto de opinión pública en estos términos:

Public Opinión represents a consensus, which emerges over time, from all the expressed views that cluster around an issue in debate, and that this consensus exercises power.

Pensar en términos sociológicos es imprescindible para la disciplina comunicativa ya que, como señala Gregory⁶⁶⁶, la opinión pública es causa y efecto de la actividad de Relaciones Públicas.

Para seguir profundizando en el concepto de 'públicos' nos parece que también debe reflexionarse sobre las características individuales del ser humano, ese individuo que compone el *público*, la *masa*, la *multitud* y la *opinión pública* y que viene protagonizando la narración de los párrafos precedentes y constituyendo su ingrediente fundamental. Llegados a este punto nos parece imprescindible hacer hincapié en el papel que juega la naturaleza humana en el proceso comunicativo, tal como a este respecto señala el Dr. Miquel Tresserras:

Ni la psicologia científica, ni la filosofia estructural ni, ara, la biologia no semblen poder negar que entre l'animal i l'home hi ha una diferència que s'expressa en un grapat de produccions: el llenguatge, l'eina, la imatge i la tomba, les quals suposen una intel·ligència autònoma que el fa capaç d'imaginar i de prendre decisions amb algun grau de llibertat. Els individus de la espècie humana pensen i senten amb

⁶⁶² PARES i MAICAS, M., *Op. Cit.*, 1992, p. 249

⁶⁶³ PARES i MAICAS, M., *Op. Cit.*, 1992, p. 250

⁶⁶⁴ PARES i MAICAS, M., *Op. Cit.*, 1992, p. 251

⁶⁶⁵ CUTLIP, S.M., CENTER, A.H., BROOM, G.M., *Op. Cit.*, 2000

⁶⁶⁶ GREGORY, A., *Op. Cit.*, 2000, p. 103

una complexitat difícil de comparar amb la dels altres primats. I actuen de forma imprevisible, de manera que la història que escriuen amb les seves vides és oberta; del futur només se'n poden fer conjectures vagues, vacil·lants, sense gaires possibilitats d'èxit. El futur és impredecible perquè depèn d'incalculables decisions personals que es prenen per mitjà de processos embrollats. Només les persones tenen sentiments, pensen, formulen hipòtesis, inventen, actuen i es contradueixen. (...) No prenen decisions el sistema, sinó persones capaces de respondre dels seus actes davant de l'altra gent. (...) Cada persona és una singularitat impenetrable com un terbolí de relacions úniques i múltiples, de tensions i felicitats, que s'alça en el temps i en l'espai en un moviment que no s'atura al llarg de tota la seva existència i de la qual cap imatge no pot representar l'interior. (...) D'aquest remolí singular de relacions que són en aquest ésser i en cap altre en diem subjecte, entitat que està al cas de les coses, té sentiments, pensa, imagina, raona, es mou, es relaciona o refusa de comunicar-se. Aquest subjecte està constituït per un cos i, també, per un nucli plurimorf de "jos" diversos: el jo que va al cinema, el jo que menja, el jo que estima o el jo que resol un problema matemàtic no són exactament el mateix, però cada un d'aquests "jo" forma part d'una mateixa construcció mental. (...) El subjecte és, per tant, un sistema mental construït amb records i destinat a actuar. (...) Ni ens acabem de comprendre a nosaltres mateixos, ni comprem els altres, ni ningú no ens comprèn ben bé. La persona humana és una realitat viva, inaferrable, complexa, bolcada a l'exterior, gràvida de possibilitats, fent-se contínuament⁶⁶⁷.

Según lo expuesto en el Capítulo 1.1.1, el hombre, el ser humano individual, configuraba el eje del pensamiento estratégico clásico, tanto en Oriente como en Occidente. Progresivamente, sin embargo, su figura iría desvaneciéndose hasta su práctica desaparición en la *Teoría de los Juegos* y en la formulación del *management* estratégico contemporáneo, de tal forma que "el estratega ha dejado paso a la estrategia". En ese punto, los jugadores de la teoría estratégica se irían deshumanizado y en ellos no quedará ya nada de las cinco cualidades que, para Sun Tzu, se requerirían para ser un auténtico estratega: sabiduría, credibilidad/confianza, benevolencia, coraje y severidad -una concepción humanista que entroncaría con el pensamiento de Confucio (551-479 a.C.) y con Lao-Tsé (s. VI-V a.C.), quien concebiría el *Tao* como una estrategia vital en la que, en palabras de Luis Racionero (1999), el *Tao-Tê-Ching* afloraría una vez y otra en "una sociedad no competitiva, sin incentivos al beneficio, tan contraria al 'Homo Oeconomicus' actual" y que culminaría en la máxima suprema laotseniana: "todas las guerras hay que ganarlas en el interior de nosotros mismos"⁶⁶⁸. En efecto: la ciencia iría fragmentando progresivamente al individuo, que sería sustituido por sus componentes. En este sentido López Cano describirá perfectamente la situación que acabamos de presentar:

Fue un proceso doble: de una parte [las ciencias] se alejaron unas de otras especializándose y encasillándose en enfoques parciales que perdían de vista la perspectiva global del hombre, y, de otra, sustituyeron al hombre como conjunto por sus partes componentes. Es un proceso que se inicia en el s. XVII, como resultado de la influencia del paradigma cartesiano-newtoniano de la física clásica y que tan sólo hace unas décadas ha comenzado a recibir una clara contestación por parte del cuerpo académico. Vemos así que la crisis del sujeto no es un problema exclusivo de la teoría estratégica, sino que se ha generalizado por todas las ciencias del hombre. La búsqueda de un paradigma del hombre para, sobre él, construir una teoría de los jugadores tropieza aquí con un primer escollo. Porque cómo vamos a encontrar un nuevo paradigma si ni tan siquiera encontramos al propio hombre, si ni siquiera tenemos un sujeto⁶⁶⁹.

El ser humano, la unidad primegia del conocimiento, ha ido diluyéndose en un progresivo distanciamiento intercientífico que reclama urgentemente que la ciencia contemporánea logre

⁶⁶⁷ TRESSERRAS, M., *La ciutat de risc. El prodigi de la televisió i altres tecnologies*, Barcelona: Papers d'Estudi - Trípod, Facultat de Comunicació Blanquerna, Universitat Ramon Llull, 2005, pp. 188-190

⁶⁶⁸ PINILLOS, J.L., "Del jugador racional al hombre jugador", en ALBERTO PÉREZ, R. (ed.), *Estrategias de comunicación*, Barcelona: Ariel, 2001, pp. 212-214

⁶⁶⁹ LÓPEZ CANO VIEIRA, C., *Op. Cit.*, 2001, pp. 251-252

recuperar una perspectiva armónica del individuo y de la naturaleza. Algunos científicos se han esforzado en difundir la idea de la necesidad de superar la fragmentación del saber actual, permitiendo con ello integrar nuevamente en ellas al hombre, y la iniciativa se produciría desde dos corrientes de pensamiento paralelas:

- La que aboga por un saber unificado (*meta-teoría*) que aglutine todas las ciencias en su seno.
- Tras objetivos más realistas y bastante menos radicales, la que defiende avanzar en esa línea desde cada una de las diversas materias, capitaneada por Edgar Morin, quien afirmará que las ciencias humanas no han configurado nuevas humanidades actualizadas sino que, o bien han creado modelos especializados, cuantitativos, formalizados y reductores de la física tradicional o, por el contrario, han seguido al ensayismo filosófico-literario de las humanidades clásicas, pero sin aporte de nueva savia.

La disyunción y el parcelamiento del pensamiento han acabado por crear una *patología del saber*, en el que "*ganancias inauditas de conocimientos se pagan con inauditas ganancias de ignorancia*", ubicadas en "*el edificio del saber contemporáneo [que] se eleva como una Torre de Babel que nos domina, en lugar de dominarla nosotros a ella*" (Morin, 1982, 1988). Y Marina (1997), a este respecto, aporta un remate de cabeza para culminar el gran debate: "*La fragmentación está haciendo muy difícil que la Psicología alcance la respetabilidad científica porque no hay ciencia del fragmento. No puede haber una teoría científica sobre los motivos sin hacerla sobre el automatismo y sobre los sueños y sobre la percepción y sobre el razonamiento. (...) Hay que establecer un nuevo marco general*"⁶⁷⁰.

Espoleado por similar inquietud, en la Europa de los albores del s. XX Henry Berr propuso, desde la revista *Síntesis*, una corriente favorecedora de la unificación de la disciplina de la Historia en un único enfoque global. Convocó a tal fin a historiadores, pero también a representantes de otras ramas científicas (economistas, sociólogos, filósofos, etc.). Al mismo tiempo, al otro lado del océano, científicos representativos del *Positivismo* alemán, llegados a Norteamérica tras huir de las hordas nazis tras la II Guerra Mundial, gestaban con idéntico propósito el movimiento denominado "*Unidad de la Ciencia*".

Lentamente, a la luz de esta nueva perspectiva, las cuatro primeras décadas del s. XX darán lugar a nuevas ciencias con cabida para el ser humano, como la Biología Molecular; la Sociocibernética; o la Ecología, que irán tendiendo cables con otras áreas aisladas del saber hasta que, mediado el siglo, Bertalanffy (1950, 1955, 1962,) diese a conocer su *Teoría General de Sistemas* que, de alguna manera, constituiría un *paradigma integrador* que permitiría cobijar bajo sus alas unificadoras a la totalidad de las disciplinas científicas y que, posteriormente, con el *Principio de Complementariedad* de Böhr (1958), conciliaría gran cantidad de conflictos científicos.

La ambiciosa gesta iniciada a principios del pasado siglo aún no ha dado los frutos planteados en las expectativas iniciales y, en la actualidad, la integración sigue brillando por su ausencia, si bien se observan tendencias claras en el sentido de persecución de la *inter, multi y transdisciplinariedad*. En efecto: las reclamaciones en aras de la recuperación del individuo y contrarias al desmembramiento de las dos sustancias cartesianas (*mente y materia*) no han dejado de proliferar en los últimos lustros. Buena muestra de ello son las aportaciones de Wittgenstein (1949), Bruner (1986) y el propio Morin (1988). Pero, en contra de lo que cabría esperarse, el intento unificador más pujante no ha venido de la mano de filósofos y humanistas, sino de las ciencias duras: el físico Niels Böhr será el responsable de reubicar al sujeto en el epicentro de su autorrepresentación cósmica, del que había sido expulsado por Copérnico, repitiéndose la tradición de que la emergencia de un nuevo *paradigma* provenga de la física y arrastre consigo a las ciencias restantes, de lo cual serán testimonio evidente algunas de las principales aportaciones del

⁶⁷⁰ LÓPEZ CANO VIEIRA, C., *Op. Cit.*, 2001, pp. 255-256

pensamiento del s. XX que han ejercido una influencia clave en la concepción contemporánea del ser humano y en nuestra forma de entender la vida:

- la *Teoría de la Relatividad* de Einstein;
- el *Principio de Incertidumbre* de Heisenberg;
- la *Teoría de las Estructuras Disipativas* de Prigogine;
- el *Principio de Exclusión* de Pauli;
- y la noción de *Complementariedad* de Bóhr⁶⁷¹

Todo ello ha sido posible por la incorporación al dominio científico de dos nociones que habían quedado totalmente excluidas de su territorio: el *individuo* y el *tiempo*. La física clásica newton-cartesiana permitía la separación de sujeto y de objeto, pero la nueva física cuántica, de corte relativista, no permitirá apartar al observador del objeto observado (porque es el observador quien crea la realidad⁶⁷²), lo cual conlleva una concepción unificadora de *sujeto-objeto*, de idéntico procedimiento a la de *espacio-tiempo* en Einstein. El avance en física, sin embargo, no se detendría ahí y aún iría más allá. Werner Heisenberg (1901-1976) propinaría el puntillazo final al *Determinismo* y a la causalidad lineal de la física moderna con su *Principio de Incertidumbre*⁶⁷³, que demostraría que el observador y la aplicación de *materia-energía* para llevar a cabo la observación afectan al objeto observado (Rodríguez Delgado (1997)). Y, así Bóhr y Heisenberg pulverizarían, con sus aportaciones subatómicas emanadas del universo ínfimo de las partículas, la separación cartesiana *mente-materia (el observador-lo observado)* [Capra (1985)] y harían llegar a las demás ciencias un mensaje centrado en el sujeto integrado en el mundo y a la red de relaciones que establecería con éste, como punto de partida para la ciencia contemporánea, en sustitución de la dicotomía cartesiana de *res cogitans* enfrentada a *res extensa*⁶⁷⁴.

El siguiente gran cambio vendría auspiciado por Wolfgang Pauli (1900-1958) y su *Principio de Exclusión* de orientación holística y sistémica, para el cual existen leyes que no se derivan de las leyes que rigen sus componentes. La diferencia de la física moderna con la física clásica radicaría en que en la segunda podían separarse los elementos de un todo, mientras que en la primera un conjunto -un átomo- se constituirá en un sistema que implicará un nuevo principio organizador con fenómenos cualitativamente nuevos:

*Este principio abría la puerta a una visión holística de la realidad y, sobre todo, a la Teoría General de Sistemas. Se había superado otro obstáculo para la comprensión integral del hombre: los fragmentos se reintegraban en el todo y el todo era 'algo más' que la mera adición de las partes*⁶⁷⁵.

Bóhr protagonizaría el tercer cambio desde un modelo de racionalidad francamente novedoso, que permitiría hacer compatibles pares de conceptos considerados hasta aquel momento como contrapuestos. Así, considerará la *complementariedad* como elemento descriptivo central de la naturaleza. Su principio se basará en que la luz se comporta como una partícula en determinadas condiciones de observación, y como una onda en otras, lo cual suponía una *incompatibilidad* si se contemplaba desde la física clásica, pero dejaba de serlo desde la observación derivada de una óptica mucho más rigurosa, la de la física cuántica⁶⁷⁶. Bóhr resolvió el dilema de que algo pudiese

⁶⁷¹ LÓPEZ CANO VIEIRA, C., *Op. Cit.*, 2001, pp. 256-257

⁶⁷² A nivel cuántico, Niels Bohr demostró, en su *Teoría de la Complementariedad*, que la intervención del sujeto-observador provoca que los electrones revistan las formas de corpúsculo y no de onda. *Cfr.* en LÓPEZ CANO VIEIRA, C., *Op. Cit.*, 2001, p. 257. "Únicamente cuando nosotros observamos en cuando la partícula decide estar aquí o allí, reviste la forma de corpúsculo y desaparecen las franjas de interferencia. Es, pues, la observación la que crea la realidad. Antes de la observación, el electrón revestía su átomo de onda y no era más que una pura potencialidad. El potencial no se realiza más que como consecuencia de la observación" [Xuan Thuan (1998)], *Cfr.* en LÓPEZ CANO VIEIRA, C., *Op. Cit.*, 2001, p. 287

⁶⁷³ Con su *Principio de Incertidumbre* Heisenberg demostró que la incertidumbre en la posición de una partícula, multiplicada por la incertidumbre de su velocidad y por la masa de la partícula, nunca puede ser menor que una cierta cantidad (la *Constante de Planck*). De este modo podían predecirse la posición y la velocidad futuras de una partícula. *Cfr.* en LÓPEZ CANO VIEIRA, C., *Op. Cit.*, 2001, p. 287

⁶⁷⁴ LÓPEZ CANO VIEIRA, C., *Op. Cit.*, 2001, pp. 257-258

⁶⁷⁵ LÓPEZ CANO VIEIRA, C., *Op. Cit.*, 2001, p. 258

⁶⁷⁶ "La situación parecía irremediabilmente paradójica hasta que se dieron cuenta de que los términos 'partícula' y 'onda' se referían a dos conceptos clásicos que jamás podrían describir completamente los fenómenos atómicos. Un electrón no es una partícula ni una onda, si bien unas veces tienen aspectos similares a una partícula y, otras, a los de una onda. Ni los electrones ni ningún otro 'objeto' atómico tienen propiedades que sean

ser dos cosas al mismo tiempo contemplando el fenómeno como dos aspectos complementarios de una misma realidad, superando con ello las contradicciones entre pares de conceptos antonómicos, tal como había predicado el *I Ching* 3.000 años antes. El propio Böhr insistió en aplicar la noción a otras ciencias, de modo que el término saltó de la física a la biología (descripción del cerebro como mente, que aunaría una estructura físico-química material con una serie de funciones cognitivas). Años después, Gonseth (1947) aplicaría a las parejas objeto-sujeto; determinismo-libertad; racionalidad-intuición; individuo-sociedad y Foulquié (1949) las implantaría en el conocimiento científico con su afirmación de que las ciencias aisladas adquieren su significado al ser insertadas en el 'todo' del pensamiento científico general [Rodríguez Delgado (1997)]. Se concluyó, así, que algunas de las dualidades que históricamente habían sido consideradas como excluyentes y contradictorias eran, a pesar de todo, integrables en el mismo sistema, por lo que la dicotomía histórica entre *racionalidad* e *irracionalidad* perdió su carácter de científicidad⁶⁷⁷.

Los diversos dominios de la ciencia seguían a la búsqueda de la conciliación de hombre y discurso científico y todas ellas discurrían por un sendero holístico. Pinillos (1988) y Penrose (1991), entre otros, propugnarían que la recuperación del sujeto pasaba inexorablemente por una explicación científica de las nociones de *mente* y de *consciencia*. Pinillos aplicaría a ello el concepto de *personalidad* (1975) y el de *mente* (1988). Jacob (1977) afirmaría que es el individuo quien crea la realidad con su *intencionalidad*; Dennet (1998) sostendría que lo hace mediante una *actitud intencional*; y Sommerhoff (1969) afirmaría, por último, que lo lleva a cabo por medio de la noción de *propositividad*, en otras palabras, por medio de las *actitudes proposicionales* de un sujeto que es capaz de generar dichos propósitos y metas y que además posee capacidad suficiente para lograrlos⁶⁷⁸.

El siguiente cambio que propiciaría el advenimiento de un nuevo *paradigma* sería la llamada *revolución biológica*, surgida de distintas disciplinas científicas que estudiarían al ser vivo en general y, más concretamente, al ser humano: biología, física, química, antropología, psicología, sociología, genética, bioquímica, biología molecular, neuro-endocrinología, ecología, etología, etc. Todas ellas proporcionarían una nueva lectura del hombre desde una cuádruple perspectiva (*bio-antro-psico-sociocultural*), derivada de la *Teoría de Sistemas*, que se centraría en la idea de que el ser humano y sus decisiones conforman un proceso interrelacionado e integrado en todos sus aspectos *lógicos, biológicos, psicológicos, sociológicos* y *culturales*. López Cano considera que, con ello, se constituirá un nuevo paradigma emergente, en la medida en que⁶⁷⁹:

Estamos ante un proceso abierto en el que cada día aparecen nuevos hallazgos. Y si bien es cierto que todos ellos apuntan en una misma dirección, entiendo que debemos mantener su carácter provisional en tanto no se ratifique por el cuerpo científico la visión unificada que surja de esa convergencia. De hecho, el modelo de hombre que vamos a considerar (...) no lo he encontrado disponible en ningún muestrario académico al uso. Llegar a él sigue siendo un trabajo de investigación y de reconstrucción. Hubiese sido para mí más seguro y deseable decir, simplemente: "Este es el modelo que nos ofrece tal o cual autor prestigioso", pero no ha sido posible. En mi exploración tras un modelo de ser humano, sólo encontré pistas, aunque, eso sí, pistas excelentes.

El gran acúmulo de reflexiones realizadas desde las ciencias sociales y las ciencias puras sobre el ser humano, que tan apresurada y sintéticamente hemos esbozado hasta alcanzar este punto, abrirán las vías a muchas de las consideraciones que, desde una perspectiva epistemológica y de práctica profesional de las Relaciones Públicas, serán expuestas a continuación con respecto a la noción de *públicos*. En efecto: visto todo lo anteriormente expuesto, desde el punto de vista de las Relaciones Públicas reiteramos que se hace más necesario que nunca establecer todo tipo de

independientes de su entorno. Las propiedades que tienen, sean éstas ondulares o corpusculares, dependen de la situación experimental, esto es, del sistema con el que se vean obligadas a entablar una relación recíproca, F. CAPRA (1985), Cfr. en LÓPEZ CANO VIEIRA, C., *Op. Cit.*, 2001, p. 287

⁶⁷⁷ LÓPEZ CANO VIEIRA, C., *Op. Cit.*, 2001, pp. 258-259

⁶⁷⁸ LÓPEZ CANO VIEIRA, C., *Op. Cit.*, 2001, pp. 259-260

⁶⁷⁹ LÓPEZ CANO VIEIRA, C., *Op. Cit.*, 2001, p. 260

segmentaciones de públicos, ya que deben dirigirse mensajes específicos a cada uno de ellos –en realidad, a tenor de lo expuesto en la cita anterior del profesor portugués López Cano, de ser posible, a todas y cada una de las *p-e-r-s-o-n-a-s* individuales que los conforman-, lo cual exige de los profesionales que de ello se ocupan capacitaciones y habilidades de altura para llevar a cabo los análisis de escenarios que permitan identificar qué grupos son estratégicos para los intereses específicos de la organización. Destacar este punto nos parece de importancia capital desde la perspectiva de la planificación estratégica, y por ello rescataremos esta visión de corte humanista - escasamente comentada y aún más raramente aplicada en la literatura especializada-, en el momento de abordar el Capítulo 3 de este trabajo y de elaborar nuestra propuesta operativa de un modelo global de planificación estratégica aplicado a las Relaciones Públicas y la Comunicación Integral, Total y/o Corporativa, en base a los postulados formulados por Beaudoin, en el sentido de que⁶⁸⁰:

Le rôle stratégique des relations publiques consiste alors à procéder méthodiquement au rapprochement de ce qui fonde l'entreprise avec ce qui fonde l'opinion de ses publiques, afin d'identifier points de rencontre et points de divergence. La notion de valeurs devient ici opératoire: quelles sont les valeurs qui animent l'entreprise et auxquelles tels publics sont dans la situation d'adhérer? Quelles sont les valeurs fondatrices des publics clefs de l'entreprise qu'il convient que celle-ci prenne en compte afin de permettre la communication sur des aspects concrets de son activité ?

En esta misma línea, el académico brasileño França señalará a Solano Fleta (1995: 167) como el único especialista que destaca la escasa relación existente entre el concepto de públicos en el ámbito de las Relaciones Públicas con el concepto contemplado desde la vertiente sociológica, ya que está poco difundido por la práctica profesional y ha tenido que ser la teoría la que, posteriormente, haya intentado delimitarla con mayor rigor. Por el contrario, alejándose de la orientación sociológica tradicional, Indaga (1995: 178) propugnará la idea de la pluralidad de públicos en la relación con la organización, entendidos como individuos o grupos que se consideran afectados, de forma directa o indirecta, por la actividad, real o no, de una persona física o jurídica, así como los conjuntos de carácter desconexo que surgen como respuesta social a un comportamiento extraordinario o anormal de la misma⁶⁸¹.

Finalmente, muchos profesionales y académicos considerarán –aunque restrictivamente– que el concepto de públicos se asemeja al de las audiencias de los medios de comunicación e, incluso, los hay que limitan el concepto a su vertiente mercantilista y los asocian únicamente con los consumidores. No faltan tampoco quienes los delimitan atendiendo a criterios tradicionales (características demográficas o sociales, por ej.) o quienes no hacen distinciones segmentativas y más bien se refieren a ellos como al ‘gran público’ (Lougovoy, 1974: 9-10). Sin embargo ya hemos visto cómo J. Grunig (1989: 138) se distanciaría de este último punto de vista y muy acertadamente rehuiría vincular los públicos al público en general ya que, en su opinión, los públicos siempre son específicos porque comparten un problema común. Cuando Grunig (1984: 138-139) analizó la teoría de orientación sociológica de M. J. Esman sobre la interdependencia existente entre las organizaciones y sus públicos, destacó las consecuencias de esas relaciones que, a su vez, se encuentran inmersas en un contexto ambiental determinado. Por lo tanto, en Grunig las relaciones estarán condicionadas por dos elementos: de un lado, por los vínculos de la organización con su entorno y, de otro, por la propia naturaleza de los públicos. Surgirá así la teoría acerca del conflicto que la interdependencia organización-públicos puede ocasionar con el medio ambiente externo, que para ser resuelto obligaría a la organización a comprometerse y a modificar su comportamiento y a negociar, de modo que se consiga un equilibrio que recupere la situación de estabilidad. Para lograr establecer dicho equilibrio con el medio ambiente deberá recurrirse a tres procedimientos:

⁶⁸⁰ BEAUDOIN, J.-P., *Op. Cit.*, 1995, pp. 32-33

⁶⁸¹ FRANÇA, F., *Op. Cit.*, 2004, p. 49

- Identificar los sistemas de interpenetración entre la organización y los públicos,
- Determinar cuál es el sistema de interpenetración que tiene más probabilidades de romper el equilibrio,
- Planificar los programas de comunicación en base al sistema de mayor perturbación del equilibrio, con el fin de conseguir su estabilización de la forma más suave posible⁶⁸².

Siempre siguiendo la *Teoría de los Públicos* de Esman, Grunig (1983: 140-141, 160) establecería las cuatro principales formas de vinculación de una organización con sus públicos:

- *Vínculos de poder*. Se basan en aquellas relaciones con organizaciones y grupos sociales que autorizan y facultan los controles que garantizan la existencia de la organización (gobierno, consejos de administración, accionistas, líderes comunitarios, etc.).
- *Vínculos funcionales*. Son las relaciones con organizaciones o públicos que emiten *inputs* y reciben *outputs*.
- *Vínculos normativos*. Son las relaciones establecidas con organizaciones similares o que comparten parecidos valores.
- *Vínculos generales o difusos*. Representan las conexiones con elementos de la sociedad que no pueden ser claramente identificados en tanto que organizaciones formales, es decir, serían públicos que se establecerían por el hecho de recibir presiones de parte de organizaciones (ambientalistas, estudiantes, minorías, etc.).

Todo lo anteriormente expuesto resulta de interés no tan solo para diferenciar los términos, sino asimismo para una mejor comprensión de la definición de las tipologías de públicos: siguiendo a Dewey (1927), y como también señalará posteriormente Andrade, J. Grunig (1983: 145) considerará que para ser catalogados como tales, deben producirse tres condiciones:

- Que se enfrenten al mismo problema
- Que se reconozca la existencia del problema
- Que se organicen para reaccionar de alguna forma frente al problema

y destacará, a este respecto, que en algunos grupos se dan las condiciones primera y segunda, pero no siempre la tercera.

Más allá de la *Teoría Situacional de los Públicos*, también otros autores de las Escuela de las Relaciones Públicas realizarán sus aportaciones personales. Por ejemplo, las que superan la división tradicional "geográfica" de los públicos en externos, internos y mixtos. Respecto de este sistema clasificatorio Porto Simões (1995: 135) suscribirá que pueden aportarse otros parámetros, toda vez que el público puede definirse como "*um conjunto abstrato de pessoas com interesses comuns entre si e referentes à organização*" (1995: 61) y, aunque sin llegar a formular una tipología específica, se inspirará en Lucien Matrat para clasificar a los públicos en cuatro categorías:

- *De Decisión*. Estos públicos son aquellos de los cuales la organización depende para el ejercicio de su actividad (gobierno, administración pública, comité de dirección, etc.).
- *De Consulta*. La organización los tendrá en cuenta y sondeará su opinión antes de la toma de decisiones estratégicas (accionistas, consejo de administración, etc.).
- *De Comportamiento*. Son los públicos cuya actuación puede estimular o perjudicar a la organización (clientes, funcionarios, etc.).
- *De Opinión*. Son aquellos que influyen a la organización por la mera manifestación de su punto de vista (líderes de opinión, formadores de opinión, periodistas, etc.)⁶⁸³.

⁶⁸² FRANÇA, F., *Op. Cit.*, 2004, pp. 51-52

⁶⁸³ FRANÇA, F., *Op. Cit.*, 2004, pp. 55-56

Completando la panorámica descrita, la *clasificación de públicos* aportada por Fortes (1999b: 110-117) recurrirá al Marketing y se basará en la idea de que del mismo modo que existe un portafolio de productos⁶⁸⁴, también puede existir un *Portafolio de Públicos*. Según esta teoría, los públicos se formarían en función de las controversias existentes en el medio interno y externo y los refuerzos de Relaciones Públicas "*procuram detectar na massa aqueles cidadaos e grupos que têm ou que possam vir a ter interesse pela organização*". Por lo tanto, al definir a esos públicos, las organizaciones deberán respetar la multiplicidad de intereses que éstos persiguen⁶⁸⁵:

Quando recohecem que os individuos e os grupos sofrem incessantemente as influências do ambiente externo, estrategicamente a organização não pode unicamente reagir aos embates proporcionados pela ação conjugada dos públicos; deve manter um relacionamento estável com cada um dos grupos, mais ou menos próximos, que venham, com muita predisposição, a mensurar as suas atitudes.

Incrementa-se esse relacionamento em diferentes níveis, contando a companhia com grupos dedicados a uma participação efetiva nos seus interesses; outros seriam tidos como neutros, não apóiam, mas também não comprometem os negócios. Deve-se evitar, portanto, choques com grupos específicos que se aproximam no sentido do debate de opiniões, visto que têm um conceito público muito negativo da organização.

En base a ello, Fortes (1999: 101-102) opinará que la forma de precisar las relaciones, los tipos de públicos y su relación con la organización dependerá de las variables del vínculo y de la proximidad en tanto que componente de la *Matriz del Portafolio de los Públicos*⁶⁸⁶:

A variável envolvimento ou proximidade, determinada no eixo horizontal da matriz, indica um interesse em elevação, e o afastamento, por sua vez, dilui a variável conceito público, mostrada no eixo vertical, positivo, negativo ou indiferente, quando não é sequer estabelecido.

Quanto maior for a participação e crescimento da empresa no mercado, maiores serão os interesses afetados, e maior será o número de grupos atingidos que regirão favorável ou desfavorávelmente.

Así, las categorías y las estrategias específicas para trabajar con el *Portafolio de Públicos* serán distribuidas en seis conjuntos:

- *Defensores declarados (área fuerte)*. Empleados, consumidores, exalumnos, expacientes, etc.
- *Contribuyentes reservados (área interesada)*. Consumidores potenciales, etc.
- *Observadores activos (área vulnerable)*. Que reaccionan positivamente cuando se les aporta información.
- *Espectadores masivos (área diluída)*. Públicos que pueden ser confundidos con la masa y pueden ser acogidos por la organización por medio de servicios específicos, como consumidores e individuos del público en general que, cuando se sienten mal atendidos, crean una imagen desfavorable sobre la organización.
- *Conflictivos movilizados (área de choque)*. Son los grupos que pueden acabar contaminando a las restantes relaciones de la organización (grupos de presión, administración pública).
- *Críticos acomodados (área de tensión)*. Grupos que, sistemáticamente, ven con desconfianza a los diversos tipos de organizaciones -con o sin razón-, como sindicatos, consumidores insatisfechos, poderes públicos, etc.⁶⁸⁷

⁶⁸⁴ Elaborado por la consultora norteamericana *Boston Consulting Group*, según ha quedado ya anteriormente descrito en capítulos precedentes de este trabajo.

⁶⁸⁵ FRANÇA, F., *Op. Cit.*, 2004, pp. 56-57

⁶⁸⁶ FRANÇA, F., *Op. Cit.*, 2004, p. 57

⁶⁸⁷ FRANÇA, F., *Op. Cit.*, 2004, pp. 57-58

Una vez más J. E. Grunig, en esta ocasión con la colaboración de T. Hunt⁶⁸⁸, completaría el escenario del concepto, para lo cual defendería la idea de la existencia de cuatro categorías de públicos:

- *Non-publics*
- *Latent publics*
- *Aware publics*
- *Active publics,*

y esta cuarta y última tipología, a su vez, los autores norteamericanos la dividirían en tres subcategorías, contempladas desde en el marco del *'issues management'*:

- *All-issue publics*
- *Single-issue publics*
- *Hot-issue publics*

Efectivamente: Grunig y Hunt (1984: 138-162; 2000: 234-235)⁶⁸⁹, en su desarrollo de la *Teoría Situacional* de los públicos⁶⁹⁰ establecerían un entendimiento en sentido amplio de la naturaleza y del comportamiento de los públicos. En 1997, Grunig (1997: 3-48) llevaría a cabo una retrospectiva de dicha teoría, en la que su abordaje de cómo los públicos pueden llegar a afectar a las organizaciones y a sus relaciones será considerado importante para la planificación estratégica. Según hemos visto, para los académicos norteamericanos existen cuatro tipos de públicos consistentes:

- los públicos activos con respecto a todos los problemas
- los públicos que no prestan atención a los problema
- los públicos activos respecto a un problema o a una parcela de problemas que afectan únicamente a una pequeña parte de la población
- los públicos activos sobre un problema que envuelve de lleno a cada elemento de la población y que tienen una cobertura extensa por parte de los medios de comunicación.

Conviene matizar, en este sentido, que a menudo se observa en la literatura especializada el empleo indiscriminado del concepto de "*publics*" y del de "*stakeholders*", usados como sinónimos. Sin embargo, existen diferencias notables entre ambos, de importancia fundamental de cara a la construcción estratégica, ya que:

People are stakeholders because they are in a category affected by decisions of an organization or if their decisions affect the organization. Many people in a category of stakeholders –such as employees or residents of a community- are passive. The stakeholders who are or become more aware and active can be described as publics. (...) The first step in strategic management of public relations, therefore, is to make a list of the people who are linked to or have a stake in the organization. Freeman (1984) called this list a stakeholder map of the organization⁶⁹¹. A typical stakeholder map for a corporation, Freeman added, contains owners, consumer advocates, customers, competitors, the media employees, special interest groups, environmentalists, suppliers, governments, and local community organizations⁶⁹².

⁶⁸⁸ GRUNIG, J.E., HUNT, T., *Op. Cit.*, 1984

⁶⁸⁹ KUNSCH, M.M.K., *Op. Cit.*, en A. CASTILLO ESPARCIA (coord.), *Op. Cit.*, 2005, pp. 80-81

⁶⁹⁰ quienes enfatizaban e insistían en la necesidad de no confundir la medición de la opinión de las masas con la de los públicos, en el bien entendido que, siguiendo a Herbert Blumer (1966: 43-50 y 1948: 542-554), un público es un grupo de individuos que: 1) se ve enfrentado a un problema o tema; 2) está dividido en sus ideas; y 3) discute sobre el problema, en GRUNIG, J.E., HUNT, T., *Op. Cit.*, 2000, p. 235

⁶⁹¹ destacamos esta idea como fundamental para la construcción de nuestra propuesta modélica de construcción estratégica, según describiremos en el Capítulo 3.

⁶⁹² GRUNIG, J.E., REPPER, F., *Op. Cit.*, 1992, pp. 125-126

Con su proverbial sentido común, Grunig y Repper apostillarán que la incorporación del concepto de "stakeholders" a la construcción estratégica supone un punto de inflexión fundamental, toda vez que establece una frontera que separa esta concepción de la que caracteriza el hacer de una buena parte de los profesionales –y CEOs- que, restrictivamente, conciben las Relaciones Públicas tan sólo como relaciones con los medios de comunicación⁶⁹³. Por tal motivo, pues:

*At times, a public relations program might reach publics effectively through the massive media – especially when the problem that produces the public is dispersed widely in the population*⁶⁹⁴.

Si recurrimos a la literatura especializada podremos encontrar muchas otras consideraciones en torno a diversas tipologías de catalogación de los públicos, como por ejemplo éstas que destaca Kunsch: la de Seitel (1995: 9-11), quien clasificará los públicos en:

- internos y externos
- primarios, secundarios y marginales
- apoyadores, opositores y sin compromiso
- tradicionales y futuros,

o la de Solano Fleita (1995: 168-187), quien los clasificará como:

- externos e internos
- actuales y potenciales
- indirectos y líderes de opinión,

o también la de França (2004), quien empleará el criterio de dependencia y participación del público en relación a los negocios de la organización y los clasificará en tres categorías:

- esenciales
- no esenciales
- de redes de interferencia⁶⁹⁵,

sin embargo Kunsch señalará que su objetivo se centra en demostrar que las técnicas de caracterización de los públicos, para descubrir su perfil y su nivel de relación con la organización, además de relacionar aquellos que son verdaderos "stakeholders" y serán objeto de acciones específicas de comunicación, son fundamentales para la construcción de un *diagnóstico* correcto y también para dimensionarlos en el contexto global de la organización⁶⁹⁶.

Beaudoin, por su parte, propugnará que la determinación de la utilidad de los públicos debe constituirse en el acto inicial indispensable para la elaboración de cualquier política de Relaciones Públicas, atendiendo a tres criterios fundamentales de los mismos, que permitirán clasificarlos en términos de:

- *estructurales* (proceso de catalogación),
- *coyunturales* (conocimiento de sus estados de opinión)
- *subsidiarios* (identificación de los públicos desde la visión global de la organización)⁶⁹⁷.

Siguiendo la aportación de Grunig, podemos constatar su sentido aplicativo. Así, en la descripción del Plan de Comunicación aportada por IRCOM en 1993⁶⁹⁸ se describirá que la comunicación debe ser dirigida a un público preciso y segmentado para que ésta sea eficaz, ya que "*Querer decir todo, a todo el mundo, es sinónimo de fracaso*". Se indicará que los públicos más habituales suelen ser los clientes (reales y potenciales), proveedores, trabajadores, autoridades gubernamentales y judiciales, instituciones económico-financieras, sindicatos, cámaras de comercio

⁶⁹³ GRUNIG, J.E., REPPER, F., *Op. Cit.*, 1992, p. 127

⁶⁹⁴ GRUNIG, J.E., REPPER, F., *Ibidem*

⁶⁹⁵ KUNSCH, M.M.K., *Op. Cit.*, en A. CASTILLO ESPARCIA (coord.), *Op. Cit.*, 2005, pp. 94-95

⁶⁹⁶ KUNSCH, M.M.K., *Op. Cit.*, en A. CASTILLO ESPARCIA (coord.), *Op. Cit.*, 2005, p. 81

⁶⁹⁷ BEAUDOIN, J.-P., *Op. Cit.*, 1995, p. 17

⁶⁹⁸ IRCOM, *Guía práctica de la comunicación*, Barcelona: Eyrolles - Gestión 2000, 1993, pp. 162 y ss.

e industria y se señala que puede profundizarse en su conocimiento en base a diversos criterios de segmentación⁶⁹⁹, como por ejemplo los *factores objetivos* (geográficos, edad, categorías socioprofesionales, etc.) y los *factores subjetivos* (estilos de vida). Así, para Caywood:

*The leadership role open to public relations is the ability and management charge to work with many groups, audiences, publics and stakeholders. As the name suggest, public relations manages relations with various publics. (...) public relations is expected to manage the corporation's relationships and reputation with many groups. More than other professions, public relations strengtthens the outside-in perspective of an organization through its managed relationship with many stakeholder group inside and outside the organization boundaries*⁷⁰⁰.

Los autores australianos Steidl y Emery entrarán también de lleno en la descripción de los criterios de segmentación de los públicos y realizarán su particular aportación, que citamos a continuación:

Attributes aplicable to most target groups

- *Level of awareness of the company and its competitors*
- *Favourable and non-favourable image perceptions about the company and its competitors*
- *Relevants attitudes and perceptions*
- *Degree of influence on others*
- *Current expousure to the company*

Attributes specifically related to product markets

- *Current product usage (for example, the company may target high-usage segments)*
- *Needs and, hence, potential product usage*
- *Demographic characteristics*

Attributes specifically related to equity and debt markets

- *Current exposure to the company*
- *Degree of understanding of the company's prospects and strategies for the future*
- *Perceived focus of control within company*⁷⁰¹

Los autores australianos citarán, asimismo, otros criterios de segmentación, como los anteriores de orientación marcadamente mercantilista⁷⁰², como podrá comprobarse a continuación, toda vez que se refieren exclusivamente a su consideración en tanto que 'mercado' y que bien pueden ser de utilidad en determinadas circunstancias, pero que a nuestro entender no pueden ser considerados como exclusivos, ni menos aún exhaustivos bajo ningún concepto ni, desde luego, de aplicación universal fuera del ámbito exclusivo de la empresa:

Approaches to the segmentation of consumers markets

Geographic

- *Country*
- *State*
- *Region*
- *Statistical division or local government area*

⁶⁹⁹ IRCOM, *Op. Cit.*, 1993, p. 164

⁷⁰⁰ CAYWOOD, C., *Op. Cit.*, 1997, p. xii

⁷⁰¹ STEIDL, P., EMERY, G., *Op. Cit.*, 1997, p. 23

⁷⁰² Grunig y Repper, en este sentido, matizan muy acertadamente lo siguiente: "The distinction between publics and markets is important for understanding the nature of publics and for clarifying the difference between public relations and marketing. Organizations can choose their markets, but publics arise on their own and choose the organization for attention. (...) Publics (...) organize around issues and seek out of organizations that create those issues –to gain information, seek redress of grievances, pressure the organization, or ask governments to regulate them.. (...) Public relations practitioners, therefore, communicate with publics that threaten the organization's mission or provide opportunities to enhance that mission. Marketing practitioners, in contrast, create and seek out markets that can use their company's products or services. Consumers provide an example of the difference. They constitute a market segment for marketing communicators, but they become a public of concern to public relations practitioners when a faulty product becomes an issue that turns a market into a public. Publics usually are more active than are markets. As a result, communication with publics must be symmetrical more often. Cfr. en GRUNIG, J.E., REPPER, F., *Op. Cit.*, 1992, pp. 128-129

- *Density (urban, suburban, rural)*
- *Climate*

Demographic

- *Age*
- *Sex*
- *Income*
- *Occupation*
- *Education*
- *Race*
- *Family size*
- *Stage of family life cycle*
- *Age of children*

Psychographic

- *Personality*

Product-related

- *Company / product-related*
- *Benefits sought*
- *Product usage: heavy, medium, light users*
- *Product usage: type of usage or application*
- *Level of awareness of company / brand*
- *Degree of company or brand loyalty*
- *Degree of access to company / product (eg distance to outlets, offices, warehouses)*
- *Attitudes towards company / brand*
- *Past experience with company / brand (eg negative, neutral, positive)⁷⁰³*

Approaches to the segmentation of industrial markets

Geographic

- *Region*
- *Location*

Demographic

- *ASIC code (Australian Standard Industry Classification)*
- *Number of employees*
- *Annual sales volume*
- *Number of outlets*

Psychographics

- *Interest of latest technologies (innovator versus laggard)*
- *Driven by profits, prestige, power, etc.*

Product-related

- *Type of goods bought*
- *Where used*
- *Application*
- *Purchase decision-*
- *making process (influencers, deciders, approvers, etc.)*

⁷⁰³ STEIDL, P., EMERY, G., *Op. Cit.*, 1997, p. 24

Approaches to segmentation of debt and equity markets

Geographic

- Region
- Location

Demographic

- Size of institution / investment capacity of private investor
- Industry orientation / investment or lending mix
- Ease of access
- Purchase decision-making process (influencers, deciders, approvers, etc.)

Psycographic

- Degree of Risk taking
- Underlying objectives (eg take-over, building a strategic share, etc.)

Los mencionados autores australianos señalarán, asimismo, la conveniencia de considerar algunos elementos en cuanto a la segmentación de los 'targets' (sic):

- Potencial influence of segment on the organisation's well-being (eg growth, profitability, market position, capitalisation, etc.)
- Segments targeted by the competition
- Size of segment
- Growth of segment
- Likely impact of the segment's opinions on other segments (in other words, are these opinion leaders?)
- Receptivity of segment
- Ability to reach the segment through communication
- Possible negative impact on other segments if the organisation is seen to target a particular segment
- Relevant image perceptions currently held by segment⁷⁰⁴

Grunig y Repper, por el contrario, considerarán que el criterio básico para segmentar los públicos desde la perspectiva de las Relaciones Públicas deberá centrarse en torno a la idea de que "planners should choose a segment of the population with which they will be able to communicate about the problem or issue affects the organization or a public", de tal forma que "campaigns also may strive for effects on cognitions and attitudes –sometimes as an intermediary effect of the path to behavioral change but sometimes as ends in themselves. In addition, public relations planners may attempt to affect collective behavior by creating and mobilizing activist, issue groups". Y apostillarán que habrá que atender a dos tipologías de variables: las "inferred variables" (measures of perceptions, cognitions, or attitudes) y las "objective variables" (demographics, geographic location, or use of media), en el bien entendido que la segmentación "based on inferred variables reduces the costs of media and interpersonal communication needed to reach targeted segments"⁷⁰⁵.

Más allá de las descripciones generales acerca de la categorización de las diversas tipologías de públicos y de sus criterios de segmentación, constatamos que en la bibliografía especializada no suele ser frecuente que se listen públicos específicos. Caywood, sin embargo, realizaría su particular aportación al respecto, si bien no alcanzará la plena exhaustividad:

- Employees, prospective employees and retired employees
- Local, state, regional and national governments
- Global, national, local and trade media
- Institutional and individual investors

⁷⁰⁴ STEIDL, P., EMERY, G., *Op. Cit.*, 1997, pp. 25-27

⁷⁰⁵ GRUNIG, J.E., REPPER, F., *Op. Cit.*, 1992, p. 131

- *Donors and members*
- *Industry, general business and professional associations*
- *Educational institutions*
- *Community members and leaders*
- *Corporate office, plant, and retail site neighbors*
- *Business partners selling products/services relying on the company*
- *Vendors and suppliers*
- *Financial institutions*
- *Taxing authorities and districts*
- *Environmental interest groups*
- *Unions and related labor interest groups*
- *Others*⁷⁰⁶

Por su parte, Andrade concebirá la comunicación como un conjunto de técnicas y actividades que se aplicarán al desarrollo de una estrategia dirigida a facilitar y a hacer más ágil el flujo de los mensajes cruzados entre la organización y los públicos de su entorno, y especificará algunos de ellos, aunque su listado también distará mucho de ser completo:

- inversionistas
- clientes
- proveedores
- gobierno
- medios de comunicación
- competidores
- distribuidores
- asociaciones
- cámaras
- organismos diversos
- público en general

También Steidl y Emery (1997) confeccionarán listas de públicos de forma concreta aunque, a nuestro juicio, tampoco su listado alcanza una exhaustividad plena. Además, destaca en ellos un criterio de marcada orientación empresarial (mercantilista y financiera), como suele ser característico y usual entre los representantes del área anglosajona:

- *Current customers*
- *Competitors' customers whom the organisation wants to attract*
- *Future entrants into the marketplace (eg younger age groups, students who will one day make decisions on the purchase of particulars items)*
- *Influencers (eg installers, retailers, consultants)*
- *Competitors (if the company wants to play a strong role within the industry)*
- *Regulatory bodies (eg government agencies)*
- *Suppliers*
- *Current staff*
- *Potential future staff (ie, relevant segments of the labour market)*
- *Current shareholders and providers of debt finance*
- *Potential future shareholders and providers of debt finance*
- *Investment analysts and other advisers to lenders and shareholders*
- *The media*
- *Unions*
- *Politicians*⁷⁰⁷

⁷⁰⁶ CAYWOOD, C. (ed.), *Op. Cit.*, 1997, p. xxiii

⁷⁰⁷ STEIDL, P., EMERY, G., *Op. Cit.*, 1997, p. 22

Andrade, por su parte, mantendrá el antiguo criterio geográfico de agrupamiento de los públicos a los que se dirige el esfuerzo comunicativo desde las organizaciones, como sabemos plenamente superado en la actualidad en tanto que categoría única, pero que en nuestra opinión sigue resultando útil para establecer y delimitar algunos enfoques categorizadores: el de la diferenciación entre públicos internos y públicos externos:

- A los públicos internos se dirige la *comunicación interna*, que es el conjunto de actividades llevadas a cabo por la organización para la obtención de una buena relación con éstos, utilizando diversos medios de comunicación que los mantengan permanentemente informados, integrados y motivados.
- Los públicos externos serán los receptores de la *comunicación externa*, a los cuales la organización hará llegar un conjunto de mensajes con el fin de mantener y mejorar sus relaciones recíprocas, en vistas a proyectar una imagen favorable,

y todo ello en el bien entendido de que ambas, comunicación interna y externa, es obvio que deberán estar perfectamente sincronizadas y encaminadas hacia un único objetivo común⁷⁰⁸.

Visto lo visto hasta ahora, concluimos que el concepto de "públicos" puede también definirse en función de la *imagen -reputación-* o representación mental que cada uno de ellos se haya formado de la empresa o institución, entendiéndolo como imagen -reputación- el sumatorio de todas las impresiones que, de manera consciente o inconsciente, hayan afectado a los diferentes grupos de públicos. No hace falta repetir la importancia de los *públicos* en relación a la planificación estratégica, toda vez que un conocimiento en profundidad de los mismo será requisito indispensable para poder diagnosticar los problemas que éstos planteen en cuanto a sus impresiones (percepciones, actitudes) y, en consecuencia, establecer los objetivos de la política de comunicación, que se identificará con la obtención del mejor nivel posible de reputación. Asimismo, destacamos la matización interesante aportada por Ferrer -con la que nos identificamos al cien por cien- con respecto a este concepto de "público", que se afirma en la base de que conviene que se produzca un punto de inflexión en la actual visión imperante acerca del hombre por parte de las empresas, de forma que el hombre consumidor mude en hombre social, con el que no solamente se intercambiarán bienes y fuerzas productivas, sino algo mucho más preciado: sus ideas⁷⁰⁹.

La *segmentación* de los públicos, a tenor de lo expuesto, será una de las tareas más importantes y cruciales a las que deberá hacer frente la planificación estratégica desde la función en línea. Coincidimos plenamente con J. Xifra⁷¹⁰ cuando, citando a Cutlip y Center (1952: 62-63), define el concepto "público" como un conjunto de personas, asociadas entre sí por vínculos comunes o afectado por un mismo asunto de consecuencias públicas. Nos adherimos a la idea de que la posible agrupación de estos públicos se llevará a cabo, en la planificación estratégica, desde esa perspectiva de mantenimiento de intereses comunes, más que por vínculos de cercanía geográfica o de cualquier otro punto de vista. No dudamos al afirmar que debe ser éste el criterio de segmentación fundamental a utilizar, de forma que los esfuerzos comunicativos y de influencia sobre las personas se consideren en términos individuales y se focalicen a los intereses particulares de cada individuo.

Boiry también hará referencia al concepto "públicos" al describir las etapas del programa de Relaciones Públicas y planteará que una vez realizado el análisis del entorno, la ubicación de la empresa en el mismo, y definidos los objetivos del programa, la primera fase deberá consistir en una identificación de los públicos concernidos en relación a los objetivos a alcanzar, así como de sus posibles agrupaciones. El autor no especificará cuáles son los criterios sobre los que articular el concepto "grupo", limitándose a comentar que éstos deben ser inventariados, del mismo modo que

⁷⁰⁸ ANDRADE, H., *Op. Cit.*, 2005, pp. 16-17

⁷⁰⁹ FERRER I FORNS, A., *Op. Cit.*, 1993, pp. 39-41

⁷¹⁰ XIFRA, J., *Op. Cit.*, 2001, p. 73

lo hace respecto a los públicos, cuyo concepto tampoco define. Sorprende esta imprecisión y falta de rigor, toda vez que el autor galo otorga una gran importancia a ambos términos y a la función que éstos juegan en la intervención de las Relaciones Públicas, como veremos a continuación. En efecto, una vez realizado el inventario de los públicos y grupos concernidos, Boiry establecerá que, para cada uno de dichos grupos deberá estudiarse el nivel y el mecanismo de su influencia, que catalogará en base a cuatro tipologías⁷¹¹:

- el nivel de *decisión*
- el nivel de *consulta*
- el nivel de *comportamiento*
- el nivel de *opinión*

Puede deducirse, quizás, que el autor se refiere a *grupos de públicos* en tanto que agrupaciones sociales existentes y que el estudio de los niveles y mecanismos de influencia en base a las cuatro naturalezas anteriormente descritas, en relación a los objetivos del programa, permiten ir perfilando la relevancia estratégica que representarán de cara al desarrollo del diseño del programa que pretenderá, en cualquier caso, el establecimiento de relaciones de mutua confianza entre la organización y sus públicos. Todo apunta a que Boiry da por sentado que sus lectores saben a qué se refiere cuando expone su comentario sobre los públicos de una organización, ya que, tras describir brevemente a éstos como:

*(...) a todos aquellos cuya opinión pueda tener una importancia directa o indirecta en la vida futura o presente de la empresa. A todos los que directa o indirectamente, tienen o quieren tener relaciones con la empresa. A todos aquellos que consideramos jurados de la empresa, si pensamos de ella que no se justifica su existencia más que por los servicios que aporta a la comunidad*⁷¹²,

simplemente plantea un pequeño listado, a modo de ejemplo y a todas luces no exhaustivo:

En todo caso serán públicos 'a tratar' sus clientes, sus proveedores, su entorno humano, las administraciones de las que depende, sus accionistas, el mundo económico y financiero, los grupos de presión (ecologistas, consumidores...)

Numerosas son las personas y colectivos que ostentan, frente a la empresa, un cierto poder político, económico o social: poderes públicos, servicios administrativos, asambleas parlamentarias, cámaras de comercio, sindicatos y otras organizaciones profesionales.

*Además de los públicos que hemos enumerado, hay otros cuya influencia, no por ser menos directa es menos poderosa. Citaremos en particular: los que tienen una función educativa, es decir, el cuerpo de profesores; los jóvenes que constituyen un público muy específico; los agricultores; los consumidores; los medios económicos y financieros, los grupos confesionales, los grupos organizados en el seno de la empresa, el mundo de la tercera edad, etc. Y, por supuesto, está la prensa. Este 'público' tiene la particularidad de dirigirse al gran público lector*⁷¹³.

En este mismo sentido, el también francés Beaudoin ampliará la perspectiva y considerará que:

*La détermination de l'utilité des publics est l'acte préliminaire indispensable à l'élaboration de toute politique de relations publiques. Cette détermination se fonde sur trois séries de critères: des critères mécanistes ou structurels; des critères opportunistes ou conjoncturels; des critères utilitaristes ou subsidiaires*⁷¹⁴.

En efecto: conviene que en todo programa (conjunto de acciones) y más aún en toda política (conjunto de líneas estratégicas a medio o a largo plazo) se contemple un estudio en

⁷¹¹ BOIRY, PH.A., *Op. Cit.*, 1998, p. 57

⁷¹² BOIRY, PH.A., *Op. Cit.*, 1998, p. 73

⁷¹³ BOIRY, PH.A., *Op. Cit.*, 1998, pp. 73-76

⁷¹⁴ BEAUDOIN, J.-P., *Op. Cit.*, 1995, p. 17

profundidad de los *públicos estratégicos concernidos*. En este sentido, Beaudoin continuará afirmando que los públicos deberán clasificarse atendiendo o diversos criterios. A saber:

- Criterios estructurales. El *análisis estructural* de los públicos es el más simple que puede darse. Se trata de establecer la catalogación sistemática de los públicos de una organización⁷¹⁵, estén éstos relacionados o no con la misma, los cuales conformarán el fichero de base indispensable para el diseño de cualquier planificación estratégica comunicativa posterior con los públicos clave o públicos relevantes.
- Criterios coyunturales. El catálogo (o *mapa*) de públicos no es inerte y, por tal motivo, conviene determinar, en cada uno de ellos, el estado de sus preocupaciones y motivaciones, es decir, más allá de un conocimiento meramente estructural de los públicos, se trata de adquirir un conocimiento coyuntural de sus estados de opinión, de tal modo que pueda determinarse la causa fundamental de cada estado de opinión⁷¹⁶.
 - Dicho conocimiento de los diversos *estados de opinión* se hace de todo punto indispensable para la identificación de aquellos elementos (ideas y grupos que las comparten) que serán favorables *a priori*, o contrarios a los intereses de la organización, en el bien entendido que la convergencia de opinión no supone necesariamente la compatibilidad de las identidades de los que las comparten⁷¹⁷. El establecimiento de los hechos deberá relacionarse con este análisis cualitativo, de tal forma que pueda constatarse si existe la posibilidad de producir alguna modificación a corto plazo como consecuencia directa de una intervención estratégica derivada del plan de acción, o bien si, por el contrario, se trata de una opinión fija o dogmática, por lo que sería inútil intentar hacerla evolucionar. Ello implicará la realización de pronósticos de amplia dificultad y, a menudo, muy arriesgados. Un conocimiento histórico de los públicos contribuirá en gran medida, a menudo y como mínimo, a establecer la naturaleza de las opiniones detectadas.
 - En cuanto a las *fuentes de la opinión*, ésta última se formará bajo la influencia de muy diversos impulsos y hay que destacar que cuanto más general sea la cuestión objeto del estudio, más difusos serán los orígenes de la opinión. Deberá en cualquier caso gestionarse el análisis de la opinión de cada público buscando sus causas, así como identificar a los líderes de opinión, los aliados y los contrarios. Asimismo, el análisis de las fuentes de la opinión deberá atravesar por el proceso de una lectura retrospectiva de los medios comunicación (de información general y especializados). En este sentido, en la actualidad, la disponibilidad de bases de datos informatizadas y de programas informáticos específicos permiten gestionar con mayor facilidad y eficacia el análisis de contenido, semántico y semiológico, para profundizar en el discurso imperante en el seno de cada grupo de públicos y en cada público individual en concreto.

Otro elemento esencial en el proceso de investigación inicial sobre los públicos serían las encuestas directas aplicadas a los líderes de opinión de los públicos concernidos (*stakeholders*). Bien aplicada, una encuesta cualitativa permite profundizar en los procesos de reflexión de los actores de un sector, clarificar los mecanismos de su comunicación de influencia (recibida o emitida) y proporciona al profesional que la aplica un conocimiento directo acerca de los interlocutores clave⁷¹⁸.

⁷¹⁵ que otros autores denominan como "mapa de públicos", criterio denominativo que adoptaremos nosotros en el futuro.

⁷¹⁶ BEAUDOIN, J.-P., *Op. Cit.*, 1995, pp. 17-20

⁷¹⁷ Este razonamiento de Beaudoin reviste, a nuestro juicio, una gran importancia desde un punto de vista estratégico, toda vez que implica un criterio de segmentación y subsiguiente agrupamiento de los públicos exclusivamente en base al criterio de sus *estados de opinión*, yendo más allá de otros criterios básicos de segmentación clásica (demográficos, nivel cultural, clase social, etc.) y, en consecuencia, hace de todo punto indispensable el empleo previo de investigación científica, especialmente de carácter cualitativo que, como veremos más adelante, constituye la base fundamental de todo programa estratégico de comunicación.

⁷¹⁸ BEAUDOIN, J.-P., *Op. Cit.*, 1995, pp. 19-21

- Criterios subsidiarios. Las dos categorías que se describirán a continuación son de carácter institucional y conducen a la identificación de los públicos por medio de una visión global de la organización, tomando en consideración los diversos aspectos de su funcionamiento (social, financiero, técnico y comercial). En consecuencia, pues, no están determinados por un único y concreto aspecto, sino por el conjunto de todos ellos. Así, los públicos serán considerados en tanto que la organización existe, y a la inversa.

La segmentación de los públicos se establecerá *para determinar los estados de opinión de cada grupo establecido y, así, determinar la posible conveniencia de diseñar un programa o plan estratégico aplicado a a cada grupo en particular*. Tradicionalmente se ha denominado a las agrupaciones de mayor relevancia jerárquica como públicos relevantes o públicos prioritarios. La relativamente reciente incorporación del concepto anglosajón de *stakeholders*⁷¹⁹, entendida como:

Termo idiomático inglés que define todas as pessoas que possuem interesse em relação às empresas, ou organizações: os shareholders (accionistas), o governo, os consumidores e os grupos ativistas de consumidores, funcionários, as comunidades representativas e a mídia,

según cita de Carroll (1998: 38), conduce a que, en ocasiones, el neologismo se presente de forma confusa, cuando no errónea, ya que, como ha quedado expuesto con anterioridad, suele emplearse como sinónimo de públicos (Hunt, 1994: 14). Y no es así. Los *stakeholders* influyen en las decisiones de las organizaciones. En este sentido, Carroll matizará que, para una mejor comprensión del concepto, entender el significado de *stake* puede ayudar. Un *stake* sería un interés o una participación en una iniciativa y también en una reivindicación y afectaría a simples intereses o a reivindicaciones legales de extrema importancia. Por tanto, para Carroll un *stakeholder* sería cualquier individuo o grupo de individuos que reivindique tener uno o más de un *stake* en los asuntos de una organización, en el bien entendido que del mismo modo que los *stakeholders* pueden ser afectados por las decisiones de una organización, también puede darse la misma circunstancia a la inversa, a saber, que éstos también afecten a las decisiones de la organización, lo que conllevará una interactividad bidireccional o intercambio de influencias⁷²⁰. Algunos autores distinguirán entre *stakeholders* internos y externos -Mitroff (1983); Cavanagh y McGovern (1988)-. Para Freeman⁷²¹ serán los *“any individual or group who can affect or is affected by the actions decisions, policies, practices, or goals of the organization”*, mientras que para Brody⁷²² serían *“groups of individuals whose interest coincide in one or more ways with the organization”*.

Pese a todas estas consideraciones, sin embargo, mostramos nuestro total acuerdo con la muestra de sentido común del profesor J. Xifra, quien afirma que no cree necesario recurrir a este neologismo para denominar lo que, históricamente, en la Escuela de las Relaciones Públicas siempre se ha denominado como “públicos” y que, en nuestra opinión, quizás podría llegar a matizarse aún más, señalando su carácter estratégico, y denominarse públicos clave, para diferenciarlos del conjunto general del ‘mapa de públicos’ con los que una organización puede relacionarse e interaccionar. Grunig y Hunt propugnaban esta misma idea inicialmente, en 1974, si bien diez años después, en 1984, incluirían el nuevo término en su propuesta de gestión estratégica de las Relaciones Públicas en tres etapas:

- *Stakeholder Stage. Investigación del entorno y de los comportamientos de la organización para identificar las consecuencias de las Relaciones Públicas con los “stakeholders”.*

⁷¹⁹ El término apareció por primera vez en 1963 en un memorándum interno del estadounidense *Stanford Research Institut* y se puso en boga en la década de los años 70. Su traducción literal sería “depositario o titular de una apuesta”, en el sentido de que hay “algo en juego” entre la organización y algunos de sus públicos, Cfr. en XIFRA, J, *Lobbying. Cómo influir eficazmente en las decisiones de las Instituciones Públicas*, Barcelona: Gestión 2000: 1998, p. 55

⁷²⁰ FRANÇA, F., *Op. Cit.*, 2004, pp. 59-60

⁷²¹ FREEMAN, R.E., *Strategic Management: A Stakeholders Approach*, Boston (Ma.): Pitman, 1984, p. 25

⁷²² BRODY, E.W., *Public Relations Programming and Production*, New York: Praeger, 1988, p. 81

- *Public Stage*. Los "stakeholders" se convierten en "público" cuando reconocen como problema una o varias de dichas consecuencias y hacen algo al respecto.
- *Issue Stage*. Luego las Relaciones Públicas deberían anticiparse a ellas y gestionar las respuestas a las mismas ("Issues Management")⁷²³.

En las etapas descritas por Frederick, Davis y Post, citados por Lozano (1997), en el análisis de los *stakeholders* se establecerán seis etapas en su proceso de identificación, relacionadas con sus intereses, sus cambios de percepciones y su equilibrio de influencias conforme transcurre el tiempo:

- Elaborar el mapa de *stakeholders* a partir de una lista lo más completa posible de los grupos y personas que interactúan con la organización, que influyen en ella y que la afectan o que son afectadas por ésta.
- Hacer el mapa de las coaliciones de *stakeholders*, teniendo en cuenta que pueden estar interrelacionados entre sí.
- Investigar acerca de las diversas tipologías de los intereses de cada uno de los *stakeholders* en relación a los de la organización, con el fin de considerarlos distintamente.
- Analizar el grado de poder de cada *stakeholder* en relación siempre a la organización y al juego de intereses establecido.
- Construir una matriz de las prioridades respecto a cada *stakeholder* para que, una vez determinadas, la organización pueda decidir sus líneas de actuación.
- Una vez tomadas las decisiones, supervisar si se han producido cambios en las coaliciones⁷²⁴.

Llegados a este punto y contemplada desde una perspectiva contemporánea, puede afirmarse, siguiendo a Caywood (1997) y a Gruning y Hunt (1984) que, en su esencia, la atención de la función se centra de lleno en el "*Stakeholder Management*":

*The concept of stakeholder management is an advanced approach in management and public relations to understanding how an organization relates to a rich mix of individuals and groups (Caywood and Ewing: 1992). Those organizations and individuals can be approached with the same level of targeted intensity as customers were targeted using database systems previously built for marketing*⁷²⁵.

De esta forma Gruning y Hunt (1984) incluirían el *Stakeholder Management* entre las actividades de *Public Affairs* (Asuntos Públicos), esto es, la determinación de qué públicos poseen intereses en los temas públicos detectados (*Public Issues*), así cómo su análisis con respecto a su potencial capacidad de cooperar y competir en el proceso de políticas públicas y, posteriormente, proceder al diseño de la estrategia adecuada a cada *stakeholder*. Por su parte, Lozano (1997), abundando en esta perspectiva estratégica, considerará que la confección del *mapa de públicos* en realidad no supone ir más allá de una fase de percepción y análisis de cualquier otra situación organizacional y, por lo tanto, la perspectiva organizativa no puede construirse con la simple descripción de los *stakeholders*. En efecto, para Lozano:

*Desde el punto de vista estratégico, la simple constatación de los "stakeholders" no nos proporciona el enfoque que se da en cada interrelación, que pueden ser distinto en cada caso. La pregunta que se plantea entonces es doble: cuáles son nuestros "stakeholders" y qué relación queremos que sea la nuestra con ellos (Carroll). Se trata, en definitiva, de ver de qué manera los "stakeholders" están presentes en el complejo entramado de la toma de decisiones empresariales*⁷²⁶.

⁷²³ XIFRA, J., *Op. Cit.*, 1998, p. 55

⁷²⁴ XIFRA, J., *Op. Cit.*, 1998, pp. 55-56

⁷²⁵ CAYWOOD, C., *Op. Cit.*, 1997, p. xxii

⁷²⁶ XIFRA, J., *Op. Cit.*, 1998, p. 56

y convendrá tener asimismo en cuenta diversas consideraciones con respecto a ellos:

- En qué situación o condición el receptor pasa de ser público general a ser público objetivo de la acción, o lo que es lo mismo, pasa a tener consideración estratégica.
- Conocer los objetivos concretos del receptor sobre su decisión respecto del referente del mensaje. Es decir: dar respuesta al interrogante del "*para qué*".
- *Sobre qué*: el referente del mensaje emitido (el tema sobre el que trata), que debe identificarse con los intereses que se defienden y hacerlos coincidir lo más posible con los objetivos de los públicos.
- *Para qué*: objetivos de comunicación (de la fuente emisora) para generar la credibilidad de los intereses defendidos y conseguir un cambio de actitud en los públicos.
- *Frente a qué*: las diversas fuentes adversarias pueden poseer intereses divergentes y defender un interés concreto que coincida con el de un público que, a menudo, suele ir en contra de los intereses de otros.
- *Contra qué*: los mensajes contrarios o antagónicos. Parte de la estrategia deberá basarse en el deterioro de las argumentaciones y credibilidad de las fuentes competentes.
- *Con qué efectos*: los efectos del mensaje sobre el objetivo previsto, que no son otros que persuadir al público de la legitimidad e idoneidad de nuestros intereses, consiguiendo su adhesión y su posterior cambio de actitud⁷²⁷.

Desde Brasil, el profesor Fábio França recurrirá a las interdependencias existentes entre una organización y sus públicos para la categorización de éstos últimos, en base a las funciones que desarrollan y a su grado de contribución para la viabilidad organizacional. Para ello, establecerá diversos criterios:

- Grado de *dependencia jurídica y situacional* de los públicos para la constitución, existencia y permanencia de la organización en el mercado⁷²⁸. Esta característica determinará si el público es, o no, esencial.
- El mayor o menor grado de *participación* de los públicos en los asuntos de la organización, en la defensa de sus intereses y en su promoción institucional o mercadológica.
- Nivel de *interferencia* que determinados públicos pueden llegar a ejercer sobre la organización y sus asuntos. Por su naturaleza esos públicos no participan ni de la constitución, ni de la manutención de la organización si bien, por su acción, pueden interferir, de forma directa o indirecta, en circunstancias especiales, en el desarrollo de sus asuntos y en su supervivencia.

Para França, a partir de los conceptos indicados se evidencia que en la interdependencia organización/públicos existen aspectos lógicos esenciales y no esenciales que permiten establecer una categorización lógica, lo cual significa que es aplicable a todas las tipologías de relación de la organización y sus públicos y que, al mismo tiempo, posibilita la identificación de aspectos fundamentales en el estudio de los públicos, como por ejemplo:

- a qué público se dirige
- el tipo y el objetivo de la relación
- el nivel de dependencia
- la participación
- la naturaleza de la relación

⁷²⁷ XIFRA, J., *Op. Cit.*, 1998, pp. 57-59

⁷²⁸ A nuestro juicio podría sustituirse el término "mercado" por el de "entorno" sin que se alterase el sentido de la idea propuesta y que, sin embargo, proporcionaría una visión más expandida y abarcadora, que incluiría una perspectiva amplia de la relación de las organizaciones con su entorno, sin ser tan reduccionista como la que implica la noción utilizada.

- las prioridades y temporalidad de la relación
- las expectativas generadas por la relación,

tanto por parte de la organización como de los propios públicos⁷²⁹. Será en base a ello que establecerá la siguiente categorización de los públicos, que destaca por la originalidad de sus fundamentos terminológicos:

- *Públicos esenciales*. Públicos jurídicamente ligados a la organización y de los cuales depende para su constitución, manutención de su estructura y supervivencia y para la ejecución de sus actividades. Ese nivel de dependencia es de carácter situacional y variará en función de cada tipología de organización. Los públicos esenciales se subdividen, a su vez, en dos segmentos.
 - *Constitutivos*. Los que posibilitan la existencia de la organización.
 - *No constitutivos*. Son imprescindibles, aunque no interfieren directamente en la constitución de la organización. Se subdividen, a su vez, en dos subcategorías:
 - *Primarios*
 - *Secundarios*
- *Públicos no esenciales*. Definidos como redes de interés específico por el grado de mayor o menor participación en las actividades de la organización, son considerados como no esenciales ya que no participan de las actividades y no están ligados a los factores productivos, sino a la prestación de servicios o a la intermediación política o social. Actúan externamente en la promoción institucional, corporativa y mercadológica de la organización. Pueden a su vez ser divididos en cuatro subtipologías:
 - *Redes de consultoría y de servicios promocionales*
 - *Redes de sectores asociativos organizados*
 - *Redes de sectores sindicales*
 - *Redes sectoriales*
- *Públicos de redes de interferencia*. Representan públicos especiales del escenario externo que, por su poder de liderazgo operacional o representativo en el mercado o en la opinión pública, pueden generar interferencias indeseables para la organización o, por el contrario, apoyarla. Esta clasificación incluye algunos públicos del escenario externo:
 - *Redes de competencia*
 - *Redes de comunicación de masas*⁷³⁰

Villafañe, también considerará que en la ejecución de un Plan Estratégico de Imagen Corporativa (PEIC)⁷³¹ deberá contemplarse el *mapa de públicos*, entendido como el conjunto de los distintos colectivos a los que la organización deberá dirigir sus mensajes en la ejecución del PEIC⁷³². La correcta identificación de cada uno de estos públicos devendrá de importancia capital, ya que deberán determinarse aquellos que se consideren estratégicos en términos de *valor añadido*. Así, Villafañe acudirá al criterio de la segmentación que permitirá clasificar a los públicos del mapa general en función de si son, o no:

- *Estratégicos*, si se trata de un público fundamental para el desarrollo empresarial de la compañía.
- *Tácticos*, si su importancia es relativa o afecta sólo a una parte de la compañía y, en cualquier caso, no resulta vital para el desarrollo del proyecto empresarial.

⁷²⁹ FRANÇA, F., *Op. Cit.*, 2004, pp. 102-103

⁷³⁰ FRANÇA, F., *Op. Cit.*, 2004, pp. 105-111

⁷³¹ VILLAFAÑE, J., *Op. Cit.*, 1999, p. 99

⁷³² VILLAFAÑE, J., *Op. Cit.*, 1999, pp. 118-119

- *Coyunturales*, si la importancia de ese público para la organización, aunque sea notable, tiene un carácter episódico⁷³³.

El criterio de segmentación "geográfico" (de contigüidad física) más simplista, que diferencia a los públicos en internos, externos o intermedios/mixtos ha sido el paradigma prácticamente único durante muchos años para explicar la relación de las organizaciones con sus públicos. Porto Simões destacará que precisarán ser contemplados bajo una óptica diferente y analizarlos y referenciarlos en relación a su poder de influencia respecto de los objetivos organizacionales, según los obstaculicen o los faciliten. También Margarida Kunsch (1997: 13) buscará criterios diferentes para la identificación de los públicos:

*O estudo do público é outro tema a ser analisado e pesquisado pelos profissionais de comunicação, pois, na prática, há inúmeros dúvidas quanto ao conceito de público objeto do trabalho de comunicação. O critério de públicos interno, externo e misto não satisfaz mais as condições actuais de relacionamento das organizações por não abranger os públicos de seu interesse, não defini-los adequadamente, nem precisar o tipo e a extensão de relacionamento deles com a organização, nem explicar sua dimensão*⁷³⁴.

En este sentido, el profesor brasileño Fábio França, quien ha trabajado extensamente el concepto de públicos y a quien hemos citado en diversas ocasiones a lo largo del presente capítulo, opinará que la preocupación manifestada por diversos estudiosos por crear listados de públicos y establecer normas heterogéneas para gestionarlos no representa un referente teórico de confianza, ya que trata a todos los públicos como si su interacción con la organización fuese siempre idéntica y tuviese siempre el mismo peso específico. Son varios los autores que describen a los públicos como grupos que comparten intereses comunes, en línea con definiciones de corte psicosociológico, entre los cuales destaca Rabaça (2001: 604), para quien los públicos serían un conjunto de individuos cuyos intereses comunes son atendidos por las acciones de una organización, institución o empresa, y cuyos actos afectan directa o indirectamente a los intereses de la organización. En la práctica, se observa la persistencia del enfoque tradicional de las tres categorías clásicas de públicos –internos, externos e intermedios/mixtos- y cada autor determinará aleatoriamente cuáles son los grupos que configuran cada categoría, en demasiadas ocasiones de forma contradictoria, por lo que no parece existir un acuerdo unánime respecto a este criterio de segmentación de los públicos. Andrade (1989: 78) contribuirá a consolidar el criterio canónico al expresar categóricamente que:

Para nós, os públicos classicam-se em: interno, misto e externo, que se originam, respectivamente, dos funcionários e seus familiares, da clientela e dos espectadores, após o estabelecimento do "diálogo planificado e permanente" entre a instituição e os grupos que estejam ligados a ela, direta ou indiretamente.

Algunos autores han intentado explicar el sentido dado a cada uno de los tres términos clásicos, que Fábio França resume en el siguiente cuadro comparativo⁷³⁵:

<u>A U T O R</u>	<u>P. I N T E R N O</u>	<u>P. E X T E R N O</u>	<u>P. I N T E R M E D I O</u>
Teobaldo	Empleados y familiares	Clientes Resto de públicos	Accionistas Distribuidores Revendedores Provedores
J.E. Marston	Empleados Accionistas	Periodistas Educadores	

⁷³³ VILLAFANE, J., *Op. Cit.*, 1999, p. 119

⁷³⁴ FRANÇA, F., *Op. Cit.*, 2004, pp. 63-64

⁷³⁵ FRANÇA, F., *Op. Cit.*, 2004, pp. 73-75

	Proveedores Revendedores Clientes Comunidad	Autoridades Clero Líderes de opinión Líderes políticos Expertos financieros	
B.R. Canfield	Distribuidores Representantes Personal administrativo Operarios Accionistas	Público comunitario Consumidores	
C.A. Rabaça	Directivos Empleados Accionistas Familiares de empleados Revendedores Proveedores	Conjunto de individuos que tienen intereses en la organización	
A.B. de H. Ferreira	Directivos Empleados Accionistas Familiares de empleados Consejeros Vendedores	Proveedores Consumidores Autoridades gubernam. Público en gral.	
H.M. Baus	Administración Comité Dirección Empleados Accionistas	Comunidad Gobierno Público en gral.	
J.X. Oliveira	Accionistas Empleados	Consumidores	Revendedores Representates
J.R.W. Penteado	Propietarios Intermediarios Accionistas Empleados Comunidad Revededores	Proveedores Consumidores Competencia Patronales Sindicatos Órganos informac. Gobierno Público en gral.	
P.E.M. de Azevedo	Alta Dirección Cuerpo no docente Cuerpo docente Administrativos	Autoridades Proveedores Entidades sociales Comunidad Familiares empleados	
Scott M. Cutlip	Directivos Profesores Alumnos Empleados País	Iglesias Alumnos Sindicatos Legisladores Autoridades gubernam.	
H.L. Childs	Administración Empleados	Clientes Accionistas Competencia Público en gral.	

M.A. d’Azevedo	Empleados Directores Funcionarios	Competencia Comunidad Clientes	Proveedores Vendedores Creadores
Amado J. Andrés	Empleados Directores Accionistas	Público en gral. Medios comunicac. Organismos ofic. Asocs. Consumid.	Proveedores Distribuidores Clientes

El término de *público interno*, en su acepción más común, está ligado a vinculaciones económicas y jurídicas entre la organización y los públicos y, básicamente está configurado por los empleados. Otras conceptualizaciones más amplias mantienen la focalización en el vínculo jurídico o de proximidad, definiendo el concepto como el segmento de público constituido esencialmente por los directivos y empleados de una organización, incluyendo eventualmente a accionistas, consejeros y vendedores (Ferreira, 2001: 1414). Por su parte, Carlos Rabaça (2001: 605) prefiere catalogarlos como el segmento de públicos constituido por las personas que están más próximas a la organización, mientras que John E. Marston (1979: 45) atribuye al concepto una extensión de mayor alcance que otros autores y aplica a su definición dos criterios: el de la vinculación existente con la organización y la de mayor o menor conexión entre la organización y sus públicos internos en la ejecución de las actividades ordinarias, de tal forma que los públicos internos serían las personas ligadas a una organización y con las cuales ésta se comunica en el día a día. El autor argentino R.A. Lammertyn (1997: 129-131) intentará resolver el problema de la clasificación de los públicos mediante definiciones más estrictas y, así, categorizará a los públicos internos como los grupos que están estrechamente vinculados a una organización, fuertemente compenetrados de su misión específica y que componen el cuadro de colaboradores permanentes porque reciben un salario y poseen relación de dependencia. Por su parte, el profesor França se inclina más por la definición de la *Consolidação das Leis do Trabalho* (CLT art. 2.) brasileñas que, desde una perspectiva absolutamente jurídica, define al público interno como las personas físicas que prestan servicios de naturaleza no eventual a una organización, bajo su dependencia y recibiendo un salario. A excepción del enfoque legal, como puede comprobarse, las definiciones citadas no sólo demuestran confusión, sino que superponen diversos públicos en la categoría de público interno, mezclando aspectos legales y mercantiles⁷³⁶.

En lo que respecta a los *públicos externos*, se observa una mayor coherencia en las diversas definiciones que en general tienden a considerar que no presentan claros vínculos socioeconómicos o jurídicos con la organización, pero que le interesan a ésta por objetivos mercadológicos, políticos o sociológicos. Ferreira (2000: 1414) matizará que los públicos externos son el segmento de públicos en cierta forma relacionado con las actividades de una organización, pero que no forma parte integrante de ésta, mientras que Rabaça (2001: 604) considerará que son cualquier conjunto de individuos que poseen intereses comunes con una organización, directa o indirectamente, a corto o a largo plazo. Marston (1979: 45), por su parte, señalará que son aquellas personas que no se encuentran necesariamente ligadas a una organización, y esta imprecisión no permite caracterizar de forma precisa el tipo de relación específica establecida entre ambos. Lammertyn (1997: 131), con una visión más amplia, los definirá como aquellos que influyen a la organización a partir de un interés relativo⁷³⁷.

En lo que respecta a los *públicos intermedios* o *mixtos* la definición más comunmente aceptada es aquella que los identifica como poseedores de claros vínculos socioeconómicos y jurídicos con la organización, pero sin compartir las vivencias de sus rutinas y sin ocupar el espacio físico de la institución. Lammertyn (1997: 130) se inclinará más por la definición que categoriza a los públicos intermedios como aquellos que no están directamente vinculados a los objetivos de la organización, pero que tienen una relación próxima con su misión específica, pese a no pertenecer

⁷³⁶ FRANÇA, F., *Op. Cit.*, 2004, pp. 66-67

⁷³⁷ FRANÇA, F., *Op. Cit.*, 2004, pp. 69-70

a sus cuadros de colaboradores permanentes, aunque se relacionan más con ésta que los públicos externos⁷³⁸.

En este criterio tradicional de división de los públicos (internos, externos e intermedios/mixtos) se observa una clara falta de consistencia y de unanimidad conceptual que confirmaría la inexistencia de un *corpus* teórico que permita sustentar las diversas opiniones y que favorezca el esclarecimiento de las relaciones establecidas entre las organizaciones y sus públicos. La confusión epistemológica reinante es grande, a tenor de lo que se concluye de la lectura del cuadro comparativo construido por F. França. Y la limitación del sistema de clasificación es nítidamente evidente. Los fallos de todo tipo que subyacen en estas definiciones de raíz exclusivamente sociológica exigen una revisión en profundidad, basada en criterios de mayor coherencia y precisión, como los expresados en torno a la teoría de los *stakeholders*, citados con anterioridad en párrafos precedentes de este mismo capítulo, que sin duda alguna suponen un acercamiento a un conocimiento más profundo de las diferentes tipologías de públicos y de las diversas formas de interrelación establecidas entre éstos y las organizaciones, caracterizadas por intereses divergentes y de gran complejidad que precisan de otros parámetros de mayor alcance. Pese a ello, esta visión sigue plenamente vigente en una porción significativa de la bibliografía consultada.

En efecto, Illescas⁷³⁹ dedica un capítulo completo de su libro a los públicos, a los cuales señala que deberá conocerse previamente y en profundidad mediante técnicas de análisis, puesto que constituyen el corazón receptor de las acciones que se proyecten en los programas de comunicación. En este sentido, catalogará a los públicos según el criterio clásico de contigüidad física, hoy ampliamente superado, según hemos podido comprobar anteriormente y prescindirá completamente de los públicos intermedios:

- los *públicos internos*, en los que incluye a los empleados y a los accionistas.
- los *públicos externos*, que define como todos aquellos que configuran el entorno social de la organización y que, a su vez, cataloga en tres subgrupos⁷⁴⁰:
 - *Públicos efectivos*: clientes, proveedores, etc.
 - *Públicos potenciales*: posibles futuros compradores
 - *Públicos indirectos*: gobierno, entidades empresariales y la comunidad

La importancia que Illescas concede a la perfecta identificación de los públicos y a su conocimiento en profundidad es fundamental, puesto que son los destinatarios de los programas de comunicación implementados por la organización. Sin embargo, sorprende que explice que:

No siempre es factible una selección detallada de los públicos en relación con su participación en el programa a desarrollar. En oportunidades, tampoco es necesario incursionar demasiado sobre la formación de los grupos, pero en gran parte de los casos es positivo precisar con la mayor certeza todos los aspectos que concurran a señalarlos la idiosincrasia particular y general que los caracteriza. De tal forma pueden interpretarse mejor los intereses y alcanzar satisfactoriamente los objetivos del programa, cumplimentando la necesidad o inquietudes de los sectores participantes⁷⁴¹.

El punto de vista de Petit Caro, por su parte, supondrá ir más allá en el criterio de establecimiento de otras tipologías, ya que considerará como elemento relevante la acertada localización del público destinatario de los mensajes en el diseño de un plan de comunicación⁷⁴², los cuales, a su juicio, deberán considerarse en base a cuatro coordenadas:

⁷³⁸ FRANÇA, F., *Op. Cit.*, 2004, pp. 71-72

⁷³⁹ ILLESCAS, W.D., *Cómo planear las Relaciones Públicas*, Buenos Aires: Macchi, 4ª ed., 2000, pp. 60 y ss.

⁷⁴⁰ ILLESCAS, W.D., *Op. Cit.*, 2000, p. 61

⁷⁴¹ ILLESCAS, W.D., *Op. Cit.*, 2000, p. 64

⁷⁴² PETIT CARO, A., "El Plan de Comunicación: génesis y desarrollo", en BEL MALLÉN, J.I. (coord.), *Comunicar para crear valor. La dirección de comunicación en las organizaciones*, Pamplona: EUNSA, 2ª ed., 2005, p. 183

- *Públicos implicados*, sean éstos *directos o indirectos*. La implicación vendrá determinada por la cuestión (tema) en torno a la cual se habrá diseñado el plan. La importancia de que esta categoría o segmento de públicos sea correctamente identificada deviene fundamental, toda vez que serán los de mayor importancia jerárquica. Asimismo, Petit Caro recomienda que estos públicos sean, a su vez, subsegmentados en otros estratos o subcategorías.
- *Públicos reguladores de la actividad*. Se refiere a aquellas tipologías de públicos que por sus características específicas pueden desempeñar algún papel relevante en la evolución del tema objeto del plan estratégico o en el alcance de sus objetivos, en función de su autoridad pública (política, social, etc.).
- La *ubicación geográfica de los públicos*, en cuanto a su ubicación física con el foco de interés del tema del que trate el programa.
- *Características socio-culturales* de los públicos⁷⁴³.

En otro orden de cosas y para finalizar, a nuestro entender, un síntoma del sesgo mercantilista con que se contemplan los públicos en los Estados Unidos, y en las áreas anglosajonas en general se desprende de las herramientas de investigación social utilizadas en las fases de investigación previa y/o en la de evaluación final, como por ejemplo las *psicografías*. Originariamente esta herramienta se diseñó para la segmentación de audiencias publicitarias basada en una metodología y fue incorporada a las Relaciones Públicas a mediados de la década de los años 70 bajo el nombre de VALS (*The Values and Lifestyles Program*), la cual dividiría a las personas en nueve categorías, que irían desde las personas más pobres y con menor poder adquisitivo a las más opulentas, y que se describen nada más y nada menos que en los términos siguientes: "*Los integrados envidiables que han conseguido combinar la opulencia con la realización espiritual para alcanzar el estilo de vida máximo*". Pese a su coste elevado, Zotti (1985: 26-30) explica cómo algunas agencias comenzaron a utilizar el método VALS, como por ejemplo Burson-Marsteller, Ketchum PR o The Research Group⁷⁴⁴. Destacamos la nacionalidad norteamericana de dichas agencias, por lo que se comprenderá la importancia concedida al público "cliente", que permite ser valorado-segmentado-categorizado exclusivamente desde un criterio economicista y cuantitativo: en función de su poder adquisitivo, lo que no ofrece resquicio alguno a la duda sobre la orientación de los servicios ofertados por estas agencias en el periodo descrito.

Como ya se ha dicho anteriormente, vivimos en una era de grandes cambios, de entorno múltiple, complejo y vertiginosamente turbulento. En ese contexto de cambio, sin embargo, no nos cansaremos de repetir que el único elemento constante que permanece es el ser humano. Por consiguiente, pues, tan sólo a través de las personas será posible hacer realidad cualquier proyecto organizacional. El hombre, como ser social, precisa de la comunicación para lograr sus metas y objetivos y, por lo tanto, la dimensión humana de toda organización ocupa -o debería ocupar- un lugar preferente. De ahí que el concepto de "públicos" sea absolutamente primordial en todo proceso organizacional. Y de ahí, asimismo, su importancia estratégica desde la perspectiva de la función de Dirección General y de la función en línea de Relaciones Públicas, que es por la que definitivamente nos inclinamos, a tenor de su mayor rigor epistemológico y de su más abarcadora aplicación profesional.

⁷⁴³ PETIT CARO, A., *Op. Cit.*, 2005, p.185

⁷⁴⁴ PAVLIC, J.V., *Op. Cit.*, 1999, p. 71

1.4. Conclusiones

- Primera** La *estrategia* se concibe en tanto que forma de conocimiento para hacer más eficaz el alcance de unos *objetivos* determinados y contribuye a prestar ayuda en el proceso de *toma de decisiones*.
- Segunda** La reflexión estratégica se constituye en una *relación dialéctica entre fines y medios*.
- Tercera** El concepto de estrategia, cristalizado en forma de planes estratégicos, se utiliza en diversos ámbitos de las *ciencias* y de la *práctica profesional*.
- Cuarta** La gestión de la comunicación desde una perspectiva estratégica posee *carácter científico*, toda vez que se fundamenta en la *investigación de las ciencias sociales*.
- Quinta** La comunicación en las organizaciones es un componente estratégico de las *relaciones humanas* y de *responsabilidad social* en su más profundo sentido.
- Sexta** La totalidad de las *estrategias comunicativas* de una organización debe coordinarse e integrarse con los *objetivos estratégicos globales* y con las *políticas comunicativas corporativas* planteadas a largo plazo.
- Séptima** La dimensión de la comunicación como *función directiva* es la base indispensable sobre la que argumentar su dimensión funcional en el seno organizativo, y así se reconoce desde las primeras aportaciones historiográficas de la Escuela de Relaciones Públicas, tanto académicas como profesionales, de todo signo y procedencia territorial.
- Octava** La programación estratégica de la comunicación no puede darse sin que la comunicación se conciba desde una *función independiente en línea*.
- Novena** La función directiva en línea de la comunicación se complementa con la *función de asesoramiento* ("staff") y de *apoyo operativo*:
- a)** al máximo órgano de gobierno de la organización (*alta dirección*)
 - b)** a las *restantes áreas funcionales en línea*,
constituyéndose, así, en una *función política* de amplio espectro.
- Décima** La Planificación Estratégica ligada al "*management*" y a la comunicación en las organizaciones está fuertemente condicionada por:
- a)** La *forma como se concibe la organización*; el proceso de *creación de la estrategia*; y la *función directiva* del estratega.
 - b)** El grado de *influencia y de autoridad real* que posea el máximo responsable de la función comunicativa, las cuales condicionarán su *capacidad de acceso a la coalición dominante* y, por consiguiente, la posibilidad de *contribuir en la creación de las políticas comunicativas* generadas desde el máximo órgano de gobierno organizacional.

- Décimoprimer** El rol directivo de la función comunicativa en una organización sistémica, entendida en su concepción bidireccional, debe enfocarse al logro de una *relación de confianza plena* entre la *organización y sus públicos* (visión europea de la Escuela de las Relaciones Públicas) y al establecimiento del *equilibrio entre todos los actores del proceso comunicativo y relacional* (visión norteamericana de la Escuela de las Relaciones Públicas).
- Décimosegunda** Por ello, la función de comunicación deberá contar con *capacidad ejecutiva* suficiente para desarrollar sus propios planes estratégicos de actuación entre los dos sistemas configurados por la organización y su entorno.
- Décimotercera** La comunicación, concebida estratégicamente, no es una cuestión de *emisión*, sino de *recepción*, ya que los *públicos* juegan un papel activo en la configuración de la *imagen –reputación– corporativa* de las organizaciones.
- Décimocuarta** Por lo tanto, las organizaciones se ven obligadas a traspasar su papel de sujetos meramente *económicos* para convertirse en sujetos *sociales*.
- Décimoquinta** Para que las organizaciones puedan influir en el proceso de conformación de su *reputación corporativa* en la mente de sus *públicos*, deberán gestionar primero su *identidad corporativa* –basada en su *personalidad corporativa*– y, posteriormente, comunicarla a través del diseño de *políticas estratégicas* de carácter *proactivo*.
- Décimosexta** Probablemente el signo que más caracteriza los últimos tiempos es la *turbulencia del entorno*. Por tal motivo, las políticas comunicativas se han convertido en un elemento de *anticipación* imprescindible, que coadyuva a la toma de decisiones a las que obliga la *adaptación* a los cambios constantes del entorno, en el sentido de actuación *proactiva* para adelantarse a los acontecimientos.
- Décimoséptima** Las políticas de comunicación se fundamentan en el *credo corporativo fundacional*. Por ello la comunicación estratégica juega un papel fundamental, toda vez que amalgama *la visión, la misión y los valores corporativos* con los *objetivos organizacionales*, con las *fuerzas existentes en el entorno*, y con la totalidad de sus *públicos*.
- Décimooctava** Actualmente, en el mundo desarrollado, nos encontramos inmersos en la tarea de hacer frente a toda suerte de *nuevos retos*, surgidos como consecuencia del *cambio de paradigma económico, político y social* producido con el cambio de siglo.
- Décimonovena** El nuevo paradigma del discurso racionalista económico, defensor de la idea de la *globalización de los mercados*, ha generado en buena parte de las grandes corporaciones multinacionales una filosofía de dirección ("*management*") basada en un eje de marcada *orientación al beneficio del accionista*, de tradición anglosajona, en contraposición a la *orientación social (hacia los trabajadores)*, característica de la cultura europea continental, de corte más humanista.
- Vigésima** Ello ha provocado la ruptura del *contrato psicológico* entre la alta dirección y la organización y del *pacto social* establecido tras la II Guerra Mundial, con lo cual se eliminan las motivaciones sociales y de autorrealización de los recursos humanos, en detrimento de motivaciones e intereses de exclusivo signo económico.

- Vigésimoprimera** La *Encuesta Mundial de Valores* y el *Estudio de la Confianza en las Instituciones* (Gallup), ambas de periodicidad anual, evidencian el actual *desplome en los valores de confianza* depositados en las empresas por parte de la sociedad civil.
- Vigésimosegunda** El objetivo fundamental de la función comunicación en la organización se centra en la *gestión de su identidad corporativa* -basada en la *personalidad corporativa*-, con el fin de producir el menor "gap" o brecha posible entre la *reputación corporativa* ideal y la *reputación corporativa real*.
- Vigésimotercera** La función comunicativa en línea puede orientarse en dirección a dos polos opuestos, imantada por la filosofía de dirección imperante en la organización: al *interés hacia el cliente* y los *accionistas*, o al *interés hacia la sociedad* y los *ciudadanos*.
- Vigésimocuarta** La *Escuela de las Relaciones Públicas* se orienta al *interés social* y se divide en dos grandes corrientes de pensamiento y de actuación, que se han desarrollado históricamente en paralelo, si bien independientemente la una de la otra:
- a)** La *Escuela o Doctrina Europea*, que destaca por una visión más humanista y cercana al individuo, descansa sobre el concepto de la *relación de confianza establecida entre la organización y sus públicos* para la obtención del *bien común*. Nace tras el armisticio de la II Guerra Mundial y se basa en los principios de la *influencia* y de la *responsabilidad social* de la organización, en tanto que agente social.
 - b)** La *Escuela Norteamericana*, que contempla la función de las Relaciones Públicas en tanto que *mediadoras entre la organización y sus públicos* (Modelo Simétrico Bidireccional), orientándose a la obtención de la *comprensión mutua* y el *entendimiento entre las partes*, de tal forma que tanto la organización como sus públicos *modifiquen sus actitudes y comportamientos*. Se basa fundamentalmente en el *diálogo* y en la *persuasión*.
- Vigésimoquinta** Coincidiendo con el cambio de paradigma económico, político y social que precedió la transición al siglo XXI, aparecerá la corriente que se orienta a la defensa de los *intereses del cliente y del accionista*, la *Escuela de la Comunicación Integrada* que, a su vez, se divide en dos grupos o escuelas que se diferencian entre ellas fundamentalmente por un distinto empleo terminológico, si bien se acogen en torno a un similar enfoque conceptual:
- a)** La *Escuela de la Comunicación Total*, que concibe la integración de la *Comunicación de Marketing*, la *Comunicación Corporativa* y la *Comunicación Interna* en la cultura de dirección, la cual estará a cargo de un único responsable funcional: el *Dircom*. La gestión estratégica de la '*reputación corporativa*' se dirige al logro de una buena *reputación corporativa* en tanto que *activo intangible* ("*invisible asset*"). El criterio por el que se rige para establecer la relevancia de sus públicos ("*stakeholders*") posee un marcado signo *económico* y *mercantil* y es mucho más restrictiva que la de la Escuela de las Relaciones Públicas. Se basa fundamentalmente en la *persuasión*.
 - b)** La *Escuela de la Comunicación Corporativa*, que aboga por la *integración de la Comunicación de Marketing*, la *Comunicación Organizativa* y la *Comunicación de Dirección* a cargo de un único director funcional. Se basa en una filosofía empresarial que dirige la política de comunicación en torno a tres ejes: *la*

estrategia corporativa, la identidad corporativa y la imagen corporativa. Por lo demás, comparte los restantes criterios de la Escuela de la Comunicación Total.

CAPITULO 2

**Los modelos de Planificación Estratégica
en la Teoría de las Relaciones Públicas**

Los modelos de Planificación Estratégica en la Teoría de las Relaciones Públicas

Hemos visto hasta ahora que la estrategia resulta un elemento de ayuda crucial para la toma de decisiones. En Kaufmann (1967) la elección entre diversas alternativas posibles se constituye en una actividad fundamental del proceso directivo en situaciones problemáticas, ya que es una responsabilidad de todo hombre de acción. Pero conviene hacer énfasis en que no todas las decisiones son estratégicas. Por ese motivo la *Teoría de la Decisión* cubre un ámbito de análisis mucho más amplio que la *Teoría de los Juegos* a la que nos hemos referido ampliamente, con anterioridad. En realidad su complejidad es tal que aglutina en su seno nada menos que a tres teorías diferentes: la *Teoría de las Probabilidades*, la *Teoría de la Utilidad* y la *Teoría de los Juegos*. Veamos, a partir de las aportaciones de R. Puyol, en qué consiste:

- La *Teoría de la Decisión* (Resnik: 1998) es un compendio de teorías matemáticas, lógicas y filosóficas que estudian las decisiones tomadas por los seres humanos, ya sea aisladamente, en competencia entre ellos, o en grupos y surgirá en respuesta a la necesidad de superar las decisiones intuitivas y de construir decisiones calculadas, es decir, de sustituir la incertidumbre por un riesgo calculado, incorporando una actitud científica a la toma de decisiones⁷⁴⁵.
- La *Teoría de la Decisión* establecerá diversas tipologías decisionales (rutinarias, de orientación, de resolución, innovadoras, tácticas, estratégicas, estructurales, operativas, etc.), aunque confirmará que todas ellas pueden ser descritas mediante un modelo básico que, a su vez, estará configurado por tres elementos: estados de naturaleza; acciones; y resultados.
 - *Estados de naturaleza o situaciones dadas*. Son las variables exógenas del entorno que tienen distintas probabilidades de que ocurran, por lo que se hace precisa la determinación de la probabilidad de su aparición.
 - *Acciones o estrategias o líneas de acción*. Son las alternativas o variables endógenas por las que puede optar el decisor para alcanzar sus objetivos.
 - *Resultados o consecuencias*. Son los valores condicionales que dependen de la realización de los acontecimientos derivados de la estrategia seleccionada.

El análisis de la decisión permite combinar los distintos valores de probabilidad con los valores asignados a cada una de las consecuencias de las distintas alternativas a elegir en el proceso decisional, mediante el paso escalonado de una serie de procesos y cálculos que tendremos muy en cuenta en nuestra futura propuesta modélica:

- Construcción de un *árbol de decisión*
- Asignación de un *valor de probabilidad* a cada alternativa

⁷⁴⁵ PUYOL, R., "La semilla estratégica: el paradigma lógico-analítico", en ALBERTO PEREZ, R., *Estrategias de comunicación* (ed.), Barcelona: Ariel, 2001, pp. 120-121

- Asignación de un *valor numérico* a cada probabilidad expresiva del valor de utilidad de cada consecuencia,

de tal modo que la alternativa elegida será aquella cuyo valor esperado sea el máximo⁷⁴⁶.

Según ha quedado escrito en párrafos anteriores (Capítulo 1.1.1.1.), para la comunicación y de cara al diseño de estrategias en la *Teoría de los Juegos*, resultará básico establecer una distinción clara entre los *juegos de suma cero* y los *juegos de suma distinta de cero*. Si bien es cierto que tanto la *Teoría de los Juegos* como la *Teoría de la Decisión* trabajarán el concepto de información más que el de comunicación, ambos resultarán útiles para la construcción de estrategias comunicativas. Puyol aconseja entender estos dos conceptos separadamente, con el fin de comprender el papel que éstas juegan en ambas teorías⁷⁴⁷:

- *Información y Teoría de la Decisión*. Para la *Teoría de la Decisión*, información viene a ser lo contrario de ambigüedad, ya que se entiende ésta como una proposición aceptada, independientemente de su veracidad, motivo éste por el que se establecerá un paralelismo con la forma de entender la noción en Shannon y Weaver (1949), fundamentada en la idea de que la información es una magnitud estadística abstracta que califica el mensaje independientemente de su significación. Se trata de una información ciega y el contenido de lo que comunica es irrelevante, ya que su única importancia radica exclusivamente en el número de *bits* (alternativas) que son precisas para definir el mensaje sin ambigüedades. Así, para resolver un problema, se probará a llenar el vacío existente entre la ambigüedad primaria y la selección primaria, mediante procesos de selección, sean éstos cognoscitivos o identificables.

Un aumento de la información, según proclama la *Teoría de la Decisión*, provoca el paso de un determinado nivel de incertidumbre a otro superior y, en esa situación, la *Teoría de Probabilidades* permite establecer la esperanza matemática de que ocurra un suceso, lo que resulta de utilidad para el diseño de estrategias. Sin embargo, cuando la información sobre probabilidades no existe, sólo queda la opción de acudir a la *Teoría de los Juegos*. Así, pues, la aplicación de la *Teoría de los Juegos* viene condicionada por el nivel de información disponible.

- *Información y Teoría de los Juegos*. La *Teoría de los Juegos* aporta un nuevo sentido al concepto de incertidumbre, entendida ésta en el sentido de carencia de información (Wiener, 1948).
- *Comunicación y Teoría de los Juegos*. Si la información y su contrario -la incertidumbre- son la base sobre la que se asienta esta teoría, la comunicación en sí misma no parece que juegue un papel destacado en la teoría estratégica, aunque una segunda lectura desvelará que la relación entre comunicación y *Teoría de los Juegos* es mayor de lo que parece a primera vista. Y, de hecho, se produce en dos direcciones complementarias: por un lado, el uso de la noción de comunicación y de sus implicaciones en la teoría y, de otra, el empleo de los principios y de los modelos analíticos de la *Teoría de los Juegos* en las ciencias de la comunicación.

En efecto: la comunicación resulta esencial para el planteamiento estratégico, porque el grado de comunicación existente entre los contrincantes posee gran importancia en el resultado de un juego. Además, sin comunicación es imposible que exista la cooperación. Y a la inversa, el *Dilema del Prisionero* (Pounstone, 1995) de la *Teoría de los Juegos* demuestra que dos jugadores que no se comunican son llevados a un resultado peor del que alcanzarían si hubiesen podido ponerse de acuerdo (Resnik, 1998). Por lo tanto, sin la introducción de la noción de comunicación en el juego no habrían visto la luz la teoría estratégica sobre la negociación, ni la de resolución de conflictos.

⁷⁴⁶ PUYOL, R., *Op. Cit.*, 2001, pp. 121-122

⁷⁴⁷ PUYOL, R. *Op. Cit.*, 2001, p. 126

Pero, en sentido inverso, la estrategia también es necesaria para la comunicación y así la teoría aportará un enfoque estratégico a la comunicación al constatar que la 'vieja' teoría estratégica se basaba en una analogía imperfecta y había sido creada para el conflicto bélico, por lo que difícilmente podía ser de aplicación en situaciones en las que apareciese la mutua dependencia y en la que la solución posible pudiera estar en manos de la negociación. Por enésima vez todo apuntaba a que se hacía necesario un nuevo paradigma que, sin embargo, ya existía desde mediados del s. XX en la *Teoría de los Juegos*. De esta forma se consolidaría un cisma entre los representantes de la academia (que concebirían el entorno como una guerra y la comunicación como un arma agresiva –según el modelo clásico–) y los que, aprendiendo de las lecciones heredadas de la estrategia militar, desarrollarían el *paradigma lógico-analítico*, mediada la década de los 80, poniendo en jaque la comunicación estratégica por medio de la *Teoría de los Juegos*. Para ello:

- *Se aplicó la noción de juego al dominio de la comunicación*
- *Se distinguió entre juegos de suma cero y juegos de suma distinta a cero como elementos claves para la comunicación*
- *Se comprendió que la Teoría de los Juegos reproducía la actividad principal de la comunicación y de las Relaciones Públicas, porque convendrá saber hacer frente a situaciones en que las metas y las estrategias de los públicos deben armonizarse con las de la organización. Así, el gestor de la comunicación tendría que ser capaz de descubrir sus estrategias y, además, tomar en cuenta sus demandas para establecer una estrategia óptima que, según Murphy (1989), es el fin común de las Relaciones Públicas y de la Teoría de los Juegos⁷⁴⁸.*

La aplicación de una teoría altamente formalizada a la comunicación, como es la *Teoría de los Juegos*, requeriría de una distinción entre los dos paradigmas existentes: el lógico-analítico y el lógico-formal:

- El *paradigma lógico-analítico*: Se fundamentaría, como ya hemos visto con anterioridad, en una visión del *conflicto como juego* y se constituiría en un método para ordenar las ideas del estratega (Lampel, 1999).
- El *paradigma lógico-formal*: Aportaría modelos formales para analizar y resolver problemas estratégicos por medio de la medición objetiva de las diversas alternativas estratégicas a disposición de un jugador, así como de reglas de acción y guías normativas.

Esta distinción, como se verá más adelante, constituiría la clave del arco que contribuiría a que Priscila Murphy elaborase una conferencia sobre teoría de la comunicación, dictada en 1987 en la norteamericana Universidad del Estado de Illinois, en la que presentó la *Teoría de los Juegos* como *paradigma del proceso de Relaciones Públicas* y como modelo para la toma de decisiones en la vida profesional del gestor de la comunicación, superando definitivamente las limitaciones de las formulaciones matemáticas de la *Teoría de los Juegos*⁷⁴⁹.

Al hilo de lo expuesto, Camilo José Cela se preguntará: ¿es concebible una ciencia de la comunicación humana? Es decir, ¿es concebible en términos de predicción de los resultados de los mensajes emitidos?, ¿pueden buscarse proposiciones de certeza sobre las reacciones actitudinales y comportamentales de los públicos receptores de los mensajes difundidos por sistemas y medios de comunicación previamente seleccionados? Porque, ¿cómo puede predecirse algo que es tan impredecible como la conducta humana? Desde una óptica estrictamente determinista tal cosa no sería posible, ya que renunciar a la predicción implicaría renunciar a la ciencia. Por lo tanto, seguirá interrogándose C.J. Cela, ¿tiene algún sentido la reclamación de métodos científicos para la práctica

⁷⁴⁸ PUYOL, R., *Op. Cit.*, 2001, pp. 126-130

⁷⁴⁹ PUYOL, R., *Op. Cit.*, 2001, pp. 130-131

profesional de la comunicación, si los métodos científicos van a ser incapaces de aportar la certeza mínima necesaria para las predicciones? Si tomamos en consideración que el funeral por el *Determinismo* se celebró a principios del s. XX y que en el s. XIX las ciencias duras y las blandas convivían en armonía, "una eventual ciencia de la comunicación estaba, pues, condenada a ser una ciencia de segundo orden". Victoria Camps (1990) coincidirá en el mismo punto de vista:

(...) el "cientismo" fue una obsesión decimonónica y positivista que llevó a la separación irreconciliable entre dos saberes: el de las ciencias naturales y el de las ciencias humanas. El primero sería capaz de explicar los hechos, mientras que el segundo aspiraba sólo a comprenderlos. La sociología y la antropología fueron desde siempre conscientes de que reducir el comportamiento social humano a un mecanismo de causas y efectos era una barbaridad y una intolerable simplificación. Y así añadieron a la explicación causal la explicación por motivos y razones, un terreno mucho menos sólido y seguro que el que permitiría verificar empíricamente todas las predicciones. Las ciencias sociales aceptaban conscientemente un método de segundo orden, incapaz de emular la sobriedad y rigor del método auténticamente científico⁷⁵⁰.

Sin embargo, las aportaciones realizadas desde la Física Cuántica pusieron en evidencia el carácter relativista de las ciencias naturales y, como ya ha sido expuesto anteriormente, se incluyó la noción de azar en su seno, lo cual ha otorgado una categoría científica más consistente a las ciencias en las que el hombre es su objeto de estudio. Pero aún así, Cela continuará interrogándose al respecto: "Ahora bien, ¿la caída en desgracia de la causalidad determinista no representa acaso el fin del sueño de una ciencia de la comunicación que aportase capacidad predictiva al profesional de la comunicación pública?". Y su respuesta será que no. Y un no absoluta y definitivamente taxativo, porque lo que ha acaecido es exactamente el proceso inverso, como ya hemos tenido ocasión de constatar en capítulos precedentes de este mismo escrito: justamente la orientación relativista de las teorías y de las leyes, unida a los métodos matemáticos de la predicción probabilística, serían la causa de la superación de los obstáculos epistemológicos que no permitirían enmarcar la comunicación en el dominio pleno de la ciencia (Sánchez Guzmán, 1979; Alberto Pérez y Martínez Ramos, 1981). En consecuencia, situada bajo el alero protector de las nuevas premisas, la concepción contemporánea admitiría que, bien lejos de las teorías constructoras de proposiciones sobre sucesos observables, en los que la observación confirma o refuta la teoría por medio de la verificación (conducta físico-natural; física; química; biología), se darían también otras teorías edificadas en términos de probabilidad (Alberto Pérez y Martínez Ramos, 1981). Se abrirían así las puertas a una doble senda: la de la *Teoría Matemática de la Información* de Shannon y Weaver (1949), de un lado; y la de la *Teoría de la Probabilidad y la Estadística*, por otro⁷⁵¹, según hemos tenido ya ocasión de exponer anteriormente.

En este mismo sentido, Martín Serrano abogará por una concepción *pragmática de la comunicación*, en contraposición a la *sintáctica* originada por Shannon y su teoría *matemática* de la información, y opuesta también a la *semántica*, contemplada en la Lingüística de Saussure. Y la concebirá como resultado de dos ámbitos de estudio muy distanciados, cuyas líneas de análisis convergerán en la noción de *acción comunicativa*:

- Desde la Sociología, sus especialistas en el estudio de la acción llegarían a la conclusión que *toda acción es una forma de comunicación*, ya que toda acción está cargada de sentido.
- Desde la Lingüística y las Teorías Matemático-Formales de la información se concluiría que *toda comunicación es una forma de acción*.

De esta forma los estudios sociológicos sobre la acción terminarían abocados a la comunicación, del mismo modo que los estudios sobre comunicación confluirían en la acción (idea

⁷⁵⁰ CELA, C.J., *Op. Cit.*, 2001, p. 74

⁷⁵¹ CELA, C.J., *Op. Cit.*, 2001, pp. 74-76

que ya había sido esbozada por Malinowski⁷⁵², Sapir⁷⁵³, Batenson y sus discípulos de la Escuela de Palo Alto -Watzlawick, Helmick y Jackson-⁷⁵⁴, aunque será Wittgenstein (1958) quien abrirá finalmente la puerta al lenguaje como acción⁷⁵⁵. El círculo se cerraría y ambos conceptos se acercarían, pero sin confundirse, ya que para la corriente pragmática el hecho de que la comunicación fuera una forma de acción se entendería que trata de una acción comunicativa, en el sentido de participación y de intercambio social. En otras palabras: la comunicación es acción, y más concretamente, es una subcategoría de la *interacción*, entendida como relación recíproca entre dos o más individuos cuya conducta es mutuamente dependiente (Hollander, 1971). La interacción comunicativa se trata, pues, de un proceso que conduce al ejercicio de influencia sobre las acciones y las perspectivas de los sujetos, concepto que ya había sido señalado por Ruesch y Batenson (1951), de modo que el ser humano se constituirá, así, en un ser social que influenciará a sus semejantes y a la vez será influenciado por éstos (Buceta, 1992) y, consecuentemente, la comunicación pasará a ser concebida definitivamente como algo que irá más allá de una mera conducta genérica, constituyéndose en una categoría de la interacción humana: como la manera de interactuar que se produce a través de los símbolos (Lundberg, 1939)⁷⁵⁶.

La comunicación, desde la perspectiva de la interacción, se convertirá en una noción asociada al *poder*, habida cuenta que posee capacidad para *influir* sobre las personas, por su naturaleza axiológica (valores) y por su capacidad de uso estratégico y de configurar culturas, "*funciones ambas de las que están necesitadas las organizaciones modernas, en las que el poder formal de la dirección se ha visto sustituido por el poder informal del líder, y donde las viejas estructuras industriales están dejando paso a una empresa flexible basada en la gestión de sus elementos intangibles. (...) la comunicación es una forma de interacción ventajosa para actuar sobre la realidad. Estamos hablando de la interacción simbólica*", de tal modo que la comunicación será, en primera instancia, la relación de la conciencia del hombre con el mundo; en segunda, del hombre con sus semejantes; y en tercera, la acción conjunta (coacción) de los hombres sobre la realidad (González Casanova, 1968). Y será la segunda de las relaciones -la interrelación simbólica entre sujetos- la que configurará el epicentro de las ciencias de la comunicación y conferirá a la *comunicación estratégica* un rasgo de poder en el dominio de lo simbólico⁷⁵⁷. Por consiguiente, desde esta perspectiva, la comunicación como forma de acción se alejará de la concepción del proceso aséptico de transmisión de significados para una mejor adaptación del sujeto a su entorno (Wright, 1959) y se separará, asimismo, de la concepción de proceso de sociabilización (Aranguren, 1986), para convertirse en acciones humanas de mutua influencia. Así, parafraseando a Luckman, "*la comunicación, como toda acción, crea poder y se opone al poder*", es decir: aporta poder a quien sabe hacer un uso inteligente de ella, porque la comunicación posee la capacidad de alterar la percepción de la realidad y de moviizar a la acción (poder axiológico y cultural) y, en consecuencia, puede ser gestionada con criterios estratégicos, lo que exige el establecimiento de unas reglas del juego acordes con el paradigma relacional que la sustenta⁷⁵⁸.

⁷⁵² "El lenguaje, en su función primitiva, debe considerarse como un 'modo de acción', más que como un 'contrasigno del pensamiento' (Malinowski, 1948)". Cfr. MARTIN SERRANO, M., "El enfoque de los comunicadores: la interacción simbólica", ALBERTO PEREZ, R. (ed.), *Estrategias de comunicación*, Barcelona: Ariel, 2001, p. 446.

⁷⁵³ "Los hechos puramente lingüísticos pueden considerarse formas especializadas de conducta simbólica" (Sapir, 1949)". Cfr. MARTIN SERRANO, M., *Ibidem*.

⁷⁵⁴ Cuyos axiomas se basan en que: 1º) Es imposible no comunicarse; 2º) Una comunicación no sólo transmite información, sino que impone conductas; 3º) Los seres humanos se comunican tanto de forma digital binaria como analógica; y 4º) Todos los intercambios comunicativos son simétricos o complementarios, según estén basados en la igualdad o en la diferencia". Cfr. MARTIN SERRANO, M., *Op. Cit.*, 2001, pp. 441-442.

⁷⁵⁵ Wittgenstein, uno de los fundadores de la filosofía analítica, enfatizó el uso de las palabras insertas en contextos de habla, abriendo así la senda por la que discurriría la noción del lenguaje como acción desarrollada por Austin (1971) y Searle (1969). En este enfoque arraigaría su aportación de "juegos de lenguaje", en los que el lenguaje se configura como un conjunto de juegos lingüísticos en cuyo interior funcionan las palabras y sus significaciones, y que será de importancia clave para la teoría estratégica de la comunicación. Cfr. MARTIN SERRANO, M., *Op. Cit.*, 2001, p. 438.

⁷⁵⁶ MARTIN SERRANO, M., *Op. Cit.*, 2001, pp. 429-432

⁷⁵⁷ MARTIN SERRANO, M., *Op. Cit.*, 2001, pp. 435-437

⁷⁵⁸ MAKOVSKY, K.D., *Op. Cit.*, 2001, pp. 451-453

Todo lo anterior nos conducirá, inevitablemente, al análisis de la noción de *comunicación estratégica*. En este sentido, Kenneth D. Makovsky considerará que el calificativo de “estratégica” no posee únicamente una función adjetivadora, sino que es asimismo delimitadora, toda vez que se refiere a una cualidad diferencial de algunas comunicaciones, que se apartan de aquellas que no lo son. Es decir: se concibirá en tanto que *juego social (acción social)*, tal como ha quedado expuesto en el Capítulo 1.1.1. (*Teoría de los Juegos*), y se caracterizará porque los jugadores emplearán la interacción simbólica para resolver sus problemas o maximizar sus oportunidades. De esta forma la comunicación estratégica encauzará el poder de la comunicación e incidirá en los resultados de la partida en juego para el logro de los objetivos. Yendo aún más allá en la reflexión, Makovsky se interrogará sobre cómo proceder bajo dichos supuestos. La respuesta aportada se centrará en la idea de que:

Si queremos obtener un determinado resultado tendremos que identificar qué comunicación es la adecuada para coadyuvar a la producción de ese efecto deseado. Control y organización son aquí las palabras clave. Aquellos operadores que hacen un uso estratégico de la comunicación saben que tienen que controlar y estructurar su comunicación con la intención de que los resultados (...) se acerquen lo más posible a sus objetivos. (...) Si bien la teoría convencional puso su énfasis en los efectos de la comunicación, el paradigma relacional nos advierte que la cuestión se debe desplazar del cálculo de los efectos a cómo interactúan sujeto y mensaje en contextos dados. Se trata de ponerse en el papel del receptor y prever qué sentido le va a dar a nuestra comunicación en función de sus intenciones y de la red de relaciones en que está inmerso. (...) Se trata, por lo tanto, de 'encauzar cursos de acción'⁷⁵⁹.

Los teóricos de la *persuasión* incorporarán rápidamente esta idea y definirán la estrategia como el diseño de las líneas de actuación con las que se trabaja para lograr el efecto persuasivo (Bernays (1965), ya que el comunicador precisará actuar estratégicamente para alcanzar la eficacia persuasiva, a diferencia de los teóricos de la *retórica*, quienes hasta hacía muy poco habían evitado escrupulosamente referirse explícitamente a la noción de estrategia.

Este es también el planteamiento de algunos profesores (...) de la Facultad de Ciencias de la Información de la Universidad Complutense de Madrid, que suelen referirse a la 'comunicación persuasiva' de masas como categoría de análisis [Carrera Villar (1978, 1980); Pérez Ruiz (1981, 1983); Solano Fleita (1988); Arceo Vacas (1998)] y a la 'estrategia' como la forma de orientar esa comunicación persuasiva hacia sus objetivos.

Pero con la 'nueva persuasión' la situación cambió drásticamente y la estrategia dejó de ser una parte o un enfoque de la comunicación persuasiva, para terminar prácticamente asimilándose 'comunicación persuasiva' con 'comunicación estratégica'. Este proceso ocurre mediante la aplicación a la 'comunicación persuasiva' de una serie de rasgos que podríamos calificar sin ambages de estratégicos⁷⁶⁰.

Kathleen K. Reardon (1981) será la responsable de la redefinición del término *persuasión*, en tanto que proceso interactivo realizado en una situación determinada (juego/contexto) y en la que el individuo percibe una amenaza contra sus objetivos. Con la incorporación de la idea de que elegirá anticipadamente entre distintas alternativas de acción, en el sentido de toma de decisiones ante la incertidumbre y de posibilidad de juego cooperativo -extraídos de la *Teoría de los Juegos*-, la noción de *persuasión* se fundirá ineludiblemente con la de *comunicación estratégica*, de la mano de la *Teoría "Actionist" de la Persuasión*⁷⁶¹:

Los 'Actionists' conciben fundamentalmente a las personas como sujetos de opciones en sus respectivos medios. La importancia que adquieren las opciones y las alternativas de conducta en este nuevo modelo de la persuasión es precisamente el punto de partida de la perspectiva "actionist" de la

⁷⁵⁹ MAKOVSKY, K.D., *Op. Cit.*, 2001, pp. 454-463

⁷⁶⁰ SALAS NESTARES, M^a I. DE, *Op. Cit.*, 2001, pp. 518-519

⁷⁶¹ SALAS NESTARES, M^a I. DE, *Op. Cit.*, 2001, p. 520

persuasión. Aunque no ignora la posibilidad de los condicionamientos (que los estrategas llamaríamos conjunto de oportunidad), pone el acento en la capacidad que tiene el individuo para elegir entre diferentes opciones de conducta. Lo que significa claramente una concepción estratégica de la comunicación persuasiva;

respecto a la *Teoría de la Reducción de la Incertidumbre*, Salas afirma que⁷⁶²:

(...) serían los "teóricos de la atribución" los que pondrán el énfasis en la 'incertidumbre'. De hecho, su interés se centraba en establecer la validez de la información que recibimos para predecir las conductas ajenas futuras. (...) La Teoría de la Reducción de la Incertidumbre que sostienen Charles Berger y Richard Calabrese (1975) propone que 'cuando dos extraños se encuentran su principal preocupación es reducir la incertidumbre o acrecentar la predictibilidad de sus conductas y la de los demás en la interacción. Feffer (1970) explica que esto sirve también para generar anticipaciones de la respuesta del otro a una acción proyectada. Por último, los teóricos de las 'normas' (Pearce y Cronen, 1978; Cuhsman, 1977; Reardon-Boyton, 1978, 1979; Shimarnoff, 1980) han propuesto que la gente desarrolla esquemas cognitivos que perciben y/o describen lo que 'debiera' ocurrir en las interacciones. Lo que significa que en nuestra comunicación interviene en gran medida una planificación y ejecución consciente;

y añadirá con respecto a la *Teoría del Manejo Coordinado del Significado*⁷⁶³:

Es Miller (1978) quien destaca el hecho de que la comunicación interpersonal permite a quienes participan en ella compartir, modificar y crear normas en el curso de una relación. En la medida en que una persona desea ejercer influencia sobre otra para que acepte su propia versión de una norma, existe la posibilidad de la persuasión. La persuasión interpersonal es un intento de 'poner de acuerdo' las normas de otro u otros participantes con las propias. Una idea que nos remite al 'manejo coordinado del significado' ya enunciada por Pearce (1976). En efecto, Cronen y Pearce (1978) parten del supuesto de que la gente pacta entre sí para generar episodios determinados de comunicación. Cada persona supone que comparte con las demás participantes del acto comunicativo una comprensión de lo que previsiblemente puede ocurrir y un acuerdo tácito en cuanto a la no transgresión de esas expectativas. De modo que las normas del 'consenso' constituyen un prerrequisito esencial de la 'coordinación del significado'. Una concepción de la comunicación persuasiva que nos lleva a la 'Ingeniería del Consenso' de Bernays (1965) (...) y que, desde luego, nos remite a la noción ya familiar de 'juego cooperativo'.

De esta forma la nueva noción de *persuasión* conferiría un giro estratégico hacia la segunda mitad del s. XX -giro que las Relaciones Públicas ya habían iniciado en el primer cuarto del mismo siglo-, de modo que la estrategia comunicativa, desde esta óptica, ya no estaría orientada a la confragación (la guerra), sino a la creación de *alianzas*. Y será en este contexto que la profesora M^a Isabel de Salas abogará por la eliminación definitiva del término *comunicación persuasiva*, -debido a su inconsistencia-, y propondrá que sea definitivamente sustituido por el de *comunicación estratégica*⁷⁶⁴. Pere-Oriol Costa rematará la jugada interrogándose acerca de si utilizar indistintamente los conceptos de *comunicación estratégica* o *estrategia de comunicación* son más que meras cuestiones semánticas⁷⁶⁵:

En la medida en que nuestro objeto de estudio representa el interfaz de dos saberes distintos, el conocimiento sobre 'estrategia' y el conocimiento sobre 'comunicación', se abre ante nosotros un camino circular en el que el estudioso puede seguir dos direcciones, a sabiendas de que, como en cualquier carretera de circunvalación, ambas van a encontrarse, lo que exigirá determinar:

⁷⁶² SALAS NESTARES, M^a I. DE, *Ibidem*

⁷⁶³ SALAS NESTARES, M^a I. DE, *Ibidem*

⁷⁶⁴ SALAS NESTARES, M^a I. DE, *Op. Cit.*, 2001, pp. 536-544

⁷⁶⁵ COSTA, P.O., "Estrategias de comunicación: el esquema director", ALBERTO PEREZ, R. (ed.), *Estrategias de comunicación*, Barcelona: Ariel, 2001, p. 549

- *qué comunicaciones son estratégicas*
- *qué estrategias son comunicativas*

Para el profesor catalán, del largo recorrido establecido por la teoría estratégica pueden extraerse algunas conclusiones:

- *No es lo mismo una decisión estratégica que una estrategia.* La *estrategia* es una decisión marco que comprende una pluralidad de *decisiones estratégicas* agrupadas en *tácticas* y que desembocarán, finalmente, en las *actuaciones* estratégicas. Y la suma de las partes no da como resultado el todo: el proceso no es reversible, porque a las actuaciones estratégicas puntuales les falta la *idea rectora* (el *esquema director*) que las interconecte.
- *Las estrategias de comunicación son un tipo determinado de estrategias.* Una estrategia será comunicativa cuando persiga un *objetivo de comunicación*, y/o cuando emplee la comunicación para el logro de ese objetivo, en el bien entendido de que la comunicación no es un simple instrumento para alcanzar unos fines, sino un proceso constituyente vital para cualquier organismo.
- *La comunicación desempeña un papel clave en los juegos cooperativos, así como en las nuevas tendencias del management estratégico.* El grado de comunicación existente entre los diversos participantes influenciará el resultado final -recuérdese el *Dilema del Prisionero* (Pounstone, 1995)-⁷⁶⁶.
- *La gestión de intangibles y la consideración de la comunicación como un recurso estratégico,* que han supuesto un reconocimiento de la capacidad de la comunicación para compartir valores, generar cultura y, en general, para movilizar los activos invisibles.

Finalmente, con respecto a las *estrategias de comunicación*, ya sabemos que han de ser anticipativas, han de establecer un marco de referencia sobre el que elaborar un discurso y una lógica de la acción y que son, asimismo, la suma de las tácticas -entendidas éstas como el sumatorio de las decisiones singulares que constituyen la cadena de decisiones-. Y pueden también definirse como el método o conjunto de métodos seguidos por el comunicador para seleccionar, estructurar y difundir su comunicación para alcanzar los objetivos asignados, siempre teniendo en cuenta las posibles reacciones de los demás y de los cambios del entorno⁷⁶⁷.

Efectuada esta larga reflexión introductoria que, por otra parte, no es tema baladí para contextualizar las nociones de comunicación, comunicación estratégica, estrategia comunicativa y, especialmente, la de Relaciones Públicas -ya que enfatizar el carácter relacional de la comunicación, implica interacción y poder- sigamos avanzando en nuestro discurso para poder desembocar, finalmente, en los modelos que sobre planificación estratégica han sido elaborados desde la teoría de la Comunicación y de las Relaciones Públicas, que es en definitiva el objetivo de este capítulo. En ese contexto, de la *estrategia*, pese a su origen etimológico, ha llegado a decirse que es la menos militar de las artes de la guerra, toda vez que se trata de una construcción racional de una serie de modelos de intervención, pero que se elabora fuera del campo de batalla y antes de que ésta se produzca⁷⁶⁸. Usando la planificación es posible realizar un análisis pormenorizado del conjunto de actividades que deberán llevarse a cabo para que un proyecto o plan cristalicen en realidad y, asimismo, establecer su orden relativo de ejecución. La planificación, pues, servirá para expresar, de forma gráfica o escrita, el orden en que deberán ser desarrolladas una serie de actuaciones, en vistas a lograr con éxito el fin de un proyecto, plan o campaña⁷⁶⁹.

En este sentido y para eliminar posibles confusiones, conviene destacar que existen diferencias entre el concepto "planificación" y el concepto "programación". Aunque se utilizan como

⁷⁶⁶ POUNSTONE, W., *Op. Cit.*, 1995

⁷⁶⁷ COSTA, P.O., *Op. Cit.*, 2001, pp. 549-560

⁷⁶⁸ GARCIA JIMENEZ, J., *Op. Cit.*, 1998, p. 125

⁷⁶⁹ FITA, J., *Op. Cit.*, 1999, p. 34

sinónimos intercambiables con mucha frecuencia, esta asimilación es incorrecta, toda vez que definen dos actividades absolutamente diferentes. Así, la *planificación* consistirá en analizar las diversas tareas que configuran la totalidad de un proyecto y establecer anticipadamente las relaciones lógicas que deben regir entre ellas, mientras que la *programación* consistirá única y exclusivamente en la confección del calendario de las tareas⁷⁷⁰, aunque, si bien se mira, *stricto sensu*, el proceso de planificación resulta bastante simple en una primera lectura. En efecto, para Anne Gregory: "*The trick is to break things down into a manageable sequence. It is helpful to ask five basic questions*":

What do I want to achieve? (What are my objectives?)

Who do I want to talk to? (Who are my publics?)

What do I want to say? (What are the messages I want to get across?)

How shall I say it? (What mechanisms shall I use to get my messages across?)

How do I know I've got it right? (How will I evaluate my works?)

(...) In order to answer these questions there are two major requirements:

- *Information. Finding out everything there is to know about the task in hand -careful research and analysis.*
- *Strategy. Using that information to identify the guiding principles and main thrust of the programme.*

*From these two requirements comes the tactical programme that can be evaluated for effectiveness*⁷⁷¹.

Pero antes de seguir avanzando y para centrar el tema, conviene hacer un alto en el camino para echar un vistazo acerca de cómo se concibe el concepto. Según diversos autores, la *estrategia* se definiría en estos términos:

*Una serie de acciones específicas y puntuales que garantizan el éxito del objetivo. Es una estructura dentro de la cual se llevan a cabo los movimientos tácticos. Es decir, las estrategias vienen en primer lugar y las tácticas implementan las estrategias, pequeños movimientos que complementan la acción final. Una vez que se han establecido los propósitos, misiones, objetivos, políticas y sus respectivos indicadores, la secuencia conceptual en la planificación estratégica es desarrollar un plan de estrategias para lograr los resultados establecidos*⁷⁷².

*Strategy is the overall approach that is taken to a programme or campaign. It is the coordinating theme or factor, the guiding principle, the big idea, the rationale behind the tactical programme. Strategy is dictated by the issues arising from your analysis of the information at your disposal. It is not the same as objectives and it comes before tactics. It is the foundation upon which a tactical programme is built. Strategy is the principle that will move you from where you are now to where you want to be. (...) In a nutshell, strategy is how you will achieve an objective and tactics are what you will do*⁷⁷³.

*Cómo se va a alcanzar, en teoría, un objetivo, ofreciendo líneas directrices y temáticas para el programa global. Se puede destacar una estrategia general, o bien el programa puede tener diversas estrategias, en función de los objetivos y los públicos seleccionados*⁷⁷⁴.

Sin duda formular la estrategia en un plan o programa es la parte más difícil del proceso de planificación. Si la estrategia es correcta todo lo que se planifique a continuación tendrá más posibilidades de que también lo sea. Conviene, pues, no confundirse y actuar como demanda la situación: acertada y estratégicamente.

⁷⁷⁰ FITA, J., *Ibidem*. Para una mayor profundización sobre este tema puede consultarse el capítulo 2.1.3 de esta tesis doctoral.

⁷⁷¹ GREGORY, A., *Op. Cit.*, 2000, pp. 39-40

⁷⁷² ARBOLEDA NARANJO, R., *Op. Cit.*, 2004, p. 85

⁷⁷³ GREGORY, A., *Op. Cit.*, 2000, p.p 117-118

⁷⁷⁴ WILCOX, D.L., CAMERON, G.T., XIFRA, J., *Relaciones Públicas. Estrategias y Tácticas*, Madrid: Pearson Educación, 8ª ed., 2006, p. 204

*Rather than thinking of a cohesive and coherent, many practitioners move straight to tactics, the 'What shall we do?' part of the programme, rather than thinking carefully about how the overall programme should be shaped. They then end up with a fragmented, unfocused effort which lacks any undepinning direction or driving force*⁷⁷⁵.

La planificación estratégica, según ha sido expuesto hasta el momento (capítulo 1.2), se constituye en una función básica de la dirección de la comunicación en las organizaciones con sus públicos y con la opinión pública, en tanto que acto de pensamiento:

*Ele é (...) um processo racional, lógico e político, que pressupõe estudos, questionamentos, construção de diagnósticos, tomadas de decisões, estabelecimento de objetivos, estratégias, alocação de recursos, curso de ações, etc. Os instrumentos de que ele se vale, a saber, o plano, o projeto o programa, constituem a materialização do ato de pensar em documentos escritos*⁷⁷⁶.

Considerado de esta forma, el proceso de planificación se convertirá en un instrumento que coadyuvará a una mayor eficacia de las actividades de Relaciones Públicas que, al evitar la improvisación, proporcionará mejores posibilidades para hacer realidad la misión organizacional, propiciando, a la vez, la racionalización de los recursos disponibles y la validación de los resultados conseguidos. Sin planificación no pueden llevarse a cabo las actividades de Relaciones Públicas que, según suscribe José W. Penteado⁷⁷⁷, constituirán actividades que necesitarán ser cuidadosamente planificadas, ya que tenderán puentes por los que las informaciones serán canalizadas para el establecimiento de una comunicación de doble curso, entre la organización y sus públicos⁷⁷⁸. En efecto:

*On ne peut pas traiter l'opinion comme un détail. Plus: on doit, pour exprimer au mieux sa compétitivité sociale, financière, commerciale, gérer son image dans l'opinion. En fait, il n'y a plus de stratégie d'entreprise sans stratégie de communication. (...) S'inscrivant dans le moyen/long terme, la stratégie de communication a besoin d'une épine dorsale qui organise la cohérence et la continuité de ce que l'entreprise communique d'elle-même*⁷⁷⁹.

James E. Grunig ha abogado, asimismo en la misma línea, para que "*practitioners must plan and defend public relations programs. Defending a communication program is a difficult task, however, when organizations often expect miracles from public relations and there is little theory to tell practitioners what to do, what effects are possible from organizational communication programs, and why*⁷⁸⁰ (...) *When public relations is a part of the organization's strategic planning function, it also is more likely to manage communication programs strategically*"⁷⁸¹. En este sentido, el profesor norteamericano, en colaboración, en esta ocasión, con Fred C. Repper⁷⁸², expondrán en 1992 un modelo genérico de Dirección Estratégica en nueve etapas, inspirado en diversos autores⁷⁸³, como paso previo a una definición modélica aplicada al ámbito de las Relaciones Públicas. Es el siguiente:

1. *Determination of the mission on the company, including broad statements about its purpose, philosophy, and goals.*
2. *Development of a company profile that reflects its internal condition and capability.*
3. *Assesment of the company's external environment, both in therms of competitive and general contextual factors.*

⁷⁷⁵ GREGORY, A., *Op. Cit.*, 2000, p. 117

⁷⁷⁶ KUNSCH, M.M.K., *Op. Cit.*, 2005, p. 75

⁷⁷⁷ Cfr. PENTEADO, J.R.W., *Relações Públicas nas empresas modernas*, Lisboa: Centro de Livro Brasileiro, s.d., p. 134

⁷⁷⁸ KUNSCH, M.M.K., *Op. Cit.*, 2003, p. 317

⁷⁷⁹ BEAUDOIN, J.-P., *Op. Cit.*, 1995, p. 32

⁷⁸⁰ GRUNING, J.E., *Op. Cit.*, 1992, p. 1

⁷⁸¹ GRUNING, J.E., *Op. Cit.*, 1992, p. 13

⁷⁸² GRUNING, J.E., REPPER, F., *Op. Cit.*, 1992, pp. 119-120

⁷⁸³ Uyterhoeven *et al.* (1977: 9); Higgins (1979: 9-10); Steiner (1982: 18); Greene *et al.*, (1985: 544); Holt (1987: 161); Massie y Douglas ((1985: 113) y Pearce y Robinson (1982)

4. *Interactive opportunity analysis of possible options uncovered in the matching of the company profile with the external environment.*
5. *Identification of desired options uncovered when the set of possibilities is considered in light of the company mission.*
6. *Strategic choice of a set long-term objectives and grand strategies needed to achieve the desired options.*
7. *Development of annual objectives and short-term strategies that are compatible with the long-term objectives and grand strategies.*
8. *Implementation of strategic choice decisions using budgeted resources and matching tasks, people, structures, technologies, and reward systems.*
9. *Review and evaluation of the success of the strategic process to serve as a basis of control and as an input for future decision making.*

Si algo ha quedado perfectamente claro llegados a este punto es que estrategia equivale a polisemia, como sin duda ha quedado reiteradamente expuesto en el capítulo anterior. Ello equivale a decir que la noción cuenta con innumerables facetas y matices que permiten todo tipo de lecturas y aproximaciones que, en ocasiones, le proporcionan sentidos diferentes, en función de la perspectiva desde la que sea abordada o de la dimensión que le sea otorgada. Consideramos que, lejos de inquietarse ante este panorama, más bien hay que congratularse frente a tanta riqueza semántica y semiológica. Ahora bien, compartimos plenamente la opinión de A. Pena con respecto a que:

Una vez más, se trata no sólo de compartir con el lector su sentido, sino, sobre todo, de estar capacitados, a través de su comprensión, para la rica articulación que dichos conceptos permiten en el pensamiento estratégico. Para ello es importante que el lector tenga presente que estos términos, más que palabras, son verdaderas 'herramientas operativas', 'útiles conceptuales' que vamos a necesitar a la hora de analizar e interpretar las estrategias de nuestros competidores y de diseñar, formular y ejecutar nuestras propias estrategias⁷⁸⁴.

Por ello y por la rigurosa claridad con que plantea algunos de los términos clave imprescindibles para el desarrollo estratégico, nos ceñiremos a sus postulados para adentrarnos en su comprensión. Comenzaremos por la base sobre la que reposa la arquitectura estratégica, esto es, por los términos de *misión*, *metas* y *objetivos*, que se refieren a *qué* se pretende lograr, y *cómo*, aunque no especifiquen *cómo* tal resultado podrá ser obtenido. Esa y no otra es, justamente, la función que cumple la estrategia.

El hecho de que algunos autores hayan incluido la determinación de los objetivos dentro de la estrategia ha generado confusión. Este planteamiento, según el cual la estrategia sería básicamente "una selección de objetivos seguida de una selección de medios" (Gross, 1971), está presente en varias de las obras consideradas hoy clásicas de la estrategia. Así aparece ya en Alfred Chandler (1962), para quien "la estrategia es el establecimiento de los objetivos de una empresa a largo plazo y la elección de recursos de acción y la dotación de los recursos necesarios para lograr dichos objetivos". Similar posición encontramos en Robert N. Anthony (1965): "Una estrategia es un conjunto de objetivos de intenciones o de fines, y de políticas y de planes elegidos de manera que se defina lo que son o serán las actividades de la empresa en cuestión". La elaboración completa de una estrategia debe definir las misiones funcionales de la empresa, sus mercados, y los segmentos de mercado, los medios de financiación de las operaciones, los objetivos de ganancias, la importancia y la naturaleza de la organización que deberá llevar estas estrategias a la práctica⁷⁸⁵.

⁷⁸⁴ PENA, A., *Op. Cit.*, 2001, p. 152

⁷⁸⁵ PENA, A., *Op. Cit.*, 2001, p. 153

Andrews (1961) también concebiría la definición de *objetivos* como parte integrante de la estrategia, mientras que otro grupo de autores -a cuyo criterio nos adherimos- creen más adecuado distinguir entre la formulación de objetivos y el de estrategia (Hofer y Schendel, 1978; R. Alberto Pérez, 1981; Menguzzato y Renau, 1991, entre otros). De este modo, asumen que los objetivos son anteriores a la estrategia y que ésta posee la función de establecer cómo alcanzarlos. Otra cosa bien distinta es que el documento estratégico, en sí mismo, recoja en su seno dichos objetivos, como es lógico y natural. Para aclarar la situación, los especialistas han recurrido a tres términos: *misión*, *meta* y *objetivo*. Uno de los pilares fundacionales de toda organización es su *misión*. Constituye su filosofía, el porqué y para qué de su existencia⁷⁸⁶.

*La misión es la expresión general de las premisas de la institución, que surgen de los valores y expectativas de los promotores y accionistas de la empresa o institución. Tiene que ver, pues, con sus propósitos, su enfoque y sus compromisos*⁷⁸⁷.

A partir de la *misión* podrán establecerse, posteriormente, sus metas y objetivos. Así, para poder hacer realidad una *misión*, deberán establecerse sus *metas*, en el sentido del sendero a seguir para que pueda alcanzarse el logro de la *misión*, en una concepción plenamente cualitativa. Asimismo, las metas, para ser operativas, deberán transformarse en *objetivos* formalizados, cuantificados y periodificados. En este sentido conviene matizar y dejar claro que si bien toda organización posee una única *misión*, por regla general coexisten diversidad de *metas* y de *objetivos*, todos ellos en marcada jerarquización: objetivos corporativos, objetivos de marketing, objetivos culturales, objetivos organizacionales, operativos, funcionales, etc. (H.A. Simon, 1964-65).

Misión, metas y objetivos vienen definidos por la cúpula directiva de la organización y permiten que se produzca el subsiguiente proceso, configurador de un efecto dominó: establecimiento de la *estrategia corporativa*, para empezar; *objetivos de las diversas áreas funcionales* y unidades de negocio, a continuación; y los subobjetivos funcionales, luego. En definitiva, configurando el proceso escalonado que, en su conjunto, constituye la *estrategia corporativa* (Alberto Pérez, 1981) que, a su vez, actúa dentro de la *misión*, de modo que, en función de la asignación de metas determinará los objetivos parciales. En definitiva y para resumir: la *misión* es el punto de origen, y el establecimiento de metas y de objetivos se constituye en la totalidad del proceso de *dirección estratégica*.

Otro término que, a menudo, genera confusiones, es el de *política*. La diferencia entre *política* y *estrategia* radica en que la primera genera unas pautas, a modo de corriente de pensamiento o de actuación, mientras que la segunda actúa en la toma de decisiones, en entornos competitivos o cooperativos. Sin embargo, como también ha quedado dicho en párrafos precedentes, la noción de estrategia puede entenderse asimismo como pautas de conducta. La distinción, pues, es tan extraordinariamente sutil que, prácticamente, pueden considerarse como sinónimos, en el bien entendido de que nos referiremos siempre a su sentido en tanto que "*politics*" y no al de "*policies*"⁷⁸⁸.

Con respecto a la *táctica* (del griego *taktike*: ordenar), señalaremos su origen militar y su significado, entendido como "el conjunto de medios, acciones, instrumentos o técnicas para el logro de un fin dado". Enfatizar sus connotaciones bélicas tiene su interés para comprender que, del mismo modo que en el dominio militar, la estrategia comporta una anticipación de la posible reacción del enemigo, que permite planificar actos y medios coordinados (*tácticas*) orientados al logro de una victoria, de igual modo que se procede en el ámbito de las ciencias sociales, donde debe partirse de una teoría que explique las reacciones fenomenológicas ante ciertos estímulos. Pero, ¿qué diferencias existen entre *estrategia* y *táctica*? En palabras de Von Clausewitz (1972) la

⁷⁸⁶ PENA, A., *Ibidem*

⁷⁸⁷ PENA, A., *Ibidem*

⁷⁸⁸ PENA, A., *Op. Cit.*, 2001, pp. 154-155

estrategia es un plan maestro para ganar una campaña, consistente en la elección del lugar, del momento y de las fuerzas idóneas en que debe desarrollarse la contienda, es decir: la elección del dónde, cuándo y con qué. Por el contrario, la *táctica* es la forma operacional de desarrollar el combate mediante determinados instrumentos y técnicas para alcanzar el éxito en las diversas campañas que componen una batalla (Cutlip y Center, 1952). Las cosas parecen estar claras en el terreno castrense y en el arte de la guerra, pero las matizaciones se desvanecen al intentar aplicar los términos al área del *management*, porque en una organización coexisten toda suerte y cantidad de objetivos y de estrategias establecidos a muy distintos niveles, desde el corporativo a los de cada área funcional y de sus correspondientes departamentos y divisiones (Mintzberg y Quinn, 1992). Entonces, ¿cómo diferenciar una verdadera *estrategia* de las *tácticas*?⁷⁸⁹:

- a) *Niveles de actuación. Una primera diferenciación entre estrategia y táctica radica en función de la 'escala de acción' y del 'nivel' en que nos movamos. A menudo lo que es visto como una táctica por el director general puede ser una estrategia para el director de marketing, y a su vez, lo que es visto como una táctica por el director de marketing es visto como una estrategia por el equipo de publicidad. Tiene mucho que ver con el escalonamiento de objetivos que ya hemos comentado.*
- b) *La parte y el todo. (...) El 'todo' es la estrategia y la 'parte' es la táctica. Recordemos lo ya comentado (...) cuando señalábamos que en la Teoría de los Juegos la táctica es un conjunto de decisiones y la estrategia el conjunto de las tácticas. Desde esta perspectiva, la estrategia no es sólo un concepto situado en un 'nivel' superior, sino en un nivel también más abarcador (suma de las tácticas): las tácticas se formulan para mejor cumplir la estrategia y por lo tanto en función de la misma. Una estrategia se determina concretando a través de múltiples tácticas diferentes que encuentran en aquella su sentido y coherencia unitarios.*
- c) *Corto y largo plazo. Una de las maneras más corrientes de distinguir las tácticas de las estrategias es asumir que las primeras se refieren al corto plazo, mientras que las segundas tienen mayor alcance y duración (Gross, 1971; Morton Davis, 1971). En este sentido, Banks y Wheelwright (1980) titularon uno de sus artículos como "Táctica o estrategia: el hoy frente al mañana", un título ciertamente muy expresivo.*
- d) *Mejorar o transformar. Otro acercamiento al tema viene dado por su grado de cambio/conservadurismo. Según este enfoque, las tácticas aspiran, dada la situación, a lograr la mayor eficiencia dentro del sistema, mientras que las estrategias se plantean cambiar y transformar el sistema para así alcanzar mejor el objetivo asignado (Gentry y Shaner, 1966).*
- e) *Concreción y abstracción. (...) la estrategia es abstracta (requiere pensar), mientras que la táctica es concreta (requiere observar).*
- f) *Toma de decisiones. Se pueden encontrar aún otras diferencias muy significativas si comparamos la toma de decisiones tácticas y la toma de decisiones estratégicas:*
 - *Toma de decisiones tácticas*
 - *Responsabilidad limitada (aunque mayor) en buscar una contestación objetiva (o un conjunto de contestaciones posibles) a un problema formulado por otra persona.*
 - *Puede resolver el problema, pero no es responsable ni de su formulación oficial ni de su relación con otros problemas.*
 - *Tenderá a definir cualquier problema por un fin único, objetivo o "función utilitaria", y a concentrar su atención en variables mensurables.*
 - *Toma de decisiones estratégicas*
 - *Se ocupa de diversas categorías de objetivos y fines múltiples.*

⁷⁸⁹ PENA, A., *Op. Cit.*, 2001, pp. 155-156

- Maneja todas las variables importantes, incluidas las de difícil o imposible medición.
- Implica la responsabilidad de ver las situaciones en su más amplia panorámica: en un proceso sin fin de soluciones que crean otros nuevos problemas que han de ser enfrentados aplicando soluciones que, a su vez, desembocan en nuevas cuestiones a resolver.
- La responsabilidad de conservar los grandes valores del pasado, pero también de promover valores nuevos y, por tanto, plantear problemas nuevos.
- La responsabilidad de vincular tácticas y estrategias.
- La responsabilidad de subordinar –sin por ello olvidarlas– las consideraciones técnicas de la consistencia y la viabilidad a las consideraciones optimistas a largo plazo (Fauvet y Koch, 1979; Alberto Pérez, 1981)⁷⁹⁰.

Con respecto a las tácticas debe destacarse que:

Muchas veces se confunden los conceptos 'técnicas' con 'tácticas'. Mientras la estrategia define las grandes orientaciones, los grandes proyectos, es decir, lo que debe hacerse, las técnicas definen la manera como (los procesos a través de los cuales) el profesional de las Relaciones Públicas enfocará el tema, cómo gestionará la transmisión de los mensajes a los públicos objetivo del programa de Relaciones Públicas; es decir, las técnicas definen el cómo hacerlo. Por su parte, las tácticas se corresponden con iniciativas puntuales a través de las cuales las Relaciones Públicas gestionan las situaciones y problemas de Relaciones Públicas y esquivan los obstáculos; es decir, el cómo hacerlo en un momento dado, en función de las circunstancias inmediatas. (...) una técnica no siempre se utilizará tácticamente, pero una táctica es siempre, por definición, una técnica (...). Las tácticas constituyen la parte central del plan que describe, de forma secuencial, las distintas actividades que se van a utilizar para llevar a la práctica las estrategias y conseguir alcanzar los objetivos definidos⁷⁹¹.

Son varios los autores que enfatizan la importancia de la ejecución, lo que ha generado no poca polémica. Ello ha derivado de una idea que rompería con el principio de que la estrategia se desarrolla y se aplica desde la cúpula directiva y en dirección descendente y que defiende la contraria, altamente heterodoxa: la gestión de abajo a arriba. Ries y Trout (1989) sostienen que, en realidad, no existen buenas estrategias, sino que existen estrategias que funcionan tácticamente y otras que no, y que los directivos que planifican en sentido descendente procuran que las cosas sucedan, mientras que los que planifican en sentido ascendente tratan de que las cosas explodan. Tom Peters (1994) también ha introducido cuña en la polémica, insistiendo en la importancia fundamental de la ejecución. Alberto Pena, Decano de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Vigo, considera que este enfoque implica el riesgo elevado de la pérdida de rumbo, toda vez que puede tener en consideración únicamente las oportunidades coyunturales que, desde la táctica pura, sustituya a la estrategia *stricto sensu*. Destaca, sin embargo, que la estrategia nace para la acción, lo que obliga a no poca pericia y eficacia táctica y operacional y hace suyas las palabras de Pralahad y Hamel (1995):

Creemos que el problema no está en la "estrategia", sino en el concepto concreto de estrategia que predomina en la mayoría de las empresas. Lo que se rechaza no es la estrategia en el sentido que la definimos, sino la estrategia como un pedante ritual de planificación (...) En muchas empresas, la estrategia es esencialmente una planificación táctica acumulativa salpicada de inversiones estratégicas heroicas y normalmente mal concebidas. Se corre el riesgo de que la devaluación de la estrategia deje a muchas empresas sin timón en un mundo de mares turbulentos y fortísimos vientos. Para evitarlo, necesitamos un concepto de la estrategia que vaya más allá de la cumplimentación de formularios y de la firma de cheques en blanco⁷⁹².

⁷⁹⁰ PENA, A., *Op. Cit.*, 2001, pp. 156-157

⁷⁹¹ WILCOX, D.L., CAMERON, G.T., XIFRA, J., *Op. Cit.*, 2006, pp. 205-206

⁷⁹² PENA, A., *Op. Cit.*, 2001, pp. 157-158

Asimismo, para seguir avanzando en el propósito de este capítulo y, a la par, seguir consolidando sus contenidos, sigamos conociendo la restante terminología estratégica básica. Definiremos la noción de *planificación* como "La actividad que, después de descomponer un sistema (estratégico) en conjuntos sensiblemente más pequeños, les atribuye prioridades de valor y tiempo en cuanto a su ejecución práctica" (Alberto Pérez, 1981, 1989): o como "el conjunto de acciones o medidas dispuestas en una secuencia que se supone es adecuada para alcanzar un objetivo" (Argenti, 1970). Según ha sido ya expuesto, la estrategia nace para la acción, ya que debe ser ejecutada, de modo tal que, sin planificación, la estrategia no sería más que un mero proyecto. Por consiguiente, pues, para convertir la estrategia en realidad se precisa de un ordenamiento de las actividades, asignándoles prioridades de valor -que definan qué es lo importante- y de tiempo -qué debe ejecutarse en primer lugar-. Pero, además, la planificación coadyuvará a estudiar y cifrar más rápidamente la previsión de las consecuencias que pueda ocasionar cualquier movimiento estratégico⁷⁹³.

Como ya sabemos, en Fayol (1916) la planificación constituía una de las cinco misiones de la administración de empresas y así siguió concibiéndose hasta después de la II Guerra Mundial, en que se establecería la primera conceptualización del término contemplando el *largo plazo*, caracterizada por los elementos siguientes:

- se concibe como englobando el conjunto de las operaciones de la empresa,
- operando con una línea de horizonte de 3 a 5 años,
- e inserta en un entorno que contempla únicamente el mercado en el que se encuentra la empresa,

de modo tal que en ese contexto se crean *sistemas de planificación* para ser aplicados a proyectos específicos, entre los que destacan el CPM y el PERT (*Programme Evaluation and Review Technique*). Mediada la década de los años 60 se detecta que la planificación a largo plazo no permite hacer frente a los nuevos retos, introduciéndose la doble distinción entre planificación estratégica y planificación operacional. Así, la *planificación estratégica* se reservará para las decisiones relacionadas con las grandes orientaciones, mientras que la planificación *operacional* transformará las orientaciones estratégicas en programas concretos, de aplicación por todas las unidades organizativas. El advenimiento de la década de los años 70 y la conciencia de la turbulencia del entorno derivada de la crisis energética de 1973 provocará una revisión en profundidad del concepto, crítica y rigurosa, que cuestionará severamente los postulados existentes hasta entonces sobre la planificación estratégica⁷⁹⁴. La constatación de que la planificación había sustituido el lugar de la estrategia obligó a separar y diferenciar ambas funciones. Se recuperó, así, la relevancia del pensamiento estratégico, limitado durante demasiados años a simples proyecciones. Se favorecería un nuevo enfoque que estimularía la creatividad y la apertura a los cambios, de modo tal que se constituirá una nueva situación, en la que:

- La proyección tiende a basarse en proyecciones de datos actuales a X años. Mientras que la estrategia imagina y diseña escenarios de futuro.
- Da prioridad al desarrollo por expansión de las actividades existentes en detrimento de nuevas actividades.
- El análisis del entorno se basa en variables económicas y tecnológicas, obviando las variables psico-socio-político-culturales (a pesar de que estas variables tendrán una importancia cada vez mayor).
- Está construida sobre hipótesis de estabilidad relativa que quedan desmentidas por los hechos.

⁷⁹³ PENA, A., *Op. Cit.*, 2001, p. 158

⁷⁹⁴ PENA, A., *Op. Cit.*, 2001, p. 159

- *Enfoca la atención sobre las relaciones empresa-entorno, bajo la hipótesis básica de que la configuración interna de la empresa permanecerá esencialmente sin cambios, en vez de plantear los cambios estructurales internos necesarios (Ansoff y Hayes, 1983)⁷⁹⁵.*

Se percibirá que la eficacia estratégica estaba condicionada por numerosas variables, tanto endógenas como exógenas, características de la complejidad de todo sistema social y que condicionan las dificultades a las que debe enfrentarse la empresa. Por lo tanto, había que superar la visión limitada de la planificación estratégica que contemplaba tan sólo una parte de estas variables y dar paso a una nueva época, la de la *dirección estratégica*, que es la vigente en la actualidad y en la que se configuran dos etapas: la *formulación estratégica*, recuperadora de términos tales como globalidad, flexibilidad y el componente cualitativo característicos del pensamiento estratégico; y la de *implementación y control* (Saías, 1982; Menguzzato y Renau, 1991)⁷⁹⁶.

Para terminar con esta revisión conceptual y terminológica, señalar que, por último, los planes desembocan en *programas* específicos, entendidos como la secuencia, paso a paso, de las acciones necesarias para cumplir los objetivos y ejecutar los planes previos (Mintzberg y Quinn, 1991):

Los programas llevan al detalle los planes previstos con especificación de las acciones a ejecutar, sus tiempos y costes, asegurándose de que los recursos asignados permitan alcanzar sus objetivos. (...) El programa es, pues, el paso previo a la acción y ha de servir como guía tanto para su ejecución como para su monitorización y control⁷⁹⁷.

Vistas las diferenciaciones entre los términos fundamentales del proceso estratégico, realizaremos, a continuación, un resumen de todos ellos, elaborado por el profesor Rafael Alberto Pérez, a partir de Johnson y Scholes (1993)⁷⁹⁸:

<u>TÉRMINO</u>	<u>D E F I N I C I Ó N</u>
<i>Misión</i>	<i>Declaración de principios de una organización. Define por qué y para qué existe y cuál es su papel en sociedad.</i>
<i>Meta</i>	<i>Propósito general que se persigue.</i>
<i>Objetivos</i>	<i>Cuantificaciones y periodificación de las metas.</i>
<i>Políticas</i>	<i>Conjunto de reglas o grandes pautas dentro de las cuales debe enmarcarse la acción.</i>
<i>Estrategias</i>	<i>Conjunto de las grandes decisiones y métodos adoptados para el logro del objetivo asignado en entornos competitivos y cooperativos.</i>
<i>Tácticas</i>	<i>Conjunto de decisiones y medios derivados de la estrategia y aplicables en el corto plazo.</i>
<i>Planes</i>	<i>Descomposición del sistema estratégico en conjunto de acciones a las que se les atribuye prioridades de valor y de tiempo.</i>
<i>Programas</i>	<i>Planes detallados con secuencias de las acciones a seguir, con sus tiempos, recursos y costes.</i>
<i>Acciones</i>	<i>Tareas individuales por medio de las cuales se implementa la estrategia.</i>
<i>Control del Resultado</i>	<i>Monitorización, acción por acción.</i>

⁷⁹⁵ PENA, A., *Op. Cit.*, 2001, pp. 159-160

⁷⁹⁶ PENA, A., *Op. Cit.*, 2001, pp. 160-161

⁷⁹⁷ PENA, A., *Op. Cit.*, 2001, p. 161

⁷⁹⁸ PENA, A., *Op. Cit.*, 2001, p. 160

Evaluación Si los resultados responden a los objetivos, se confirma la estrategia; si no, se modifica tanto como sea necesario.

Despejadas las anteriores incógnitas semánticas nos parece de importancia capital señalar la aportación de la profesora Kunsch, en el sentido de destacar que el objetivo fundamental de la planificación estratégica de las Relaciones Públicas consiste en *ejercer un carácter proactivo de las acciones tendentes a establecer relaciones entre la organización y sus públicos*. Coincidimos plenamente con este punto de vista, así como con la idea de que la planificación permite llevar a cabo *proyecciones y pronósticos con carácter prospectivo*, lo que posibilita prever eventuales comportamientos y reacciones de los públicos frente a decisiones y actitudes de las organizaciones⁷⁹⁹. En efecto: el ejercicio de la función estratégica de las Relaciones Públicas sólo será posible mediante la planificación, y según cita de N. Nogueira (1997: 154):

Se nós, profissionais de relações públicas, quisermos vir a ser uma parte importante do crescimento da atividade empresarial e institucional no Brasil, teremos que estar extremamente bem preparados do ponto de vista intelectual. E isso implica que teremos que ser mais do que apenas técnicos em comunicação: teremos que nos tornar praticamente "empresários da comunicação", com grande integração com as necessidades objetivas de nossos clientes ou empregadores, para poder nos ser proativos na busca da soluções para seus problemas –ou, se possível, para evitar esses problemas. E isso, que eles vão precisar de nós cada vez mais –e não apenas a perícia mecânica, porque ninguém quer um microchip que só tenha o silício com o qual é produzido⁸⁰⁰.

Según se ha expuesto en capítulos precedentes, la búsqueda de una comunicación que alcance el grado de la excelencia, administrada de forma estratégica, que valore la *cultura corporativa*, los *principios éticos* y el compromiso de los individuos son los objetivos capitales de la planificación de las Relaciones Públicas, además de *analizar escenarios*, evaluar *potencialidades y limitaciones internas*, y *amenazas y oportunidades del entorno* (D.A.F.O. o S.W.O.T.); identificar el *orden prioritario de las acciones comunicativas* en función de las *necesidades primordiales* de la organización, pero también de sus públicos; contribuir a que la organización cumpla con su credo fundacional (*visión y misión*) y alcance sus *objetivos generales* y, finalmente, contribuir en la definición y fijación pública de los *valores organizacionales*⁸⁰¹.

Todo proceso de planificación estratégica es único y en tanto que se realiza a medida en cada oportunidad, excluye el concepto de "pret-à-porter". No existe, pues, una única posibilidad de establecer una única estrategia. Tampoco en el terreno comunicacional. En realidad las posibilidades estratégicas son prácticamente infinitas. Tampoco existen reglas inmutables, invariables y absolutas para definir las. De hecho, la estrategia existe siempre, incluso cuando no se adapta a sus formas clásicas o simplemente se ignora, del mismo modo que el protagonista de la fábula se maravilló de ser capaz de hablar en prosa sin haber sido nunca consciente de ello.

En el terreno de la comunicación, el diseño de una estrategia está sujeto a dos capacidades:

- la de traducir visual y gráficamente las *percepciones*, construyendo mapas de flujos internos que describan cartográficamente todas las *conductas* (de tarea y de relación, tanto formales como informales) existentes en el seno de la organización; y
 - la aplicación analógica de los postulados de la estrategia militar a esas percepciones,
- ya que la estrategia aplicada al ámbito comunicacional precisa de que ambas capacidades estén perfectamente bien delineadas:

⁷⁹⁹ KUNSCH, M.M.K., *Op. Cit.*, 2005, p. 75

⁸⁰⁰ KUNSCH, M.M.K., *Op. Cit.*, 2003, p. 318

⁸⁰¹ KUNSCH, M.M.K., *Op. Cit.*, 2005, pp. 75-76

- la *base de operaciones*, es decir, los escenarios comunicacionales paralelos, perpendiculares o superpuestos; oblicuos o indirectos; circulares o envolventes respecto a los espacios o contextos.
- la *línea de defensa*: espacios o ambientes que ofrecerán mayor resistencia frente a la comunicación.
- la *línea de retirada potencial*, o lo que es lo mismo, la definición de la mecánica operativa (*plan de acción*) a implementar en caso de que aparezcan problemas o dificultades catalogadas como insuperables⁸⁰².

Este último punto es interesantísimo, porque García Jiménez plantea, aunque con distinta terminología, una etapa del plan estratégico que no suele ser contemplada en la literatura especializada: el *plan de contingencia* que, a nuestro entender, debería ir siempre asociado a todo diseño estratégico, para corregir desviaciones, evitar improvisaciones y ambigüedades e, incluso, solventar errores estratégicos de gravedad en el caso de aparecer dificultades de calado, como señala el autor, pero también cuando se producen cambios sustanciales en el entorno, o simplemente se verifica en un momento determinado, que se ha cometido algún error en alguna de las etapas planteadas en el método o en el propio diseño.

Las estrategias comunicacionales deberían ser aerodinámicas, es decir, deberían aprovecharse de las 'corrientes' existentes para lograr los objetivos de modo que se fluya con la menor resistencia posible. Obviamente, en cualquier situación, beneficiarse de las sinergias ya existentes contribuye a aplanar el camino. A esta ventaja no es ajena la comunicación, pero para ello debe partirse de un elemento previo y de todo punto imprescindible: un *diagnóstico* preciso de la situación comunicacional de partida, requisito básico para no errar posteriormente en el diseño de las estrategias. El diagnóstico, parafraseando a Jesús Bermejo "es la *síntesis de la síntesis*"⁸⁰³. El análisis estratégico debe desembocar en la diagnosis, en una visión sintetizada que podemos equiparar a algo así como la instantánea fotográfica de una cámara Polaroid de una situación determinada. Puede decirse que más que una etapa constituye una *consecuencia* de todo el proceso anterior, del que puede deducirse que resolver un problema es más fácil que determinar cuál es el problema que hay que resolver. Un buen estratega debe ser capaz de asegurar la superioridad de las fuerzas en el punto y momento decisivos, lo cual obligará, ineludiblemente, a jerarquizar la mecánica operativa para configurar una acción global, en lugar de ejecutar varias acciones o actividades principales simultáneamente. En lenguaje militar esto equivaldría a decir que deben concentrarse los efectivos en el momento del ataque y saberlos disgregar para seguir subsistiendo.

En el ámbito comunicativo puede llegar a conseguirse un equilibrio entre acción y reacción (así, por ejemplo, en comunicación interna, una buena estrategia podría hacer aconsejable una maniobra de ataque y un combate defensivo en el ámbito de la comunicación informal). Asimismo, deben calcularse con la mayor exactitud posible los espacios y los tiempos que permitan actuar fuera del alcance de las fuerzas opositoras al plan, de tal forma que no puedan evitarlos. Una estrategia comunicacional eficaz, además, debe definir y utilizar, por regla general, los caminos más cortos y directos configurados en el *mapa de públicos* -que suelen ser los más rápidos y económicos-, pero sin excluir otras posibilidades, como movimientos envolventes, simples o dobles (circulares), si se estiman más eficaces. En base a la dialéctica del juego⁸⁰⁴, la estrategia debe ser, asimismo, flexible como un junco, para proporcionar elasticidad y movilidad al plan de acción, de

⁸⁰² GARCÍA JIMÉNEZ, *Op. Cit.*, 1998, pp. 125-126

⁸⁰³ BERMEJO, J., *Op. Cit.*, 2001, p 309

⁸⁰⁴ Más adelante se analizará en detalle la influencia ejercida por la *Teoría de los Juegos* en la toma de decisiones y, por añadidura, en la planificación estratégica.

modo que resulte más fácil, rápido y eficaz adaptarse a las circunstancias y diversificar las reacciones que se produzcan⁸⁰⁵.

La dimensión estratégica de las Relaciones Públicas quedó muy bien establecida por Larissa A. Grunig⁸⁰⁶, quien desde una perspectiva exclusivamente funcional justificaría los rasgos en que debe basarse la función estratégica de las Relaciones Públicas integradas en una organización para alcanzar la excelencia. Según la autora norteamericana, para que un plan o programa de Relaciones Públicas pueda ser catalogado como "excelente":

- Debe ser gestionado estratégicamente (importancia de los conceptos de *prevención* y de *proactividad*).
- Debe existir una *dependencia directa de la alta dirección*, de tal forma que la función debe formar parte de la coalición dominante, para así poder asesorarla en la toma de decisiones en términos de comunicación.
- Debe existir *un único departamento integrado* para el desarrollo de la función.
- En su opinión, el modelo basado en la *Simetría Bidireccional* es el único referente idóneo para la existencia de unas Relaciones Públicas de calidad.
- Los directivos de Relaciones Públicas deben jugar un *papel estratégico* en el seno de la organización, toda vez que se responsabilizarán de la planificación y la supervisión de los programas y campañas.
- La función de Relaciones Públicas debe reposar en unos *conocimientos multidisciplinares*, basados en la teoría y en la práctica profesional.
- Internamente, la concepción que de las Relaciones Públicas tengan la alta dirección y los propios profesionales de Relaciones Públicas debe ser de naturaleza simétrica, basada en una orientación estratégica y nunca meramente instrumental.
- El desarrollo directivo de la función debe gozar de *igualdad de oportunidades* (sexo, raza, religión y clase social).
- La función debe contar con el absoluto y pleno *soporte del máximo órgano de gobierno* de la organización.
- La función debe inscribirse en un *contexto organizacional* que ayude a su desarrollo, como por ejemplo, contar con un estilo participativo como eje de la cultura corporativa⁸⁰⁷.

Según explicación de Xifra, a partir de la evolución vivida en el planteamiento de la *Teoría Sistémica*⁸⁰⁸ del *Modelo de Simetría Bidireccional*⁸⁰⁹, que incorporó la *Teoría de los Juegos* adaptada a la comunicación por P. Murphy (1991), Dozier, Grunig y Grunig (1995) plantearían las actividades de investigación de los programas estratégicos de Relaciones Públicas que se ajustaban al nuevo *Modelo de la Motivación Mixta*⁸¹⁰, basado en la existencia de un *conflicto* previo y que demuestran la combinación de los objetivos requeridos, tanto de carácter simétrico, como asimétrico⁸¹¹:

⁸⁰⁵ GARCIA JIMENEZ, *Ibidem*

⁸⁰⁶ GRUNIG, L.A., "Excellence in Public Relations", en CAYWOOD, C.L. (ed.), *The Hand Book of Strategic Public Relations and Integrated Communications*, New York: McGraw Hill, 1997, pp. 286-300

⁸⁰⁷ XIFRA, J., *Relacions Públiques i Comunicació Política*, Tesis Doctoral, Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona (UAB), 2001, pp. 72-73

⁸⁰⁸ La *Teoría General de Sistemas* como cuerpo teórico se fundamenta en que la realidad se constituye como un conjunto de interacciones, es decir, en un sistema en el que todos sus elementos integrantes (subsistemas) interactúan entre ellos por medio de fenómenos de tipo comunicativo. Constituye una de las corrientes epistemológicas más importantes sobre las Relaciones Públicas desarrolladas en el territorio norteamericano (aunque no la única) y se basa en investigaciones empíricas desarrolladas siempre en el ámbito empresarial (subsistema organización). Para una mayor profundización en el tema, recomendamos la lectura de SPICER, CH.H., *Organizational Public Relations, A Political Perspective*, Mahwah: Lawrence Erlbaum, 1997.

⁸⁰⁹ Basado, asimismo, en el anterior estudio sobre la excelencia en las Relaciones Públicas de L.A. Grunig (1992), aplicado a la misma muestra de directores de comunicación integrados en departamentos de empresa.

⁸¹⁰ Cfr. DOZIER, D.M., GRUNIG, J., GRUNIG, L.A., *Op. Cit.*, 1995. Recordemos que se basa en la existencia previa de un conflicto, desde una dimensión sistémica de la organización. Así, pues, el *Modelo de la Motivación Mixta* va más allá del propuesto anteriormente por Murphy (1991) [quien, para ello, se

- Antes de iniciar el programa o plan deberá llevarse a cabo una investigación para determinar las actitudes de los públicos.
- Asimismo, antes del inicio del programa, también deberá llevarse a cabo una investigación informal tendente a averiguar si existe simetría en la comprensión entre organización y públicos.
- Al término de la ejecución del programa o plan, deberá realizarse una investigación evaluativa, con el fin de determinar su efectividad con respecto a la modificación en las actitudes de los públicos (asimetría).

Posteriormente a esta aportación del *Modelo de Motivación Mixta*, siempre según Xifra, otros autores aportarían nueva savia bibliográfica para complementar el modelo [Plowman *et al.* (1995); Murphy y Dee (1996); Vasquez (1996) o Plowman (1998), entre otros]. Destaca la aportación de Cancel *et al.* (1997) quienes determinarían que la asimetría pura se corresponde con una estrategia de tipo defensivo, mientras que el modelo de cooperación pura se adaptaría a una estrategia acomodativa. Hay que señalar que el *Modelo de la Motivación Mixta* ha tenido una influencia capital entre los especialistas norteamericanos durante los últimos años del s. XX y los primeros del s. XXI, vigentes aún hoy en día. Xifra⁸¹² aclarará, sin embargo, que la contribución que el *corpus* teórico de la concepción sistémica desarrollado por Grunig ejerció sobre algunos autores norteamericanos data de mucho antes. Long y Hazleton Jr. (1987: 3-13) enfatizaron la función directiva de Relaciones Públicas en tanto que función comunicativa de la dirección encaminada a que las organizaciones se adapten, modifiquen o mantengan su entorno, con el fin del logro de sus objetivos (Noguero, 1995: 116-121). Desde esta perspectiva, pues, dichos autores definirían:

- La *función comunicativa* como una consecuencia natural e inevitable de cualquier proceso social. Por consiguiente, la función de Relaciones Públicas sería concebida como un elemento de ayuda para que las organizaciones puedan llevar a cabo el intercambio informativo, identifiquen y solucionen problemas, solucionen conflictos y modifiquen comportamientos.
- Dirección (*Management*). La función debe verse plenamente respaldada por la alta dirección para ser eficaz.
- *Organización*: La organización puede describirse como estructura o, igualmente, como proceso.
- *Adaptación, modificación y mantenimiento*: La adaptación se refiere a un cambio producido internamente en el seno de la organización; la modificación a un cambio acaecido externamente, en el entorno organizacional; mientras que el mantenimiento se refiere a la tarea de la función con respecto a las relaciones mantenidas con el entorno.
- *Entorno*: Las organizaciones interactúan con su entorno: le influyen y, a su vez, son influenciadas por éste.
- *Finalidades*: Las finalidades de la función de Relaciones Públicas son las mismas finalidades de la organización, es decir, de la alta dirección, a la que se deben⁸¹³.

Para Xifra⁸¹⁴, desde una *perspectiva sistémica*, la aportación de Long y Hazleton Jr. supone un avance en la *Teoría de la Dirección de Sistemas* (Grunig y Hunt, 1984: 94-110), toda vez que

inspiró en los trabajos teóricos sobre la resolución de conflictos en la *Teoría los Juegos* de TOUZARD, H., *La mediación y la solución de conflictos*, Barcelona: Herder, 1980, p. 53], que desarrolla la función individual del comportamiento que debe adoptar el profesional de las Relaciones Públicas como mediador con respecto a la situación de conflicto entre las partes, mientras que el *Modelo de la Motivación Mixta*, en su concepción sistémica, plantea la contraposición de intereses entre dos subsistemas: el de la organización y el del entorno (los públicos). En esta misma línea de resolución de conflictos por medio de la función de Relaciones Públicas, puede consultarse el artículo de L.W. LONG y V. HAZLETON Jr., "Public Relations: A Theoretical and Practical Response", *Public Relations News*, 13 (2), 1987, pp. 3-13.

⁸¹¹ XIFRA, J., *Op. Cit.*, 2001, pp. 104-105

⁸¹² XIFRA, J., *Op. Cit.*, 2001, pp. 105-107

⁸¹³ XIFRA, J., *Op. Cit.*, 2001, pp. 108-109

conciben la función de Relaciones Públicas como un modelo que opera en un sistema abierto complejo, compuesto por *un entorno pluridimensional* (Legal-Político; Social; Económico; Tecnológico; y Competitivo) y *tres subsistemas* (Organización; Comunicación -función de Relaciones Públicas-; y Público Objetivo -*Target Audience*-) que interactúan entre sí produciendo una transformación con respecto a la resolución de problemas de Relaciones Públicas⁸¹⁵ característica del *Modelo de Planificación Estratégica* planteado por Marston (1981) y recogido por Cutlip y Center (1952: 137-138), basado en las cuatro etapas clásicas (que describiremos en detalle en el siguiente capítulo 2.1. de este mismo documento):

- Investigación
- Acción
- Comunicación
- Evaluación

En la versión posterior y actualizada de 1985⁸¹⁶ de la misma obra, los autores, a cuyo equipo se incorporaría Broom, matizarían las cuatro etapas, variando ligeramente la terminología utilizada, de modo que, finalmente, quedaría configurada de la siguiente forma:

- Definir el problema
- Planificar y programar
- Actuar y comunicar
- Evaluar el programa

Por su parte Long y Hazleton Jr. (1987) apostarían por un modelo para el proceso de la toma de decisiones de la función Relaciones Públicas basado en tres etapas:

- Identificación del problema
- Investigación y análisis (supervisión permanente del entorno y de las condiciones de la organización)
- Identificación de la solución

Para plantear y desarrollar un plan o programa de comunicación, la primera acción que hay que desplegar consiste en un conocimiento en profundidad de la *personalidad corporativa* de la organización, para lo cual es preciso, a su vez, poseer la máxima información con respecto a su imagen pública -reputación-. Sólo a partir de ahí podrá iniciarse el proceso estratégico propiamente dicho, es decir, comenzar con una investigación que permita definir, anticipar y orientar los planteamientos estratégicos para cuadrar lo más posible el perfil de imagen que se desee proyectar y obtener de los públicos⁸¹⁷. Así, la comunicación entendida como herramienta estratégica de las organizaciones se fundamentará en ocho líneas de I+D⁸¹⁸:

- la cultura corporativa
- la identidad corporativa
- la imagen corporativa⁸¹⁹
- las políticas de comunicación corporativa
- las estrategias de comunicación corporativa
- los procesos de comunicación corporativa
- el humanismo corporativo

⁸¹⁴ XIFRA, J., *Op. Cit.*, 2001, p. 113

⁸¹⁵ La existencia de un conflicto, para Long y Hazleton, es requisito básico para el diseño y puesta en marcha de un programa de Relaciones Públicas, que adoptaría el rol de interrelación entre el subsistema organización y el subsistema comunicación.

⁸¹⁶ CUTLIP, S.M., CENTER, A.H., BROOM, G.M., *Op. Cit.*, 1985

⁸¹⁷ FITA, J., *Op. Cit.*, 1999, pp. 63-64

⁸¹⁸ FERNÁNDEZ DEL MORAL, J., "La comunicación aplicada a las organizaciones desde las ciencias de la información", en BEL MALLÉN, J.I. (coord.), *Comunicar para crear valor. La dirección de comunicación en las organizaciones*, Pamplona: EUNSA, 2ª ed., 2005, p.37

⁸¹⁹ Este concepto, desde la Escuela de las Relaciones Públicas europeas, que compartimos, será denominada "Reputación", Cfr. XIFRA, J., *Op. Cit.*, 2001, p. 118

- la gestión del conocimiento

entre las cuales el punto nº 5 -las estrategias- se constituirá en la clave del arco del procedimiento de aplicación.

Etimológicamente, según ya ha sido expuesto anteriormente, la noción de *estrategia* procede de la Grecia Clásica, tiene un origen militar (capítulo 1.1.1.1) y está plenamente vinculada a la función directiva (*al arte de dirigir*), ya que significa el orden que hay que seguir para alcanzar un objetivo previamente marcado⁸²⁰. En consecuencia, sin *objetivo*, la estrategia no puede existir. Y la estrategia sin *táctica* tampoco tiene razón de ser, como asimismo ha sido analizado unos párrafos más arriba. Anne Gregory es una de las escasas especialistas que se adentra en esta consideración desde el dominio de la comunicación, que ejemplifica para su mejor comprensión:

	<u>EXEMPLE 1</u> <i>(single-objective, short-term campaign)</i>	<u>EXEMPLE 2</u> <i>(longer-term strategic positioning programme)</i>
<i>Objective</i>	<i>Publicise new product or service</i>	<i>Establish market leader perception</i>
<i>Strategy</i>	<i>Mount media relations campaign</i>	<i>Position as industry voice of authority</i>
<i>Tactics</i>	<i>Press conference Press releases Interviews Competition Advertising</i>	<i>Research-based reports Quality literature Media relations Speaker forums Industry forums, Award schemes⁸²¹</i>

De este modo cada una de las distintas estrategias comunicativas deberán tener “un qué” y un “para qué” y, además, estar imantadas por la *política general de comunicación* que, previamente, se haya diseñado. Ese conjunto de estrategias de comunicación, tanto internas como externas, constituirán el Plan o *Programa* de Comunicación. Por lo tanto, para poder establecer el procedimiento de aplicación del plan o programa, se deberán tener previamente definidos los cuatro elementos siguientes⁸²²:

- la *información*
- las *políticas* de comunicación
- los *objetivos* de comunicación
- las *estrategias* de comunicación,

ya que las estrategias de comunicación se derivan de las políticas y se construyen a partir de la información y de los objetivos a alcanzar previamente diseñados. Por lo tanto, el diseño de cada proceso será único e irreplicable en sí mismo, puesto que supondrá una combinación a su vez única de valores, políticas, criterios, habilidades, recursos, fortalezas y debilidades.

La producción literaria sobre planificación estratégica en Relaciones Públicas y Comunicación tratada monográficamente no es demasiado abundante y lo es aún menos en lengua española y en el estado español. El libro más reciente que trata este asunto es obra del académico catalán Jordi Xifra, quien defiende que las campañas de Relaciones Públicas se estructuran como cualquier otro proceso de estrategia empresarial, basado en la importancia capital de la *investigación* como paso previo al diagnóstico de situación⁸²³, al cual seguirán las etapas de *Planificación*, *Comunicación* y *Evaluación*. Y ya que mencionamos las monografías escritas en lengua castellana, no podemos dejar de destacar una vez más el magnífico y extraordinariamente riguroso esfuerzo editorial

⁸²⁰ “Arte de dirigir las operaciones militares en la guerra. Arte y habilidad para dirigir un asunto”, en CASARES, J., *Op. Cit.*, 2ª ed., 18ª tirada, 1995, p. 369

⁸²¹ GREGORY, A., *Op. Cit.*, 2000, p. 119

⁸²² FERNÁNDEZ DEL MORAL, J., “La comunicación aplicada a las organizaciones desde las ciencias de la información”, en BEL MALLÉN, J.I. (coord.), *Comunicar para crear valor. La dirección de comunicación en las organizaciones*, Pamplona: EUNSA, 2ª ed., 2005, p. 45

⁸²³ XIFRA, J., *Planificación estratégica de las Relaciones Públicas*, Barcelona: Paidós, 2005, p. 15

realizado por el académico español Rafael Alberto Pérez⁸²⁴ con el fin de aportar una visión amplia del concepto de estrategia, descrito desde un punto de vista histórico e interdisciplinar, en el que, entre otros aspectos, se dedica atención a la estrategia aplicada a la función comunicación y al papel de su director, entendido como adjunto a la alta dirección, y al que hemos acudido con tanta frecuencia para dotar de contenido importantes partes de este trabajo. En su capítulo 9 ("El modelo del Hombre-Jugador"), Jesús Bermejo razonará el modelo estratégico de la toma de decisiones, describiendo el proceso cognitivo en forma de evaluaciones progresivas que se desarrollan en la mente del estratega. Nada mejor que sus propias palabras para mejor comprender su intención narrativa:

Vamos a proponer un modelo que concibe el sistema estratégico humano como el resultado de la interacción de varios subsistemas interrelacionados, en concreto, los subsistemas cognitivo, valorativo, prospectivo/imaginativo y electivo. No hace falta decir que este esquema es una representación idealizada y de una extraordinaria simplicidad. Y aunque esto último pueda ser criticable, quisiera pensar que en esa simplicidad radica su mayor virtud, pues lo que deseo es no caer en la trampa de aquellos modelos informacionales a los que el cognitivismo nos tenía acostumbrados y que recordaban el manual de instrucciones de nuestro último electrodoméstico.

No se debe interpretar este esquema del sistema estratégico humano como una pieza separada de una supuesta maquinaria humana -eso respondería al viejo paradigma mecanicista-, como tampoco sería correcto entender los cuatro subsistemas que lo integran como compartimentos estancos, ni como "elementos" que intervienen siguiendo una determinada secuencia o programa. Sería más correcto hablar de un juego permanente y fluido en el que a través de diferentes niveles y direcciones - feedbacks y feedforwards- los cuatro subsistemas se interrelacionan entre sí⁸²⁵.

Bermejo además de proponer su modelo realizará, asimismo, un análisis comparativo entre las concepciones de la teoría estratégica clásica y la por él propuesta, que resumimos a continuación por antojársenos que enmarca muy apropiadamente el tema tratado en esta parte del estado de la cuestión y que actúa cumple la tarea de introductor de embajadores para el discurso que desarrollaremos con posterioridad:

Primero:

- La teoría estratégica convencional, a excepción hecha de la *Escuela Sociocultural del Management*, que va desde Rhenmann (1973) y Norman (1977), hasta Johnson (1992):
 - Concibe a los sujetos que van a adoptar las estrategias como seres en blanco, pero que disponen de datos, capacidades analíticas y sistemas lógico-formales, pero sin tomar en consideración los antecedentes culturales y personales.
 - Dispone de un instrumento analítico (SWOT o DAFO) que enfatiza el presente y el futuro del sistema (PEST) pero que, por regla general, no considera el pasado.
- El modelo propuesto por Bermejo recuerda que:
 - Los antecedentes son consecuencia del pasado del sistema, y se refieren no ya únicamente al problema en sí mismo, sino también al propio estratega.
 - La percepción humana de la realidad es cultural (relacional) y narrativa (conducida por las historias acumuladas).

Segundo:

- La teoría estratégica convencional ha reservado los principios jerárquicos de ordenación y priorización de valores y preferencias para circunstancias muy concretas de un supuesto

⁸²⁴ PEREZ GONZALEZ, R.A., *Op.Cit.*, 2001

⁸²⁵ BERMEJO, J., *Op. Cit.*, 2001, p. 295

proceso estratégico de carácter secuencial, en el que se dan, en primer lugar, la definición del marco estratégico y de la tríada constituyente (visión - misión - valores); en segundo lugar, se produce la fase de formulación y elección de estrategias; y, finalmente, la evaluación.

- En su propuesta de modelo, Bermejo señalará que:
 - Al contrario que en ese esquema formal y lineal, el sistema valorativo humano actúa paralelamente a los restantes subsistemas cada vez que es requerido.
 - A veces, conflictos y oportunidades aparecen como consecuencia del sistema valorativo, debido a la diversidad de criterios de una misma situación con respecto a otros sujetos.

Tercero:

- La teoría estratégica convencional:
 - Acude a las tesis cognitivistas para el planteamiento de los procesos cognitivos: emplea la información (datos) en lugar de la comunicación (valores).
 - Se apoya en la teoría clásica de la razón de raíz aristotélica y sobre dos únicos pilares (razones y creencias), en lugar de hacerlo en la interpretación/reconstrucción subjetiva de la realidad.
- Por el contrario, en el modelo bermejiano propuesto:
 - Se supera el cognitivismo con perspectivas del conocimiento culturales y relacionales.
 - El mapa del conflicto no es verídico -debido a las distintas percepciones sobre el conflicto y no a las razones enfrentadas-: se configura únicamente como la representación de esa realidad conflictiva. La mayoría de los problemas, pues, no proceden del entorno exterior.
 - La solución del conflicto comienza con la comprensión de las representaciones que de él se han hecho los actores en juego.
 - Un cambio en las imágenes y representaciones mentales conlleva modificaciones en los comportamientos.

Cuarto:

- La teoría estratégica clásica, desde Sun Tzu hasta los análisis SWOT (DAFO) y PEST, ha venido trabajando con:
 - Los datos obtenidos en la etapa de información (proceso preelectivo):
 - Las oportunidades y amenazas del entorno general (tecnológico, económico, político-legislativo, social) y del mercado (competencia, proveedores y clientes) y del entorno (fuerzas y debilidades).
 - Los recursos y capacidades de la organización y la capacidad estratégica que ofrecen sus debilidades y fortalezas.
 - La cultura organizacional, los valores y las expectativas de la cúpula directiva (aceptabilidad estratégica).
 - La contextualización que permite el ajuste de una estrategia hecha a la medida de un lugar y de un tiempo determinados, para lo cual se interrelacionarán los datos obtenidos en la etapa de información para la emisión de un diagnóstico. La contextualización, pues, supone:
 - Identificar las fuentes fiables de información.
 - Explorar la interdependencia entre las variables del sistema y del entorno que han sido tomadas en consideración.

- Identificar el problema como resultado del proceso valorativo.
- El método con el que se lleva a cabo el análisis estratégico, que no siempre coincide. Algunas organizaciones acuden al procedimiento ideal típico del método científico (vastas investigaciones cuantitativas y análisis empresariales y del entorno -PEST, SWOT, diagramas, matrices, etc.-). Otras se limitan a reflexiones meramente intuitivas, de carácter más iterativo consecuencia de una experiencia acumulada, que sólo abrirá el proceso de análisis detallado cuando, tras valorar diversas alternativas, se estime que debe darse respuesta a una cuestión determinada (Pümpin y García Echevarría, 1986).
- El modelo aportado por Bermejo, por contra, sostiene que:
 - Se concede excesiva importancia a los procesos analíticos, y conviene tener también en cuenta los procesos sintéticos.
 - Debe concederse mayor interés a los aspectos culturales del contexto y a una visión más dinámica del proceso.
 - El proceso contextualizador es de suma importancia en la estrategia comunicativa: la comunicación no es algo que el emisor "le haga" al receptor, sino que sujeto y mensaje interactúan en contextos determinados y el sujeto proporciona sentido al mensaje en función de sus intenciones, de su contexto y de su red de relaciones. De ahí que deba considerarse que el objetivo a perseguir por la comunicación estratégica consiste en ofrecer al sujeto elementos que encajen con sus propósitos generales y el contexto relacional en el que se desenvuelve, *"facilitándose así una eventual redefinición o reforzamiento de sus objetivos y la elección correspondiente"*.

Quinto:

- La teoría estratégica clásica:
 - Sostiene que la formulación de estrategias es una etapa clásica del proceso estratégico canónico y, así:
 - La identificación de las diversas opciones estratégicas, en algunas organizaciones, supone la rutina de activar el proceso de planificación una vez al año (Pralahad y Hamel, 1995), mientras que, en otras, simplemente se seleccionan entre opciones genéricas a la carta. Algunos especialistas abogan por un proceso menos ritualista y más creativo y heurístico. Sin embargo, aunque parece que la intuición ocupará un lugar cada vez más destacado en el futuro, hay que tener en cuenta que el valor de la creatividad no puede ser contrastado previamente, lo cual implica resultados cercanos a la incertidumbre y, en consecuencia, problemas. Sin embargo, si bien aplicar estrategias innovadoras obviamente implica sus riesgos, también éstos se producen si no se aplican (Makridakis, 1995).
 - Algunos de los métodos disponibles para la selección de alternativas estratégicas son de corte formal-matemático.

En este punto, la creatividad de la primera fase se relaja al llegar a la evaluación de las opciones inventariadas. La evaluación de las alternativas de acción para establecer sus méritos relativos es necesariamente más fría y analítica, para ello se suelen utilizar los criterios clásicos de coherencia/consistencia, conveniencia, viabilidad y aceptabilidad, así como una serie de instrumentos analíticos: rankings, comparaciones por pares, listas de pros y contras, votación sobre opciones, criterios ponderados, árboles de decisión, árboles estratégicos, simulaciones, 'market tests', etc. Pero una de las paradojas de toda estrategia es que siempre tendrá ventajas y desventajas. Su elección, por encima de previsiones cuantitativas, es una cuestión de juicio directivo: es importante comprender que el proceso de selección no puede ser visto siempre como algo puramente objetivo, un acto de lógica. Está fuertemente influenciado por los valores de los

directivos y de otros grupos con intereses en la organización y tiende a reflejar la estructura de poder dentro de la organización (Johnson y Scholes, 1993).

- En resumen: la elección estratégica en la teoría estratégica convencional se concibe como producto de procesos analíticos.
- Mientras que en el proceso propuesto por el método bermejiano:
 - *"El proceso decisorio es un proceso heurístico-narrativo y en gran medida de síntesis creativa. Sólo con grandes dosis de imaginación se podrán percibir y proponer nuevas relaciones recíprocas que no habían sido vistas o apreciadas. Buscamos LA ESTRATEGIA con mayúsculas, o si se prefiere NUESTRA ESTRATEGIA. Para ello hay que saber contextualizar, ser coherente y tener el coraje de elegir. Y aunque la elección de la estrategia es un acto de juicio de la dirección, que se puede apoyar en sofisticados instrumentos analíticos y en criterios formalizados (pero no sólo en ellos), el pensamiento del estratega, en la fase de generación de opciones, debe ser imaginativo e irrespetuoso con las reglas del sistema y exploratorio hasta la utopía. No debe frenarse por las restricciones con que se va a encontrar después, pues, si lo hace, habremos abortado las buenas opciones antes de nacer".*
 - *"Nuestro hombre-jugador es un creador de sentidos y un gestor de futuros, dotado de capacidad para elegir tanto sus metas como las estrategias que le ayuden a alcanzarlas. Un ser simbólico y axiológico que constantemente está gestionando/negociando el paso del presente a un futuro mejor, un ser que se está autocreando dentro de los límites de su propia identidad, abriendo nuevos caminos y sorprendiéndonos con reacciones insospechadas. Pero que sea el producto de sí mismo no debe hacernos olvidar que lo es también de su espacio/tiempo particular. Es un ser sociocultural inmerso en una semiosfera cambiante. Por ello debemos entender su autonomía dentro de las naturales constricciones que le impone su condición humana y su conjunto de oportunidad"⁸²⁶.*

Rescataremos el espíritu de buena parte de estas reflexiones de Jesús Bermejo en el Capítulo 3 de esta tesis doctoral, ya que consideramos que son de importancia capital para la formulación del modelo general de planificación estratégica en el dominio de las Relaciones Públicas y la Comunicación Integral que nos proponemos acometer en cuanto finalicemos este estado de la cuestión, y todo ello, parafraseando una vez más al mismo autor, habida cuenta que:

- La progresiva desnaturalización de los estrategas ha provocado la pérdida del sujeto en el proceso. De los individuos exactos y totalmente racionales que se han derivado de todo ello lo único que se ha conseguido ha sido un individuo totalmente desprovisto de su humanidad.
- El nuevo *paradigma emergente* pretende recuperar el factor perdido: el ser humano y su capacidad de respuesta bio-anthro-psico-sociológica a los conflictos/oportunidades frente a los acontecimientos del día a día.
- El sujeto aparece ante los demás, pero también ante sí mismo, como una unidad *"que se mantiene a lo largo del tiempo y que se encuentra en un espacio vital autónomo con respecto a su entorno"* (Bermejo, 1998).
- *"La perspectiva sociocultural toma en consideración la 'subjetividad' entendida como aquellas evocaciones y narraciones del sujeto que son el efecto y el reflejo de la colectividad. En la subjetividad están presentes las fuerzas de la cultura y el poder de la sociedad. El hombre como producto de un tiempo/espacio particular y habitante de una semiosfera"* (Bermejo, 1998).

⁸²⁶ BERMEJO, J., *Op. Cit.*, 2001, pp. 301-321

- Debe incorporarse la noción de *agenciabilidad* al nuevo discurso paradigmático, porque imanta y proporciona un norte a la historicidad del individuo y supone que las elecciones de acción son llevadas a cabo por el hombre, no estando sujetas al determinismo mecanicista o social, sino que el sujeto "*puede elegir y elige (haciéndolo en función de sus objetivos, enmarcados éstos en el sentido general que da a su propia existencia)*" (Bermejo, 1998).
- El 'ser-jugador' se constituye como un ente unitario y orientado al exterior, ubicado con respecto a la noción de tiempo (pasado - presente - futuro) y con la de su cultura. Debido a ello es, pues, intrínsecamente relacional.
- De esta forma, el sujeto-jugador "*va al encuentro de la situación con ciertas disposiciones, proyectos, propósitos, prejuicios, pretensiones, expectativas y previsiones, en virtud de las cuales se sitúa ante la realidad conflictiva y confiere a las nuevas informaciones procedentes del entorno un especial sentido significativo para nosotros. Los hombres-jugadores no son neutrales. Y no lo son ni en la selección, ni en la traducción, ni en la interpretación de los mensajes, ni en su valoración, lo que incrementa el riesgo de error tanto a la hora de elegir nuestras estrategias como el tratar de prever e interpretar las de los otros jugadores. Y si la percepción/representación del conflicto/oportunidad es el punto de arranque de toda estrategia, lo cierto es que iniciamos la partida con muchos sesgos*"⁸²⁷.

2.1. Las etapas de la Planificación Estratégica en el modelo RACE

En 1963, John Marston, en su libro *The Nature of Public Relations*, estableció el proceso de toma de decisiones estratégicas en el ámbito de las Relaciones Públicas⁸²⁸, el cual estructuró en *cuatro etapas*, a las cuales denominó con un acrónimo en base a la regla mnemotécnica de RACE⁸²⁹ (en español, IACE):

1. Investigación (Research)
2. Acción (Action)
3. Comunicación (Communication)
4. Evaluación (Evaluation)

Este proceso fue formalizado como modelo continuo por primera vez por Marston, si bien con anterioridad otros autores habían elaborado normas de procedimiento relativas al proceso de las Relaciones Públicas. Para crear el *Modelo RACE* Marston (1963) se inspiró de forma textual en el proceso clásico del "management" de la *Dirección por Objetivos (Management by Objectives-MBO)*⁸³⁰, que consiste en una recopilación de información previa, que debe ser analizada pormenorizadamente para, tras aplicar un plan de acción, alcanzar unos determinados objetivos previamente delimitados. En definitiva, de lo que se trata es de formular una estrategia para hacer realidad los objetivos planteados por una organización (Simmons, 1990). En la misma línea, la noción sería asimismo recogida por Raymond Simon (1986), quien afirmaría que el proceso de la *Dirección por Objetivos* es un método en el cual un directivo y sus subordinados elaboran conjuntamente la identificación de las metas comunes; definen el área de responsabilidad principal del subordinado en términos de resultados a lograr y usan estas mediciones como guía para que

⁸²⁷ BERMEJO, J., *Op. Cit.*, 2001, pp. 320-321

⁸²⁸ FITA, J., *Op. Cit.*, 1999, p. 19

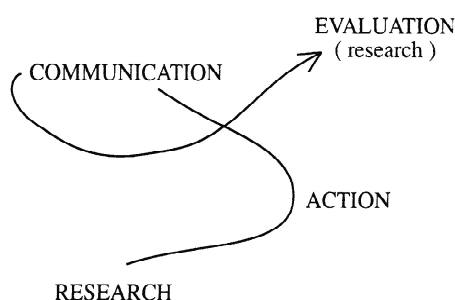
⁸²⁹ De las siglas en inglés "Research" (R), "Action" (A), "Communication" (C) y "Evaluation" (E)

⁸³⁰ La *Dirección por Objetivos* es una corriente surgida en los años 40 del pasado s. XX, sintetizada por P. Drucker (1954), quien propugnaría que antes de empezar a trabajar debían definirse los objetivos a alcanzar, que debían ser específicos, medibles y controlables. Dado que la planificación estratégica sienta las bases de una metodología de gestión sistemática y ordenada que permite a las organizaciones el diseño de planes y programas orientados a la obtención de resultados claros y específicos, resulta del todo inevitable referirse a la *Dirección por Objetivos*. Ver ODIORNE, G., *La Dirección por Objetivos*, Barcelona: Labor, 1972, y HAMILTON, A., *Administración por Objetivos*, New York: MBD, 1978, para una mayor profundización sobre el concepto.

opere el equipo y evaluar tanto el desempeño del subordinado como de la totalidad del equipo⁸³¹. Como se verá más adelante, el método RACE de Marston, que bebe de las fuentes de la *Dirección por Objetivos*, es uno de los más utilizados en el desarrollo de la gestión profesional de la función comunicación en las organizaciones y es, asimismo, uno de los más citados en el ámbito académico, ya que constituye un punto de referencia capital.

El modelo RACE marstoniano es también conocido como *Método de la Espiral* porque, al ser concebido gráficamente, se dibuja como una línea ascendente que, partiendo en su nacimiento de la investigación, avanza hacia la acción, se desplaza por la comunicación y, finalmente, desemboca y termina en la evaluación. Su aportación se centra en la descripción cíclica de sus cuatro etapas o fases y en su ordenamiento cerrado. Aunque la idea de la espiral no es del todo determinante, lo fundamental en Marston es que cada etapa conduce indefectiblemente a la siguiente, de modo tal que la última ("*Evaluation*"), una vez superada, obligará a recurrir nuevamente a la primera ("*Investigation*") para seguir avanzando, según se grafía a continuación⁸³²:

**A FORMULA FOR SUCCESSFUL
PUBLIC RELATIONS PRACTICE**



(Marston: 1979, 169).

La etapa de *acción* es, en Marston, su aportación fundamental, toda vez que, en su opinión, debe partirse de un acontecimiento para, posteriormente, poder hablar de él, en especial a través de los medios de comunicación, lo cual obligará a conocer en profundidad la naturaleza de los *media*. También cabe destacar la incorporación de la última etapa, la *evaluación* y contrastación de los resultados obtenidos, para lo cual Marston plantearía la necesidad de obtener una respuesta a los cuatro interrogantes siguientes:

- ¿quién nos ha escuchado?
- ¿hasta cuándo ha escuchado?
- ¿qué va a significar el mensaje para el receptor?
- ¿qué efecto causará en el receptor?⁸³³

Xifra, desde la *Escuela Teórica de las Relaciones Públicas*, destaca el hecho de que este método de planificación es de aplicación en Marston tanto para aquella que se plantea a largo plazo, como si se aplica a un proyecto puntual de Relaciones Públicas⁸³⁴, tesis que también es defendida por N.R. Nager y T.H. Allen (1984). El profesor Xifra sostiene asimismo que la dimensión política del método RACE en la práctica profesional estará fuertemente condicionada por la valoración que la alta dirección de la organización otorgue a la función de las Relaciones Públicas en el seno de la organización, o lo que es lo mismo, si ésta se categoriza como *filosofía* (orientación

⁸³¹ ARBOLEDA NARANJO, R., *Op. Cit.*, 2004, p. 49

⁸³² NOGUERO I GRAU, A., *La función social de las Relaciones Públicas: historia, teoría y marco legal*, Barcelona: FUERP, 2000 (edición electrónica), p. 80

⁸³³ FITA, J., *Op. Cit.*, 1999, p. 19

⁸³⁴ XIFRA, J., *Op. Cit.*, 2005, p. 84

estratégica) o como *función* (orientación exclusivamente táctica), toda vez que si no se inscribe en el primer caso, la función de Relaciones Públicas deberá someterse a la renegociación permanente de los valores y de las orientaciones estratégicas de la organización en materia de comunicación, con todo lo que ello implica. Desde esta perspectiva, pues, los mensajes sólo deben concebirse y difundirse desde un enfoque global, en sinergia con la filosofía corporativa, que será el pilar sobre el que edificar la gestión de las relaciones de la organización con los públicos de su entorno⁸³⁵.

Siguiendo los postulados teóricos de Grunig y Hunt (1984), Xifra defiende la posición de que el método RACE podrá ser implementado de forma mucho más eficaz siempre que los valores de la *Comunicación Bidireccional* estén claramente entreverados en la política de Relaciones Públicas de la organización, la cual, a su vez, deberá constituirse en declaración formal de principios, a largo plazo, y enmarcarse en la cultura corporativa, lo cual permitirá al profesional de las Relaciones Públicas una actividad *proactiva*, en lugar de *reactiva* y exclusivamente *defensiva*⁸³⁶. Este apostillamiento de Jordi Xifra nos parece de importancia crucial e insistiremos sobre ello más adelante, toda vez que no todas las organizaciones han desarrollado una política clara y sistematizada de Relaciones Públicas, lo cual, sin duda, puede llegar a tener una incidencia de primer orden en el planeamiento estratégico de la actividad comunicativa del área funcional.

Pero, ¿qué diferencias existen entre una *política*, una *estrategia* y un *plan o programa de Relaciones Públicas*? El establecimiento de las acotaciones terminológicas se hace de todo punto imprescindible para seguir avanzando adecuadamente. Para J. Xifra (2005), una *política* de Relaciones Públicas sería:

*Una declaración de principios que clarifica las orientaciones y los compromisos de la organización en materia de relaciones con los diversos públicos de su entorno*⁸³⁷.

Por el contrario, una *estrategia* de Relaciones Públicas se define en Xifra como⁸³⁸:

Una orientación de intervención o un enfoque de acción para una problemática que hay que resolver o para un proyecto particular por realizar. Así pues, cada expediente de Relaciones Públicas exige su propia estrategia de comunicación.

Por último, una *campaña* de Relaciones Públicas -que el autor catalán identifica en su obra como sinónimo de *plan* o de *programa*- sería:

El conjunto de acciones o de proyectos de comunicación para iniciar la estrategia de intervención sobre un público concreto habitualmente para resolver una problemática,

y citando a Laramée (1997) Jordi Xifra definirá la *campaña* de Relaciones Públicas como:

La estructuración teórica, secuencial y ordenada de los diferentes componentes de las actividades comunicativas que hay que realizar, con vistas a alcanzar el objetivo o los objetivos comunicativos y conductuales previstos,

y continuará, sosteniendo que una *campaña* de Relaciones Públicas está conformada por una serie de instrumentos de comunicación, mientras que, en contraste, una *estrategia* plantea las orientaciones globales que darán solución a un problema existente o a una mejora de la situación. La *política* de Relaciones Públicas, en cambio, será la explicitación de unos principios generales, con ausencia total de los medios concretos que pertenecen al ámbito exclusivo de las campañas⁸³⁹. El plan estratégico deberá imantar la brújula que oriente las relaciones del máximo órgano de gobierno de una organización con sus públicos internos y externos, y habrá que construir éstas como si de un traje a medida se tratase, en vistas a hacer frente y poner remedio a los problemas

⁸³⁵ XIFRA, J., *Op. Cit.*, 2005, p. 87-89

⁸³⁶ XIFRA, J., *Op. Cit.*, 2005, pp. 87-88

⁸³⁷ XIFRA, J., *Op. Cit.* 2005, pp. 88-89

⁸³⁸ XIFRA, J. *Op. Cit.*, 2005, p. 89

⁸³⁹ XIFRA, J., *Ibidem*

de comunicación de la organización. Por tal motivo, será de todo punto necesaria la reflexiva elaboración de un plan estratégico que, a través de una serie de etapas establecidas, consiga alcanzar los objetivos previamente delineados por la alta dirección y el director en línea (Jáuregui, 1990: 18), de tal forma que el plan de comunicación se constituya en patrón de toma de decisiones corporativas con respecto a muy variados ámbitos (García Falcón, 1987: 49).

Por otro lado, con una visión parcial, limitadamente centrada tan sólo en el aspecto de la difusión de los mensajes y cercana a la función de comunicación concebida exclusivamente desde el ámbito de la "publicity" característica de los profesionales con formación periodística o que provienen de los 'media', la capacidad estratégica del profesional directivo de la comunicación:

*Crea, coordina, analiza, desarrolla, difunde y controla todas y cada una de las acciones de gestión informativa interna y externa que esa empresa o institución (organización) necesita comunicar a sus diferentes públicos a través de los medios de comunicación, es decir, conseguir transmitir una buena imagen de toda su cultura corporativa*⁸⁴⁰

Margarida Kunsch, la profesora brasileña que viene trabajando a fondo el proceso de planificación estratégica de las Relaciones Públicas desde hace años, coincide también en la afirmación de que los conceptos canónicos sobre planificación estratégica son de aplicación específicamente a las Relaciones Públicas, si bien matiza que con la aplicación se introducen algunas pequeñas modificaciones derivadas de las peculiaridades concretas del propio campo de actuación. Asimismo coincide en que son las cuatro etapas clásicas marstonianas la base fundamental sobre la que se edifica la planificación estratégica de la función y señala que la *Public Relations Society of America (PRSA)* adopta las cuatro etapas clásicas para avalar la eficacia de los programas de relaciones públicas inscritos en el Premio "Silver Anvil Awards", de tal forma que:

- en la fase de investigación deben especificarse los procedimientos adoptados;
- en la de planificación, cuáles son los objetivos y los criterios adoptados para la elección de las estrategias;
- en la de ejecución, la manera en que se ejecutó el plan, los materiales empleados, los ajustes realizados, las técnicas adoptadas para la obtención del apoyo de la dirección, las dificultades encontradas y la efectividad de los recursos aplicados y finalmente;
- en la evaluación, cómo fue medido el éxito y hasta qué punto se alcanzaron los objetivos inicialmente propuestos⁸⁴¹.

La profesora brasileña concluye que la aplicación de las Relaciones Públicas en las organizaciones exige una base científica, que debe ser procesada por medio de etapas, en un continuo encadenamiento de cuestiones, ideas, búsquedas, etc., con el fin de hallar las mejores caminos para la eficacia de las acciones futuras, traducidas o materializadas en forma de planes, proyectos y programas⁸⁴².

La planificación estratégica es una metodología que permite integrar la comunicación con la estrategia corporativa y por encima de todo debe ser un instrumento operativo que proporcione la programación y la agenda de las acciones futuras, siempre al servicio de un objetivo claramente definido⁸⁴³. Sin embargo, todo apunta a que la planificación estaba en franco retroceso a finales del s. XX, según se desprende de la encuesta sobre comunicación organizacional realizada a los miembros de la *Union des Annonceurs (UDA)* del vecino país galo (2001: 16-17). El porcentaje de empresas en las que la estrategia de comunicación fue objeto de un plan detallado descendieron desde el 63% al 57% entre 1997 y 2000, dándose un dato curioso que, a nuestro modo de ver,

⁸⁴⁰ MARTIN MARTIN, F., *Comunicación empresarial e institucional*, Madrid: Universitas, 1998, p. 17

⁸⁴¹ KUNSCH, M.M.K., *Op. Cit.*, en A. CASTILLO ESPARCIA, *Op. Cit.*, 2005, p. 76

⁸⁴² KUNSCH, M.M.K., *Op. Cit.*, en A. CASTILLO ESPARCIA, *Op. Cit.*, 2005, p. 77

⁸⁴³ LIBAERT, T., *Op. Cit.*, 2000, p. 51

puede llegar a considerarse incluso sintomático: la planificación sistematizada estaba directamente relacionada con la antigüedad de la función de comunicación, de tal forma que el 63% que respondió afirmativamente contaba con departamentos integrados de 11 años o más, frente al 18% de profesionales que respondieron negativamente y contaban con una antigüedad de la función de menos de dos años⁸⁴⁴.

A juicio de Thierry Libaert, el proceso de planificación, si se realiza de manera ágil y flexible, se basa en diez razones de peso que aconsejan su diseño e implementación:

- Proporciona el marco general para las acciones.
- Incrementa el valor de la comunicación.
- Aclara el papel que juega la comunicación en el seno de la actividad de la organización.
- Abre la oportunidad para el debate interno y puede someter a revisión las decisiones obsoletas.
- Combate la idea de la comunicación concebida como una herramienta.
- Permite la monitorización, el control y la evaluación.
- Permite la anticipación y el enfoque proactivo.
- Facilita la jerarquización de las prioridades en las acciones programadas.
- Evita las revisiones puntuales.
- Legitima las asignaciones presupuestales en caso de cambio de rumbo.
- Permite la proactividad a partir de una visión a largo plazo.

Estas ventajas confieren un sentido, incluso una identidad, que da lugar a acciones coherentes. En la práctica, éstas se traducirán en una referencia a la estrategia en los mensajes e instrumentos. Los mensajes audiovisuales y folletos, las campañas altruistas, los discursos del presidente y varias acciones más se organizarán con referencia constante al mismo mensaje de la empresa⁸⁴⁵.

Pero para seguir avanzando en nuestro discurso, veamos más en detalle en qué consisten todas y cada una de las etapas del modelo RACE propugnadas por Marston (1963).

2.1.1. Investigación

La gestión profesional de la planificación estratégica de la función comunicativa en línea constituye un proceso que, a su vez, como ya hemos visto anteriormente, se divide en etapas. En una primera etapa, previa al diseño del plan o programa de comunicación que dará solución a un problema, se llevará a cabo la tarea de todo punto imprescindible para plantear la planificación estratégica: la *investigación*. Así es: sin investigación el directivo no dispondrá de datos fiables y únicamente podrá guiarse por la mera intuición en su toma de decisiones⁸⁴⁶.

Morley recomienda comenzar esta etapa con una fase previa: el análisis en profundidad del histórico de los archivos centrales corporativos, que aportarán gran cantidad de información y todo tipo de datos sobre todas las áreas de la organización y de su entorno competitivo. Adicionalmente tendrá la utilidad de poder realizar un mapa de conocimiento y detectar las lagunas de información necesarias, cuyo estudio podrá subcontratarse, o generar nuevas bases de datos⁸⁴⁷ antes de adentrarse en la etapa siguiente: la investigación en sí misma. La fase de búsqueda de información y su análisis posterior son vitales, puesto que determinarán las estrategias y los medios de acción del plan estratégico. Por consiguiente, el D.A.F.O. deberá ser objeto de la mayor atención⁸⁴⁸.

⁸⁴⁴ LIBAERT, T., *Op. Cit.*, 2000, pp. 54-55

⁸⁴⁵ LIBAERT, T., *Op. Cit.*, 2000, p. 55

⁸⁴⁶ GRUNIG, J.E., HUNT, T., *Managing Public Relations*, New York: Rinehart and Winston, 1984, p. 108

⁸⁴⁷ MORLEY, M., *Op. Cit.*, 2002, pp. 207-208

⁸⁴⁸ LIBAERT, T., *Op. Cit.*, 2005, p. 33

También será conveniente recabar información de todo tipo mediante la *observación directa*, o lo que Thierry Libaert denomina el *comunicador paseante*⁸⁴⁹:

*Antes de iniciar cualquier planificación, el comunicador debe ir al encuentro de sus públicos, escuchar sus expectativas y respirar el aire de su época. De esta manera percibirá la evolución de los aspectos de interés para su empresa y afinará los mensajes, completará su análisis sobre la oportunidad de asumir un posicionamiento del tipo de empresa ciudadana o captará las probables consecuencias de la provocación en una estrategia publicitaria. De hecho, esta actitud es una simple transcripción a la comunicación organizacional de lo que el ejecutivo paseante es para los recursos humanos*⁸⁵⁰.

Asimismo, en una primera instancia, también será aconsejable captar información y delimitar tendencias atendiendo a la lectura de revistas especializadas, asistiendo a coloquios o seminarios, asociarse a clubes e integrarse en asociaciones, etc. La simple participación en las jornadas de puertas abiertas de la competencia, por ejemplo, puede resultar una fuente muy rica en datos e informaciones de muy variada índole⁸⁵¹. Atender a cualquier tipo de investigación realizada por las restantes áreas funcionales será, asimismo, de gran utilidad⁸⁵².

Anne Gregory también considerará que el *análisis* debe ser la primera etapa del proceso de planificación, con el fin de identificar los 'issues' sobre los que deberá basarse el programa de Relaciones Públicas. Para un análisis del entorno exterior recomienda el análisis PEST, que divide el entorno en cuatro áreas: Política; Económica; Social y Tecnológica y que plantea responder a tres grandes cuestiones:

- *What are the environmental factors that affect the organization?*
- *Which of these are currently most important?*
- *Which will be most important in the next four years?,*

aunque puede emplearse, asimismo, una versión ampliada del método PEST, que incorpora más elementos de análisis y que es conocido por el acrónimo EPISTLE, ya que añade las siguientes dimensiones a considerar: Legal y Entorno (*Environment*). Algunos especialistas recomiendan, asimismo, otorgar atención, también, a la Cultura⁸⁵³.

En esta misma línea, J.L. Thompson⁸⁵⁴ sostiene que en el análisis del entorno conviene estar atentos a la naturaleza que configura sus fuerzas, ya que condicionarán la respuesta de la organización desde un punto de vista estratégico. Así, si las fuerzas del entorno lo convierten en complejo, turbulento e incierto, la respuesta con mucha probabilidad sólo podrá ser reactiva. Si el entorno es estable y predecible, la respuesta podrá ser planificada. Y si el entorno puede ser modificado o influenciado, la respuesta podrá basarse en la proactividad.

La investigación constituye un prerrequisito básico para la planificación estratégica y es de importancia fundamental en Relaciones Públicas para posibilitar el carácter científico de la práctica de sus actividades, ya que sólo con una actitud científica podrán llevarse a cabo diagnósticos sólidos y hacer pronósticos acertados⁸⁵⁵. Cutlip, Center y Broom, en este sentido, señalarían que la investigación constituye "*the foundation of effective Public Relations*"⁸⁵⁶.

Se entiende por *investigación* un proceso complejo, que va más allá de un simple recabamiento de información, toda vez que la información obtenida debe ser analizada para obtener unas conclusiones que permitan realizar un preciso *diagnóstico* de situación.

⁸⁴⁹ LIBAERT, T., *Op. Cit.*, 2005, p. 128

⁸⁵⁰ LIBAERT, T., *Op. Cit.*, 2005, p. 129

⁸⁵¹ LIBAERT, T., *Op. Cit.*, 2005, p. 130

⁸⁵² KUNSCH, M.M.K., *Op. Cit.*, 2003, p. 282

⁸⁵³ GREGORY, A., *Op. Cit.*, 2000, pp. 48-50

⁸⁵⁴ THOMPSON, J.L., *Strategy in Action*, London: Chapman & Hall. 1995

⁸⁵⁵ KUNSCH, M.M.K., *Op. Cit.*, 2003, p. 277

⁸⁵⁶ CUTLIP, S.M., CENTER, A.H., BROOM, G.M., *Op. Cit.*, 1985, 6ª ed., p. 4

En la labor de investigación en ciencias sociales se formulan hipótesis sobre situaciones o fenómenos sociales y se trabaja con hechos, datos e informaciones, los cuales son objeto de la oportuna selección, análisis e interpretación para formular generalizaciones que luego debemos tratar de comprobar posteriormente, si tales situaciones y fenómenos se ajustan a las mismas⁸⁵⁷.

El proceso de investigación consta de varias etapas y se orienta al logro de un determinado conocimiento *-investigación básica-* y a la resolución de problemas concretos *-investigación aplicada-* (Hernández Sampieri *et al.*, 1991: 505). La primera etapa, correspondiente a la *investigación básica*, se fundamentará, a su vez, en cinco subfases:

- Concepción de la *idea de la investigación*
- Planteamiento del *problema de la investigación*
 - Establecimiento de *los objetivos de la investigación*
 - Desarrollo de las *preguntas*
 - Justificación de la *viabilidad de la investigación*
- Elaboración del *marco teórico (conocimiento de los hechos)*
 - Acceso a la *bibliografía y documentación básica*
 - Análisis y selección de la *información y documentos disponibles*
 - Obtención de *datos útiles*
- Definición de las *tipologías de investigación* a implementar
 - *Básica*
 - *Aplicada*
- Establecimiento de *hipótesis de la investigación*.

En cuanto a la *investigación aplicada*, es decir, que se aplica a una situación concreta una vez finalizada la fase anterior, debe llevarse a cabo de la forma siguiente:

- Detectar y definir las variables
- Seleccionar el *diseño* más indicado: *práctica -experimental-* o *en laboratorio -no experimental-*
- Seleccionar y contrastar la *muestra*
 - Establecer el *universo*
 - Extraer la *muestra*
- Recuperar los *datos*
 - Elaborar los *cuestionarios* (preguntas abiertas o cerradas)
 - Calcular la *fiabilidad* del cuestionario (porcentaje de error del universo)
 - Codificar correlativamente los *datos*
 - Crear un *banco de datos*
- Analizar los datos finales (porcentuales y globales)⁸⁵⁸

Un problema claramente enunciado conlleva en sí el germen de su resolución, de modo que la *fase de su formulación inicial* debería responder a algunas *preguntas fundamentales*, como por ejemplo⁸⁵⁹:

- *pourquoi y a-t-il problème ?*
- *quel objectif cherche-t-on à atteindre ?*
- *quel est l'écart entre ce qui devrait être et ce qui est ?*
- *par quels moyens peut-on atteindre l'objectif ?*

⁸⁵⁷ PARÉS I MAICAS, M., *Op. Cit.*, 1992, p. 30

⁸⁵⁸ MARTIN MARTIN, F., *Op. Cit.*, 1998, pp. 45-47

⁸⁵⁹ LE NET, M., *Op. Cit.*, 1993, p. 103

Cette phase s'appuie sur des enquêtes et des sondages. Elle révèle les composants et les intervenants du système étudié.

Esta primera fase del método RACE, la *etapa de investigación*, se definirá como "la búsqueda de la información necesaria para clarificar y resolver eficazmente el problema"⁸⁶⁰. Broom y Dozier⁸⁶¹, por su parte, la concebirán como: "una recopilación controlada, objetiva y sistemática de información, con el objetivo de describir y comprender", mientras que para M. Kunsch, el empleo de la investigación en Relaciones Públicas posee varios objetivos:

- Conocer la opinión de los públicos
- Construir diagnósticos del área o del sector de la comunicación organizacional/institucional
- Conocer en profundidad la organización, su comunicación y sus públicos,

y todo ello con la finalidad de elaborar planes, proyectos y programas de comunicación y hacer análisis ambientales internos y externos que permitan verificar las implicaciones que puedan afectar a las relaciones⁸⁶².

Son muy diversos los conceptos empleados en la investigación comunicacional (necesidades, motivaciones, actitudes, percepciones, cogniciones, sentimientos...), y los especialistas los han analizado para explicar los porqués de la comunicación humana y los efectos que produce:

*J. Grunig (1978, 1983a, 1989b; J. Grunig & Childers, 1988; J. Grunig & Hunt, 1984) theorized that three variables explain why people engage in a behavior and communicate in the process of planning that behavior: problem recognition, level of involvement, and constraint recognition. In particular, Grunig and colleagues used these three variables to explain communication behavior and the likelihood that communicating has an effect on cognitions, attitudes, and other behaviors*⁸⁶³.

Wilcox, Cameron, Ault y Agee (1985: 159), por su parte, considerarían que los objetivos perseguidos por la investigación en el área de Relaciones Públicas son los siguientes:

- Ayudar a comprobar las actitudes básicas de los públicos, con la finalidad de diseñar los mensajes adecuados.
- Medir las opiniones de diversos grupos.
- Identificar líderes de opinión que puedan influir en los públicos.
- Reducir costos (concentración de objetivos válidos y de audiencias clave).
- Ayudar a pretestar mensajes y canales de comunicación, como prueba piloto anterior a la implementación del programa al completo⁸⁶⁴.

En opinión de Lesly (1974: 80), con la investigación en Relaciones Públicas es posible confirmar suposiciones e intuiciones acerca de la posición de la opinión pública sobre una organización; clarificar cuestiones sobre la cuales existen datos contradictorios o informaciones escasas; y reorientar pensamientos o conceptos respecto de un problema de comunicación. Por su parte, Raymond Simon (1986: 195-198) enumeraría seis beneficios que la investigación puede aportar a las Relaciones Públicas:

- Propiciar informaciones acerca de las actitudes y las opiniones de los públicos.
- Proporcionar información objetiva para la elaboración de planes.
- Actuar de forma proactiva, para prevenir posibles problemas.
- Asegurar apoyo interno para la función de Relaciones Públicas.
- Posibilitar o acrecentar la eficacia de la comunicación.

⁸⁶⁰ XIFRA, J., *Op. Cit.*, 2005, p. 90

⁸⁶¹ BROOM, G., DOZIER, D., *Using Research in Public Relations*, Englewood Cliffs (NJ): Prentice Hall, 1989

⁸⁶² KUNSCH, M.M.M., *Op. Cit.*, 2003, p. 278

⁸⁶³ GRUNIG, J.E., REPPER, F., *Op. Cit.*, 1992, p. 137

⁸⁶⁴ KUNSCH, M.M.M., *Ibidem*

- Impulsar las actividades de Relaciones Públicas⁸⁶⁵.

Con respecto al mismo tema, Bertrand R. Canfield (1970: 484) destacaría asimismo las que, a su juicio, son las principales ventajas de aplicar la investigación a las Relaciones Públicas:

Refletir a opinião pública para a administração, a fim de que esta a leve em consideração quando tiver de formular políticas básicas que venham a redundar na melhoria da mesma; proporcionar ao público uma oportunidade de aquilatar uma organização e expor os seus motivos de satisfação ou desagrado; testar a informação que está fornecendo ao público, a fim de conhecer a maneira em que a mesma lhe está sendo transmitida; estimular o moral e o trabalho de equipe dos empregados, proporcionando-lhes comunicações satisfatórias com a companhia; orientar o programa de relações públicas na determinação de seus objetivos, estratégia e eficácia; provocar nos empregados sugestões que conduzam a melhores condições de trabalho, maior eficiência e aumento de produção; determinar, e trazer a consciência da administração, seus problemas de relações públicas, reduzir [...] as impressões nebulosas da opinião pública em face do "gosto" e do "não-gosto" específicos; auxiliar a administração a evitar equívocos no trato com o público; revelar razões da indiferença pública e como superá-la; substituir palpites por fatos no trato com o público; e revelar maneiras de melhorar o tipo e a qualidade do serviço prestado ao público⁸⁶⁶.

Otros autores pondrían asimismo el énfasis en la importancia de la investigación para la planificación en Relaciones Públicas. Broom y Dozier (1989: 4) destacarían que la autoridad, la observación personal o la historia no ofrecen respuestas satisfactorias a muchos de los interrogantes planteados por la Dirección de Relaciones Públicas, de lo cual surge la necesidad de investigar. Definida de forma simple, la investigación sería la búsqueda controlada de información, objetiva y sistemática, para los propósitos de descripción y entendimiento o, lo que es lo mismo, la forma científica de responder a cuestiones, propiciando respuestas confiables a las situaciones de autoridad, experiencia personal o precedentes históricos. Las personas que lleven a cabo la investigación deberían conocer lo que está sucediendo, necesitarían aprender de forma que generasen autoconfianza en sus propias propuestas y que otros aceptasen sus propuestas como válidas y confiables. La mayor crítica de los autores recaería en lo que, a su juicio, supone la práctica profesional más usual: muchos profesionales trabajan como técnicos y no hacen uso de la investigación como ayuda para el diseño de sus programas. Como resultado de ello, la práctica de las Relaciones Públicas tiende a enfocar los medios y las estrategias, prestando escasa atención al fin que debe ser alcanzado⁸⁶⁷. Broom y Dozier (1990: 6) no se mostrarán excesivamente optimistas al respecto:

Many practitioners, however, serve as communication technicians and do not use scientific research. As a result, public relations practice tends to focus on the 'means' of strategies, paying little attention to the specific 'ends' to be achieved. Few programs have measurable objectives specifying measurable outcomes, and even fewer use systematic research to determine the nature of problem situation, progress toward achieving objectives, or program success or failure. It is apparently the case that practitioners take on faith –and ask their clients and managers to accept assertions– that certain strategies should be used and that programs using those strategies are working. In this style, public relations is practiced more as a creative art than as an applied social and behavioral science. Robinson⁸⁶⁸ refers to this as the "individualistic" or "fly-by-the-seat-of-the-pants" approach at the other end of this problem-solving continuum,

mientras que desde una perspectiva sistémica, la investigación en Relaciones Públicas aseguraría que las informaciones sobre el entorno llegasen de forma clara a la organización, contribuyendo el

⁸⁶⁵ KUNSCH, M.M.M., *Op. Cit.*, 2003, p. 279

⁸⁶⁶ KUNSCH, M.M.M., *Op. Cit.*, 2003, pp. 279-280

⁸⁶⁷ KUNSCH, M.M.M., *Op. Cit.*, 2003, pp. 280-281

⁸⁶⁸ Cfr. ROBINSON, E.J., *Communication and Public Relations*, Columbus (Ohio): Charles E. Merrill, 1966, p. 48 y ROBINSON, E.J., *Public Relations and Survey Research: Achieving Organizational Goals in a Communication Context*, New York: Appleton-Centry-Crofts, 1969, p. 12

proceso de toma de decisiones de calidad (Broom y Dozier, 1989:7). Los autores norteamericanos citarán a David Clavier, Director Ejecutivo de Husk Jennings Overman Public Relations (Jacksonville, Florida) para justificar la situación denunciada:

I see two basic problems with bringing research into daily practice. First, we don't have a large supply of practitioners who are trained and are skilled in research techniques, methodologies, and interpretations. Secondly, the fact is that research and evaluation are not part of the status quo. Research is beyond contemporary practice, it's the next step and it's a little bit harder to take that next step in business application. My sense is that practitioners want to move in that direction, and that organizations are almost demanding it. I see the profession as growing and moving constantly in the direction of research and evaluation.

Sin embargo, la unanimidad en otorgar una importancia fundamental a la investigación en la literatura especializada es total. Así, Wilcox, Cameron, Ault y Agee (1989: 158-159) argumentarán seis motivos que aconsejarán su uso:

- El incremento de la fragmentación de las audiencias en los grupos de interés específico.
- El creciente aislamiento de la cúpula directiva respecto al contrato personal con los públicos.
- Evitar que las organizaciones pierdan tiempo, esfuerzo y dinero en atacar problemas de imagen percibidos que no son fácilmente resueltos por programas extensivos de Relaciones Públicas.
- Determinar los hechos sobre los que deben basarse los programas de Relaciones Públicas.
- Los cuestionarios pueden proporcionar publicidad por medio de la difusión de sus resultados, incluso entre los medios de comunicación.
- Establecer una línea de actuación para delimitar el éxito de un programa, lo cual es especialmente relevante en una campaña de concienciación pública⁸⁶⁹.

Newsom, Scott y Turk (1989: 109, 112) abundarán en la misma orientación y sacarán a la palestra la idea de que describir, medir o evaluar y predecir son los *ítems* críticos de la planificación estratégica y de importancia crucial para el diseño de un programa de comunicación, ya que proporcionan apoyo al análisis de los públicos y de las tendencias. La investigación será particularmente importante en el plan de Relaciones Públicas, ya que para alcanzar adecuadamente los objetivos debería comenzarse con la tarea previa del análisis de cómo son percibidas por los públicos estratégicos otras organizaciones similares para, posteriormente, realizar investigaciones específicas y en profundidad de los públicos prioritarios⁸⁷⁰. La etapa de investigación que Cutlip y Center (1952), como ya sabemos, establecieron con anterioridad a Marston, propugnaba *sondeos de opiniones, actitudes y reacciones* de los públicos implicados, a través de *métodos formales e informales* y estaba configurada en torno a nueve etapas fundamentales⁸⁷¹:

- Exposición del problema
- Selección de una parte manejable del problema
- Definición de conceptos y términos
- Búsqueda de información
- Desarrollo de una hipótesis
- Determinación de un diseño de estudio
- Recogida de datos
- Análisis de los datos
- Informe de las implicaciones, generalizaciones y conclusiones

⁸⁶⁹ KUNSCH, M.M.M. *Op. Cit.*, 2003, p. 281

⁸⁷⁰ KUNSCH, M.M.M. *Op. Cit.*, 2003, pp. 281-282

⁸⁷¹ FITA, J., *Op. Cit.*, 1999, p. 20

Wilcox, Cameron, Autt, Agee y Cameron aconsejarán, muchos años después, que *antes de formular el diseño de la investigación* se obtenga la respuesta más concreta posible a una serie de preguntas, con el fin de establecer la naturaleza y la amplitud del tipo de investigación que hay que llevar a cabo⁸⁷² :

- ¿Cuál es el problema?
- ¿Qué tipo de información se necesita?
- ¿Cómo se utilizarán los resultados de la investigación?
- ¿Qué público (o públicos) hay que analizar?
- ¿Hay que contratar a un asesor externo o puede llevarse a cabo la investigación desde la propia organización?
- ¿Cómo se analizarán, mostrarán, o aplicarán los datos resultantes de la investigación?
- ¿Con qué rapidez se necesitan los resultados?
- ¿Cuánto costará la investigación?

Para asentar la planificación estratégica de la comunicación sobre una base sólida, sabemos que resulta irrenunciable la realización de un correcto *diagnóstico* de la situación en que se encuentra la organización. Así, se hará necesario identificar cuáles son sus *líneas prioritarias* en lo que respecta a la comunicación (*políticas comunicativas*); identificar y definir los *estados de opinión* de los públicos -internos y externos- en relación a la institución y, por último, cruzar los elementos de la comunicación, tanto de signo positivo como negativo, con las *políticas de gestión*, de modo que se conviertan en recursos estratégicos básicos generadores de valor añadido para la organización⁸⁷³. Sin embargo, Wilcox *et al.* irán aún más allá del concepto de investigación como primera etapa del proceso estratégico postulado por el método RACE y considerarán a la *investigación* como una herramienta polifacética que debe ser utilizada, también, en las restantes fases de cualquier *programa o plan de comunicación*. Justificarán, asimismo, otras utilidades subsidiarias de la inversión en investigación, y más concretamente para los profesionales de las Relaciones Públicas⁸⁷⁴:

- Credibilidad ante la dirección, porque los altos directivos aspiran a operar en el mundo de los hechos y no de las intuiciones o las opiniones personales. Además, la investigación permite relacionar sus conclusiones con los objetivos generales de la organización, requisito indispensable en la toma de decisiones de todo directivo funcional.
- Definición de audiencias
- Formulación de estrategias
- Diseño de mensajes, es decir, determinar el mensaje específico más idóneo para llegar al público clave concreto.
- Ayudar a la dirección a mantenerse en contacto
- Prevenir posibles crisis
- Controlar a la competencia
- Detectar cambios en la opinión pública
- Generar 'Publicity'
- Medir el éxito del programa

Asimismo, para Wilcox *et al.* la investigación se divide en dos tipologías: la *investigación primaria*, que es aquella en la que se recopila información nueva y original mediante el diseño de una investigación específica y *ex novo*, y la *investigación secundaria*, que se extrae de material existente (libros, artículos de prensa, bases de datos, internet, etc.). Con respecto a la investigación secundaria, una encuesta llevada a cabo por Walter K. Lindenmann, Vicepresidente Ejecutivo y Director de Investigación de la agencia norteamericana *Ketchum Public Relations*,

⁸⁷² WILCOX, D.L. *et al.*, *Op.Cit.*, 2001, p. 130

⁸⁷³ GARCIA JIMENEZ, J., *Op. Cit.*, 1998, p. 131

⁸⁷⁴ WILCOX, D.L. *et al.*, *Op.Cit.*, 2001, pp. 130-133

revelaría que las tres cuartas partes de los entrevistados describían sus técnicas de investigación como informales, siendo las técnicas más aplicadas la búsqueda de información en libros y bases de datos⁸⁷⁵. A mayor abundamiento, Broom y Dozier (1990: 17) destacarán asimismo la perversidad por la que atraviesa una parte de la profesión que, presionada por la necesidad de medir y demostrar los resultados obtenidos, utilizarán la investigación únicamente al finalizar los programas o campañas (*Evaluation-only Approach*) y así la investigación:

Is not seen as essential for planning the program so much as it is for tracking the implementation and assessing the impact. It may be this notion of the use of research that causes practitioners to view research in the threatening performance control and program adjustment roles,

aunque, sin duda, el dato más significativo aportado por los autores norteamericanos consiste en que buena parte de los profesionales de las Relaciones Públicas no utilizan ningún tipo de investigación en absoluto (Broom y Dozier, 1990: 14), mientras que otra buena porción emplea lo que denominan "*Informal Approach*":

It is not that so-called informal research methods serve no purpose; rather, it is that they are often asked to serve inappropriately. For example, it is obviously useful to interview people you perceive to be well-informed on some topic –just as we did for the insights and quotations we gathered for this book. It would not be useful to suggest, however, that these few people are representative of some larger population of interest. Yet this is the type of error made in much of what passes as public relations research,

o, incluso, se limitan al "*Media-Event Approach*" (Broom y Dozier, 1990: 16):

Practitioners know that media people and their audiences are interested in research results, particularly polls on topics or persons currently in the news. As part of programs strategy, then, research is done to generate newsworthy or attention-getting information,

olvidando que la gestión de las Relaciones Públicas obliga al uso de un método científico para una toma de decisiones que permita definir acertadamente el problema de partida de la programación estratégica por medio de un diagnóstico eficaz y, posteriormente, la correcta evaluación del éxito logrado (Broom y Dozier, 1990: 18).

En paralelo, sin embargo, se produce el fenómeno contrario: la creciente investigación estratégica que viene aplicándose en épocas recientes en las agencias de Relaciones Públicas norteamericanas, que sin duda da cuenta de una mayor madurez y profesionalización de los clientes que están dispuestos a invertir en ella las correspondientes partidas presupuestarias. Así, según la siguiente cita de J.V. Pavlic, uno de los más reconocidos especialistas en investigación aplicada en el ámbito de las Relaciones Públicas⁸⁷⁶:

La investigación estratégica es también de una importancia primordial para los que realizan investigación en propiedad. Esto queda reflejado en los comentarios de Michael Rowan (1986), quien lidera la mayor agencia de investigación de R.P. del mundo, una filial de Hill & Knowlton. Nos informa que uno de los primeros cambios que hizo fue 'dejar de realizar investigación con propósitos de "publicity" y empezar a utilizarla con propósitos estratégicos'. Esta es además su base para cambiar el nombre de la agencia "Group Attitudes Corporation" por el de "Strategic Information Research Corporation".

La *investigación aplicada* que conviene desarrollar en las Relaciones Públicas ha sido objeto de publicación de múltiples artículos en la "*Public Relations Review*". Pavlic la ha denominado *investigación estratégica* y fundamentalmente se ha centrado en el estudio de algunas técnicas y herramientas utilizadas en el ejercicio profesional de las Relaciones Públicas (servicios editoriales;

⁸⁷⁵ WILCOX, D.L. *et al.*, *Op.Cit.*, 2001, p. 133

⁸⁷⁶ PAVLIC, J.V., *La investigación en Relaciones Públicas*, Barcelona: Gestión 2000, 1999, p. 57

publicidad corporativa; "publicity"; organización de acontecimientos; "Fundraising"⁸⁷⁷; técnicas audiovisuales; comunicación de "Lobbying"; y redacción de discursos, fundamentalmente). Se desprende que los estudios más numerosos han sido llevados cabo en el campo de los servicios editoriales, seguidos a gran distancia por la publicidad corporativa y las técnicas audiovisuales, lo cual, a nuestro juicio, da buena cuenta de la concepción exclusivamente asociada a la emisión de mensajes característica de la demanda generada del lado de las empresas y organizaciones, básicamente focalizada al objetivo de obtención de repercusión mediática dirigida a la opinión pública, aunque también en el área de las publicaciones dirigidas a los públicos internos de las organizaciones, u otros tipos de publicaciones empresariales, como por ejemplo los informes económicos anuales⁸⁷⁸.

Con respecto a la "Publicity", una de las herramientas sin duda más visibles de las Relaciones Públicas, ha sido notable el incremento de investigaciones acerca del efecto de la "Publicity" negativa sobre las actitudes del público, sobre todo a partir de la década de los años 80, en que se produjo una enorme repercusión mediática internacional sobre algunas situaciones de crisis (la retirada del tampón *Rely* y las manipulaciones del analgésico *Tylenol*, ambos de *Procter & Gamble*; el cierre de la factoría de *Union Carbide* en Bhopal, India, tras una fuga de gas tóxico, etc.).

Las *tipologías de la investigación* en Relaciones Públicas ha sido tratadas desde diversos enfoques por parte de los especialistas. Dozier y Repper (1992: 185-215) destacarán dos tipos fundamentales:

- *Environmental Monitoring o Environmental Analysis*. Integra las fases de definición del problema en la planificación de Relaciones Públicas y suele emplearse para la detección de problemas emergentes en el entorno, con la finalidad de evitar conflictos.
- *Evaluation Research*. Evalúa la extensión y la cobertura de las redes y los flujos de información y de circulación de mensajes, apuntando vías que permitan la modificación de los niveles de conocimiento, actitudes, opiniones y comportamientos de los actores del proceso de comunicación. Suele valerse de métodos cuantitativos y cualitativos, análisis de contenido, 'focus groups', etc., y de técnicas e instrumentos clásicos de la investigación científica⁸⁷⁹.

Lerbinger (1988: 118-138), por su parte, identificará cuatro categorías principales para la investigación aplicada a las actividades de Relaciones Públicas:

1. *Monitoramento do ambiente, para identificar a opinião pública e eventos políticos e sociais que podem afetar a organização.*
2. *Auditoria de Relações Públicas, a técnica mais comum para acessar públicos relevantes.*
3. *Auditoria de comunicação, para avaliar a efetividade da comunicação interna e externa da organização.*
4. *Auditoria social, para identificar o desempenho da organização como uma "cidadã corporativa"*⁸⁸⁰,

y recomendará muy especialmente el empleo de auditorías de Relaciones Públicas para definir los públicos relevantes y conocer sus percepciones con respecto a la organización⁸⁸¹. En esta misma línea algunos autores han mezclado tipologías y técnicas de investigación, como es el caso de Raymond Simon y de Philip Lesly. Simon (1986: 221-253) propondrá cuatro técnicas básicas: lectura; contemplación; observación y encuestas de opinión pública, mientras que Lesly (1985: 80-83) destacará las técnicas siguientes: análisis de contenido; del perfil de Relaciones Públicas, de

⁸⁷⁷ El "fundraising" se refiere a la actividad planificada de captación de fondos económicos para una causa determinada.

⁸⁷⁸ PAVLIC, J.V., *Op. Cit.*, 1999, pp. 58-62

⁸⁷⁹ KUNSCH, M.M.M., *Op. Cit.*, 2003, p. 283

⁸⁸⁰ KUNSCH, M.M.M., *Op. Cit.*, 2003, p. 284

⁸⁸¹ LERBINGER, O., *Designs for Persuasive Communication*, Englewood Cliffs (NJ): Prentice-Hall, 1973 (1ª ed. 1972)

“Public Affairs”; de tendencias para descubrir si los mensajes están dirigidos o no a los públicos; y finalmente de cambios de opinión de los públicos⁸⁸².

Para Sam Black (1995: 145-146), en cambio, será mucho más importante que las Relaciones Públicas se valgan de investigaciones básicas o aplicadas, desarrolladas por científicos sociales, ya que aportarán información valiosa y principios conductores en el momento de planificar programas de acción y, así, propondrá el uso de siete tipologías de investigación, inspiradas en los resultados de una encuesta llevada a cabo por la IPRA (*International Public Relations Association*):

- Investigación de actitudes o de opinión
- Investigación de motivación
- Investigación para identificar tendencias sociales o económicas
- Investigación de Marketing
- Investigación de publicaciones
- Investigación sobre índices de lectura
- Investigación de evaluación

Por presentar diferencias significativas con lo hasta ahora expuesto, destacamos especialmente la aportación llevada a cabo por J.B. Strenski (1981: 16-17), quien enumerará cinco áreas de investigación:

- Auditoría de opinión
- Auditoría de comunicación
- Estudios de percepción
- Estudios de comunicación de "Benchmark", por medio de un "clipping" de materias de divulgación
- Supervisión del entorno⁸⁸³,

que contrastan con las aportadas por Teobaldo Andrade (1994: 49), quien incrementará su cantidad y propondrá, así, nueve categorías:

- Investigación de actitudes
- Investigación de opinión pública
- Investigación motivacional
- Investigación de tendencias sociales
- Investigación de mercado
- Investigación de medios de comunicación
- Investigación de lecturas
- Investigación de evaluación
- Investigación institucional o administrativa⁸⁸⁴

El brasileño Waldyr G. Fortes (1999b: 72-92), a su vez, se acogerá a cinco categorías de clasificación y a una serie de tipologías:

- Investigación interna:
 - Investigación institucional
 - Investigación de motivación
 - Investigación de clima organizacional
 - Investigación participante
- Investigación interna/externa:
 - Investigación de opinión y de actitudes
 - Investigación de evaluación

⁸⁸² KUNSCH, M.M.M., *Op. Cit.*, 2003, p. 285

⁸⁸³ KUNSCH, M.M.M., *Op. Cit.*, 2003, p. 286

⁸⁸⁴ KUNSCH, M.M.M., *Ibidem*

- Investigación externa:
 - Investigación de mercado
 - Investigación legislativa
 - Investigación de tendencias sociales
 - Auditoría de opinión
- Investigación de apoyo técnico:
 - Investigación de medios de comunicación
 - Investigación de hemerografía y "clipping"
 - Investigación de índices de comprensión
 - Investigación bibliográfica
 - Investigación virtual
- Análisis de archivos, registros públicos, conversaciones informales, sugerencias, reclamaciones o quejas⁸⁸⁵

Como consecuencia de lo expuesto, M. Kunsch considerará que en el ámbito específicamente institucional de las Relaciones Públicas resultarán apropiadas la *investigación de opinión* de los públicos y la *investigación institucional* para el conocimiento de la organización. Asimismo, por la naturaleza de sus actividades y por dirigir la comunicación de la organización con su universo de públicos, deben asimismo servirse de:

- auditorías de opinión
- auditorías de imagen
- auditorías de comunicación organizacional
- auditorías de cultura corporativa
- auditoría social
- auditorías de supervisión del entorno⁸⁸⁶

Venimos viendo el empleo aparentemente indiscriminado de los conceptos *investigación* y *auditoría*. ¿En qué se diferencian ambos términos? La *auditoría* se diferencia de la *investigación* en sus finalidades y características. Se trata de un método que analiza y evalúa las actividades que se pretenden diagnosticar. Es, asimismo, más puntual y persigue, básicamente:

*avaliar o desempenho da organização em si ou de terminados setores ou áreas específicas, objetivando a busca da eficiência e da eficácia. Está mais direcionada para intervir, elaborar diagnósticos e estabelecer possibilidades de melhorias de funcionamento para o objeto que está sendo avaliado*⁸⁸⁷.

Inaldo S. Araújo (2001: 27) ha analizado el concepto de auditoría operacional, entendida como "o análise e avaliação do desempenho de uma organização –no todo ou em partes-, objetivando formular recomendações e comentários que contribuirão para melhorar os aspectos de economia, eficiência e eficácia", mientras que para C.W. Downs (1988: 3), especialista en auditorías de comunicación, el concepto no sería más que un mero proceso para explorar, examinar o evaluar algo. En definitiva, la auditoría está relacionada con el examen y la verificación de desvíos, disfunciones, etc., que impiden el logro de la eficiencia y de la eficacia. Así, por ejemplo, se realiza una auditoría de comunicación para evaluar los procesos comunicativos, las prácticas, detectar problemas, corregirlos e intervenir para modificar lo que no está siendo eficiente y dificulta la búsqueda de la eficacia⁸⁸⁸.

Veamos, a continuación, las posibles tipologías de investigación y de auditoría a aplicar en el proceso de la planificación de Relaciones Públicas y que se emplean con mayor asiduidad.

⁸⁸⁵ KUNSCH, M.M.M., *Op. Cit.*, 2003, pp. 286-287

⁸⁸⁶ KUNSCH, M.M.M., *Op. Cit.*, 2003, p. 288

⁸⁸⁷ KUNSCH, M.M.M., *Ibidem*

⁸⁸⁸ KUNSCH, M.M.M., *Ibidem*

- *Investigación de Opinión Pública.* Constituye una de las más relevantes para la función de Relaciones Públicas y posee numerosas aplicaciones, sobre todo si se tiene en cuenta la gran diversidad de públicos vinculados a una organización, cuya opinión debe conocerse para poder establecer relaciones satisfactorias por medio de la satisfacción de las necesidades de éstos a través de estrategias adecuadas a tal fin. Para Canfield (1970: 483) la opinión pública de una organización se encuentra continuamente influenciada por factores sobre los cuales la organización no ejerce ningún tipo de control, tanto si se trata de cambios económicos, transformaciones sociales o acciones de grupos de presión o del gobierno. La aplicación de la investigación de opinión pública sigue los parámetros clásicos de la investigación científica y, por lo tanto, se sirve de las etapas básicas canónicas:
 - Planteamiento
 - Definición de objetivos
 - Definición y delimitación del problema
 - Construcción de hipótesis
 - Identificación del universo y selección de la muestra
 - Construcción del cuestionario
 - Pre-test
 - Selección y entrenamiento de los entrevistadores
 - Recolección de datos por medio de entrevistas
 - Verificación y supervisión del material recolectado
 - Tabulación de datos
 - Análisis e interpretación
 - Informe final⁸⁸⁹
- *Investigación Institucional.* Persigue el conocimiento de la organización como un todo por medio de técnicas e instrumentos para lograr un análisis completo de la situación real en que se encuentra inmersa la organización, en sus vertientes estructurales, administrativas, económicas, políticas, sociales, históricas y de negocio, de sistemas de gestión y producción, de recursos humanos, de sus públicos y sus sistemas de comunicación, etc. Con ella es posible realizar un diagnóstico corporativo institucional que posibilita la elaboración más segura de planes y programas y en mayor coherencia con las necesidades de la organización. T. Andrade (1994: 52) aboga por esta definición conceptual:

Entende-se por pesquisa institucional ou administrativa a compilação de dados resultantes de atos administrativos ou de opiniões de diretores, chefes e funcionários , ben assim a sua interpretação e apresentação inteligente, de molde a permitir o levantamento da área ou das áreas, dentro da empresa, que se encontram em dificuldades. E a traves desse tipo de pesquisa que se pode fazer investigação e a critica a respeito das normas e dos processos de organização, para explicar a attitude e opinião dos públicos no que diz respeito a pessoal, instalações, equipamento, horário, localização e métodos de trabalho. Os objetivos desse tipo de pesquisa são: descrever o que a instituição fez e o que está fazendo (descritivo), fixar normas para que a instituição deveria estar fazendo (normativo); analisar e definir problemas setoriais (analítico).

Las principales técnicas e instrumentos de la investigación institucional serán las siguientes: análisis de contenido; investigación participante; dinámicas de grupo; *focus group*; entrevistas en profundidad y observación directa. También deberán conocerse la tipología y características de la propia organización⁸⁹⁰.

- *Auditoría de Comunicación Organizacional.* Su función principal consistirá en examinar, evaluar, reorganizar, solucionar y mejorar el sistema de comunicación de una organización, procurando

⁸⁸⁹ KUNSCH, M.M.M., *Op. Cit.*, 2003, p. 289

⁸⁹⁰ KUNSCH, M.M.M., *Op. Cit.*, 2003, pp. 290-291

mejorar las prácticas comunicacionales vigentes. A partir de las tesis desarrolladas por C. Downs, Federico Varona (1994: 53-64) definirá la auditoría de comunicación organizacional como un proceso de diagnóstico cuya finalidad será el examen y la mejora de los sistemas de comunicación interna y externa de una organización, a todos sus niveles. Según Varona, el proceso de auditoría de comunicación contemplaría dos dimensiones:

- La evaluación del sistema y de las prácticas de comunicación de una organización a nivel macro y micro. A nivel macro se evaluarán la estructura formal e informal de comunicación; la comunicación interdepartamental y la comunicación con los sistemas internos que causan impacto sobre la organización. A nivel micro, las comunicaciones interpersonales y grupales.
- El desarrollo de las recomendaciones que deben ser encaminadas para promover los cambios necesarios para la mejora del sistema y de las prácticas de comunicación.

También formará parte de la auditoría de comunicación organizacional el examen de sus símbolos, metáforas y mitologías de sus públicos internos.

Las principales técnicas e instrumentos para llevar a cabo este tipo de auditorías son las siguientes: cuestionarios y entrevistas, diagnósticos y análisis de redes de comunicación, experiencias críticas de comunicación; Análisis ECCO (*Episodic Communication Channels in Organizations*) o análisis de transmisión de mensajes, *focus groups*, observación directa y análisis de productos comunicacionales⁸⁹¹.

- *Auditoría de Opinión*. Su finalidad se centrará en destacar informaciones significativas para un correcto análisis de un problema, enfatizando su significación en la calidad del público entrevistado –y no en la cantidad- y no caracterizándose, por consiguiente, como una investigación cuantitativa. Sirve para describir cómo se desarrollan las relaciones de determinada organización con sus públicos internos y externos, lo que éstos opinan sobre ella (servicios, productos, actuación social, etc.). También se empleará esta técnica para el estudio de un segmento, de un producto o de un servicio específico. Mestieri y de Melo (1997: 21) definirán la auditoría de opinión como un examen analítico y pericial con el objetivo de llegar a un balance de las opiniones y le atribuirán una gran importancia, ya que permite:

Levantamento do perfil real da organização pública ou privada, do nível de conhecimento a aceitação de seus produtos e serviços, do grau de satisfação de seus públicos e o levantamento de desempenho de gestões administrativas. Também tem por objetivo o levantamento de conceitos e preconceitos emitidos pelas lideranças dos diversos públicos que possam influenciar, direta ou indirectamente, uma organização, um produto, um projeto o uma decisão.

Flávio Schmidt⁸⁹², por su parte, la definirá como un:

Processo de comunicação e interação voltado para o levantamento de informações e identificação de opiniões e percepções a fim de obter, pela análise e interpretação das informações, o resultado qualitativo que determina o perfil organizacional de uma empresa,

considerándola como un instrumento de investigación cualitativa que traza con precisión el perfil de la empresa bajo el punto de vista de sus públicos, observando los puntos positivos -que deben ser reforzados-, los negativos -que deben ser corregidos- y, en especial, las expectativas generadas con respecto a la organización.

En conclusión, pues, la auditoría de opinión perseguirá descubrir la opinión de los públicos sobre determinada situación o realidad que esté siendo investigada, con la finalidad de recoger

⁸⁹¹ KUNSCH, M.M.K., *Op. Cit.*, 2003, pp. 302-305

⁸⁹² Cfr. SCHMIDT, F., *Pesquisa e auditoria de opinião: conceitos e técnicas*, São Paulo: s.d. [Mimeo]

datos significativos y relevantes para la construcción de un correcto *diagnóstico* que permita un posterior planteamiento de acciones futuras que intervengan en esa misma realidad o situación.

Las principales técnicas e instrumentos a utilizar serán las entrevistas abiertas, preferiblemente de carácter informal⁸⁹³.

- *Auditoría de Imagen*. Su objetivo será auditar, evaluar, verificar y examinar lo que piensan o imaginan determinados segmentos de públicos sobre una organización, sus productos o servicios, su forma de ser, su personalidad, su reputación, su situación económico-financiera, su imagen pública y mediática, etc. Villafañe la definirá (1999: 46) como un instrumento específico de evaluación de la imagen corporativa de una entidad, a partir de la revisión orientada por las políticas de la empresa que más influencia tengan en dicha imagen, que no deberá limitarse a su proyección mediática, sino también a la funcional, que será consecuencia de su comportamiento corporativo, su cultura corporativa y su imagen intencional o ideal, entendida como propuesta de posicionamiento estratégico. A destacar el sencillo método desarrollado y testado por María Schuler (2000: 6-7) para evaluar la imagen entre un segmento de público específico y el de Wilson da Costa Bueno (1999: 11-28) para la evaluación de la imagen mediática⁸⁹⁴.
- *Auditoría Social o de Supervisión del Entorno*. Lerbinger (1988: 120 y 127) establecerá una distinción entre ambos conceptos: los sistemas de observación ambiental (del entorno) se emplearán para observar las tendencias en la opinión pública y en eventos del entorno sociopolítico que pueden tener un efecto significativo sobre la organización. La auditoría social, por su parte, se centrará en verificar y observar sus públicos y el entorno físico.

Así pues, la supervisión del entorno y la auditoría social son formas empleadas por las Relaciones Públicas para investigar, examinar y evaluar las relaciones de la organización con su entorno social, cómo ésta se posiciona, cuáles son las influencias externas a las que está sujeta, y cuáles son los efectos y las reacciones de los públicos sobre sus actitudes, etc. y que, según propugnará Eduardo Moresi (2001) deberán estar presentes en el día a día de las organizaciones, ya que los cambios, los eventos, las amenazas y las oportunidades del entorno continuamente crean señales y mensajes que pueden servir de advertencia. Las organizaciones detectarán estos mensajes, ejecutando algún tipo de procedimiento para transformarlas en información y las utilizarán para adaptarse a las nuevas condiciones detectadas. Cuando las decisiones se basen en esos mensajes, más información será generada y transmitida, produciendo, a su vez, nuevas señales y decisiones. En este sentido es importante incorporar el concepto abordado por Thomas H. Davenport (1998: 14) sobre la *ecología de la información*, que se centra en cómo las personas crean, distribuyen, comprenden y usan la información buscada en el entorno informacional⁸⁹⁵.

La auditoría social o la supervisión del entorno -entre las cuales M. Kunsch no hace distinciones- consistiría en investigar, examinar y evaluar las tendencias socioeconómicas presentes en el entorno de la organización, es decir, sería un ejercicio de vigilancia de lo que ocurre en el contexto del ambiente social que permitirá verificar cuáles son las amenazas y las oportunidades que presenta. Y permitirá, asimismo, identificar las influencias de los factores externos o de las variables -políticas, económicas, sociales, legales, culturales, ecológicas y demográficas- sobre la vida de la organización y evaluar el nivel de sus relaciones con el entorno. Por lo tanto, facilitará la detección de problemas en el entorno exterior y permitirá anticipar conflictos, constituyendo un instrumento óptimo para dirigir con mayores probabilidades de eficacia el análisis de una situación problemática para una posterior

⁸⁹³ KUNSCH, M.M.K., *Op. Cit.*, 2003, pp. 305-307

⁸⁹⁴ KUNSCH, M.M.K., *Op. Cit.*, 2003, pp. 310-311

⁸⁹⁵ KUNSCH, M.M.K., *Op. Cit.*, 2003, pp. 312-313

planificación de programas de Relaciones Públicas⁸⁹⁶. Estas investigaciones y auditorías, a juicio de M. Kunsch, serían las más frecuentemente utilizadas por la función de Relaciones Públicas, pero matizando que no son las únicas, ya que también pueden ser utilizadas, por su relevancia, la auditoría de capital intelectual⁸⁹⁷, la “investiga-acción” en las organizaciones⁸⁹⁸, la investigación de clima organizacional, las auditorías de actitudes, etc.

No deja de sorprendernos, sin embargo, que siendo las “relaciones con los públicos” el objetivo básico sobre el que pivota la teoría de la Escuela de las Relaciones Públicas, una auditoría específica sobre dichas relaciones suelen brillar por su ausencia en la bibliografía consultada. En nuestra opinión, la Auditoría Social debería contemplar siempre la investigación del estado de las relaciones de la organización con sus públicos, tanto externos y, por lo tanto, formando parte del entorno organizacional, como internos. Insistiremos sobre ello en nuestra propuesta modélica.

Según hemos descrito, pues, el profesional de las Relaciones Públicas cuenta con herramientas de investigación específicas del área, que para Sanz de la Tajada, sin embargo, únicamente se reducen a dos: las *auditorías de Relaciones Públicas* y las *auditorías de Imagen Pública*⁸⁹⁹. Abundando en esta misma línea, el consultor galo Thierry Libaert considera que la *auditoría* es la primera etapa que debe abordarse en la elaboración de un plan de comunicación pese a que, siendo como es absolutamente esencial, es la menos valorada. Así, en su opinión:

- i. *Tiene una finalidad general, la identificación de una situación en sus aspectos interdisciplinarios, económicos, políticos o sociales, pero también en una vertiente propia de la comunicación: psicología, estilos sociales, valores. Se trata de analizar a la vez las tendencias marcadas, los elementos coyunturales y las zonas de ruptura.*
- ii. *La auditoría permite adaptar y afinar las acciones precedentes. A menos que se sitúe justo en un periodo de ruptura (fusión o creación de la empresa), la elaboración de un plan de comunicación suele hacerse al finalizar el plan anterior. El diagnóstico de los efectos conseguidos permite establecer medidas correctoras para enmendar las desviaciones y así evitar posibles errores.*
- iii. *La auditoría constituye en sí misma un acto de comunicación. Interviene en un proceso dinámico cuya base es la disposición a escuchar. Se traduce en prestar atención a determinados interlocutores, a menos que la empresa multiplique las encuestas sin atender los resultados. El hecho de emprender acciones para conocer las expectativas es un acto positivo que merece atención por sí mismo y no sólo con miras a resultados a futuro.*
- iv. *La auditoría no se ocupa únicamente de mantenerse al tanto de la opinión entre los destinatarios específicos de la comunicación. También se interesa en la organización y el funcionamiento de la comunicación, el monitoreo de las acciones de la competencia, el diagnóstico del conjunto de las señales emitidas por la empresa, así como en la integración de las informaciones sobre la competencia obtenidas mediante diversas redes, formales o no, establecidas dentro o fuera de la empresa. En resumen, la auditoría no puede conformarse con un enfoque estático del tipo de gestión de encuestas o de estudios de opinión; necesita integrar un enfoque agresivo similar al de las acciones de inteligencia económica.*
- v. *Como la auditoría constituye la base del plan de comunicación, su ausencia o sus imperfecciones sólo podrán redundar en una estrategia incompleta. Si se olvida un parámetro, se pasa por alto una relación recíproca entre los públicos destinatarios o se oculta un dato, la gestión en su conjunto*

⁸⁹⁶ KUNSCH, M.M.K., *Op. Cit.*, 2003, pp. 313-314

⁸⁹⁷ Para una mayor profundización puede consultarse BROOKING, A., *El capital intelectual: el principal activo de las empresas del tercer milenio*, Buenos Aires: Paidós, 1997

⁸⁹⁸ Cfr. consultar THIOLLENT, M., *Pesquisa-ação nas organizações*, São Paulo: Pioneira, 2000; EDEN, C., HUXHAM, C., “Pesquisa-ação no estudo das organizações”, en CALDAS, M., FACHIN, R., FISHER, T., (org.), *Handbook de estudos organizacionais*, Vol. 2, São Paulo: Atlas, 2001 y ROESCH, S.M.A., “Nota técnica: pesquisa-ação no estudo das organizações”, en CALDAS, M., FACHIN, R., FISHER, T., (org.), *Handbook de estudos organizacionais*, Vol. 2, São Paulo: Atlas, 2001

⁸⁹⁹ SANZ DE LA TAJADA, L.A., *Auditoría de la imagen de empresa*, Madrid: Síntesis, 1996

resultará inoperante (...). La elección de las informaciones por recabar solamente podrá hacerse cuando la empresa tenga una visión estratégica y cuando los destinatarios prioritarios se hayan definido con todo cuidado⁹⁰⁰.

El planteamiento riguroso de una auditoria permitirá la pertinencia de la comunicación, porque coadyuvará a la identificación correcta del diagnóstico de la situación. Existen diversas tipologías de auditoria, sin embargo la medición del estado del capital de imagen (o capital reputacional) deberá ser, sin duda, uno de los principales elementos a evaluar. Thierry Libaert sostiene que la imagen es uno de los componentes fundamentales de la comunicación, si bien no deben considerarse sinónimos o ser conceptos fusionables, como a menudo ocurre. Apoyándose en Schwebing (1988: 108), el autor galo sostiene su idea de que la imagen no es más que la resultante de las percepciones y, por consiguiente, un instrumento de valoración de una organización que nunca debe adquirir finalidad propia por sí misma. La imagen, por otra parte, posee un carácter altamente inestable, y está ligada a la percepción individual de cada público, en un momento dado, por lo que acometer su medición requerirá de un gran acúmulo de precauciones y de estar atentos a todos y cada uno de los parámetros que la configuran (notoriedad, reconocimiento, etc.) pero, sobre todo, a qué públicos corresponden⁹⁰¹. Realizada esta primera advertencia, Libaert propone comenzar el proceso de esta primera etapa realizando una medición del campo de la competencia, en aras a confeccionar un *mapa de posicionamiento* que permita una visualización total de todos los actores concurrentes, con el fin de establecer las grandes políticas comunicativas de corte corporativo (abandono, ataque frontal, recuperación difusa, etc.). El posicionamiento relativo deberá establecerse mediante el mayor número de componentes posible (valor, emisor, retransmisiones) y deberá ser, asimismo, evolutivo. A continuación, Libaert propone acometer el estudio de la *cultura interna* de la organización, en tanto que uno de los componentes fundamentales de su identidad que permitirá, además, evaluar los comportamientos de los públicos internos, tanto en su vertiente intra como extralaboral. De cara al diseño de un plan estratégico, el conocimiento exhaustivo de la cultura interna permitirá, asimismo, la detección de aquellos comportamientos que no se adapten a los objetivos de comunicación, permitiendo a la organización profundizar más a fondo en una faceta importante de sus fortalezas y debilidades⁹⁰². En este sentido, pues, para diagnosticar y analizar la *cultura corporativa* Villafañe propone recurrir a las *auditorías culturales* que hemos comentado y que se orientan a cinco objetivos básicos⁹⁰³:

- Identificar e inventariar los recursos más destacados del área técnica, pero también inmateriales, de comunicación e imagen, sobre los que se deba intervenir.
- Proceder a una evaluación de los procesos funcionales y culturales de la organización.
- Esclarecer cuál es la visión global de la institución, su funcionamiento y su actuación.
- Identificar los puntos fuertes y débiles que influyen en la imagen corporativa.
- Establecer las percepciones internas acerca de la imagen (autoimagen) y también las externas.

Seguidamente convendrá llevar a cabo una *auditoria de Comunicación Interna*, que será un examen sistemático y permanente del estado de la situación de las comunicaciones internas, de tal modo que de ella se obtengan informaciones suficientes para la formulación de un *diagnóstico de situación*, realizar las recomendaciones que permitan ajustar las desviaciones detectadas y, al trasladar la información a la alta dirección, aportar una guía a la acción gerencial. Las herramientas metodológicas empleadas en la *auditoria de Comunicación Interna*, combinarán técnicas cualitativas y cuantitativas⁹⁰⁴. Las técnicas de *investigación cuantitativa* serán descriptivas y aportarán

⁹⁰⁰ LIBAERT, T., *Op. Cit.*, pp. 105-107

⁹⁰¹ LIBAERT, T., *Op. Cit.*, pp. 107-109

⁹⁰² LIBAERT, T., *Op. Cit.*, 2005, pp. 111-113

⁹⁰³ VILLAFANE, J., *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*, Madrid: Pirámide, 1993, p. 47

⁹⁰⁴ Para una mayor profundización en las técnicas más usuales en investigación aplicada a la comunicación, recomendamos consultar la bibliografía siguiente: BARDIN, L., *L'analyse du contenu*, Paris: P.U.F., 1969; DAIS, J.A., *Análisis elemental de encuestas*, México: Trillas, 1971; DAWES, M.R.,

representatividad. Se apoyarán en la observación y en el método experimental, pero por encima de todo en la encuesta estadísticamente representativa de los públicos internos, a partir de la definición del universo y del objeto de estudio⁹⁰⁵. Como ha podido comprobarse, Libaert no contempla, al igual que en otros muchos casos, auditar la calidad de las relaciones de la organización con sus públicos.

La *investigación cuantitativa* suele ser la más frecuentemente utilizada. Por lo general consiste en un cuestionario evaluativo de opiniones o comportamientos, para lo cual se invita a una muestra a expresar su opinión sobre un tema determinado, de forma individual, asignando una calificación en una escala del 1 al 9, con la finalidad de obtener una mayor discriminación en el resultado final. La evaluación de estos parámetros múltiples permitirá a la organización emprender acciones en función de un objetivo previamente determinado. Cuando este tipo de investigación se lleve a cabo para conocer aspectos relativos a la imagen, resultará conveniente contemplar un sistema evaluativo basado en los siete componentes de la personalidad corporativa de cualquier organización (Davies *et al.*, 2002)⁹⁰⁶:

- Actitud abierta, incluyendo rasgos de honradez, de responsabilidad social, de atracción, etc.
- Espíritu de empresa (innovación, creatividad, etc.)
- Competencia (seguridad, confianza, ambición, etc.)
- Prestigio (carisma, estilo, elegancia, etc.)
- Frialdad (agresividad, carácter insensible, centrada en sí misma, etc.)
- Machismo (masculinidad, dureza, rudeza, etc.)
- Sencillez (falta de formalidad, accesibilidad, etc.),

de modo que tras la medición de cada uno de estos componentes, los resultados podrán incluirse en un diagrama en forma de tabla de indicadores que permitirá una rápida visualización de los resultados y las posibles desviaciones entre los diversos públicos⁹⁰⁷.

Según hemos podido detectar, en la literatura especializada aparecen distintas tipologías metodológicas para determinar la naturaleza de la expresión de la identidad corporativa de una organización y el cálculo del elemento de comportamiento en el *mix* de la Identidad Corporativa (IC), que incluyen instrumentos para medir, por ejemplo, el clima organizativo (OCIPO-Índice de Clima Organizativo para Organizaciones Lucrativas) desarrollado por De Cock *et al.* (1984); o el Test de Identificación Organizativo de Róterdam (Roit, Van Riel, Smidts y Pruyn, 1994) citados por Van Riel. El método de medición del clima organizativo, en especial el desarrollado por Downs y Hazen (1977: 63-73) puede emplearse, en parte, para un análisis de la comunicación, en especial la de carácter interpersonal y del simbolismo. Pero además de los métodos de evaluación de los elementos del *mix* de IC existen algunas técnicas que permiten su análisis desde una perspectiva de mayor extensión que, por medio de la técnica de "escalada" trazarán la información que ofrece una empresa mediante un comportamiento determinado. Todo ello aportará una visión de conjunto de lo que está haciendo la organización y más concretamente sus empleados, además de una visión interior de las relaciones entre los diversos perfiles de motivación, la cual será de gran utilidad para el diseño de la declaración de intenciones en el ámbito de la comunicación externa⁹⁰⁸:

Fundamentos y técnicas de medición de actitudes, México: Limusa, 1975; FREY, L.R. *et al.*, *Investigating Communication. An Introduction to Research Methods*, New Jersey: Prentice Hall, 1991; GOURDIN, M.C., KERTESZ, R. *et al.*, *Introducción al análisis transaccional*, Buenos Aires: Paidós, 1973; LADEBAT, PH. De, "L'analyse transactionnelle et ses applications dans la vie professionnelle", en *Direction et gestion des entreprises*, XIV, 4, 1978, pp. 25-36; MUCCHIELLI, R., *L'Interview de groupe*, Paris: EME, 1975 (*La entrevista de grupo*, Bilbao: Mensajero, 1978); OSGOOD, CH.E. *et al.*, *La medida del significado*, Madrid: Gredos, 1976; SANCHEZ CARRION, J.J., *Introducción a las técnicas del análisis multivariable aplicadas a las ciencias sociales*, Madrid: CIS, 1984; SANZ DE LA TAJADA, L.A., *Auditoría de la imagen de empresa*, Madrid: Síntesis, 1996; SUMMERS, F.F., *Medición de actitudes*, Madrid: Taurus, 1984; TAYLOR, S.J., BODGAN, R., *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*, Buenos Aires: Paidós, 1986; VVAA, *Métodos de análisis de contenido*, Madrid: Universidad Complutense de Madrid (UCM), 1978

⁹⁰⁵ GARCÍA JIMENEZ, J., *Op. Cit.*, 1998, pp. 132-133

⁹⁰⁶ LIBAERT, T., *Op. Cit.*, 2005, pp. 116-117

⁹⁰⁷ LIBAERT, T., *Op. Cit.*, 2005, p. 118

⁹⁰⁸ VAN RIEL, C.B.M., *Op. Cit.*, 1997, p. 49

- *Método de la Telaraña de Bernstein.* El británico Bernstein (1984) desarrolló una metodología para el logro del consenso en la gestión de la identidad deseada, que sugiere que la totalidad de los recursos humanos que gestionan la empresa deben mantener una reunión de trabajo basada en un programa que simplifique el proceso de toma de decisiones. Al inicio de esa sesión se solicita a los asistentes que detallen los atributos que, en opinión de cada cual, juegan un papel determinante en el desarrollo de la compañía y que, asimismo, consideran que pueden tener un peso específico en su desarrollo futuro. El listado debe incluir todos aquellos valores organizacionales que sean considerados como relevantes, tanto si son de carácter positivo, como negativo. Posteriormente, y tras un debate entre los asistentes, se solicitará a los participantes que elijan ocho de ellos, catalogados como los de mayor relevancia, que se graficiarán en forma de rueda de ocho radios. Cada radio estará marcado con una escala de nueve puntos, con el punto cero en el centro de confluencia de los radios y el nueve en el extremo más exterior de cada uno de ellos, según puede observarse en el gráfico siguiente:

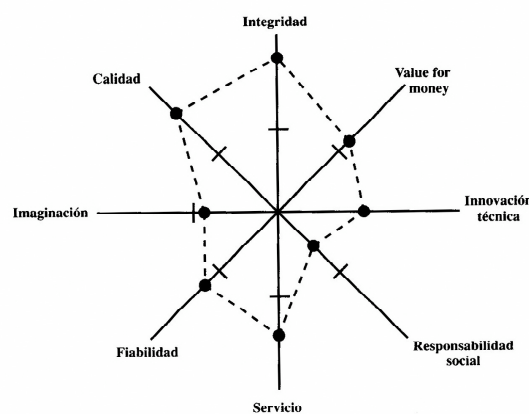
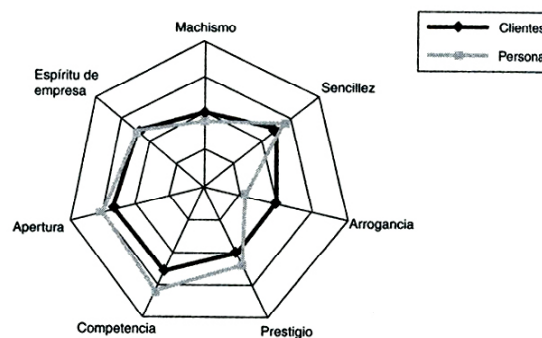


Figura 2.8 Método de la telaraña: después de la discusión

Los asistentes, llegado ese momento, deberán jerarquizar cómo, en su opinión, evalúa el público a la compañía en cada uno de los parámetros, en una escala del 0 al 9 y, posteriormente, se les pedirá que proporcionen su valoración personal. Se establecerá una comparativa sobre las diferencias observadas entre la visión colectiva de los participantes y la de la estimación sobre la visión del público. Los resultados se graficiarán, entonces, en un diagrama constituido de esta forma⁹⁰⁹:



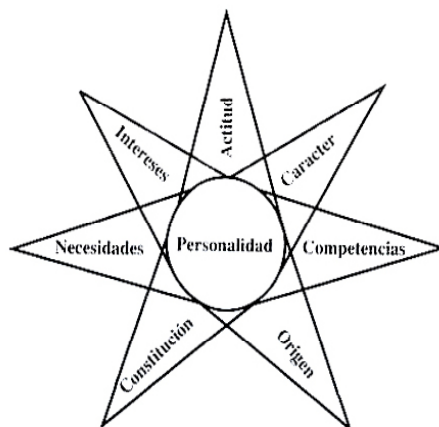
El objetivo se centrará en la estimulación de un debate entre los directivos que, a partir de la exposición explícita de sus opiniones, permita alcanzar un acuerdo sobre los valores

⁹⁰⁹ VAN RIEL, C.B.M., *Op. Cit.*, 1997, p. 50-51

sobre los que debería edificarse o modificarse la identidad corporativa. Resulta también de utilidad para identificar las áreas de conflicto en el seno del comité de dirección. Con esta metodología puede evaluarse la imagen que la alta dirección se ha forjado sobre la organización y es, en sí misma, un método de iniciación a los objetivos de la organización, más que de medición de la identidad *stricto senso*⁹¹⁰.

- *Método de la Estrella de Lux*. Es parecido a la Telaraña de Bernstein, aunque se diferencia de ésta en que los atributos distintivos de la organización se determinan con anterioridad. Lux (1986: 515-537), basándose en Guilford (1954), sostiene que existen siete dimensiones que aparecen siempre para clasificar a los individuos, las cuales ajustaría para adaptarlas al contexto empresarial. Basándose en la psicología de la personalidad, crearía, así, el siguiente listado constitutivo de la construcción del carácter de la identidad corporativa:
 - *Necesidades: motivación interna y externa*. Las necesidades son los elementos centrales de la personalidad corporativa y esenciales para la supervivencia de la organización, ya que aportan la motivación básica para su actividad.
 - *Competencias*. Son las habilidades especiales y las ventajas competitivas de la empresa.
 - *Actitud*. Es la base político-filosófica de la organización, la que le permite autovisualizarse y observar su entorno.
 - *Constitución*. Es el espacio de trabajo físico, estructural y legal (edificios, localizaciones, estructura organizativa, etc.).
 - *Temperamento*. Es la forma en que la empresa alcanza -o no- sus metas. Mide la fuerza, la intensidad, el sentimiento y la velocidad de sus acciones.
 - *Orígenes*. Relación entre la actual personalidad corporativa y la del pasado.
 - *Intereses*. Son los objetivos empresariales específicos a medio y largo plazo y trata acerca de lo que se desea llevar a cabo en el futuro.

Este listado se empleará para entrevistar a los empleados y llevar a cabo un observatorio de las acciones desarrolladas y, con los datos obtenidos, completar las dimensiones para ayudar a describir la identidad real de la empresa y cambiar su cultura mediante una intervención, según el gráfico siguiente, en forma de estrella⁹¹¹:



- *Método de la Estructura del Significado de van Rekom*. Un enfoque diferente a los anteriormente descritos será el método de medición de la *identidad corporativa* desarrollado

⁹¹⁰ VAN RIEL, C.B.M., *Op. Cit.*, 1997, pp. 51-52

⁹¹¹ VAN RIEL, C.B.M., *Op. Cit.*, 1997, pp. 52-53

por van Rekom (1992)⁹¹², basado en la "escalada" descrita por Reynolds y Gutman (1984: 27-34). Se trata de una técnica de entrevista individual en profundidad que se emplea para conocer la forma en que los consumidores traducen los atributos de un producto, en asociaciones significativas relacionadas con éstos, pero puede utilizarse para conocer la identidad de una empresa, ya que las señales que emite a su entorno son el resultado de las acciones de sus empleados. Un factor fundamental para la identidad de la organización es la interpretación que los empleados realizan sobre las descripciones de sus puestos de trabajo. El significado que los empleados concedan a su trabajo se transmitirá como una señal dirigida hacia los públicos y la medición de la identidad será la identificación de la estructura del conjunto de significados de la organización, de modo que, si fuese necesario introducir cambios en la cultura organizativa, quedarían perfectamente identificados los comportamientos a modificar. Este sistema de medición permitirá configurar una visión de conjunto de todas aquellas actividades empresariales dirigidas a sus públicos, de los valores y objetivos que subyazcan tras dichas actividades, y de las relaciones entre ellas.

- *Test Mannheim de IC de Keller*. El método del *Test Mannheim de IC* mide el efecto interno de la identidad corporativa y está basado en el *Modelo de Identidad Corporativa de Mannheim*, que sostiene que una determinada identidad corporativa provoca reacciones de identificación sobre los públicos internos y externos, las cuales, a su vez, afectan a la cultura corporativa y, por consiguiente, según la *Teoría de la Libre Interpretación* de Keller (1990), tendrán consecuencias indirectas en su comportamiento. El *Test de Mannheim* distinguirá cinco dimensiones que, combinadas, medirán la identificación del empleado:

- Habilidad de identificación
- Actuación
- Satisfacción
- Clima de organización
- Función ejemplo⁹¹³

Obviamente se requiere que las encuestas se lleven siempre a cabo mientras el plan de comunicación esté vigente, de modo que puedan detectarse las tendencias dominantes y sus posibles puntos de inflexión. Para ello deberá conservarse la misma metodología en el largo plazo⁹¹⁴.

Las técnicas de investigación cualitativa, para Taylor y Bodgan (1986) se requieren a fin de perfilar atributos específicos y analizar los comportamientos (técnicas psicológicas y psicociológicas) y entre ellas destacan las entrevistas libres y las entrevistas en profundidad; la entrevista semiestructurada; las reuniones de grupo de discusión libre y las técnicas proyectivas⁹¹⁵. El enfoque cualitativo, pues, se fundamenta en las técnicas de entrevistas y en la observación de actitudes, sean éstas individuales o grupales y en lo que atañe al plan de comunicación su objetivo consistirá en la investigación de los aspectos determinantes de la construcción de la imagen. Así, a partir de las opiniones expresadas, averiguará los factores determinantes que la hayan configurado en el campo de acción relacionado con los valores, las actitudes y los bloqueos psicológicos, lo que permitirá aclarar los resultados cuantitativos en materia de *diagnóstico* y verificar si se han producido 'gaps' con respecto a la *imagen deseada* o *imagen ideal*⁹¹⁶. Veamos los métodos de investigación social más comúnmente utilizados.

⁹¹² Cfr. REKOM, J. VAN, "Corporate Identity, Ontwikkeling van Concept en Meetinstrument en de Betekenis ervan voor Concern-Positionering", en VAN RIEL, C.B.M., NIJHOF, W.H., (eds.), *Handbook Corporate Communication*, Deventer: Van Loghnum Slaterus, 1992

⁹¹³ VAN RIEL, C.B.M., *Op. Cit.*, 1997, pp. 54-59

⁹¹⁴ LIBAERT, T., *Op. Cit.*, 2005, p. 118

⁹¹⁵ GARCIA JIMENEZ, J., *Op. Cit.*, 1998, pp. 132-133

⁹¹⁶ LIBAERT, T., *Op. Cit.*, 2005, p. 119

El *análisis de contenido* (Bardin, 1969) deberá ser objetivo, sistemático y ceñirse a los contenidos. Se trata de un proceso conformado por cinco etapas:

- *Delimitación de los objetivos de la investigación*: lo que se pretende analizar y lo que se espera procurar del análisis.
- *Configuración del corpus*: selección razonada, en base al método de cuotas de los medios, soportes y contenidos a analizar
- *Fragmentación del corpus* en unidades de análisis o en *ítems*, progresivamente cada vez más pequeñas.
- *Cuantificación* de las unidades de análisis.
- *Análisis de las frecuencias* de aparición de los elementos definidos previamente.
- *Análisis de contingencias* (Osgood) o *análisis asociativo*. Se retienen como significativas las que aparecen con una frecuencia superior a la posible (*Coefficiente de Asociación de Pearson*)⁹¹⁷.

Existen múltiples tipologías de análisis de contenido, cuya selección deberá adecuarse al objeto a investigar. Entre ellos cabe destacar los siguientes:

- *Análisis temáticos*. Analizan la presencia o ausencia de temas a través de listados de frecuencias, clasificaciones temáticas, búsqueda de términos en contextos determinados, etc. El *software* Anatex (técnica "Key-Word in Context"), uno de los más empleados para este fin, funciona según esta metodología.
- *Análisis semánticos*. Parten de definiciones de ciertas estructuras con significado y estudian sus relaciones, como por ejemplo las formas de expresar determinada posición favorable a un hecho dado. La técnica más común es el *análisis de matrices semánticas*, donde se determinan los elementos que intervienen en el hecho a analizar.
- *Análisis de redes*. Más complejo que el anterior, incorporará las interrelaciones de sus componentes. Así, por ejemplo, una matriz semántica se analizará en base a las relaciones entre sus miembros. Existen, asimismo, programas informáticos específicos para analizar este tipo de información, como el *Semnet*.
- *Procedimientos de análisis cualitativo de categorías*. Pueden ser inductivos o deductivos. Tienen en cuenta no sólo lo que se dice, sino también lo que se quiere decir, analizándose, pues, el significado oculto de las palabras en determinados contextos textuales⁹¹⁸.
- *Métodos semiológicos*. Investigan el conjunto de las fuentes de signos, sus significantes y su coherencia, es decir, todo aquello que contribuye a generar la imagen de la empresa (marcas, logotipos, carteles, arquitectura, *packaging*, etc.)⁹¹⁹. La Semiología será la disciplina que investigará la producción del sentido, es decir, cómo la forma de una expresión da lugar a un significado. Mientras que la Sociología analizará el fenómeno de la *recepción* (la percepción), la Semiología se situará en el campo de la *emisión* (el significado, incluso inconsciente). Así, partiendo de los significantes o forma de la expresión (vocabulario, estilo, relación simbólica construida con el destinatario, etc.), sistematizará los mecanismos de construcción y difusión del sentido. Debido a ello puede otorgársele un carácter prospectivo, ya que un mejor conocimiento de los signos potencialmente emitidos permitirá una mejor orientación en las elecciones de decisión estratégica. De esta forma, en el plan de comunicación, demostrar los efectos de significado generados por los mensajes a través de una auditoría semiológica tendrá un papel fundamental, toda vez que aportará mayor inteligibilidad, pertinencia y diferenciación (Legris-Desportes, 2005).

⁹¹⁷ GARCIA JIMENEZ, Op. Cit., 1998, p. 134

⁹¹⁸ CASTRO, J., CELESTE, P., GARCIA ABAD, L., Op. Cit., pp. 107-108

⁹¹⁹ LIBAERT, T., Op. Cit., 2005, p. 119

El uso de la técnica de investigación del *Focus Group* es probablemente el formato de investigación cualitativa más importante para los profesionales de las Relaciones Públicas, toda vez que proporcionará información detallada y de alta calidad.

*A well-run focus-group study is a superb navigational tool for the PR practitioner aspiring to chart the course for a successful communications program. It can establish your exact position on the map at the starting point. It will tell you the course you must set to reach your destination. It will suggest course corrections. It will also tell you the blind alleys and the way that is fraught with dangers and obstacles. And, if used periodically, it will tell you your progress and chart your new position. Finally, it will tell you when you have reached your destination*⁹²⁰.

También podrán utilizarse *técnicas de análisis multivariable*, indispensables para la gestión de calidad que requerirá la toma de decisiones estratégicas y que tendremos especialmente en cuenta en el futuro diseño de nuestra propuesta modélica. Destacan el *conjunto de variables* y la *pluralidad de métodos*. El *conjunto de variables* permitirá establecer las relaciones interdependientes de un conjunto de variables, como pueden ser los atributos de la imagen interna; el perfil de las diversas segmentaciones de los públicos internos; los elementos que definen a la organización (identidad, personalidad, filosofía y cultura corporativas); estructura organizacional (niveles jerárquicos, complejidad, etc.); áreas funcionales de emisión de la comunicación; y grado de relación con los efectos provocados por las tomas de decisión relativas a las diversas etapas del plan estratégico. En cuanto a la otra técnica estadística citada, la *pluralidad de métodos*, puede recurrirse a los *métodos de dependencia* (número de variables dependientes y grado de dependencia de las variables de los públicos internos). Si se diese la circunstancia de que todas las variables fuesen interdependientes unas de otras, habría que recurrir a los *métodos de interdependencia o descriptivos*, como el *análisis factorial* (para conocer la interrelación de todas las variables) o el *análisis multidimensional 'scaling'* (para analizar la influencia que las distancias físicas entre individuos producen en el ámbito emocional). Con la información obtenida por medio de estas técnicas de investigación, podrá elaborarse un *mapa perceptual*, que reflejará las percepciones de todos los sujetos integrantes del grupo global de públicos internos y que será de gran ayuda para la definición del problema de comunicación y de imagen del planteamiento estratégico que, como sabemos, deberá partir siempre de un *diagnóstico* preciso⁹²¹. Dicho *diagnóstico*, (acotado al ámbito de la comunicación interna, en este ejemplo), para García Jiménez podrá elaborarse en base a una metodología configurada por cinco etapas:

- *Fase inicial*: Consiste en la búsqueda de información organizacional, institucional y logística relativa al plan estratégico que, posteriormente, deberá ser analizada con el fin de establecer el campo concreto del análisis y diseñar el plan operativo.
- En la segunda etapa, denominada *operativa*, se aplicarán las técnicas que demande la auditoría de comunicación (*análisis de contenido* de los documentos seleccionados de la recopilación efectuada en la primera fase; *análisis de la pertinencia* de las comunicaciones internas con los sistemas específicos y concretos de la comunicación corporativa; *encuestación* de los diversos segmentos de públicos diferenciados y; por último, *reuniones de grupo* con una muestra representativa de los mismos.
- La tercera fase corresponde al *procesamiento y la evaluación* y pretende obtener una evaluación provisional de los resultados mediante la *tabulación cruzada* de las informaciones obtenidas anteriormente y de un *análisis multivariable* de los datos.
- En la cuarta etapa, que recibe el nombre de *fase final*, se validarán las conclusiones en entrevistas personales con el personal directivo y se redactará el informe definitivo.

⁹²⁰ MORLEY, M., *Op. Cit.*, 2002, pp. 210-211

⁹²¹ GARCIA JIMENEZ, J., *Op. Cit.*, 1998, pp. 134-135

- Por último, la última etapa, la *fase de seguimiento*, obligará a una revisión periódica de los resultados, con el fin de verificar su validez y, de ser preciso, introducir elementos correctores⁹²².

Para que una evaluación resulte plenamente eficaz y, en consecuencia, permita un diagnóstico preciso que dé origen a una correcta elaboración de un plan de comunicación, deberán respetarse los cinco criterios (la Regla de las cinco "Ces") propuestos por Libaert:

- *Consistencia*. La medición deberá ser lo más exhaustiva posible y no limitarse solamente a algunos indicadores.
- *Contexto*. La medición adquiere todo su sentido solamente cuando se plantea en relación a un objetivo de comunicación. Por lo tanto, el objetivo de la investigación deberá especificarse con toda claridad.
- *Credibilidad*. Los resultados deben reflejar la realidad con la mayor claridad, ya que son el origen de la legitimidad de las futuras acciones.
- *Continuidad*. Los resultados deben interpretarse en relación a una determinada tendencia. Ningún indicador puntual deberá ser aceptado sin tomar múltiples precauciones.
- *Claridad*. Los instrumentos de medición son, a menudo, altamente complejos. Sin embargo, los resultados deberán ser simples y resumirse en una única página⁹²³.

Las formas en que puede llegar a obtenerse la información que se precisa para conocer la situación de la organización en materia de comunicación son múltiples. Veamos algunas de ellas, según la propuesta llevada a cabo por H. Andrade:

- *Detección de necesidades de comunicación*. Para conocer la información que precisan poseer los públicos internos de una organización, el grado en que estas necesidades están o no satisfechas y los medios a través de los cuales se canaliza y se recibe la información.
- *Encuesta de clima de comunicación*. Los temas investigados están relacionados con la comunicación, en especial con la de carácter interpersonal, intragrupal, intergrupala, vertical, horizontal y diagonal, en términos de cantidad y calidad de la información recibida; relaciones de colaboración existentes; grado de retroalimentación, orientación y reconocimiento; y grado de apertura y confianza para expresarse de forma directa.
- *Entrevistas personales*. Para profundizar en aquello que las encuestas no pueden proporcionar.
- *Observación 'in situ'*. Observar de forma directa y estructurada el comportamiento comunicativo de los empleados, así como las pautas comunicativas seguidas.
- *Análisis de medios*. Investigación de los medios por los que se vehiculizan los mensajes, tanto en cuanto a forma, como en cuanto a contenido.
- *Cuestionarios específicos*.
- *Revisión de información existente*. Estudios realizados anteriormente. Línea seguida en materia informativa. Mensajes clave transmitidos. Temas tratados, etc.⁹²⁴

Las necesidades de información de los públicos internos pueden clasificarse en torno a los siguientes temas:

➤ *Información general sobre la organización*

- Cultura organizacional (misión, visión, valores, principios)

⁹²² GARCIA JIMENEZ, J., *Op. Cit.*, 1998, pp. 136-137

⁹²³ LIBAERT, T., *Op. Cit.*, 2005, pp. 123-124

⁹²⁴ ANDRADE, H., *Op. Cit.*, 2005, pp. 31-33

- Objetivos / metas / estrategias de la organización
- Resultados obtenidos
- Estructura de la organización
- Principales proyectos
- Eventos / actividades / noticias importantes
- Productos y servicios
- Entorno / mercado / competencia
- Centros de trabajo
- Tecnología
- Historia
- Reconocimientos que se otorgan a personas y áreas

➤ *Información necesaria y útil para el trabajo*

- Políticas
- Procedimientos
- Funciones y responsabilidades de las áreas que integran la organización
- Cambios en la estructura
- Ingresos y salidas del personal
- Programas de capacitación y desarrollo
- Decisiones importantes tomadas por la dirección

➤ *Información sobre condiciones de trabajo*

- Prestaciones y beneficios
- Seguridad e higiene
- Reglas y disposiciones diversas⁹²⁵

Por su parte, los consultores australianos Steidl y Emery, a mayor abundamiento de esta misma orientación y con respecto al conocimiento preciso sobre la identidad corporativa, estiman que:

In fact there are two audits to be undertaken to establish the basis for the development of a corporate identity strategy:

- *An image audit, which assesses the current perceived image held by the organisation's target groups.*
- *An identity audit, which assesses the corporate personality, corporate design and communication*⁹²⁶,

y continúan afirmando que estos *audits* son necesarios, pero no son suficientes para desarrollar una estrategia de identidad corporativa. En efecto: para ello se hace preciso alinear la estrategia con una visión corporativa de la organización planteada a largo plazo. Con la creación de una imagen ideal (o deseada), la estrategia de identidad corporativa podrá contribuir de manera efectiva a hacer realidad esa visión. La visión proveerá la dirección por la que deberá encaminarse la estrategia de identidad; los dos audits proporcionarán el conocimiento requerido para asegurar que la estrategia de identidad sea efectiva y pueda contribuir a la realización de esa visión futura. Así, las organizaciones podrán "*diseñar su futuro*", es decir, establecer sus objetivos corporativos para utilizar la terminología de la planificación estratégica, basándose en:

- *The corporate vision and business strategies for the organisation*
- *A sound understanding of how the corporation is perceived by its key audiences today.*

⁹²⁵ ANDRADE, H., *Op. Cit.*, 2005, pp. 37-38

⁹²⁶ STEIDL, P., EMERY, G., *Op. Cit.*, 1997, p. 32

- *An in-depth analysis of how the corporation presents itself through its communication, design and personality.*

The Corporate identity strategies defines how the corporation needs to change its identity to realise the image it wants to create with its target groups⁹²⁷.

De esta forma, pues, una identidad fuerte y positiva se configurará como el requisito fundamental para alcanzar una imagen asimismo fuerte y positiva, a largo plazo, toda vez que es totalmente imposible proyectar una identidad basada en atributos/ejes inexistentes.

A strong corporate identity offers a range of benefits:

- *A positive corporate culture*
- *Strong commitment from employees*
- *A clear corporate focus shared by employees at all levels of the organisation*
- *Consistency in corporate communication and in the way the organisation is presented visually*
- *A source for revitalisation of the corporation*

La organización necesitará conocer las percepciones de sus públicos para su toma de decisiones estratégicas con respecto a su imagen real. Para ello, resulta de utilidad llevar a cabo la construcción de un *mapa de posicionamiento perceptual*, según ya ha sido expuesto unas líneas más arriba en este mismo capítulo, que aporte información sobre el perfil de la imagen percibida y que se obtendrá por medio de la investigación social. El inconveniente de los mapas de posicionamiento es que se limitan a dos 'dimensiones', es decir, representan gráficamente dos únicos atributos. Y, frecuentemente, son más de dos atributos los que deben ser analizados⁹²⁸.

Multidimensional Scaling. Factor Analysis and other multivariate techniques try to overcome these shortcomings, either by using statistical models to portray relationship between attributes (eg using a regression type approach to fit attribute vector for points into the space) or by collapsing a multidimensional space into a two or three dimensional space. These statistical models are based on assumptions which do not represent the real world.

Assessing the similarities or dissimilarities between various organisations or attributes and projecting these into an (n-1) dimensional space (with n being the number of attributes or organisations) is fine, but it does not provide us with an opportunity to actually look at a positioning map, because we cannot draw a four, five or ten dimensional positioning grid.

Once the data analysis package reduces the dimensions to only two (or three), the resulting 'map' no longer represents the market research data it is supposed to portray. In other words, the two-dimensional positioning map may be very impressive, but unfortunately at times it's quite useless.

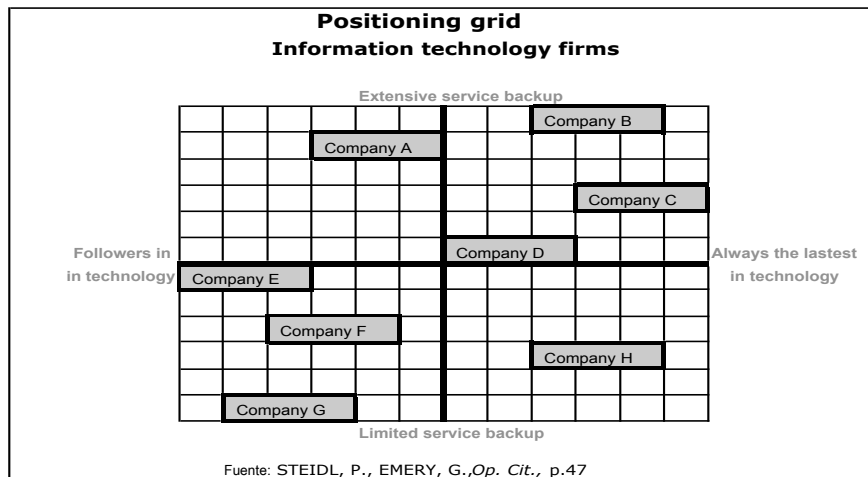
Without attempting to turn this into a statistics textbook, it is very important to point out that techniques such as multidimensional scaling or psychographic segmentation have serious deficiencies which are rarely explained by market researchers to their clients.

It is critical to assess how important image attributes are. There is little point in trying to improve perceptions of a particular attribute if it is actually not of much importance to the marketplace. Ideally, the image profile in a research report should present attributes in order of importance, with the most important attribute first, and the least important as the last in the profile. The analysis of attributes in itself can provide an important insight into perceptions. The market research survey referred to earlier assessed the relative importance of attributes across a wide range of industries⁹²⁹:

⁹²⁷ STEIDL, P., EMERY, G., *Op. Cit.*, 1997, p. 33

⁹²⁸ STEIDL, P., EMERY, G., *Op. Cit.*, 1997, pp. 45-46

⁹²⁹ STEIDL, P., EMERY, G., *Op. Cit.*, 1997, p. 50



Una vez finalizada la etapa de la auditoría interna, puede acometerse la fase siguiente, que no es otra que el conocimiento en profundidad del entorno. En este ámbito la situación es extraordinariamente compleja, debido a la amplitud del campo a considerar, en especial teniendo en cuenta que debe llevarse a cabo, también, en términos de comunicación. Las facetas más remarcables a considerar serán: las grandes corrientes culturales, sociales, ambientales, económicas y políticas; la legislación vigente; las correlaciones de fuerza y la estructura de las redes de influencia; entre otras. Dado que el plan de comunicación se establecerá en base a una durabilidad determinada, el diagnóstico de situación deberá concebirse en términos evolutivos, lo que requerirá de un análisis prospectivo que abra el campo de las posibilidades para la exploración de la mayor cantidad posible de opciones en términos de escenarios posibles, y todo ello en vistas a anticipar los posibles impactos y a la medición de sus consecuencias. Sin ello se corre el riesgo de que el plan entre en obsolescencia en el momento en que se produzca algún cambio no detectado, lo cual aconsejaría, en buena lógica, una supervisión prospectiva continuada para la detección de cualquier señal, por mínima que ésta sea, de cualquier cambio de tendencia. De todo lo expuesto puede concluirse, pues, la dificultad que entraña establecer un diagnóstico de situación ante la vasta tarea que implica el análisis de tan gran cantidad de parámetros a considerar. Para determinar estos últimos convendrá recurrir a una metodología específica, que quedará sintetizada en el gráfico siguiente:



Diagnóstico de la Situación

Fuente: LIBAERT. T., *Op. Cit.*, 2005, pg. 115

en el bien entendido que este modelo de análisis de situación podrá adaptarse en función, por ejemplo, de los receptores de los mensajes emitidos, o de la temática de comunicación objeto de estudio.

En el ámbito corporativo, existen tres *audits* que son necesarios para disponer de la información de base para la toma de decisiones:

- El *audit* de *Personalidad Corporativa*
- El *audit* de *Comunicación Corporativa*
- El *audit* de *Diseño Corporativo*⁹³⁰ [que, en nuestra opinión, sería más adecuado denominar de *Identidad Visual*].

Como ya ha quedado dicho anteriormente, la identidad corporativa es lo que la organización es en realidad. La Comunicación Corporativa sería la forma en que ésta se presenta, bajo la modalidad de valores expresados en forma de decisiones y de acciones, y también a través del diseño corporativo [identidad visual]. En este sentido hay dos preguntas clave que deben ser respondidas respecto a la totalidad de los aspectos de la personalidad, la comunicación y el diseño corporativo (o identidad visual) de una compañía. Son éstas:

- *Does this represent the company's identity in an effective way (ie, portray the company the way it really is?)*
- *How and to what degree would this activity or item have contributed to creating the corporate image?*

*If you can reasonably assume that the impact would have been negligible, then the item or activity can be excluded from the audit*⁹³¹.

A juicio de los consultores australianos que ya hemos citado en páginas precedentes, existen varios indicadores que permiten obtener información acerca de la personalidad corporativa. Algunos son de carácter cuantitativo. Otros, de carácter cualitativo:

QUANTITATIVE INDICATORS OF CORPORATE PERSONALITY

Is this a winner or a loser?

- *Degree of relative success in the industry sector (various market and financial measures can be used, such as profitability, return on assets, return on equity, market share, etc.)*
- *Degree of success over the previous three to five years (sometimes an even longer history is relevant).*

What is the geographic, product, or customer focus?

- *Over the last three to five years, has the organisation changed the source of its revenues or profits, eg is more derived from particular markets, products, or customers?*

What does the organisation value?

- *How much of the resource cake is allocated to various activities, business units, departments, etc.? (eg R&D, systems, marketing, production, human resources); and within these broad categories, which are the key areas receiving significant funding by industry standards?*
- *What are employees or groups rewarded for (eg incentive or reward schemes; who gets promoted and why)?*

⁹³⁰ STEIDL, P., EMERY, G., *Op. Cit.*, 1997, p. 63

⁹³¹ STEIDL, P., EMERY, G., *Op. Cit.*, 1997, p. 66

- *What is the background of the key decision makers and the overall make-up of the organisation (eg number of employees with an engineering, marketing, finance background)?*

QUALITATIVE INDICATORS OF CORPORATE PERSONALITY

How are decisions made?

- *Who are the driving forces behind major strategic decisions?*
- *How quickly are decisions made?*
- *Who is involved in the decision-making process –as initiator, adviser, approver?*
- *What is the degree of autonomy or empowerment at different levels within the organisational hierarchy?*

Who is kept informed?

- *Who is kept informed about operational matters and who is kept informed about strategic matters?*
- *How is information provided?*
- *How early in the process is information provided –when a decision has been made; when options are considered: when an initial analysis is undertaken?*
- *Is it mainly formal or informal communication which informs members of the organisation on operational matters; on strategic matters?*

How effective are change programs and why?

- *Who initiates, advises on, approves, implements change programs (eg customer service improvement programs; restructuring programs within a division or business unit/affecting the whole organisation; etc.)?*
- *To what degree are those affected by the change program part of the program development process?*
- *Are various stakeholders consulted; informed; asked; to approve certain aspects of the change program; and if yes, how is this done (eg face-to-face; sending out questionnaires; informally; etc.)?*

The checklist provides examples of indicators which should assist in defining the corporate personality. As with other checklists, we need to stress that it is not a complete guideline to assess corporate personality, but rather a starting point.

The quantitative and qualitative assessments of the corporation have to be complemented by an assessment of the:

- *Style and focus of those driving organisation at the strategic level.*
- *Attitudes and opinions of employees at all levels about the qualities of the organisation (ie, a corporate culture survey).*
- *Attitudes and opinions of customers and others interacting with the organisation.*

The latter two should have already been undertaken as part of the corporate image assessment. While these survey results present perceptions rather than reality, they can still provide interesting insights into the corporate personality and assist in picking up problem areas or high performance areas which may have otherwise gone unnoticed⁹³².

En lo que respecta al *audit* de Comunicación Corporativa, Steidl y Emery consideran que deberá hacer referencia a toda aquella comunicación que emana de la organización. Deberá

⁹³² STEIDL, P., EMERY, G., *Op. Cit.*, 1997, pp. 69-70

focalizarse en la comunicación dirigida a los segmentos de públicos clave. En este sentido, citan una tabla de las actividades comunicativas más comunes, si bien matizan que se trata simplemente de un listado adecuado al inicio del proceso, toda vez que cada organización es diferente y, por lo tanto, se hará preciso considerar con cuidado los diversos canales a través de los cuales se comunicará con los públicos. La comunicación corporativa, según la entienden estos dos profesionales australianos, incluye los elementos siguientes:

- Nombre de la organización
- Publicidad y promociones
- Actividades de Relaciones Públicas
- Patrocinadores
- Correspondencia
- Contactos telefónicos
- Contactos cara a cara
- Todo tipo de informes
- 'Newsletter'
- Manuales de procedimientos
- Tecnología usada en la comunicación
- 'Meetings'
- Presentaciones⁹³³

Asimismo, para cada uno de los elementos del *mix* de comunicaciones, deberán considerarse tres aspectos, con el fin de que se adecúen a la identidad de la organización: el medio utilizado, el mensaje y la ejecución, de modo que el proceso comunicativo sea afectivo, para lo cual deberá ser:

- *Received by the intended target audience*
- *Understood in the way it was intended*
- *Relevant to the requirements of the target audience*
- *Credible so people believe the message*
- *Perceived to be positive, ie, carried out with good intentions*
- *Efficient in achieving the above*
- *Interactive, ie, giving the audience an opportunity to respond*⁹³⁴

To assess the extent that any communications has contributed to the corporate image –ie, the way company is perceived by its key target groups- requires market research. The research program will normally assess each significant element of the communication mix in terms of each important target segment, examining:

- *The organisation's perceived image*
- *Awareness of communication*
- *Differentiation from competitive communication*
- *Message received*
- *Impression conveyed*
- *Perceived consistency with the organisation image*⁹³⁵

En cuanto al *audit* del Diseño Corporativo (que, según ha quedado dicho reiteradamente con anterioridad, nos parecería más adecuado denominar de Identidad Visual], incluiría el análisis de:

- Logotipo, marca o símbolo
- Colores

⁹³³ STEIDL, P., EMERY, G., *Op. Cit.*, 1997, p. 75

⁹³⁴ STEIDL, P., EMERY, G., *Op. Cit.*, 1997, p. 76

⁹³⁵ STEIDL, P., EMERY, G., *Op. Cit.*, 1997, pp. 76-77

- Tipografías
- Uniformes
- Arquitecturas
- Diseño de interiores
- Diseño de productos
- Flota de vehículos de la compañía
- Materiales [gráficos]⁹³⁶,

y en él debería responderse a dos preguntas básicas con respecto a si el diseño corporativo:

- *Does the present visual design communicate the company's identity desired, other relevant information about the company?*
- *Is this message systematically communicated by every design component?*

If the answer to either of these questions is 'no', the corporate design changes are required.

Según hemos podido ir constatando a tenor de lo expuesto, un *audit* resultará siempre un buen punto de partida para determinar hasta qué punto está integrada la comunicación en el seno de una organización. Veamos el modelo propuesto por Gronstedt, miembro activo de la escuela que hemos venido en denominar de la Comunicación Total o Integral⁹³⁷:

On approach to an integrated communications audit has been developed at the University of Colorado at Boulder, as a class project in it's master program in integrated marketing communications⁹³⁸. This audits has three parts:

- *Interviews with managers in marketing communication as well as in other functions to find out if there is a consensus on objectives and key messages.*
- *Content analysis of communications materials such as advertising, annual reports, and brochures to find out how well integrated the messages are.*
- *Review of existing stakeholder research and "mystery shopper" exercises where the researchers act in the role of customers who try to get refunds for merchandise, call and ask questions, etc.*

Con respecto al *mapa de públicos*, que Thierry Libaert, con muy buen juicio, lo denomina "juego de los actores" -o "networking"- y nos parece muy acertado que lo incluya en la primera etapa del plan estratégico y que, asimismo, le otorgue categoría fundamental para la elaboración del diagnóstico de situación. En efecto:

También debe prestarse atención a los actores y a las redes de actores (...) [que] pueden tener un impacto directo sobre la comunicación de la empresa (...). Las redes se insertan de manera natural en una fase de auditoría de la situación por dos razones esenciales. En primer lugar, constituyen un puesto de observación de las prácticas de otras empresas y sirven para recabar información. (...) En segundo, la integración en redes constituye en sí misma una situación de comunicación. Esto resulta especialmente evidente a nivel local en la comunicación de proximidad. Los mensajes pasan en forma directa en el curso de reuniones públicas o de intercambios de opiniones. Localizar los lugares clave (...) permite desarrollar una comunicación de influencia que resultará más creíble gracias a que las relaciones tienen lugar fuera de cualquier contexto estrictamente profesional⁹³⁹.

⁹³⁶ STEIDL, P., EMERY, G., *Op. Cit.*, 1997, p. 81

⁹³⁷ GRONSTEDT, A., "The Role of Research in Public Relations Strategy and Planning", en CAYWOOD, C. (ed.), *The Handbook of Strategic Public Relations & Integrated Communications*, Boston: Mc Graw Hill, 1997, p. 34

⁹³⁸ "Marketing public relations is the process of planning, executing, and evaluating programs that encourage purchase and consumer satisfaction through credible communication of information and impressions that identify companies and their products with the needs, wants, concerns, and interests of consumers", Cfr. HARRIS, T.L., "Integrated Marketing Public Relations", en CAYWOOD, C. (ed.), *The Handbook of Strategic Public Relations & Integrated Communications*, Boston: Mc Graw Hill, 1997, p. 90

⁹³⁹ LIBAERT, T., *Op. Cit.*, 2005, pp. 124-125

El conocimiento de las *relaciones entre los actores* se adquiere en dos etapas. En la primera deberá conocerse el conjunto de los interlocutores con los que se relaciona la organización para, posteriormente, delimitar aquellos que deben considerarse prioritarios (públicos clave). Para ello pueden definirse algunos elementos básicos:

- Organismos actores
- Personas determinantes
- Expectativas
- Peso
- Actitudes de la empresa/organización
- Elementos en juego
- Estado de los contactos

Sin embargo, este enfoque tiene la desventaja de ser demasiado estático. Varios instrumentos permiten una visión más dinámica mediante la medición de las influencias y las relaciones entre los actores. Como ejemplo, el programa MACTOR, desarrollado por Michael Godet, permite calcular la intensidad de la convergencia y la divergencia con relación a los objetivos de una empresa, tomando en cuenta la correlación de fuerzas observada. El programa enlaza a dos interlocutores diferentes en función de la intensidad de sus relaciones, sean buenas o malas. El resultado lleva a una representación gráfica de las relaciones entre los actores, en una percepción del juego de los actores, y abre indirectamente la oportunidad de posibles estrategias de aliados o para la comunicación de carambola. En resumen, permite una comunicación orientada a actores externos cuyo nivel de credibilidad permite difundir los mensajes de la empresa⁹⁴⁰.

El papel que juega el conocimiento en profundidad de las redes entre los actores con respecto al diagnóstico de comunicación que dará origen al plan estratégico, es básico sobre todo cuando se contemplan en el ámbito local, ya que permite calibrar la importancia de cada acción específica en cada nivel. "De acuerdo a lo que esté en juego y al grado de poder de cada interlocutor u organismo externo a la empresa, se pueden distinguir tres niveles". Libaert sostiene que una misma persona no puede ser capaz de hacerse cargo de cada red o interlocutor y, por lo tanto, se hará preciso un reparto ordenado en el interior de la organización, en base al puesto, las competencias y las afinidades de cada cual. Así, a los empleados de la organización se les encomendarán misiones de escucha, observación y obtención de información en el marco de una estructura delimitada. De hecho, se tratará de hacer coincidir lo que, gráficamente, podríamos denominar como dos círculos concéntricos. En el corazón del primer círculo se situarían los interlocutores clave para la organización (los públicos de máximo nivel de relevancia), que se corresponderían con el corazón del segundo círculo, correspondiente a la cúpula directiva. En el anillo inmediatamente posterior del primer círculo se ubicarán los interlocutores con una influencia indirecta que, a su vez, se corresponderían con el anillo del segundo nivel del círculo segundo, en el que se encontrarían situados los ejecutivos. Por último, en el anillo más alejado del primer círculo se alojarían los interlocutores con influencia difusa, con su correspondencia en el anillo más separado del centro del segundo círculo, es decir, aquel que incluye al resto de los empleados de la organización, en el bien entendido que esta representación gráfica debe ser totalmente flexible y no siempre limitarse a las jerarquías internas⁹⁴¹.

Llegados a este punto y visto todo lo que, para hacer las cosas debidamente, debería llevarse a cabo en la fase de investigación de un plan o programa, cabe preguntarse si la teoría se lleva a la práctica y si el primer requisito indispensable de cualquier proceso estratégico –la investigación– se cumple. La opinión aportada por Gronstedt en un ya lejano 1997 no era excesivamente halagüeña. En efecto, el académico norteamericano afirmaba sin ambages que la profesión se encontraba sometida a una gran presión para justificar su existencia:

⁹⁴⁰ LIBAERT, T., *Op. Cit.*, 2005, p. 127

⁹⁴¹ LIBAERT, T., *Op. Cit.*, 2005, pp. 127-128

*The chief financial officer can dazzle senior management with budget forecast and cash flow analyses. But most senior public relations/corporate communications directors do not have the hard data to demonstrate their value to the corporation*⁹⁴².

Esa y no otra parecía ser la razón fundamental por la cual tan sólo uno de cada cuatro directores funcionales en los Estados Unidos de América formaba parte del equipo *senior* de dirección, contribuyendo a ayudar en la toma de decisiones que poseían un impacto determinante para la organización. En efecto: el papel estratégico de las Relaciones Públicas debería ser persistente y sistemático, capturando y analizando todo tipo de informaciones procedentes de los públicos clave, de forma tal que, aportada esa información a la organización, ésta pueda focalizarse en las necesidades de sus "stakeholders"⁹⁴³.

*But few public relations managers "walk the walk" and "talk to talk". Most public relations research decisions are still based on gut feelings, speculation and hearsay. More than 50 percent of recently surveyed public relations managers rarely or never budget for research. Experts in the industry recommend that at least 10 percent of the public relations budget should be allocated to research. (...) What little research most PR departments do is tactically rather than strategically oriented, and designed to legitimize decisions that have already been made rather than to get new insights. (...) Public relations professionals frequently bemoan that senior managers "don't understand public relations" when, in fact, the real problem is that many public relations professionals do not understand management*⁹⁴⁴.

Retomaremos el espíritu que emana de este discurso propugnado por Gronstedt cuando acometamos el Capítulo 4 sobre el uso de un modelo de planificación estratégica, en páginas posteriores, toda vez que, como podrá comprobarse, será fundamental para el planteamiento previo de hipótesis del trabajo de campo de esta tesis doctoral.

A mayor abundamiento de todo lo anteriormente consignado, cabe señalar que la aplicación de los *indicadores de medida* en la gestión de las Relaciones Públicas y la Comunicación, defendido desde la Escuela de la Comunicación Total o Integral, parece ser que constituye un a actividad no demasiado frecuente en la actualidad. El desconocimiento generalizado de la metodología más adecuada a utilizar, así como del alcance del concepto de la *medición* han provocado que no suelen emplearse indicadores de medida en las organizaciones. La sistematización del concepto de medición como instrumento de control y de mejora continua de los procesos comunicativos de la función de Relaciones Públicas debería establecerse como un principio de aplicación general aceptado por todos, a través de un modelo de *administración por objetivos* que incluyese los indicadores de medida correspondientes, si bien "*al parecer, cada especialista tiene un enfoque distinto respecto a lo que se debe medir y la mayoría casi siempre expone sus propias teorías. Sin embargo, es común el interés de todos por mejorar el futuro de las organizaciones*". En la medición de la gestión de las Relaciones Públicas el primer interrogante con el que se tropieza se centra en cómo medir y evaluar el resultado de las acciones y su función. Además, es notable la ausencia de un programa sistemático que permita elaborar y establecer indicadores de medida para su gestión⁹⁴⁵.

Mediada la década de los años 50 del s. XX, Peter Drucker estableció las cinco funciones básicas de todo directivo:

- Establecer objetivos
- Organizar

⁹⁴² GRONSTEDT, A., *Op. Cit.*, 1997, p. 54

⁹⁴³ GRONSTEDT, A., *Op. Cit.*, 1997, p. 34

⁹⁴⁴ GRONSTEDT, A., *Op. Cit.*, 1997, pp. 34-35

⁹⁴⁵ ARBOLEDA NARANJO, R., *Op. Cit.*, 2004, pp. 11-13

- Comunicar y motivar
- Medir y evaluar
- Desarrollar y formar personas

Con respecto a la penúltima función, que es la que ahora nos ocupa, Drucker (1954) afirmará que:

El cuarto elemento básico del trabajo de un gerente es la tarea de medición. El gerente establece unidades de medida y existen pocos factores que sean tan importantes para el desempeño de la organización y de cada integrante de ella. Se ocupa de que cada integrante de la organización tenga mediciones a su disposición que estén enfocadas hacia el desempeño de toda la organización y que, al mismo tiempo, enfoquen el trabajo del individuo y le ayuden a realizarlo. Analiza el desempeño, lo valora y lo interpreta. Y una vez más, como en todos los demás aspectos de su trabajo, comunica tanto el significado de las mediciones como sus descubrimientos, tanto a sus subordinados como a sus superiores.

En opinión de Arboleda, el interés desatado en los últimos tres lustros por la medición entre empresarios y gerentes probablemente tenga su origen en el artículo que Robert Eccles (1999) publicó en la *Harvard Business Review*, en el que destacó la medición de los *ítems no financieros*, como por ejemplo los de tipo *intangibles*. Al hilo de lo expuesto, James Harrington (1997), gran autoridad en temas de calidad empresarial, propondría establecer tres tipologías de indicadores para acometer la medición⁹⁴⁶:

- *Indicadores de eficacia o efectividad*. Permiten medir un resultado, entendido como aquello que se desea obtener, en el momento que se desea, en el lugar preciso y al precio justo.
- *Indicadores de eficiencia*. Para medir los recursos internos consumidos para obtener un resultado y analizar los errores cometidos, los defectos, las quejas, las felicitaciones, las actividades con o sin valor añadido, etc.
- *Indicadores de adaptabilidad*. Sirven de referencia para profundizar en el análisis de los posibles indicadores aplicados a la satisfacción de necesidades y expectativas cambiantes de los clientes y que, en consecuencia, pueden aplicarse a la gestión de la función de Relaciones Públicas.

Han sido varios los especialistas que, durante la década de los años 90, han defendido la idea de que limitarse exclusivamente a la medición de los aspectos financieros y contables de una organización, de todo lo que es físico y tangible, supone quedarse obsoleto. Robert Kaplan (1997) contribuiría a ello con su concepto del "*Cuadro de Mando Integral - CMI*", que se orienta al equilibrio del paquete de mediciones y al establecimiento de un marco que permita comunicar la misión y la estrategia, y convertidas en un amplio conjunto de medidas de actuación que permitan su medición. Pero el CMI, para sus defensores, va mucho más allá del simple acúmulo de indicadores que proporcionarán información sobre la marcha de una compañía, ya que podría, asimismo, ser utilizado como sistema de gestión central, y también de comunicación y de formación. Su tesis central gira en torno a la idea de que si la forma de trabajar de los empleados mejora, también mejorarán los procesos internos de la organización, lo cual tendrá un efecto dominó: a mayor mejora en los procesos generales, mayor será la satisfacción de los clientes. Y a mayor satisfacción, más comprarán. Y a mayor facturación, mejorarán los resultados financieros. De tal forma, pues, la implantación del CMI conseguiría el equilibrio de todos los indicadores de medición⁹⁴⁷. Estas teorías de 'management', tan de corte economicista, nacidas y desarrolladas en territorios anglosajones durante la última década del s. XX son las que, en gran medida, han contribuido al surgimiento de la Escuela de la Comunicación Total, de la que ya hemos hablado pormenorizadamente en el Capítulo 1.2.3., así como al concepto de los *valores intangibles*, sobre el

⁹⁴⁶ ARBOLEDA NARANJO, R., *Op. Cit.*, 2004, pp. 15-16

⁹⁴⁷ ARBOLEDA NARANJO, R., *Op. Cit.*, 2004, pp. 16-17

que reposa la *gestión de la reputación*⁹⁴⁸ (*Reputation Management*). Concibiendo la empresa como la encrucijada paradigmática de la sociedad postmoderna de los inicios del tercer milenio globalizado, los especialistas que siguen esta estela de pensamiento loan a las corporaciones, a las que consideran importantes no tan sólo por su dimensión económica, sino por sus repercusiones en los ámbitos social, cultural, económico y político, y todo ello en el marco de unas:

*(...) nuevas reglas del juego empresarial [que] hacen que hablemos precisamente acerca de su nuevo papel y de su verdadera dimensión desde el marco de la actual sociedad globalizada. (...) La empresa constituye una especie de microcosmos del sistema económico y un agente de desarrollo y crecimiento. Su vitalidad y dinamismo generan la prosperidad general. En efecto, el mundo moderno es lo que es gracias a la empresa y al empresario. La empresa es una institución capital en la estructura social de la época contemporánea (Aranzadi, 1988). En ella pasan la mayoría de sus hombres gran parte de su vida consciente. De ella reciben, esos mismos hombres, los recursos que les son imprescindibles para vivir y para mantener su nivel de vida, y el peso de sus estructuras, para bien o para mal, influyen y condicionan decisivamente el desarrollo de su perfección personal. Y ello ocurre con una intensidad que rara vez es superada por otra institución social*⁹⁴⁹,

según hemos tenido ocasión de exponer en el Capítulo 1.3.7 sobre "Entorno y R.S.C.". Pero permítasenos continuar con esta larga cita, tan descriptiva del reduccionismo economicista desde el que se concibe nuestra actual realidad social, en especial porque ilustra perfectamente, asimismo, la ideología que alienta la concepción de la comunicación reducida a mero instrumento de gestión de su valor contable –y, en consecuencia, financiero–.

Los desafíos a los que se enfrentan las empresas en el contexto de la globalización al principio de este siglo son enormes, porque se impone la adopción de una estrategia a largo plazo, con la definición de políticas que les permitan sobrevivir en un mundo en el que predomina el concepto de 'competencia darwiniana', del cual se desprende la idea de que sobreviven los más aptos y los más capacitados en un mundo cambiante. Este desafío hace que despierten en el hombre de empresa los criterios de la excelencia, que significan calidad, productividad, competitividad, mejora continua, liderazgo, responsabilidad frente al estado, al medio ambiente, a la sociedad, a la comunidad y, en consecuencia, una rentabilidad económica positiva.

Una empresa que en la actualidad no responda a estos perfiles, tal vez no precise incluir entre sus prioridades una reflexión sobre qué son y para qué sirven las relaciones públicas. Ciertamente, esta empresa tiene por delante una tarea previa en verdad urgente: aclarar si desea sobrevivir o no.

*En esta era de la información, uno de los elementos clave en el terreno de la competitividad es la diferenciación, y ésta, que ha de ser intrínseca a los productos y servicios en todo caso, se basa en la percepción que el consumidor posee de éstos, algo que sucede a través de las políticas de comunicación que han de suscitar adhesiones favorables, medibles y observables. Éste es un escenario para la comunicación corporativa y las relaciones públicas, un escenario que en sí mismo evoluciona al compás de entornos y mercados en continua transformación y cada vez más exigentes*⁹⁵⁰.

Sin duda también ha influido considerablemente en este afán por la medición en el mundo empresarial el movimiento de la *Calidad Total* iniciado por las empresas japonesas en la década de los años 50, influidas, a su vez, por el paradigma del control de la calidad y de la mejora continua propugnado por el norteamericano Edgard Deming y por las teorías sobre soluciones a problemas del profesor japonés Kaoru Ishikawa, que darían lugar a los *Círculos de Calidad*⁹⁵¹ que, en su origen, fueron grupos de personas que realizaban actividades similares en un área de trabajo común y que, de forma totalmente voluntaria, se reunían periódicamente para identificar, estudiar

⁹⁴⁸ Insistimos una vez más en el error conceptual que ello implica: la reputación –del mismo modo que la imagen– no puede ser gestionada. A lo sumo que puede aspirarse es a la gestión de la propia identidad.

⁹⁴⁹ ARBOLEDA NARANJO, R., *Op. Cit.*, 2004, pp. 19-20

⁹⁵⁰ ARBOLEDA NARANJO, R., *Op. Cit.*, 2004, pp. 20-21. Los subrayados son nuestros.

⁹⁵¹ Cfr. FIGUEREDO, H., *Círculos de Calidad*, Guayaquil: Grabalith, s/f

y resolver problemas relacionados con el quehacer diario, en aras de mejorar la productividad por medio del incremento de la motivación del capital humano de las organizaciones. La orientación de raíz japonesa a la calidad total no se aplicó únicamente a los productos y servicios, sino que se convirtió en una *filosofía corporativa*, es decir, que impregnó los valores corporativos de la vida empresarial nipona⁹⁵².

Paralelamente, en Occidente y más concretamente en los Estados Unidos, se introdujo el concepto de *planificación estratégica* en el mundo empresarial de la década de los años 60, aplicado como metodología a largo plazo e inspirado en los postulados del "arte de prever" de Henry Fayol⁹⁵³. El término '*estrategia*' ingresó, así, de lleno en la literatura de la gestión empresarial, orientado inicialmente a la respuesta a la posible acción amenazante de la competencia y, posteriormente y hasta nuestros días, a cómo dar respuesta a los objetivos a lograr y, asimismo, a la forma de alcanzarlos (Ohmae, 1990). La planificación estratégica, totalmente apropiada y *quasi* monopolizada por el '*management*', se configuraría como una herramienta de gestión directiva que permitiría una estructura sistemática, facilitando la implantación de una *filosofía de calidad total*, el fortalecimiento de su desarrollo y el alcance de sus objetivos⁹⁵⁴. De esta forma, pues:

*Se definen, a través de un proceso, los aspectos más relevantes que se deben tener en cuenta para optimizar los recursos disponibles, conseguir mejoras en la productividad y alcanzar los niveles de competitividad que se requieren para hacer frente a los desafíos*⁹⁵⁵.

Desde un punto de vista epistemológico y no únicamente terminológico nos parece pertinente destacar el hecho de que Arboleda contempla las Relaciones Públicas como herramientas al servicio de la '*Comunicación Corporativa*' y como parte de las '*estrategias publicitarias de las compañías*'⁹⁵⁶ por lo que, en consecuencia, las reduce a la organización de eventos, la relación con los medios de comunicación o la elaboración de la revista interna. Hecha esta aclaración, destaca la vasta variedad de formas empleadas en evaluar los planes, programas, campañas y actividades de la función comunicativa, que abarcan desde la simple percepción individual –método subjetivo, de nula cientificidad, por medio de la cual se juzga la calidad a partir de un criterio individual-, hasta el uso de métodos de investigación social, cuantitativos y cualitativos, aplicados de forma sistematizada, según tendremos ocasión de exponer pormenorizadamente en el Capítulo 2.1.1. Arboleda defiende el uso de indicadores de medida para evaluar los '*intangibles*' (motivación y estado de ánimo de los empleados; las habilidades en comunicación verbal; la imagen; el posicionamiento, etc.) y destaca la dificultad que algunos de estos *ítems* entrañan con respecto a su evaluación mediante sistemas objetivos de medición, pese a lo cual insistirá en que es de todo punto necesario establecer un sistema de indicadores⁹⁵⁷. Para ello debe comenzarse por un primer punto de partida que permita el desarrollo de una política de Relaciones Públicas, que no es otro que el análisis exhaustivo de la conducta personal y corporativa, enmarcadas en el contexto del cambio social general, es decir, de las tendencias básicas económicas, sociales y tecnológicas, para identificar sus potencialidades. Para establecer los indicadores de medida de la gestión de Relaciones Públicas conviene tener en cuenta lo siguiente:

- a. *Orientar el problema de las relaciones públicas junto a la aplicación de los elementos del proceso administrativo.*
- b. *Ubicar las relaciones públicas dentro del proceso de planificación estratégica de la organización.*

⁹⁵² ARBOLEDA NARANJO, R., *Op. Cit.*, 2004, pp. 38-39

⁹⁵³ FAYOL, H., *General and Industrial Management*, Ginebra: International Management Institute, 1929

⁹⁵⁴ ARBOLEDA NARANJO, R., *Op. Cit.*, 2004, pp. 40-41

⁹⁵⁵ ARBOLEDA NARANJO, R., *Op. Cit.*, 2004, pp. 41-42

⁹⁵⁶ "En la mayoría de los casos, aunque muchas de las acciones de relaciones públicas parten de planes y programas diseñados con antelación y dentro de una posible campaña de comunicación corporativa como parte de las estrategias publicitarias de la compañía...", en ARBOLEDA NARANJO, R., *Op. Cit.*, 2004, pp. 21-22

⁹⁵⁷ ARBOLEDA NARANJO, R., *Op. Cit.*, 2004, pp. 25-26

c. *Relacionar las acciones de relaciones públicas con los conceptos de la calidad total*⁹⁵⁸.

Y todo ello para alcanzar un mayor nivel de eficiencia en la operatividad de la función, otorgarle una verdadera función estratégica e introducir mejoras, porque –según el autor– solamente puede mejorarse lo que es medible, y únicamente la medición y la evaluación permiten aplicar criterios de mejora continua en la gestión de la calidad (Bank, 1990). Por consiguiente, siempre a juicio de Arboleda, será imprescindible establecer una metodología que permita diseñar los indicadores de eficiencia, desempeño y medición de la gestión de la función, toda vez que a través de la investigación podrán medirse eficientemente el resultado de los logros obtenidos⁹⁵⁹ en los planes o programas con los públicos clave. Para ello será necesario identificar las áreas de resultados clave de gestión. Con respecto a los públicos internos, en la comunicación interna existen diversos vectores: uno descendente, que permite el conocimiento y la interiorización de la misión; uno ascendente, que favorece el diálogo entre todos los sujetos que componen el capital humano; uno horizontal, que implica a todas las personas y, finalmente, uno transversal, que configura el entendimiento común para todos. De todo ello resultan las *áreas de resultados clave (ARC)* en la gestión interna:

<u>AREA DE RESULTADOS CLAVE</u>	<u>A C T I V I D A D E S</u>
1. <i>Cultura Corporativa</i>	<i>Comunicar el Plan Estratégico</i> <i>Comunicar el programa de Calidad Total y de mejora continua</i> <i>Comunicar las políticas generales</i> <i>Comunicar la Misión y la Visión</i>
2. <i>Opinión Pública Interna</i>	<i>Coordinar análisis de clima laboral</i> <i>Diseñar encuestas opinión pública</i>
3. <i>Integración Laboral</i>	<i>Diseñar panel informativo interno y líneas internas de comunicación</i> <i>Diseñar Boletín Informativo</i> <i>Implementar sistema de sugerencias</i>
4. <i>Eventos Internos Corporativos</i>	<i>Organizar reuniones y conferencias</i> <i>Gestionar base de datos de aniversarios y otras celebraciones</i> ⁹⁶⁰

Todo ello contribuirá, asimismo, a generar una cultura corporativa en torno a la construcción de la identidad corporativa, desde la cual se interactuará y dialogará con los públicos externos por medio de procesos de comunicación externa, planificados estratégicamente. A destacar que, por su parte, la comunicación externa cuenta, asimismo, con sus correspondientes *áreas de resultados clave (ARC)*:

<u>AREA DE RESULTADOS CLAVE</u>	<u>A C T I V I D A D E S</u>
1. <i>Imagen Corporativa</i>	<i>Organizar y gestionar la política de comunicación.</i> <i>Redactar y distribuir comunicados de prensa.</i> <i>Organizar conferencias de prensa, recepciones y visitas.</i>
2. <i>Satisfacción Clientes Externos</i>	<i>Encargar sondeos de opinión.</i> <i>Diseñar herramientas investigación.</i>

⁹⁵⁸ ARBOLEDA NARANJO, R., *Op. Cit.*, 2004, p. 30

⁹⁵⁹ ARBOLEDA NARANJO, R., *Op. Cit.*, 2004, pp. 33-34

⁹⁶⁰ ARBOLEDA NARANJO, R., *Op. Cit.*, 2004, p. 51

	<i>Analizar información y evaluar resultados.</i> <i>Elaborar estrategias de servicio y atención al cliente.</i>
3. Relación con los 'media'	<i>Organizar conferencias de prensa y eventos empresariales.</i> <i>Redactar y enviar boletines y notas de prensa.</i> <i>Actualizar base datos medios comunicación.</i>
4. Gestión comercial y de negocios	<i>Establecer líneas de acción en comunicación publicitaria para productos y servicios.</i> <i>Establecer estrategias presencia institucional en ferias, eventos y exposiciones.</i> <i>Establecer estrategias de comunicación para el lanzamiento de productos y servicios.</i>
5. Área de Responsabilidad Social	<i>Gestionar acciones de carácter social.</i> <i>Patrocinar eventos y actividades de carácter deportivo y cultural⁹⁶¹.</i>

Una vez identificadas y convenientemente jerarquizadas las áreas de resultados clave (ARC), que en el caso que atañe a la comunicación externa, según hemos advertido anteriormente, contemplaría tan sólo parcial y reduccionistamente las herramientas de Relaciones Públicas, confinándolas a la relación con los medios, la producción de acontecimientos y el patrocinio (denominado por el autor 'acciones de Responsabilidad Social') y que, como hemos tenido ocasión de argumentar en capítulos precedentes, no compartimos en absoluto, el paso siguiente para seguir avanzando en el proceso de medición se centrará en la identificación de los factores que permitirán medir el rendimiento y el desempeño de la gestión de cada una de ellas –los *indicadores de medida (IM)*– (Cárdenas, 1997), que servirán de base para, posteriormente, establecer los objetivos de comunicación.

Los indicadores de medida constituyen información elaborada expresamente en relaciones porcentuales, números absolutos, ratios de gestión y gráficos que, habiendo sido adecuadamente definidos y obtenidos con datos exactos, reflejan el nivel de calidad, oportunidad, eficiencia o efectividad con el que se han alcanzado o no los objetivos previamente establecidos en las áreas de resultados clave (ARC)⁹⁶².

Algunos de los indicadores de medida propuestos –siempre bajo el criterio epistemológico restrictivo y reduccionista anteriormente señalado– serían, por ejemplo, los siguientes:

- Implantación de la misión y la visión corporativas
- Cumplimiento de los estándares de calidad
- Conocimiento de las políticas generales de la organización
- Opinión interna/nº de empleados
- Índice de satisfacción/nº de empleados
- % participación/canales comunicación interna
- Nº sugerencias/tiempo
- Coste de eventos internos
- % satisfacción/eventos realizados
- Producción publicación revista interna
- Calidad de la comunicación interna
- Diseño y elaboración del manual de identidad corporativa
- Diseño y elaboración del plan estratégico de comunicación
- Nº boletines de prensa/tiempo

⁹⁶¹ ARBOLEDA NARANJO, R., *Op. Cit.*, 2004, pp. 52-53

⁹⁶² ARBOLEDA NARANJO, R., *Op. Cit.*, 2004, p. 55

- Nº de eventos corporativos generales
- Nº opiniones positivas/nº de públicos totales
- Índices de satisfacción de las campañas
- Nº de conferencias de prensa/nº de asistentes
- Porcentaje comentarios negativos en medios impresos
- Nivel de aceptación de los productos
- Nivel satisfacción cobertura y audiencia
- Nº de eventos culturales
- Nº de auspicios/obras sociales
- % de contratos positivos
- Costes sistema de investigación

Como ya sabemos, la investigación es necesaria para conseguir un diagnóstico de la situación, que permitirá definir el *problema de comunicación*. Broom y Dozier (1990: 27-29) definirían, a este respecto, el proceso a seguir para la identificación del problema:

- *Questioning the Initial Problem Statement*
- *Refining and Sharpening the Problem Statement*
- *Expanding your Understanding of the Problem Situation*
- *Identifying the Forces for and against solving the Problem*
- *Restating the Problem Definition*

2.1.2. Acción

Ya hemos expuesto con anterioridad que la totalidad del proceso estratégico implica una *tendencia hacia la acción* que, finalmente, cristaliza en una *conducta*. Es por medio de la acción que el sujeto establece un diálogo permanente con su entorno y transforma su realidad ambiental. Eso que denominamos espacio de actividad exterior no es más que la realidad que vivimos cada día, que es donde radica el conjunto de las oportunidades desde la óptica estratégica. Pero también es cierto que, en muchas ocasiones, las decisiones no convergen finalmente en acciones concretas. Destacamos la importancia de la acción comunicativa para que el sujeto pueda comprender a los otros –y hacerse comprender–, de modo que esa comprensión recíproca permita, asimismo, la coactuación con el entorno. La *acción* es, pues, la característica fundamental del ser humano en cuanto a su existencia social, ya que sin ella no podríamos sobrevivir, ni como especie, ni como seres individuales. Por ese motivo la *acción humana* es el objeto clave de estudio de las ciencias sociales y más concretamente de la *Teoría de la Acción* de Luckmann (1966), quien defenderá:

1. *El carácter cultural de la acción. Es la cultura y no la biología la que moldea nuestras vidas y nuestras mentes y la que confiere significado a la acción situando sus estados intencionales en un sistema interpretativo (Bruner, 1991).*
2. *Las acciones no sólo obedecen a la lógica, sino también a las emociones.*
3. *Para la narrativa la acción es una forma de expresión que manifiesta la organización discursiva de la experiencia humana.*

La conducta puede ser instintiva o consciente. Dentro de la conducta consciente, existe una categoría que ya nos es familiar: cuando el sujeto, haciendo uso de su capacidad prospectiva, se anticipa a los conflictos/oportunidades y adopta una serie de decisiones de cara a su resolución, teniendo en cuenta las acciones y reacciones de los otros. Es la conducta estratégica⁹⁶³.

⁹⁶³ BERMEJO, J., *Op. Cit.*, 2001, pp. 315-316

En base a todo lo anteriormente expuesto, la segunda etapa del proceso de planificación estratégica, que en Marston (1963) recibe el nombre de "Acción", y que es denominada "Planificación" en Cutlip y Center (1952), consistiría en poner en relación las *actitudes, opiniones, ideas y reacciones* de los públicos derivadas de la fase de investigación, con las *políticas y los planes o programas* de la organización. El concepto de *planificación*, que en realidad es el eje básico de toda estrategia, y por ende también lo es en el terreno de las Relaciones Públicas, debe dar respuesta, según los autores norteamericanos, a una serie de interrogantes:

- ¿Cuáles deben ser los objetivos para influenciar a la opinión pública?
- ¿Cuáles serían las vías alternativas para alcanzarlos?
- ¿Qué riesgos supone cada una de las alternativas anteriores?
- ¿Cuáles son los potenciales beneficios de cada una de las vías o alternativas?
- ¿Qué consecuencias potenciales se anticipan para cada alternativa o vía?
- ¿Qué vía se perfila como óptima?
- ¿Qué estructura conformará la propuesta seleccionada en relación al plan o programa que vaya a desarrollarse?
- ¿Cuál será el formato más ventajoso con el que se elaborará dicha propuesta? ¿A quién?
- ¿Qué límites tendrá el apoyo de la alta dirección si se alcanza el logro de los objetivos?⁹⁶⁴

Establecer objetivos realistas es absolutamente vital si el programa que se está planificando pretende ser demostrable. En la planificación estratégica, el *objetivo*, entendido como "una promesa para hacer algo, definido por un logro medible, alcanzado en un periodo de tiempo determinado"⁹⁶⁵ será la clave del arco del plan de comunicación. El único propósito de la primera etapa –la investigación y el análisis previo de la situación– no será otro que definir claramente un objetivo el cual, a su vez, dará origen al diseño de las etapas posteriores. Situado, pues, en el corazón del proceso de planificación, el objetivo permitirá establecer una estrategia para el conjunto de las acciones de comunicación, es decir, la meta a lograr.

*Es un acto político, con una voluntad determinada que pone en juego la eficacia de la comunicación organizacional y que requiere, antes de cualquier presentación de sus modalidades, una clara definición de sus componentes. (...) Los objetivos de la comunicación sólo pueden definirse una vez que se haya establecido el objetivo de la empresa. (...) De no ser así, la comunicación, desconectada de la realidad de la empresa, se reducirá a la utilización de algunas técnicas en función de objetivos aleatorios*⁹⁶⁶.

En efecto: los *objetivos de comunicación* deberán encontrarse siempre estrechamente vinculados a los objetivos corporativos, de forma que se adapten los procesos comunicativos siguientes:

- Política de Comunicación (*Objetivos*)
- Estrategia de Comunicación (*Método*)
- Plan de Comunicación (*Forma*)⁹⁶⁷

Los *objetivos de comunicación* que deben contemplarse en una política de comunicación, deben ser los que se detallan a continuación:

- Crear, unificar, potenciar, desarrollar y difundir la actividad de Comunicación e Imagen Pública entre los públicos internos y externos.
- Coordinar y canalizar el plan/estrategia de comunicación.

⁹⁶⁴ FITA, J., *Op. Cit.*, p. 20

⁹⁶⁵ SALGUEIRO, A., *Planificación*, Quito: Gráficas Luz, 1997

⁹⁶⁶ LIBAERT, T., *Op. Cit.*, 2005, pp. 133-134

⁹⁶⁷ MARTIN MARTIN, F., *Op. Cit.*, 1995, p. 38

- Trasladar a los máximos órganos de gobierno las opiniones recabadas de la opinión pública, en relación a los temas generales de interés y cualquier otro tema específico que encaje con las actividades de la organización.
- Alcanzar la integración, unión, motivación y colaboración del capital humano a través de la información y la promoción de actividades educativas, culturales, sociales, recreativas y deportivas.
- Lograr una relación estrecha con los representantes de los medios de comunicación, en tanto que líderes de opinión configuradores de estados de opinión.
- Gestionar, en íntima colaboración con la alta dirección, todo tipo de actividades corporativas en aras de su difusión mediática (*sic*) y con la finalidad de generar una opinión pública favorable.
- Verificar y controlar la calidad e incidencia informativa de las acciones de comunicación llevadas a cabo, seguidas de una evaluación posterior⁹⁶⁸.

Por consiguiente, pues, toda organización deberá delimitar sus objetivos de comunicación, basados en los objetivos empresariales (corporativos), para lo cual se desarrollarán los siguientes procesos comunicativos: 1º) una *Política de Comunicación* (Objetivos) y, 2º) un *Plan Estratégico de Comunicación* (Método-Forma). Así, la comunicación deberá entenderse como un todo desprendido de la cultura corporativa, que perseguirá la obtención de la mejor imagen corporativa⁹⁶⁹ (reputación). En efecto, según Ferguson:

Communication objectives flow directly from the corporate or business objectives, policy issues, external environment and internal environment of publics. As with the other sections of the plan, it is useful to organize the discussion so that the communication objectives appear in the same order as the corporate objectives to which they relate. (...) The same is true for communication objectives that relate to business plan.

Communication objectives reflect attempts to:

- *Change or reinforce the audience's level of knowledge (cognitive influence)*
- *Change or reinforce how the audience feels about the subject (attitudinal influence)*
- *Change or reinforce audience behaviors (behavioral influence)*⁹⁷⁰,

toda vez que los objetivos, por lo general, se establecen en uno de estos tres niveles:

- *Awareness – getting your target public to think about something and trying to promote a level of understanding. These are often called 'cognitive' (thinking) objectives. (...)*
- *Attitudes and opinions – getting your target public to form a particular attitude or opinion about a subject. These are often called 'affective' objectives. (...)*
- *Behaviour – getting your target public to act in a desired way. These are often called 'conative' objectives. (...)*

It would be easy to get depressed given all the factors that seem to militate against you achieving anything substantial, but this is not the case at all. There are three things that are very much in your control:

- *You can choose the desired effect of the communications. So if you are introducing a new or difficult idea, you might work at the awareness levels first; you don't have to try to obtain a behavioural response immediately!*

⁹⁶⁸ MARTIN MARTIN, F., *Op. Cit.*, 1995, pp. 38-39

⁹⁶⁹ MARTIN MARTIN, F., *Op. Cit.*, 1998, pp. 58-60

⁹⁷⁰ FERGUSON, S.D., *Op. Cit.*, 1999, p. 37

- *You can choose who the target publics are and, furthermore, you can enlist the help of those individuals or groups within those target publics who are already favourably disposed towards you or who could be readily enlisted.*
- *The persuasion doesn't need to be all one way. As stated several times, the organization can change too and sometimes relatively small changes in organisational attitude or behaviour can result in major positive effects on your target public⁹⁷¹.*

Conviene aclarar que, en el ámbito de la comunicación, determinar con precisión el objetivo suele ser, por lo general, un ejercicio delicado. Y será de capital importancia que éste se delimite correctamente, ya que determinará el contenido total de las acciones posteriores. A este respecto conviene no olvidar el *SMART*, uno más de los acrónimos a los que tan aficionados son los anglosajones, en este caso aplicado a cómo deben ser los objetivos: "*Stretching, Measurable, Achievable (given other activities), Realistic (you have the resources to achieve them) and Timebound*"⁹⁷². Nos parece interesante el detallado planteamiento que propugna Libaert a este respecto:

Muchas empresas se fijan un objetivo de imagen, con frecuencia resultante del promedio de los resultados previos, y se conforman con una orientación establecida con referencia a una tabla de indicadores compuesta de elementos diversos. En este caso, basta que un componente de la imagen pierda peso, ya sea en valor absoluto o en relación con un competidor, para que de inmediato la empresa decida tomar una acción correctiva con la esperanza, según ella, de lograr una recuperación del índice. Esta actitud está especialmente difundida entre las empresas que no cuentan con una verdadera estrategia de comunicación de mediano o largo plazo⁹⁷³.

Pero una imagen –reputación– positiva no es la única meta a lograr. Así es: existen otros objetivos. Para empezar, antes de poseer una buena –o mala– imagen, la organización deberá darse a conocer. Por lo tanto, en una dimensión cronológica, el primer objetivo deberá ser siempre la obtención de *notoriedad*. La notoriedad puede clasificarse en base a cuatro tipologías: espontánea; "*Top of Mind*"; sugerida y calificada⁹⁷⁴. En una segunda etapa, forjar esa imagen positiva (reputación) a la que antes aludíamos se configurará como el pilar básico de los objetivos de comunicación. La evaluación del capital reputacional suele ser tarea bien delicada y sus criterios altamente cambiantes, según ilustra la cita siguiente:

Por iniciativa de la agencia Hill & Knowlton se llevó a cabo una encuesta entre 1.000 directivos internacionales sobre la manera en que las empresas manejan la reputación. Resultó que para 9 de cada 10 directivos europeos la reputación se considera un verdadero dato estratégico. Sin embargo, los hechos parecen contradecir esta percepción de un factor en juego de gran importancia: únicamente el 40% de las empresas encuestadas cuenta con un dispositivo de medición concreto⁹⁷⁵,

aunque *notoriedad e imagen –reputación–* no son los únicos objetivos a considerar en un programa de Relaciones Públicas, ya que existen otros más:

- *Create awareness*
- *Promote understanding*
- *Overcome misunderstanding or apathy*
- *Inform*
- *Develop knowledge*
- *Displace prejudice*
- *Encourage belief*

⁹⁷¹ GREGORY, A., *Op. Cit.*, 2000, p. 93-94

⁹⁷² GREGORY, A., *Op. Cit.*, 2000, p. 96

⁹⁷³ LIBAERT, T., *Op. Cit.*, 2005, pp. 134-135

⁹⁷⁴ LIBAERT, T., *Op. Cit.*, 2005, pp. 135-136

⁹⁷⁵ LIBAERT, T., *Op. Cit.*, 2005, p. 139

- Confirm or realign a perception
- Act in a particular way⁹⁷⁶

Para Broom y Dozier (1990: 40) hay que distinguir entre "objectives" (objetivos) y "goals" (metas), ya que no se trata de términos intercambiables:

"Goals" indicate the more general and ultimate outcome the total program is designed to achieve. "Objectives" describe the specific results to be achieved by a specified date for each of the well-defined target publics. Goals specify what will be accomplished if the objectives for each of the publics are achieved. Both, goals and objectives, however, specify measurable results.

Goals give the problem direction. Objectives spell out the sequence of operational-level program sequences –sometimes referred to as key results- for each public. Objectives:

1. give focus and direction to developing program activities
2. provide guidance and motivation to those working in the program
3. spell out the criteria for assessing program impact

Con respecto a la reflexión sobre el papel que juegan los objetivos en la planificación, Anne Gregory realiza un comentario muy interesante: los objetivos pueden operar a dos niveles: a nivel estratégico y a nivel táctico⁹⁷⁷. Esta idea nos parece especialmente notable ya que abre la puerta al uso de la planificación estratégica tanto para la función directiva como para un enfoque exclusivamente técnico de la profesión. Deberá esta aportación en el Capítulo 3 de esta tesis doctoral, destacando que Gregory no será la única en establecer esta distinción, ya que Arboleda, aunque con una terminología ligeramente diferente y con distinta orientación, también aludirá a dos tipologías diferenciadas de objetivos:

- *Objetivos estratégicos*. Pueden, asimismo, ser denominados *objetivos generales*. Son aquellos que se pretenden lograr a largo plazo. Pueden ser específicos con respecto al resultado a alcanzar y no requieren recurrir al detalle. Basta y sobra con especificar el resultado perseguido y la fecha límite destinada a ello. En su gestión intervienen varias personas y áreas funcionales y dependen directamente de la alta dirección.
- *Objetivos operativos*. También conocidos como *objetivos funcionales, operacionales, de desempeño o de eficiencia*, son la base de la *Dirección por Objetivos (DPO)* y se diferencian de los objetivos estratégicos en su composición. Aluden más al detalle y en ellos debe analizarse el coste máximo que permitirá que los resultados a alcanzar sean rentables y se planteen a corto plazo, siendo responsabilidad de un director funcional. La suma de los objetivos operativos permitirá el logro de los objetivos estratégicos, ligados a las políticas generales.

Esta diferenciación terminológica tiene, a nuestro juicio, su interés en tanto que intento. Pero no la compartimos, ya que desmarca a los segundos de una orientación estratégica. En nuestra opinión, los objetivos planteados por un área funcional no solamente pueden, sino que deben acogerse a la planificación estratégica, del mismo modo que lo hacen los establecidos por la dirección general. Nos parece mucho más acertada la alusión a objetivos generales u objetivos corporativos, bajo cuyo amparo, obviamente, para actuar en sinergia sumativa y contribuir a la cadena de valor organizativa, deben plantearse los objetivos –estratégicos siempre- construidos desde las diversas áreas funcionales de la organización, lo cual incluiría a la de Relaciones Públicas.

Por último, finalizaremos estas consideraciones sobre los objetivos presentando los elementos que les son inherentes, según Broom y Dozier:

1. Begin with "to" followed by a verb that describes what you want to happen with respect to the criterion outcome.

⁹⁷⁶ GREGORY, A., *Op. Cit.*, 2000, p. 94

⁹⁷⁷ GREGORY, A., *Op. Cit.*, 2000, p. 98

2. *Specify the criterion outcome to be achieved.*
3. *State exactly and in measurable terms how much change is to occur or what outcome level is to be maintained.*
4. *Say when the outcome is to be achieved*⁹⁷⁸.

2.1.3. Comunicación

Cutlip y Center (1952) a la tercera etapa del método RACE, enunciada por Marston (1963) como "*Comunicación*", la denominan de la misma manera⁹⁷⁹ y responde plenamente a la fase del diseño de la elaboración de la *estrategia* propiamente dicha, entendida como:

*El conjunto de decisiones y acciones relativas a la elección de los medios y a la articulación de los recursos, con miras a lograr un objetivo. También puede entenderse como un proceso organizado, ya que respeta un determinado proyecto y recurre a ciertos métodos que permiten sintetizar los procedimientos utilizados en cada etapa. La estrategia deberá adaptarse a un método, es decir, tanto su diseño como su aplicación deberán seguir unos pasos rigurosamente establecidos, como la planificación de la estrategia y su posterior programación, fase que considero de suma importancia, ya que de una buena programación de las acciones que cumplen los objetivos de la investigación realizada anteriormente, dependerá en gran medida que la estrategia pueda realizarse en los plazos previstos. Posteriormente, deberá controlarse la adaptación de las propuestas estratégicas a su ejecución y evaluarse los resultados a corto y largo plazo*⁹⁸⁰.

Las *políticas de comunicación* integran la totalidad de las diversas actividades contingentes emprendidas en el seno de una organización y en tanto que son el resultado de la decisión de su máximo órgano de gobierno, son de obligado cumplimiento. Las políticas configuran las respuestas a situaciones previamente diagnosticadas, bajo el formato de *planes de acción*. El hecho de que deba darse un *diagnóstico* previo obliga a un análisis exhaustivo de la realidad comunicacional y permite, posteriormente, diseñar las grandes líneas orientadoras de la acción futura y de sus prioridades⁹⁸¹. Detectamos como un hecho común que en la bibliografía especializada consultada se haga mención reiterada al concepto de *políticas comunicativas*. No lo es tanto que se detallen tipologías concretas, de ahí que la aportación que García Jiménez realiza en este sentido, si bien circunscrita exclusivamente al ámbito de la Comunicación Interna, cobre un especial interés. A título simplemente orientativo, cita las siguientes:

- *Política de identidad y personalidad corporativas*. Constituyen el corazón de la esencia de la comunicación interna, en el sentido de integración de la filosofía y la misión de la organización con el perfil de su propia identidad.
- *Política de "benchmarking"*⁹⁸² *interno*. Comparación del modo de hacer corporativo con respecto a los líderes del entorno concurrente -del mismo o de otro sector- en aras a introducir las modificaciones a que haya lugar, con el fin de establecer nuevos objetivos y metas que permitan introducir mejoras.
- *Política de Proyecto*. Crear e implementar el sentido de pertenencia, de tal manera que los públicos internos integren y compartan el proyecto corporativo.

⁹⁷⁸ BROOM, G.M., DOZIER, D., *Op. Cit.*, 1990, pp. 42-43

⁹⁷⁹ FITA, J., *Op. Cit.*, 1999, p. 21

⁹⁸⁰ FITA, J., *Op. Cit.*, 1999, p. 33

⁹⁸¹ GARCIA JIMENEZ, J., *Op. Cit.*, 1998, p. 119

⁹⁸² El concepto "Benchmarking" fue acuñado por la empresa norteamericana Xerox Corporation a finales de los años setenta. *Cfr.* GARCIA JIMENEZ, *Op. Cit.*, 1998, p. 120

- *Política de transparencia y de 'puertas abiertas'*. Orientada a la obtención de la credibilidad y la confianza del capital humano de una organización.
- *Política de 'client-in'*. Generación de una cultura de orientación de servicio al cliente, identificada y medida por medio de los "Cluster Analysis".
- *Política de anticipación y prevención*. Para propiciar los comportamientos proactivos de los públicos internos y obtener una mejor adaptabilidad a las situaciones cambiantes del entorno.
- *Política de motivación e implicación*. Obtención de efectos motivadores del personal más allá del simple reflejo condicionado de la incentivación económica, pulsando resortes de valoración de la capacitación individual.
- *Política de cambio cultural*. Utilización de la comunicación interna como herramienta de motor de cambio.
- *Política de gestión participada*. Con el objetivo de promover y gestionar la comunicación vertical, tanto descendente como ascendente y, asimismo, integrar las iniciativas y aportaciones del capital humano en los planes estratégicos corporativos elaborados por la alta dirección.
- *Política de imagen interna*. Obtención de una imagen positiva entre los públicos internos de la organización, coincidente con la imagen homogénea deseada para la totalidad del mapa de públicos.
- *Política de acción interáreas*. Orientación de la comunicación interna al estímulo de la comunicación horizontal (interdepartamental) y transversal (entre todas las áreas).
- *Política de "Job Enrichment"*. Logro de la mejor adecuación del desempeño individual, en proceso y actualización continuos.
- *Política de innovación*. Fomento de estructuras de iniciativa a través de la comunicación interna, que deben ser incentivadas y premiadas.
- *Política de formación y de 'conocimiento'*. Desarrollo del conocimiento como competencia esencial de los trabajadores. Impulso de la formación interna en el ámbito de la comunicación, con el fin de desarrollar el diálogo interno.
- *Política de concertación democrática*. Traslado a las relaciones internas de la estructura del *modus operandi* democrático característico de los estados occidentales, a través de la práctica continuada de reuniones participativas para el análisis de problemas, resoluciones de conflictos, consenso de opiniones discrepantes y toma final de decisiones.
- *Políticas de redimensión y de nuevos entornos*. Encaminar la comunicación interna como herramienta para hacer comprensibles a los trabajadores los cambios acaecidos en el entorno (social, tecnológico, etc.) y provocar que se adapten al diseño de las reordenaciones de la organización⁹⁸³.

Echamos en falta un desarrollo teórico similar, aplicable al ámbito de la comunicación externa, en la bibliografía consultada. Dicha carencia sin duda supone una oportunidad de nuevas aportaciones al tema y abre las puertas a una posible nueva línea de investigación, que nos proponemos abordar y desarrollar en un futuro, según tendremos ocasión de exponer en el Capítulo 3. de esta tesis doctoral. Detectamos, asimismo, un reiterado vacío bibliográfico generalizado relativo a una descripción detallada de posibles *estrategias de comunicación* a implementar en el diseño y posterior desarrollo de un plan estatégico de comunicación. Señalamos, en este sentido, el esfuerzo realizado por el catedrático René Arboleda (2004), quien establece un listado de estrategias al final de su libro, si bien lamentamos no compartir su criterio. Avanzamos que lo que a

⁹⁸³ GARCIA JIMENEZ, *Op. Cit.*, 1998, pp. 120-123

juicio del autor ecuatoriano aparece catalogado como estrategias son, al nuestro, desarrollo táctico. Sin embargo, pese a nuestro desacuerdo (que también es terminológico en algunos casos), en atención al interés aportativo que supone, citaremos en detalle su listado de opciones estratégicas operativas, que según nuestra opinión expone con voluntad ejemplarizante y en ningún caso exhaustiva:

<u>AREA DE RESULTADOS CLAVE</u>	<u>ESTRATEGIAS OPERATIVAS</u>
<i>Cultura Corporativa</i>	<i>Realizar una campaña de comunicación interna. Realizar seminarios de formación.</i>
<i>Integración Laboral</i>	<i>Diseñar y establecer un sistema de sugerencias a través del correo interno. Elaborar un plan de retribución de sugerencias.</i>
<i>Imagen y Opinión Públicos ext.</i>	<i>Realizar una campaña de comunicación e imagen corporativa. Promocionar los beneficios sociales de los productos.</i>
<i>Imagen Corporativa externa y Medios de Comunicación</i>	<i>Organizar un concurso de géneros periodísticos en medios impresos. Distribuir la participación publicitaria entre los medios críticos hacia la compañía.</i>
<i>Gestión comercial y de negocios</i>	<i>Destacar los valores culturales de la región en el mensaje promocional. Incluir un referente popular de manera gráfica en el envase del producto⁹⁸⁴.</i>

Por otra parte, desde la perspectiva de la Comunicación Institucional hemos dado con la iniciativa bibliográfica de Martínez Solanas, quien planteará propuestas para llevar a cabo un programa de comunicación y que, tras establecer que éste debe ser llevado a cabo por el máximo responsable funcional, tras la aprobación del máximo órgano de gobierno de la organización, despacha el asunto simplemente mencionando que se deben diseñar y coordinar las políticas interna y externa de la organización en razón de unos objetivos y estrategias definidos a corto, medio y largo plazo. Y seguidamente, sin más, procede a elaborar un listado de acciones, motivo por el cual incluimos las citas en este apartado, ya que no aportan ningún modelo de planificación estratégica, sino simples desarrollos tácticos del plan de acción en el que, básicamente, la función en línea se reduce a la de un gabinete de prensa interno, que incluimos aquí exclusivamente a modo de ejemplo de desarrollo de la subetapa de la mecánica operativa del plan de acción, a saber⁹⁸⁵:

➤ *Acciones de Comunicación Interna:*

- Elaborar planes de comunicación interna.
- Crear y mantener los mecanismos de comunicación necesarios para que la información (institucional y operativa) fluya de manera regular y constante.
- Transmitir, con la mayor difusión interna posible, y a través de los canales identificados como más adecuados en cada caso, los mensajes definidos como estratégicos.
- Favorecer la comunicación "en cascada" para que la transmisión de mensajes siga unos cauces adecuados y se eviten posibles disfunciones en el proceso comunicativo del organismo.

⁹⁸⁴ ARBOLEDA NARANJO, R., *Op. Cit.*, 2004, pp. 87-88

⁹⁸⁵ MARTINEZ SOLANA, Y., *Op. Cit.*, 2004, pp. 127-137

- Incentivar mecanismos de retroalimentación desde los diversos ámbitos de competencia de la institución.
- Medidas tendentes a asegurar la coherencia de los enunciados clave:
 - Se elaborarán argumentarios genéricos y específicos que tengan blindados los mensajes que han de emitirse por el portavoz (o portavoces) de la institución a sus públicos internos.
 - Se promoverá la celebración de comités periódicos con los diferentes responsables de comunicación interna de la institución, si los hubiera, para lograr la plena imbricación de las estrategias en la política de ésta.
 - Se establecerán protocolos que permitan unificar pautas de actuación para situaciones concretas (crisis, relaciones interinstitucionales, etc.).
- *Otras acciones:*
 - Realizar periódicamente sondeos que permitan conocer el clima interno existente en las distintas instancias de la institución, de forma que se puedan anticipar posibles escenarios conflictivos.
 - Gestionar y/o solucionar los conflictos reales o latentes que existan en las diversas áreas de la institución.
 - 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.
 - Acometer las acciones de corrección de la estrategia comunicativa de la entidad, según los resultados de evaluaciones periódicas.
- *Acciones de Comunicación Externa*
 - 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.
 - Sobre todo en instituciones de carácter público se establecerán e incentivarán los mecanismos y cauces de retroalimentación desde los diversos ámbitos de la sociedad civil.
 - Si es necesario, habrá de adecuar los canales de comunicación existentes a los principios y fines institucionales y habilitar nuevos instrumentos.
 - Se coordinarán las políticas comunicativas con otras instituciones.
 - Habrán de sistematizarse y estructurarse los procedimientos y pautas de actuación para situaciones de crisis que se relacionen con la imagen pública de la institución o de sus representantes.
 - Se gestionará la imagen del máximo responsable de la institución, en especial en lo relativo a sus comparecencias y actividades públicas.
 - Se potenciarán las habilidades comunicativas de los portavoces de la institución, especialmente en sus campos de actuación específicos; proporcionando a los máximos responsables y expertos de la organización una formación actualizada en materia de comunicación que redunde en un mayor entendimiento y grado de cumplimiento de objetivos, a fin de blindar y dar coherencia a los enunciados y mensajes clave que han de

emitirse desde la institución, para lo cual se elaborarán argumentarios genéricos y específicos.

- Se establecerá contacto con asociaciones y grupos de interés relacionados con las funciones y objetivos de la institución, manteniendo vivo el sistema de relaciones con los sectores sociales de influencia.
- Se llevarán a cabo acciones que contribuyan a consolidar y reforzar la buena imagen pública de los profesionales integrados en la organización. En su caso, se prestará apoyo a los responsables de los servicios de atención e información al ciudadano.
- Corresponderá al departamento de comunicación definir la política editorial de la institución, así como el diseño y proyección de las campañas de información, aprobando los planes específicos en esta materia.

La relación con los medios de comunicación:

- Se analizará el papel que juegan los medios en la información relacionada con la institución.
- Se mantendrán relaciones fluidas con los medios, respondiendo a las demandas de sus profesionales y suministrando la información oportuna. Se informará sobre las actividades de la institución, elaborando y difundiendo los comunicados correspondientes.
- Será responsabilidad del gabinete de comunicación (*sic*) de la institución colaborar en la elaboración de noticias con rigor técnico y científico, proporcionando a los medios mensajes veraces y contrastados, avalados por especialistas en las respectivas materias abordadas y en las que no haya cabida para las dudas y medias verdades; todo ello redactado con un estilo adecuado. El objetivo estribará en que la institución se transforme en una fuente de referencia creíble.
- En la información referida a temas sensibles (por ejemplo, la salud) prevalecerá el criterio de beneficio para el ciudadano, el hecho probado, para no despertar expectativas carentes de fundamento en el consumidor y no crear confusión que pueda conducir a alarma social.
- Se contribuirá a la innovación en las fórmulas de comunicación informativa e institucional, fomentando el empleo de las nuevas tecnologías y soportes promocionales. En este sentido, se implantarán nuevas vías de comunicación de la institución con los medios.
- Si fuera necesario, se facilitará la derivación de los requerimientos de los medios a las instancias oportunas.

El tratamiento de la información

- Deberán acometerse acciones de investigación que permitan diagnosticar el estado de la comunicación generada por la institución en relación con los ciudadanos destinatarios de la misma. Para ello, habrá de analizarse el grado de implantación de los mensajes clave en los medios de comunicación, a través de acciones de seguimiento. Será necesario, también, elaborar informes periódicos que permitan evaluar las tendencias de opinión existentes en la sociedad. Por ello mismo habrá de favorecerse la implementación de medios para la retroalimentación desde los distintos ámbitos de la población. Al mismo tiempo, se investigará el impacto y la efectividad de las campañas institucionales.
- Se analizará, comparativamente, la implantación en otros países de estrategias de comunicación específicas, con el fin de establecer previsiones y adelantar resultados, al mismo tiempo que se estudian sus particularidades, por si fueran de aplicación en la institución propia.
- Habrán de desarrollarse y coordinarse iniciativas, a través de las cuales se anticipen estratégicamente acontecimientos de interés para la institución, especialmente en aquellos

temas susceptibles de convertirse en noticia a corto y medio plazo ("*tracking issues management*").

- Deberán emprenderse acciones de investigación que permitan ponderar la vulnerabilidad de la entidad, de cara al diseño de protocolos de actuación para situaciones de crisis.
- Se establecerá un centro de documentación.
- Se definirán las pautas para la unificación y efectiva canalización de los mensajes y comunicados por -y en el seno de- la institución. Al mismo tiempo, se definirán y mantendrán los cauces que permitan trasladar entre los diferentes organismos de una institución la información de interés generada por cada uno de ellos.
- El responsable de comunicación orientará y coordinará a los encargados de la elaboración del resumen de prensa diario. Ello será imprescindible para establecer mecanismos de análisis inmediato de las noticias que permitan responder, en un tiempo mínimo, a las informaciones publicadas.
- Se diseñarán e implantarán procesos de evaluación cualitativa, a medio plazo, de las noticias. Deberá, por otra parte, definirse el perfil de los usuarios (internos y externos) y el tipo de necesidades sobre las que se proporcionará el servicio, con el fin de racionalizar en todo momento la información que se ofrece. Asimismo, se suministrará la información necesaria para la elaboración de folletos y campañas institucionales, páginas web, elaboración de discursos y ponencias, etc.
- En el caso de instituciones públicas, deberá analizarse la forma en que se presentan las noticias en los medios de comunicación, sobre los temas que sean competencia de los organismos de que se trate, y compararse su tratamiento con los intereses de los ciudadanos sobre el particular. Para ello habrán de realizarse auditorias que permitan conocer el impacto de los contenidos y orientaciones mediáticas (*sic*) en el clima de opinión general. En el mismo sentido, sería conveniente elaborar un catálogo de los enfoques de las noticias en temas del ámbito de la institución que pudieran estar ofreciendo una visión de la realidad distorsionada, inexacta.
- Por último, será preciso llevar a cabo evaluaciones periódicas que permitan, según los resultados, acometer acciones de corrección y reorientación de la estrategia comunicativa de la institución, si fuese necesario.

Información y educación en el ámbito público

- Deberían establecerse cauces para una reflexión conjunta entre medios de comunicación (*sic*) y organismos públicos o de derecho público, sobre el papel que juegan los primeros en la información sobre el sector correspondiente, considerando el papel de la comunicación como deber social y como uno de los indicadores del desarrollo de un país. Aunque existen también otras vías, es preciso tener en cuenta que las principales campañas de información desde organismos públicos se llevan a cabo a través de los medios de comunicación de masas.
- Por ello, desde el organismo correspondiente deberá analizarse el contenido y el tono de las noticias que sobre el tema que se trate se publican en los medios de comunicación, auditando -con el objeto de mejorar, si fuera preciso- los canales de comunicación con los medios.
- Sería asimismo de interés que, en un clima de consenso, pudiese redactarse un manual que unificase las pautas éticas básicas que debe regir el tratamiento de las noticias en áreas especialmente sensibles como la sanitaria. El objetivo sería potenciar el rigor de las informaciones, desterrando potenciales especulaciones, triunfalismos o espectaculari-

zaciones en asuntos de relevancia social. Podrían también crearse observatorios de información que permitan una mejor relación de los ciudadanos y los medios con el organismo oficial correspondiente. En el mismo sentido, sería posible implantar una base de datos a la que los profesionales de la comunicación y los usuarios pudieran acceder: vía internet, a través del teléfono o de plataformas digitales de televisión que ofrezcan servicios interactivos. Asimismo, resultaría útil promocionar seminarios para formación de periodistas en un área específica.

- Se establecerán pautas que permitan coordinar las campañas institucionales de los diferentes organismos de una misma institución pública (o de varias instituciones con cometidos similares). En esta misma línea, se orientaría y, en su caso, se daría apoyo a las labores que el mismo sentido pueden llevar a cabo otras entidades de utilidad pública como asociaciones o fundaciones.
- Importante será, también, 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. A este fin, deberán mantenerse contactos periódicos con los medios para solicitar su implicación en este tipo de proyectos; habilitándose foros de encuentro con los responsables de aquellos.
- Se rentabilizarán las ventajas de la información y las nuevas formas de comunicación persuasiva para la transmisión de mensajes (patrocinio, publicidad virtual, técnicas de "barter", etc.). Se producirá material educativo y divulgativo para su distribución directa, o a través de entidades de interés (colegios, asociaciones, etc.). Por último, deberá instituirse un banco documental de experiencias (spots, campañas institucionales, etc.), nacional e internacional, en la materia propia de la institución, para compartir iniciativas que hayan producido los resultados perseguidos.

Por otra parte, en esta tercera etapa de Marston (1963) de la que nos estamos ocupando - *Comunicación*- deberán cuantificarse los costos derivados de la mecánica operativa bajo la forma de un *presupuesto*. Definiremos el concepto como:

*El cómputo anticipado del coste de las acciones informativas a realizar en un período de tiempo determinado*⁹⁸⁶. [Que es] el resultado cuantitativo o coste económico al que se llega después de realizar determinadas acciones (Plan Estratégico de Comunicación) para cumplir los objetivos (Política Comunicativa) establecidos a priori⁹⁸⁷.

Un *presupuesto* se configurará en función de la estructura siguiente⁹⁸⁸:

- *Construcción*. Análisis y detalle pormenorizado de todas y cada una de las partidas que intervienen en el plan de acción del plan estratégico.
- *Realización*. Comparación cuantitativa con los costes del ejercicio anterior. Estudio de control presupuestario para segmentar y detallar cuantitativamente los costes reales de cada una de las partidas presupuestadas, como paso previo a la contabilidad analítica.
- *Control de eficacia*. Verificación de la eficacia obtenida de las acciones informativas. Determinación de los posibles costos imprevistos.

De lo anteriormente expuesto se desprende que el concepto *presupuesto* estará asociado exclusivamente a la vertiente económica. En efecto, Julio Casares lo define como:

*Cálculo anticipado del coste de una obra y también de los gastos e ingresos de una empresa*⁹⁸⁹

⁹⁸⁶ SANZ DE LA TAJADA, L.A., *Op. Cit.*, 1996, p. 35

⁹⁸⁷ MARTIN MARTIN, F., *Op. Cit.*, 1998, p. 87

⁹⁸⁸ MARTIN MARTIN, F., *Op. Cit.*, 1998, pp. 87-88

y, obviamente, el conocimiento previo del coste monetario de la mecánica operativa y su consiguiente autorización por parte de la dirección general son imprescindibles. Pero se nos ocurre que, ya que desde la función de Relaciones Públicas se enfoca la planificación estratégica para la mejora del capital de la reputación -la imagen pública- de una organización, bien podría plantearse la vertiente cualitativa del presupuesto, en paralelo a la cuantitativa (económica), anticipando los "activos invisibles" disponibles en el interior de la organización, como por ejemplo el nivel de motivación del equipo humano que vaya a desempeñar las acciones programadas, la energía o la ilusión disponibles como activos en la cultura corporativa, la fe depositada en el logro de los objetivos, el aporte de valor añadido que implica un alto grado de sentido de pertenencia, etc. Excepto en el caso de Anne Gregory, quien menciona la importancia de contar con un buen equipo humano, que esté motivado⁹⁹⁰, no hemos detectado esta orientación en la bibliografía consultada, si bien nos parece que, en atención a la materia prima con la que trabaja la función de Relaciones Públicas, sería coherente llevar a cabo esta tarea presupuestaria cualitativa, toda vez que, sin duda, influye de forma determinante en la eficacia y calidad finales del proceso estratégico.

Por otra parte, será asimismo en esta etapa que deberá confeccionarse el *calendario* del plan de acción. El calendario persigue varios objetivos:

- Señalar el plazo de la acción, o lo que es lo mismo, la fecha del término del proyecto.
- Aumentar la perceptibilidad de las acciones de comunicación, de modo que sean conocidas por todos los miembros del equipo participante.
- Favorecer la coordinación y permitir su visualización con más claridad⁹⁹¹.

Una de las técnicas más utilizadas para calendarizar las tareas de un programa o campaña es el CPA (*Critical Path Analysis*), "which identifies those elements of a programme that involve the greatest amount of time. It is these elements that dictate when a project can be completed. CPA also recognizes that more than one task can be undertaken at a time and therefore enables you to work as efficiently as possible"⁹⁹².

En otro orden de cosas y en caso de que el plan de comunicación se encargue a un consultor externo, éste será el momento idóneo para redactar el *brief* y el pliego de condiciones, en los que se expondrán con la máxima claridad los objetivos y las modalidades de trabajo⁹⁹³ y, llegados a este punto ya será posible llevar a cabo la *redacción del plan de comunicación*. Aunque no existe una norma fija, suele poseer tres apartados: 1) el estudio de la situación, 2) el objetivo estratégico, y 3) las modalidades del plan de acción que permitirán el logro del objetivo. El plan de comunicación escrito se trata de un documento operacional cuyo propósito no se centra en la sensibilización ni en la movilización, sino en establecer un marco de referencia para el conjunto de las acciones de comunicación. En tanto que revela una estrategia, persigue la exhaustividad, para lo cual deberá incluir referencias precisas en relación a acciones concretas.

No debe confundirse el plan de comunicación (*estratégico*) con el plan de acción (*táctico*), como ocurre en más ocasiones de las debidas. El plan de acción no es más que el mero plan de ejecución del plan de comunicación y puede elaborarse bajo dos formatos: el plan anual (normalmente a un año vista, ligado a las asignaciones presupuestarias de carácter anual), o el plan temático, ligado a herramientas concretas (eventos, patrocinios, relaciones con los medios de comunicación, etc.) aunque, en cualquier caso, el plan de acción se planteará esquemáticamente,

⁹⁸⁹ CASARES, J., *Op. Cit.*, 2ª ed., 18ª tirada, 1994, p. 667

⁹⁹⁰ GREGORY, A., *Op. Cit.*, 2000, pp. 155-156

⁹⁹¹ LIBAERT, T., *Op. Cit.*, 2000, p. 203

⁹⁹² GREGORY, A., *Op. Cit.*, 2000, p. 149

⁹⁹³ LIBAERT, T., *Op. Cit.*, 2000, p. 78

como un *check-list*, usualmente bajo el formato de gráfico del P.E.R.T., lo que permitirá una fácil supervisión y control⁹⁹⁴.

Según hemos expuesto en la parte introductoria de este capítulo la estrategia corresponde al *cómo* se alcanzan los objetivos, mientras que la táctica responde al *qué*. Gregory aportará un listado de técnicas que posibilitarán el desarrollo táctico del plan de acción, que listamos a continuación pese a no coincidir en absoluto con su criterio clasificatorio –desacuerdo que no es sólo terminológico, sino conceptual y epistemológico–, según podrá deducirse, más adelante, del capítulo 3, cuando exponamos nuestra propuesta de modelo global de planificación estratégica en Relaciones Públicas y Comunicación:

<i>MEDIA RELATIONS</i>	<i>Press conference</i> <i>Press releases</i> <i>Articles and features</i> <i>One-to-one briefings</i> <i>Interviews</i> <i>Background briefings / materials</i> <i>Photography</i> <i>Video new releases</i> <i>Web site</i> <i>E-mail</i>
<i>ADVERTISING (PR LED)</i>	<i>Corporate</i> <i>Product</i>
<i>DIRECT MAIL (PR LEAD)</i>	<i>Annual report</i> <i>Brochures / leaflets</i> <i>Customer reports</i> <i>External newsletters</i> <i>General literature</i> <i>Multimedia material</i>
<i>EXHIBITIONS</i>	<i>Trade and Public</i> <i>Literature</i> <i>Sampling</i> <i>Demonstrations</i> <i>Multimedia</i>
<i>CONFERENCES</i>	<i>Multimedia</i> <i>Literature</i> <i>Hospitality</i>
<i>COMMUNITY RELATIONS</i>	<i>Direct involvement</i> <i>Gifts-in-kind</i> <i>Sponsorship</i> <i>Donations</i>
<i>INTERNAL COMMUNICATION</i>	<i>Videos</i> <i>Briefings</i> <i>Newsletters</i> <i>Quality guides</i> <i>CDs interactive</i> <i>E-mail</i>

⁹⁹⁴ LIBAERT, T., *Op. Cit.*, 2000, p. 63

	<i>Intranet</i>
<i>CORPORATE IDENTITY</i>	<i>Design</i> <i>Implementation</i>
<i>SPONSORSHIP</i>	<i>Sport</i> <i>Art</i> <i>Worthy causes</i>
<i>LOBBYING</i>	<i>On-to-one briefings</i> <i>Background material</i> <i>Videos</i> <i>Literature</i> <i>Group briefings</i> <i>Hospitality</i> <i>CDs</i> <i>Audio cassettes</i>
<i>RESEARCH</i>	<i>Organisations</i> <i>Public Relations Programmes</i> <i>Issues monitoring</i> <i>Results monitoring</i>
<i>CRISIS MANAGEMENT</i>	<i>Planning</i> <i>Implementation</i>
<i>SPECIAL EVENTS</i>	<i>AGMs</i> <i>SGMs</i> <i>Special occasions</i>
<i>CUSTOMER RELATIONS</i>	<i>Media relations</i> <i>Direct mail</i> <i>Advertising</i> <i>Internet</i> <i>Exhibitions</i> <i>Retail outlets</i> <i>Sponsorship</i> <i>Product literature</i> <i>Newsletters</i>
<i>LIAISON</i>	<i>Internal (including counseling)</i> <i>External</i>
<i>FINANCIAL RELATIONS</i>	<i>Annual report</i> <i>Briefing materials</i> <i>One-to-one briefing</i> <i>Media relations</i> <i>Hospitality</i> <i>Internet</i> <i>Extranet</i> ⁹⁹⁵

Finalmente, convendría preguntarse “¿qué pasa si falla algo?”. Y la respuesta no se hace esperar: se hará necesario plantear un *plan de contingencia*, tema éste, según hemos señalado reiteradamente con anterioridad, poco tratado e incluso ausente en la inmensa mayoría de la bibliografía especializada consultada, excepto casi siempre en lo que se refiere a la gestión de

⁹⁹⁵ GREGORY, A., *Op. Cit.*, 2000, pp. 123-124

situaciones de riesgo y de crisis. En nuestra opinión plantear un plan de contingencia debería ser algo asociado siempre a cualquier tipo de programa o campaña, se refiera éste a situaciones de crisis o no, tanto a nivel estratégico como a nivel táctico, y tanto si el enfoque es reactivo como si es proactivo. A nuestro entender, un primer plan de contingencia debería desarrollarse en paralelo al diseño del proceso de planificación, y de forma sistemática⁹⁹⁶, anticipando los posibles fallos que puedan llegar a producirse en cada una de las etapas, ya que una visualización de futuros escenarios posibles no es patrimonio exclusivo del 'risk issues' y del 'crisis management'. Así, los siguientes nuevos posibles planes de contingencia que puedan llegar a establecerse se harán en función de si: a) en la supervisión permanente del desarrollo del proceso de planificación, se detecta algún fallo con respecto a las metas inicialmente propuestas, y/o b) si se produce alguna modificación en el entorno que obligue a un cambio en la estrategia o en el desarrollo táctico. En este sentido Gregory⁹⁹⁷ considerará que, obviamente, será en el nivel táctico donde normalmente habrá más probabilidades de realizar una intervención de *planificación de contingencia* y Sanz de la Tajada, por su parte, recomendará realizar un control mediante las investigaciones periódicas que sean necesarias, con el fin de evaluar la eficacia de la implementación del plan o programa e identificar las posibles desviaciones que puedan ocasionarse, ya que:

Las investigaciones de seguimiento constituyen la tercera y última etapa en el Plan de Investigaciones al servicio de la imagen de empresa y desarrollan, como ya se ha indicado, una acción de especial importancia para la implantación de la imagen, por lo que este tipo de investigación debería ser irrenunciable en todo proceso serio de nueva imagen y cultura de empresa⁹⁹⁸.

2.1.4. Evaluación

La última etapa del método RACE formulada por Marston en 1963, correspondiente a la fase de *evaluación de resultados*, para Cutlip y Center (1952) consistirá en un proceso continuado que permitirá a la función en línea la introducción de los ajustes necesarios, destacando la particularidad de que las técnicas de evaluación deberán emplearse exclusivamente para descubrir los posibles desajustes producidos y no para demostrar el buen fin del programa ejecutado⁹⁹⁹. Sin embargo la investigación publicada con respecto a la medición de la eficacia de los programas de Relaciones Públicas no es precisamente abundante, en especial fuera del territorio norteamericano. El origen de esta carencia parecería centrarse en dos interrogantes no bien resueltos, a los que hemos hecho reiterada mención anteriormente, y que no son tema baladí: el primero sería la definición concreta de *qué es lo que se pretende medir*, y la segunda *con qué metodología* hacer frente a la medición. Con respecto a este dilema Pavlic citará a Reeves (1983: 27), quien con respecto a la primera pregunta -la definición del ámbito de medición-afirmaría que:

Una documentación completa de los efectos de los medios (de una campaña de Relaciones Públicas) exige datos procedentes de cuatro fuentes:

- *Contenido del mensaje*
- *Atención de la audiencia al mensaje*
- *Efectos (resultados de la atención); y*
- *Procesos condicionales/situaciones en que los efectos pueden producirse o no¹⁰⁰⁰.*

y citará asimismo a Weiss (1972), quien concluiría de sus investigaciones un asunto de severa gravedad metodológica: los profesionales de las Relaciones Públicas intentaban evaluar sus

⁹⁹⁶ Ver el desarrollo argumentativo de la noción de "contingencia sistemática" en nuestra propuesta de modelo global (Capítulo 3)

⁹⁹⁷ GREGORY, A., *Op. Cit.*, 2000, p. 145

⁹⁹⁸ SANZ DE LA TAJADA, L.A., *Op. Cit.*, 1996, p. 189

⁹⁹⁹ FITA, J., *Op. Cit.*, 1999, p. 21

¹⁰⁰⁰ PAVLIC, J.V., *Op. Cit.*, 1999, p. 84

programas sin tan siquiera especificar cuál era su objetivo. Y ello se producía muy habitualmente, hasta tal punto que si se les facilitaba una declaración de propósitos, con frecuencia "se manifestaba en términos de actividades del programa, en lugar de en resultados del mismo". Broom y Dozier (1990: 74-75) analizaron a fondo esta cuestión y concluyeron que con un *programa de evaluación*:

You create an 'experimental intervention' or 'treatment' –the program. In effect, the program represents your working theory –your notions of why you think the program will 'cause' the desired outcome (in some cases, to prevent an outcome) The target publics are the 'subjects' in your experimental treatment. (...) After the program, you again take measures on the criteria established in the objectives, After comparing changes in the treatment and control samples, you try to determine if there are real and meaningful differences that can be attributed to the program and projected to others. In the end, decision making also calls for experience and judgement, because public relations field experiments occur in dynamic settings. Under such conditions, it is often not possible to 'scientifically prove' the program caused the observed differences. (...) In other words, through series of field experiments, you test and revise your working theories.

y Anne Gregory, por su parte, considerará que "is an ongoing process if you are talking about long-term programmes. (...) On shorter campaigns you might have to undertake a review if the strategy and tactics are clearly wrong because the campaign is not working". In a nutshell, evaluation is both a monitoring and tweaking process an analysis of the end results of a campaign or programme, while review is a periodic step back to identify any strategic changes that need to take place¹⁰⁰¹".

Para Dozier y Ehling, a partir del momento en que el profesional de las Relaciones Públicas identifica los públicos estratégicos se hace necesario un programa de comunicación basado en la dirección por objetivos que permita maximizar su éxito, contribuyendo a la mejor efectividad en el largo plazo. Se hace imprescindible marcar objetivos realistas, cuyo alcance deberá ser medido para determinar el éxito de los programas implementados. Sin embargo, con excesiva frecuencia, por desgracia, a juicio de ambos académicos norteamericanos:

(...) both senior managers of the organization and public relations managers expect the equivalent of magical effects from those programs –getting publics to behave the way the organization wants them to behave. (...) research on communication effects (...) concludes that strong behavioral effects are unlikely in the short term. Cognitive effects are more likely in the short term; and symmetrical, strategic communication programs increase the likelihood that they occur. Over the long term, then, short-term cognitive effects of symmetrical programs enhance the possibility of behavioral change – thus producing a relationship with strategic publics that is relatively free of conflict¹⁰⁰²,

y, con muy buen criterio, apostillarán lo siguiente:

Managed communication by an organization is not an end itself, but rather a means to an end. Conceptually, the effects achieved by public relations programs include awareness, knowledge, opinions, attitudes, and behavior of those affected by the program. Although the presupposition of purpose seems imminently reasonable, many public relations practitioners and communication managers engage in communication and public relations activities as an end in themselves. They pursue public relations without goals and objectives, without purpose¹⁰⁰³.

Con nuestro trabajo empírico intentaremos determinar si el panorama en el estado español se asemeja al descrito por Dozier y Ehling en 1992 o si, por el contrario, transcurridos más de tres lustros desde que redactaron dicho texto la situación en nuestro país ha mejorado y se ha alcanzado un nivel de madurez metodológica suficiente en lo que hace referencia a la orientación

¹⁰⁰¹ GREGORY, A., *Op. Cit.*, 2000, p. 163

¹⁰⁰² DOZIER, D.M., EHLING, W.P., *Op. Cit.*, 1992, p. 159

¹⁰⁰³ DOZIER, D.M., EHLING, W.P., *Op. Cit.*, 1992, p. 160

estratégica de la gestión de la comunicación, al menos por parte de las agencias y consultoras participantes en nuestra investigación (Capítulos 3 y 4).

A todo lo anteriormente expuesto hay que añadir otro fenómeno interesantísimo: el resultado de una encuesta aplicada en 1983 proporcionó al investigador Kirvan¹⁰⁰⁴ la certeza de que más de la mitad de los profesionales sentían temor a ver evaluado el resultado de su trabajo. Y años después, a finales de la década de los 90, con respecto a otra investigación llevada a cabo por Watson (1997), Gregory observaría algo similar, en el sentido de que:

In a survey of IPR member's attitudes to evaluation, Watson discovered that many practitioners lacked confidence in promoting evaluation methods to clients and employees. (...) Watson's research showed that practitioners were defensive about their activities. They used evaluation techniques to present data on which they could be judged rather than using evaluation to improve programmes.

(...) Watson also pinpointed the main reasons why programmes were not formally evaluated. These were, first, lack of knowledge (possibly disinclination to learn about evaluation techniques), second 'cost', followed by 'lack of time' and 'lack of budget'. When added together, 'cost' and 'lack of budget' became the dominant reasons¹⁰⁰⁵.

Pero hay otras razones por las que la evaluación es catalogada por Gregory como problemática:

- *Understanding what it is that has to be evaluated. Often what is measured is output not outcome.*
- *Understanding what can be achieved.*
- *Agregation. Sometimes it is difficult to identify precisely what the public relations' contribution was if there were other forms of communication activity, such as advertising, direct mail and special promotions.*
- *Range of evaluation techniques required. (...) Practitioners need to be aware of the different research techniques available and to have the resources necessary to undertake them¹⁰⁰⁶.*

Más recientemente, sin embargo, se han producido algunas iniciativas enfocadas a promover la implementación de acciones evaluativas, como las patrocinadas por la IPR y la PRCA (Fairchild, 1999), que han contribuido en gran manera a clarificar las cosas y a eliminar prejuicios y equívocos. Veamos la propuesta acerca de cuáles son los beneficios derivados de la etapa de evaluación:

- *It focuses effort. If you know you are going to be measured on a number of key agreed targets, you will focus on the important and keep the secondary in perspective.*
- *It demonstrates effectiveness. (...) If you achieve what you have aimed to achieve, no one can take that from you. You can prove your worth.*
- *It ensures cost efficiency. Because you are concentrating on the things that should take priority, you will spend your budget and your time (which is also money) on the things that count and achieve the big results.*
- *It encourages good management. Management by objectives, having clear goals, brings sharpness to the whole public relations operation. The irrelevant will be quickly identified and rejected.*
- *It facilitates accountability. Not only your accountability to produce results, which is perfectly in order, but it also makes other people accountable in their dealings with you. You can quite legitimately say 'If I spend time doing this unscheduled project, it means that I cannot complete this planned activity. Which is more important?'¹⁰⁰⁷*

¹⁰⁰⁴ KIRBAN, L., "Showing What We Do Makes a Difference", *Public Relations Quarterly*, 38 (3), 1983, pp. 22-27

¹⁰⁰⁵ GREGORY, A., *Op. Cit.*, 2000, p.p 165-166

¹⁰⁰⁶ GREGORY, A., *Op. Cit.*, 2000, pp. 166-167

¹⁰⁰⁷ GREGORY, A., *Op. Cit.*, 2000, p. 164

Evidentemente, la investigación de evaluación se dirige a verificar las consecuencias de la implementación de un programa y éstas suelen manifestarse de formas tan ambiguas e imprecisas que, en ocasiones, parece que no permiten su medición. Esta forma de evaluación recibe la denominación de *sumativa* (Scriven, 1967: 39-83) y describe si un programa o plan posee unos objetivos concretos, articulados y mensurables, antes de que éste sea implementado, por lo que resulta de gran ayuda en el proceso de toma de decisiones relativos a si continuar, o no, con el desarrollo del plan. Asimismo, para llevar a cabo una medición evaluativa es evidente que debe realizarse, también, una *investigación previa*, de modo que se disponga de un elemento en relación al cual comparar los posibles logros alcanzados en la *evaluación posterior*. La forma en que se alcanzan los objetivos no forma parte de la *evaluación sumativa*, y hay que recurrir a la *evaluación formativa*, que es aquella que proporciona información de diagnóstico acerca de la mejor estrategia a implementar en el plan o programa de Relaciones Públicas¹⁰⁰⁸.

Nada más y nada menos que en un periodo tan alejado como eran los últimos años de la década de los años 60, E.J. Robinson (1969: 30) se atrevió a aventurar que en un futuro próximo los profesionales de las Relaciones Públicas dejarían de guiarse por procedimientos intuitivos y subjetivos para evaluar la eficacia de sus planes estratégicos y que, para ello, adoptarían métodos de investigación más sistemáticos, de carácter científico. Años después Dozier (1984: 113-121) se planteó comprobar si la predicción de Robinson se había cumplido y realizó una investigación al respecto, que produjo unos resultados que evidenciaron tres grandes *estilos de evaluación* en la práctica común habitual en la norteamericana área geográfica de San Diego:

- La *evaluación científica del impacto*. Evaluación del impacto del programa por medio de recogida de datos cuantitativos y de ciencia social.
- La *evaluación instintiva*. Constituía el sistema tradicional que históricamente se venía practicando en el sector profesional, tipificado por una evaluación subjetiva y personal que estimaba la eficacia de un programa o plan mediante la observación casual y anecdótica, sumado al juicio profesional basado en la experiencia acumulada:

*Los profesionales que utilizan este enfoque a menudo están más preocupados por el proceso de RP que por los resultados actuales de la campaña. Pueden obtener "feedback" por medio de reuniones con miembros de un público objetivo, con tautos personales con los medios o colegas. Suelen considerar los premios y otros reconocimientos de sus colegas como una medida importante del éxito del programa*¹⁰⁰⁹.

- La *evaluación científica de la difusión*. Constituía otro método de uso tradicional, basado en la emisión del mensaje y en su publicación en los *mass media*. En general consistía en un análisis del *press clipping*, de tipo numérico (registro de los centímetros de las columnas recortadas en prensa escrita, o tiempo en antena, la audiencia de los medios y soportes que han publicado el tema) y de un análisis de contenido de los recortes. De ahí se asumía que a mayor difusión, mayor impacto –al menos, potencial-:

*Aunque se trata de una idea potencialmente atractiva, una cantidad abrumadora de investigación demuestra que la presentación del mensaje (diseminación) no es igual a su recepción. Además, no hay forma de decir la manera en que se recibe o distorsiona el mensaje*¹⁰¹⁰.

Pavlic se muestra pesimista al describir cual era la situación, en la década de los años 80, de la investigación basada en ciencias sociales para la evaluación de la eficacia. Coincidían en esta apreciación otros investigadores norteamericanos: Hiebert y Devine (1985); Lindenmann (1980); y Grunig (1983b: 28-32); si bien Bissland (1986) destacaba que la mejora en cantidad y calidad de la investigación con respecto a los programas iba mejorando muy lentamente, aunque resultaron ser

¹⁰⁰⁸ PAVLIC, J.V., *Op. Cit.*, 1999, pp. 84-85

¹⁰⁰⁹ PAVLIC, J.V., *Op. Cit.*, 1999, p. 86

¹⁰¹⁰ PAVLIC, J.V., *Op. Cit.*, 1999, pp. 86-87

muy escasos los programas que, entre 1981 y 1985, obtuviesen un "Silver Anvil"¹⁰¹¹ habiendo adoptado sistemas de evaluación que satisficiesen los criterios propuestos por Lazarsfeld (1959: 39-78) para el establecimiento de la causalidad:

- *Petición de tiempo*: campaña antes del cambio.
- *Correlación*: relación entre los objetivos planteados y los cambios producidos.
- *Escasez*: dispositivo económico que eliminaría las explicaciones alternativas y aseguraría que el plan de Relaciones Públicas produjo el "gap" o brecha diseñado.

No faltaba tampoco quien justificaba la carencia estadounidense de investigación sistemática basándose en el argumento de la inestabilidad del entorno y una gran multiplicidad de factores organizativos (McElreath, 1977), pero precisamente esa ausencia no permitía contrastar suficientemente dicha afirmación¹⁰¹². Más recientemente, ya adentrado el s. XXI, Morley abundará en esa misma línea pesimista:

The attention that is now paid to research is an important sign of the "growing up" of public relations. PR is all too often criticized (I am sorry to say, with good reason) by others in other business specialties for being too "instinctive" or "seat of the pants". PR practitioners in the past have been unable to hold a strong position in debates on policy, direction or creative content of communications programs because their ideas and interventions were not grounded in the research and analysis that appeared to be the hallmark of others, especially those from management consultancies, marketing and advertising agencies.

*PR were also less prepared to be accountable by any concrete form of measurement and evaluation. This had the effect of devaluing the perception of the contribution PR could make as a component in any integrated communications project*¹⁰¹³.

Otro factor que no contribuía a lubricar la inversión en investigación parecía ser su elevado coste. Se aducía que, en ocasiones, el coste superaba el presupuesto disponible para la implementación del programa de Relaciones Públicas en sí mismo. Esta situación ha ido paulatinamente solucionándose conforme los recursos económicos destinados a planes de Relaciones Públicas se han hecho mayores, como consecuencia directa de su valoración estratégica y al mayor nivel de rigurosidad metodológica exigida por aquellos ejecutivos responsables del área que precisarían medir los resultados de eficacia obtenidos. Hoy, la inversión en investigación parece que ha pasado a ser aceptada como un *ratio* básico de los costes de cualquier programa planteado con verdadero criterio estratégico, sobre todo en el contexto de la globalización, que posibilita el diseño de campañas a escala internacional, con enormes presupuestos, de modo tal que la relación coste/beneficio de la investigación se racionaliza desde un criterio financiero¹⁰¹⁴.

Las fases de que se compone la evaluación, en tanto que última etapa de la planificación estratégica, según las propuestas de la corriente profesional que contempla la función de comunicación fundamentalmente a cargo de un profesional del periodismo, y a la función de comunicación exclusivamente en tanto que gabinete de prensa interno (visión restrictiva que se ocupa exclusivamente de la emisión de mensajes que, como ya ha quedado dicho en reiteradas ocasiones, corresponde a una parte significativa de la realidad profesional actual, que equipara la función en línea a la de un gabinete de prensa centrado en el desarrollo de la "Publicity" y de la relación con los medios), son las siguientes¹⁰¹⁵:

¹⁰¹¹ Importantes premios norteamericanos de Relaciones Públicas

¹⁰¹² PAVLIC, J.V., *Op. Cit.*, 1999, p. 88

¹⁰¹³ MORLEY, M., *How to Manage Your Global Reputation. A Guide to the Dynamics of International Public Relations*, London: Palgrave, 2002, p. 205

¹⁰¹⁴ MORLEY, M., *Ibidem*

¹⁰¹⁵ MARTIN MARTIN, F., *Op. Cit.*, 1998, p. 90

- *Control y análisis* (cualitativo)
 - De la aplicación de los canales más adecuados
 - De las tendencias de la opinión pública y de los medios de comunicación
 - De la desaparición de los problemas de comunicación
- *Evaluación* (Cuantitativa)
 - Del espacio y tiempo obtenido en los medios de comunicación
 - De la audiencia obtenida en cada medio y soporte
 - Del número de veces que ha aparecido el nombre de la organización
 - Del balance final (evaluación del coste –global y porcentual- en relación al presupuesto inicial)
- *Conclusiones y recomendaciones finales,*

aunque otra forma más abarcadora de hacer frente a la *etapa de evaluación*, para comprobar la eficacia de las medidas adoptadas, sería la *Realización Continuada*¹⁰¹⁶:

- *des études de coût - efficacité: maximisation de l'efficacité à budgets donnés,*
- *des tests de sensibilité: sensibilité du modèle aux variations des valeurs de un ou plusieurs éléments constitutifs,*
- *des tests de contingence: réactions du modèle de changement des critères d'évaluation,*
- *des tests de validité: sensibilité du modèle au à son application pratique.*

Elle conduit à réexaminer les hypothèses de départ en fonction du degré d'acceptation des résultats. Elle peut amener à la reformulation des objectifs. Elle conduit à la décision, puis à l'action. Un tel plan d'action, nécessaire pour bien cerner tous les intervenants du problème, s'applique au système de communication lui-même, qui s'intègre au schéma d'ensemble. Il fait appel aux méthodes modernes d'aide à la décision : rationalisation des choix budgétaires (RCB), analyses multicritères, direction par les objectifs (DPO)...

En este sentido, uno de los sistemas de evaluación más representativo en Relaciones Públicas será el *Macromodelo de Jim Macnamara* (Macnamara, 1992), configurado gráficamente por una pirámide:

At the base are inputs, basically information and planning, and at the peak, objectives achieved. Each activity is split down into the various steps of the communication process. The model recognizes inputs and asks the user to make a judgement on the quality of information, the choice of medium and the content of the communication. It then considers outputs, that is the communication produced (...). Alongside the steps is a list of evaluation methods that might be used for a media campaign, a newsletter and so on.

The model needs to be customized for each project, but the basics remain the same. Its strength is that it recognizes a range of evaluation methods; there is no all-embracing magic formula.

The more advanced evaluation methods further up the pyramid, which measure outcomes, are recommended. They are more sophisticated and of course more expensive. The ones lower down the pyramid are more basic and can be seen as tests that you are doing things right, more akin to quality control. However, these basic checks are not to be missed. You can be more confident of success higher up to the pyramid if you get the basics right¹⁰¹⁷.

Descritas las cuatro etapas básicas del proceso estratégico formalizadas por Marston en su modelo de procedimiento estratégico, expondremos, a continuación, las aportaciones realizadas por diversos especialistas en la materia. Comenzaremos presentando a los autores que se han

¹⁰¹⁶ LE NET, M., *Op. Cit.*, 1993, p. 104

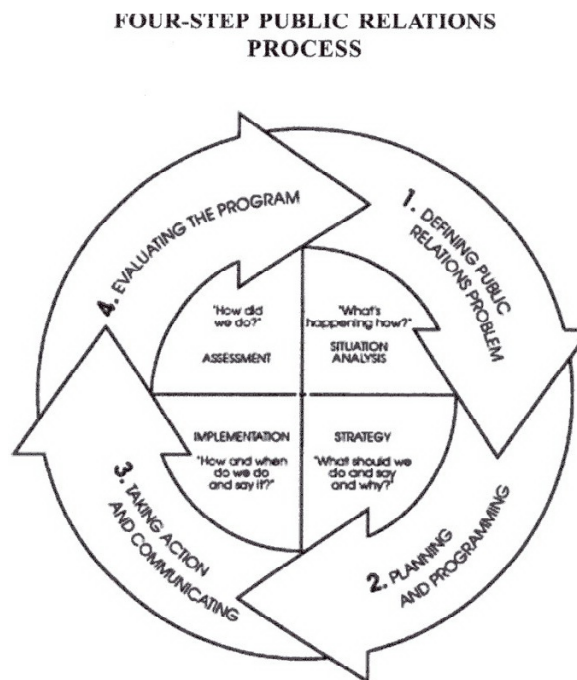
¹⁰¹⁷ GREGORY, A., *Op. Cit.*, 2000, pp. 171-172

inspirado en el modelo clásico marstoniano para, posteriormente, en el capítulo subsiguiente, presentar las propuestas que, o bien lo obvian completamente, o bien lo completan con el aporte de otras etapas complementarias.

2.2. Los modelos de Planificación Estratégica basados estrictamente en el modelo RACE

Son muchos los autores que se han basado en el Modelo RACE de Marston (1963) para establecer las etapas de la planificación estratégica de la función comunicativa. Veamos las aportaciones de algunos de ellos, que situaremos por orden cronológico, independientemente de la escuela teórica a la que pertenezcan y siempre en forma de cita literal lo más sucinta posible, en atención al esquematismo del que se sirven la mayor parte de los autores consultados.

1º) Carrasco Belinchón¹⁰¹⁸ expondría en 1977 el proceso integrado por las cuatro etapas clásicas del modelo de planificación anticipados por Cutlip y Center (1952) en forma de norma o pauta de procedimiento y no de modelo en sentido estricto, y ello nueve años antes de que Marston desarrollase su modelo RACE en cuatro etapas: *investigación, planificación, comunicación y evaluación*, según se grafía en el esquema siguiente:



(Cutlip; Center; y Broom: 1985, 200).

y que citaremos literalmente, pese a su extensión:

Investigación

El papel de ésta, dentro del proceso, se destaca por P.I. Slee Smith (1967) cuando afirma que "el Departamento de Relaciones Públicas se verá con un handicap de principio si no tiene un completo conocimiento de los datos. Por tanto, su primer trabajo será la identificación y separación de los diferentes datos, de modo que consiga estructurar un retrato de la situación. Para ello necesitará hacer muchos experimentos y pruebas encaminados a determinar las actitudes que la gente adopta y para

¹⁰¹⁸ CARRASCO BELINCHON, M., Op. Cit., 1977, pp. 135 y ss.

conseguir datos técnicos muy completos e información sobre política empresarial, estructura de venta..., todo lo cual puede influir en el planteamiento de la campaña" (...).

Ahora bien, quienes trazan un esquema más completo de la investigación en Relaciones Públicas son S.M. Cutlip y A.H. Center, cuya tesis la podemos sintetizar en los siguientes puntos:

1º Beneficios y ventajas que proporciona:

- un énfasis muy necesario a la fase de audición en las Relaciones Públicas, y da sustancia al concepto de dirección en ambos sentidos
- una perspectiva objetiva necesaria para "conocerse a sí mismo"
- ayuda a la consulta y planificación cuando se debate la política a seguir
- información que revela los focos de contagio antes de que éstos puedan infectar parte de la opinión pública
- una efectividad mayor de la comunicación con el exterior
- un índice de conocimientos adecuado y un servicio de ideas a los directivos

2º Áreas que comprende:

- Archivo de hechos
- Definición de los públicos
- Averiguación de lo que piensa el público

Planificación

Una vez que se conoce la realidad de la que se parte, es preciso concretar los objetivos que se persiguen con la campaña o actividad de Relaciones Públicas; los métodos que se seguirán, los medios que se utilizarán, los límites presupuestarios con que se cuenta, el tiempo en el que se desea llevar a cabo y los resultados que se pretenden alcanzar. A este respecto, S.M. Cutlip y A.H. Center llaman la atención sobre dos aspectos importantes:

1º La planificación prudente cristaliza casi siempre en:

- un programa completo en el que el esfuerzo común va logrando objetivos accesorios hacia una meta específica
- participación y apoyos crecientes de la Dirección
- una programación con carácter positivo más bien que defensivo

2º La planificación requiere:

- una mirada analizadora retrospectiva para determinar todos los factores que contribuyeron a la situación que se analiza.
- una inquisitiva mirada hacia el interior para considerar todos los hechos y opiniones en relación con los objetivos de la institución y calibrar su validez.
- una mirada analizadora en torno a sí para estudiar situaciones semejantes en organizaciones similares. Las tendencias políticas, sociales y económicas, así como las costumbres de la época.
- una mirada profunda hacia el lejano futuro para fijar la meta de la organización y suplir las omisiones en el programa de Relaciones Públicas¹⁰¹⁹.

En definitiva, nos encontramos ante un supuesto normal de planificación, con todas sus exigencias específicas, que ha sido analizado con todo detalle y a las que ahora nos remitimos para evitar repeticiones.

Comunicación

(...) con las Relaciones Públicas lo que pretendemos es lograr un clima de cooperación por parte de seres libres que actúan conforme a sus sentimientos, a sus pensamientos y a sus razonamientos, es evidente que hemos de actuar de tal forma que nuestros mensajes hallen un eco favorable, que susciten en los mismos una respuesta positiva que se concretará en una aceptación o en una actuación.

¹⁰¹⁹ CARRASCO BELINCHON, J., Op. Cit., 1977, pp. 137-138

Entonces, ¿cuáles son las exigencias que ha de satisfacer nuestro mensaje? S.M. Cutlip y A.M. Center formulan al respecto su tesis de las "sietes 'ces'" de la comunicación, que entendemos compendian dichas exigencias:

1. *Credibilidad*
2. *Contexto*
3. *Contenido*
4. *Claridad*
5. *Continuidad y consistencia*
6. *Canales de comunicación*
7. *Capacidad del auditorio*

Evaluación

La última etapa es la valoración de los resultados obtenidos para considerar si coinciden con los objetivos propuestos y examinar las medidas correctivas que han de adoptarse cara al futuro. Posiblemente, el problema principal que se suscite es el de la no fácil cuantificación de los resultados, pues si bien es posible apreciar los cambios operados en los destinatarios, no será factible el de su estimación numérica. "La evaluación de la efectividad de un programa específico –afirman S.M. Cutlip y A.H. Center- ha de tomar en consideración cuatro dimensiones bien definidas:

- *Amplitud del público*
- *Respuesta del público*
- *Impacto de la comunicación*
- *Proceso de influencia*

En conclusión, por nuestra parte podemos afirmar que la política de Relaciones Públicas y sobre todo las distintas acciones o programas que la integran ha de someterse a un previo estudio y a una ordenación de su actuación para alcanzar el objetivo u objetivos en concreto perseguidos. Es decir, ha de responder a una planificación:

- 1º) *Que ha de asentarse en un conocimiento exacto de la realidad de la que se parte.*
- 2º) *Que ha de implicar el máximo aprovechamiento de los recursos con que se cuenta*
- 3º) *Que ha de tratar de influenciar favorablemente a los sujetos a los que afecta*
- 4º) *Que ha de abalizar continuamente los efectos que va provocando, para acentuar los positivos y corregir los negativos*

Sólo si se satisfacen estas cuatro exigencias pueden los distintos programas que las integran alcanzar los fines perseguidos, y entonces es posible hablar de que existe en la entidad y organización respectiva una auténtica política de Relaciones Públicas¹⁰²⁰.

En este modelo Cutlip y Center explicarían: a) cómo se inicia el proceso de Relaciones Públicas; b) la política a seguir; c) qué se comunica y d) cómo se caracteriza el proceso o ciclo cerrado, iniciándose de nuevo en primera etapa procesual. Este modelo es de naturaleza operativo/aplicativa, aunque también incide en la teorización a efectos de la clasificación de los públicos¹⁰²¹.

2º) Sam Black (1980), desde el Reino Unido, también defenderá la tesis de que para crear un programa de relaciones deberá aplicarse el sistema RACE, por lo que, para el autor norteamericano, toda actividad de Relaciones Públicas deberá basarse en cuatro etapas, separadas pero interrelacionadas¹⁰²²:

1. *Análisis, investigación y definición de los problemas*
2. *Trazado de un programa de acción y presupuesto*

¹⁰²⁰ CARRASCO BELINCHON, J., *Op. Cit.*, pp. 140-141

¹⁰²¹ NOGUERO I GRAU, A., *Op. Cit.*, p. 74

¹⁰²² BLACK, S. *Las Relaciones Públicas. Un factor clave de gestión*, Barcelona: Hispano Europea, Col. ESADE, 2ª. Ed., 1994, p. 29

3. *Comunicación y desarrollo del programa (etapa de "Comunicación")*
4. *Anotación de resultados, evaluación y posible modificación*

3º) Hainsworth y Wilson (1992) también plantearon su modelo, ampliamente citado en la literatura especializada, basándose en las cuatro etapas de la matriz RACE de la programación estratégica¹⁰²³:

RESEARCH

1. *Background (synthesis of a primary and secondary research providing background inform*
2. *Situation analysis (one-paragraph statement of the current situation and problem. Also identify related difficulties and potential problems to be considered)*
3. *Central core of difficulty (one-sentence statement of the core of the problem and potential harm to the client if not resolved)*
4. *Preliminary identification of publics and resources (identify the individuals and organizations which will be affected by the situation or can intervene in its resolutions)*

PLANNING

5. *Campaign Goal (s) (the end to be achieved to resolve the central core or difficulty)*
6. *Objectives (specific, measurable, attainable and time-bound results which will facilitate achievement of your campaign goal(s))*
7. *Key Publics (those audiences you need to reach in order to achieve your campaign objectives and ultimate goal(s). Identify their self-interest and begin to form the messages that will motivate them)*
8. *Strategies (identify specific strategies for each public designed to reach that public with the messages you began to form in the previous step)*
9. *Tactics (identify specific tactics or media tools to support each strategy identified above. You will need a number of tactics to support each strategy, each being a conduit of the message the strategy is designed to convey)*

COMMUNICATION

10. *Specific Message Design (refine finalize the messages you designed for each public, making sure to incorporate and the public's self-interest)*
11. *Communication Confirmation Table (mentally review steps seven through ten (summarizing them in the table below), making sure you have identified strategies and supporting tactics for each key public that will convey the messages you designed. Double check to make sure those messages and your plan will lead to the achievement of the campaign objectives and goal(s)*
 - *Target Public*
 - *Public's Self-Interest*
 - *Public's Strategy*
 - *Tactics (Media Tools)*
 - *Public's Message(s)*
12. *Calendar (develop a time-task matrix such as a Gantt chart to integrate implementation of your strategic plan)*
13. *Budget (review your entire plan and specifically identify and delineate the cost of each item strategy by strategy)*

EVALUATION

14. *Evaluation Criteria (select and specify evaluation tactics appropriate to the criteria set and include them in the calendar and budget above)*

¹⁰²³ HAINSWORTH, B.E., WILSON, L.J., "Strategic Program Planning", *Public Relations Review*, 18 (1), Spring 1992, p. 11

15. *Evaluation Tools (select and specify evaluation tactics appropriate to the criteria set and include them in the calendar and budget above)*

4º) En 1999 A. Arceo Vacas¹⁰²⁴ citará el modelo de planificación estratégica de las Relaciones Públicas propugnado por Robert Kendall (1996), basado en cuatro etapas, a las que denominaría:

- *Investigación*
- *Adaptación*
 - *Análisis de la situación*
 - *Establecimiento del problema*
 - *Establecer las metas*
 - *Segmentar los públicos*
 - *Listar las opciones estratégicas*
 - *Tener en cuenta las limitaciones*
 - *Desarrollar un sistema para el apoyo de la dirección*
- *Realización de la estrategia*
- *Evaluación*

5º) Sotelo establecería en 2001 las cuatro etapas clásicas de la fórmula teórica para la creación de un programa de Relaciones Públicas¹⁰²⁵:

- a) *Definición del problema: consiste en determinar el conocimiento, las actitudes y comportamientos de las personas que están afectadas por las acciones de la institución. Para ello se utilizan métodos de investigación social, a través de los cuales se descubren los problemas de ajuste existentes entre la organización y sus públicos.*
- b) *Planificación y programación: con la información obtenida en la primera fase, y de acuerdo con la política general, son fijados los objetivos que desean alcanzarse con la comunicación, así como los procedimientos elegidos para lograrlos.*
- c) *Comunicación: corresponde al trabajo de poner en práctica todas las acciones propuestas en el tiempo asignado para ello y dentro de los márgenes del presupuesto asignado.*
- d) *Evaluación del programa: consiste en examinar los resultados obtenidos, según los objetivos establecidos y las acciones diseñadas.*

6º) Margarida Kunsch (2003)¹⁰²⁶ fijará las etapas del proceso de la planificación de las relaciones públicas y de sus interconexiones del modo siguiente:

1. *Pesquisas*
 - *Identificação da situação*
 - *Levantamento de dados*
 - *Identificação dos públicos*
 - *Análise da situação*
 - *Construção de diagnósticos*
2. *Planejamento*
 - *Fixação de políticas de comunicação*
 - *Definição de objetivos e metas*
 - *Determinação de estratégias*
 - *Escolha e seleção dos meios de comunicação*
 - *Elaboração de planos alternativos e/ou emergenciais*

¹⁰²⁴ ARCEO VACAS, A., *Estrategias de Relaciones Públicas. Metodologías*, Madrid: ICIE, 1999, pp. 130-141

¹⁰²⁵ SOTELO ENRIQUEZ, C., *Introducción a la comunicación institucional*, Barcelona: Ariel Comunicación, 2001, p. 110

¹⁰²⁶ KUNSCH, M.M.K., *Op. Cit.*, 2003

- *Determinação dos recursos necessários*
 - *Orçamento*
 - *Obtenção de apoio e aprovação da direção*
3. *Implantação*
- *Divulgação para o público envolvido*
 - *Controle e monitoramento*
 - *Correção de desvios*
4. *Avaliação*
- *Mensuração dos resultados*
 - *Estabelecimento de critérios de avaliação*
 - *Relatório conclusivo*¹⁰²⁷

*O diagrama tem deliberadamente a forma circular, a fim de demonstrar que se trata de um processo contínuo, que se interconecta sinérgicamente, da identificação da situação até o relatório conclusivo. Assim o equacionamento, a pesquisa, as análises, as constatações situacionais e as proposições de solução vão surgindo numa perspectiva dinâmica e questionadora, que permitirá novas definições, quando necessário, em função de contextos e da busca da eficiência, eficácia e efetividade das ações a serem implantadas*¹⁰²⁸.

La autora brasileña defenderá a ultranza la importancia fundamental de la *investigación* y de las *auditorías* en el proceso de Relaciones Públicas, que es lo que les confiere su carácter científico y permite la obtención de un diagnóstico preciso. Las subetapas que deben conformar esta primera fase del proceso estratégico, según Kunsch, serían las siguientes¹⁰²⁹:

- *Identificación de la Situación.* El punto de partida deberá fundamentarse en el conocimiento en profundidad de la organización, entendida como un todo (cultura, misión, visión, comunicación, públicos, valores, productos o servicios, etc.) y de cómo se procesan las relaciones institucionales, tanto interna como externamente. El mismo procedimiento deberá aplicarse a las situaciones vinculadas a problemas, decisiones u oportunidades¹⁰³⁰.
- *Conocimiento de los Datos.* Deberá llevarse a cabo por medio de entrevistas, cuestionarios, análisis de documentos, observación directa o personal, reuniones, etc. En un primer instante se tratará de un estudio exploratorio que, posteriormente, precisará de investigaciones y auditorías específicas de Relaciones Públicas y Comunicación Organizacional¹⁰³¹.
- *Identificación de los Públicos.* Inicialmente deberá construirse un mapa de todos los públicos existentes, categorizados en públicos internos, externos y mixtos, según el criterio tradicional y, además, con una perspectiva más actualizada, contemplando el estado de las relaciones públicos-organización, para lo cual será imprescindible identificarlos, analizarlos y referenciarlos en base al poder que posean para influir sobre los objetivos organizacionales, tanto si es para obstaculizarlos, como para favorecerlos¹⁰³². Es decir, se considerará a los públicos estratégicos ("*stakeholders*"), según la definición de Grunig y Hunt (1994: 12-14), en tanto que personas o grupos de personas vinculados a una organización, existiendo entre ambas partes intereses recíprocos y mutuas influencias. Así, pues, empleados, proveedores, accionistas, consumidores, poderes públicos, competidores, medios de comunicación, organizaciones no gubernamentales, inversores, clientes, entre otros muchos, podrán ser considerados "*stakeholders*".

¹⁰²⁷ KUNSCH, M.M.K., *Op. Cit.*, en A. CASTILLO ESPARCIA (coord.), *Op. Cit.*, 2005, pp. 78-90

¹⁰²⁸ KUNSCH, M.M.K., *Op. Cit.*, en A. CASTILLO ESPARCIA (coord.), *Op. Cit.*, 2005, p. 78

¹⁰²⁹ KUNSCH, M.M.K., *Op. Cit.*, en A. CASTILLO ESPARCIA (coord.), *Op. Cit.*, 2005, p. 79

¹⁰³⁰ KUNSCH, M.M.K., *Ibidem*,

¹⁰³¹ KUNSCH, M.M.K., *Ibidem*.

¹⁰³² Como por ejemplo la citada por Roberto Porto Simões (1995: 131)

- *Análisis de Situación.* Una vez llevado a cabo el proceso de captación de información, deberá determinarse con exactitud cuáles son las áreas de dificultad, es decir, identificar los problemas que están afectando al concepto de la organización frente a sus públicos y a la opinión pública para, así, provocar una generación de ideas tendentes a subvertir el 'status quo' de la realidad objeto de estudio. Únicamente siguiendo este procedimiento será posible llevar a cabo un diagnóstico organizacional y/o situacional correcto y ajustado y, por consiguiente, realizar la elección de las acciones objeto de la planificación que habrán sido realizadas con la finalidad de invertir la situación no deseada.
- *Construcción del Diagnóstico.* En esta etapa debe procurarse detectar el o los problemas que afectan directamente a las áreas de la comunicación y de las relaciones públicas. Sin embargo, en multitud de ocasiones puede darse el caso de que existan hechos del orden de la gestión administrativa o bien de otros sectores que, indirectamente, provoquen el concepto negativo sufrido por la organización. Deberán buscarse, entonces, mayores informaciones y análisis con el fin de poder proporcionar soluciones e indicar la actitud que deberá ser adoptada. En este sentido, en ocasiones, son comunes y se justifican plenamente los estudios de "benchmarking", encaminados a comparar las mejores experiencias en otras organizaciones, las cuales servirán de parámetros de la realidad que estará siendo analizada y planificada.

Con respecto a la etapa de la *planificación* propiamente dicha, para Kunsch conviene que ésta se establezca en base a ocho subetapas:

- *Fijación de las políticas de comunicación.* Antes de establecer una política de comunicación se hace de todo punto necesario analizar en profundidad la *política global* de la organización, con el fin de verificar si ésta posee condiciones para avalar su grado de corrección y para que no exista conflicto entre ambas. Si en la política general se produjeran fallos que afectasen a la relación de la organización con sus públicos, corresponderá al profesional de las Relaciones Públicas alertar a la dirección con respecto a los riesgos que de ésta pudiesen derivarse. Al fijar una política de comunicación conviene que se involucren todos los niveles de la organización y se posea, por encima de todo, el apoyo incondicional de la alta dirección, ya que sin éste la política jamás podrá ser plenamente implantada. Las actividades de Relaciones Públicas deben ser completa y plenamente coherentes con la política de comunicación adoptada, sirviendo, asimismo, de orientación a las tomas de decisión frente a las situaciones del día a día, según hemos expuesto pormenorizadamente en el Capítulo 1.2¹⁰³³.
- *Definición de objetivos y metas.* El objetivo explicita la posición a ser alcanzada en el futuro y, en consecuencia, tendrá que ver con los resultados deseados o los efectos esperados con respecto a un plan o proyecto.

Las metas, por su parte, serán los resultados que se aspira sean alcanzados en unas fechas prefijadas, cuantificando los objetivos. En el momento de desarrollar una planificación global de Relaciones Públicas se establecerán los objetivos a largo, medio y corto plazo, de tal forma que para cada plan, proyecto o programa existirán siempre objetivos y metas específicos. En cada caso, habrá que tener en cuenta que los objetivos y las metas deberán contar con una definición clara y exacta y, por encima de todo, ser realistas y cuantificables, además de estar en consonancia con la política general de la organización y con la política de comunicación adoptada.

- *Determinación de Estrategias.* Una vez establecidos los objetivos y las metas deberá determinarse la mejor estrategia a seguir y cuáles deberán ser los programas de acción necesarios. La estrategia consistirá, sobre todo, en el arte de orientar y dirigir eficazmente las acciones. Exigirá del estratega grandes dosis de creatividad para explorar los objetivos propuestos en el plano de la acción, teniendo en cuenta sus alternativas y prioridades.

¹⁰³³ KUNSCH, M.M.K., *Op. Cit.*, en A. CASTILLO ESPARCIA (coord.), *Op. Cit.*, 2005, p. 82

Consistirá en el mejor camino o medio encontrado para lograr los objetivos trazados en el proceso de la planificación. Heitpas Quentin (1984: 304) explicará, en relación a la capacidad creativa necesaria en el estratega, cómo le llama la atención que para que éste no se deje llevar por un entusiasmo excesivo, no debe olvidarse en momento alguno de los objetivos a lograr, que deberán ser siempre específicos y medibles. Para Quentin la estrategia debería estar configurada por dos grandes bloques: una corta exposición sumaria de la estrategia, de un lado; y una serie de planes de acción, perfectamente detallados, de otra. Y tener en consideración que, puesto que los planes de acción son muy variables, deberán diseñarse siempre en función de la totalidad del proceso de planificación.

- *Elección y selección de los medios de comunicación.* Una vez diseñado el plan de acción, deberá procederse a la elección de los vehículos más idóneos para incidir sobre los públicos prioritarios. Dichos vehículos podrán ser impresos (periódicos, revistas, *mailings*, *outdoor*, *indoor*), audiovisuales (radio, TV, video, cine) o digitales (Internet, intranet, CDROM, etc.). El empleo de algunos de esos medios dependerá en gran medida de los objetivos, de las estrategias propuestas en el programa de Relaciones Públicas y, muy especialmente, de la realidad social en la que se esté operando. Otro aspecto importante a considerar será el lenguaje más adecuado a utilizar en base a cada tipología de públicos. Asimismo, la organización, en tanto que emisora de mensajes, deberá estar permanentemente conectada con la situación del entorno.
- *Elaboración de planes alternativos y/o emergencias.* La elaboración de los planes alternativos está directamente vinculado a las situaciones coyunturales de los cambios producidos en el entorno, que pueden producirse durante el proceso de planificación. Precisamente por la certeza de que existen factores aleatorios e incontrolables, el responsable de la planificación deberá ser muy precavido. Así, los indicios detectados que hagan precisa una intervención en forma de plan alternativo o de emergencia deberán ser consecuencia de una supervisión ambiental constante y de las investigaciones permanentes sobre tendencias sociales y económicas del entorno organizacional.
- *Determinación de los recursos necesarios.* En esta etapa deberán planificarse la totalidad de los recursos materiales, humanos y financieros con los que deberá contarse para llevar a cabo la ejecución de los planes, proyectos y programas. Casi siempre son los recursos financieros los que reciben mayor atención por parte de la organización y, por lo tanto, deberán estimarse valores contables globales para un presupuesto anual y por programas específicos de actividades.
- *Presupuesto.* El presupuesto, que deberá estar sujeto a revisiones y adaptaciones, consistirá en una provisión minuciosa de la totalidad de los recursos necesarios para la ejecución del plan o programa, de tal forma que se posibilite la aplicación adecuada y racional de las partidas disponibles. Se constituirá, así, como un excelente instrumento que posibilitará la ejecución y el control de los planes, así como la proyección de perspectivas y pronósticos en lo relativo a inversiones y gastos. Lo más común consistirá en la confección de presupuestos detallados que contemplen la totalidad de las estimaciones de costos por proyectos y/o programas de acción específicos, tales como publicaciones institucionales y de utilidad pública, subcontrataciones, etc. A destacar que la administración de los recursos financieros forma parte de las responsabilidades directivas de las Relaciones Públicas en las organizaciones y, en consecuencia, la relación coste/beneficio será una de las exigencias de dicho desempeño profesional.
- *Obtención del apoyo y aprobación de la alta dirección.* Una de las fases de la planificación estratégica de las Relaciones Públicas será la de su aprobación final. Para su obtención deberá llevarse a cabo una exposición escrita y una descripción sucinta de sus diversas fases. Dado que, por norma general, el documento suele ir acompañado de una exposición verbal, el

profesional deberá argumentarla adecuadamente, con la finalidad de sensibilizar a los principales directivos del valor de la comunicación y del compromiso que comporta. La comunicación deberá concebirse como un factor estratégico en la divulgación de la misión, la visión y los valores de la organización hacia sus públicos y considerarse como parte integrante de los procesos internos de gestión estratégica. En este sentido, pues, la voluntad política y la involucración de la alta dirección con los planes, proyectos y programas de comunicación constituirán condiciones fundamentales para su éxito.

Con respecto a la etapa de implantación, la académica paulista propugna que deben seguirse las etapas siguientes:

- *Divulgación a los públicos concernidos.* En la etapa de la implantación, otro aspecto fundamental a considerar consistirá en la divulgación específica relativa al programa a los públicos internos, quienes deberán conocer antes de la emisión de los mensajes al exterior no solamente el contenido del plan sino, asimismo, el por qué de las acciones que lo configuran. La implantación de cualquier proyecto o plan de acción dependerá siempre de la capacidad operacional del equipo responsable y, sobre todo, del estratega y de su capacidad de liderazgo.
- *Control y supervisión.* Recordamos que ninguna planificación puede prescindir del control que permitirá verificar si se han producido desvíos en las acciones planificadas, para corregirlas en el momento preciso. El control deberá ser un proceso continuo y dinámico, que deberá hacer uso permanente de cronogramas, flujogramas, cuadros, agendas, formularios, etc.
- *Corrección de desvíos.* Las acciones de control deberán producirse en dos dimensiones: *reactiva* (corrección de desvíos detectados) y *proactiva* (evitar que los desvíos lleguen a producirse). Además de permitir la verificación y corrección en tiempo real de los eventuales desvíos de las acciones de comunicación planificadas, el control también deberá propiciar la detección de los fallos inherentes a todo proceso, desde la primera a la última fase, así como de las distorsiones en la interpretación y en la consecución de los objetivos propuestos. Así, pues, será precisamente en la fase de control que deberán ser realizados los ajustes y la supervisión de las acciones programadas para la implantación.

Y, por último, sobre la etapa evaluativa, la profesora Kunsch afirma que pese a que la validación figura como la etapa última del proceso de planificación, en realidad forma parte de todo el proceso, criterio que compartimos plenamente, en atención a los cambios continuos acaecidos en el entorno turbulento que caracteriza nuestros tiempos y que, sin duda, obliga a un proceso constante y que nos atrevemos a catalogar como de contingencia permanente. En este sentido, según cita de M. Kunsch, para Tavares (2000: 386):

*a validação é o mecanismo que visa medir a efetividade das ações. Consiste em identificar o impacto das decisões afeitas ao processo. O distanciamento ocasional entre os objetivos estipulados e seu cumprimento pode ser resultado de ocorrências externas e internas à organização*¹⁰³⁴

- *Medición de resultados.* Las acciones de comunicación institucional a menudo son difíciles de medir, dado que están relacionadas con bienes simbólicos (administrar conflictos, percepciones, actitudes, relaciones, construcción de imagen e identidad corporativa, etc.). Pese a las dificultades para la evaluación de los resultados del trabajo de Relaciones Públicas en las organizaciones, deberán crearse parámetros que permitan al área funcional probar su valor económico y social en las organizaciones.

Según Kunsch, Ehling (1992: 617-618) llamaría la atención acerca de la escasez de teóricos que valoran la contribución económica de la comunicación en las organizaciones, pese a que muchos de ellos analizarán su valor social. Uno de los caminos hallados por el autor anglosajón se centraría en revisar las teorías y análisis de la relación coste/beneficio aplicadas a las

¹⁰³⁴ KUNSCH, M.M.K., *Op. Cit.*, en A. CASTILLO ESPARCIA (coord.), *Op. Cit.*, 2005, p. 87

Relaciones Públicas, con el fin de calcular el valor individual de los programas de comunicación para los públicos estratégicos¹⁰³⁵. Kunsch, en este sentido, citará asimismo a Simon (1994: 421), quien advirtió que:

*Os administradores de organizações lucrativas ou não-lucrativas querem conhecer o valor que se desprende das relações públicas. É cada vez mais comum que os profissionais de relações públicas sejam pressionados pela gerencia para que expliquem de forma significativa o valor de suas atividades*¹⁰³⁶

La evaluación forma parte de la racionalidad económica y es necesaria para identificar la contribución de la función de Relaciones Públicas, lo que justifica plenamente la necesidad de la búsqueda de parámetros y de criterios aptos para su medición.

- *Criterios de evaluación.* Como ya ha sido expuesto con anterioridad, el logro de los resultados en Relaciones Públicas suele obtenerse a largo plazo y su medición se hace posible por medio de indicadores que servirán de base para conocer la reacción de los públicos frente a las acciones llevadas a cabo y establecer su nivel de eficacia, tal como señalan Nielander y Miller (1961: 417-418)¹⁰³⁷. En este sentido y en cita de Kunsch, Frank Corrado (1994: 218-219)¹⁰³⁸ propondría dos tipologías de evaluación: la informal y la formal. En la *evaluación informal* los medios a utilizar serían las entrevistas informales, la investigación en base a los archivos documentales de la organización, las entrevistas con grupos específicos, los materiales de lectura y audiovisuales, los relatos sobre casos, los canales de "feedback" (como, por ejemplo, los buzones de sugerencias), etc. En cuanto a los *canales formales* el autor hará referencia a los sistemas clásicos de medición de la comunicación, como los índices de lectura, el análisis de contenidos, los índices de legibilidad, los índices de audiencia, el "press clipping", etc.

Kunsch citará asimismo a Cutlip y Center (1963: 214)¹⁰³⁹, quienes consideran que para evaluar la efectividad de un programa de Relaciones Públicas éste deberá ser medido en cuatro dimensiones perfectamente bien definidas:

- la amplitud del público
- la respuesta del público
- el impacto de la comunicación
- el proceso de influencia,

de modo tal que, en base a dichas dimensiones, podrán definirse las cuestiones correspondientes y estructurar las formas de evaluación más adecuadas. En este sentido, Kunsch matizará que, en palabras de Swinehart (1979: 14)¹⁰⁴⁰:

Nenhum esquema de avaliação se aplica igualmente bem a todos os esforços de relações públicas, uma vez que os problemas tratados e os objetivos variam amplamente. Entretanto, parece ser correto dizer que os métodos de avaliação disponíveis são subutilizados e que os julgamentos referentes ao impacto do programa são frequentemente basados em verificações inadequadas.

En relación al uso de los instrumentos, el principal será el denominado *investigación de evaluación*, si bien podrá, asimismo, hacerse uso de innumerables técnicas de investigación disponibles con ese fin, tales como *audits de opinión* o *audits de actitudes*, *observación directa de las reacciones de los públicos*, *cuestionarios* y *formularios de evaluación* aplicables a las personas que hayan participado en los programas de acción, eventos, etc., *auditorias de opinión*, tanto internas como externas, *plantillas para comparar la relación coste/beneficio*, etc.

¹⁰³⁵ KUNSCH, M.M.K., *Ibidem*

¹⁰³⁶ KUNSCH, M.M.K., *Op. Cit.*, en A. CASTILLO ESPARCIA (coord.), *Op. Cit.*, 2005, pp. 87-88

¹⁰³⁷ KUNSCH, M.M.K., *Op. Cit.*, en A. CASTILLO ESPARCIA (coord.), *Op. Cit.*, 2005, p. 88

¹⁰³⁸ KUNSCH, M.M.K., *Op. Cit.*, en A. CASTILLO ESPARCIA (coord.), *Op. Cit.*, 2005, pp. 88-89

¹⁰³⁹ KUNSCH, M.M.K., *Op. Cit.*, en A. CASTILLO ESPARCIA (coord.), *Op. Cit.*, 2005, p. 89

¹⁰⁴⁰ KUNSCH, M.M.K., *Ibidem*

- *Documento final.* La evaluación deberá constituirse en una constante en la planificación y en la implementación de las acciones de Relaciones Públicas y, asimismo, deberá ser convenientemente documentada para futuras fuentes de consulta y para demostrar el valor y la importancia del área en el conjunto de la organización.

En definitiva, Kunsch concluye que solamente con una correcta planificación se hará posible que las Relaciones Públicas ejerzan la función estratégica de la comunicación en las organizaciones. Así, si todas las actividades desarrolladas por la función estuviesen imantadas por esa orientación planificadora, se tendería a alcanzar un mayor éxito, que beneficiaría a la organización y a sus públicos, y se atendería a los principios de eficacia, eficiencia y efectividad del acto de planificar, ya que planificar estratégicamente la comunicación significa conseguir la aceptación de los públicos, uno de los grandes desafíos de la práctica de las Relaciones Públicas desde la perspectiva contemporánea¹⁰⁴¹.

2.3. Los modelos de Planificación Estratégica en Relaciones Públicas deudores del modelo RACE

Pese a que, como ya ha quedado dicho anteriormente, el Modelo RACE formulado por Marston en 1963 ha sido adoptado por un considerable número de autores y aparecerá frecuentemente citado en la literatura especializada, existen también otros modelos, mucho más numerosos que los de inspiración estrictamente marstoniana, según hemos podido deducir de la bibliografía consultada. A continuación procederemos a presentar a los autores que han elaborado otras aproximaciones metodológicas para hacer frente a la toma de decisiones en la planificación estratégica de la función comunicación. Serán introducidos cronológicamente, e independientemente de la escuela a la que se encuentren adscritos los diversos autores, toda vez que lo único que vamos a analizar, comparativamente hablando, será la posible aportación de conceptos o etapas innovadoras con respecto al modelo canónico. Asimismo, de igual modo que en el capítulo inmediatamente anterior a éste, citaremos textualmente a los autores, en atención a que la mayoría de ellos describen su modelo esquemáticamente, motivo por el cual nos ha parecido pertinente conservar el formato de presentación original.

Nuestra intención inicial al hacer frente a este trabajo compilatorio se centraba en verificar si era cierta la afirmación de Jordi Xifra (2005)¹⁰⁴² -a quien tan a menudo hemos citado en este trabajo- quien defiende la tesis de que los programas, planes o campañas de Relaciones Públicas se estructuran como cualquier otro proceso de estrategia empresarial basado en las cuatro etapas clásicas del Modelo RACE al comparar los diversos modelos planteados en el presente capítulo, en cuyo caso éstos no serían más que meras adaptaciones o ampliaciones del Modelo RACE o si, por el contrario, aparecían descritos puntos de partida o etapas innovadoras. Como se comprobará más adelante, es posible concluir que en realidad no se ha observado la presencia de elemento sustancial alguno de mayor aporte en este sentido, por lo que la afirmación del Dr. Xifra (2005), a la luz de los modelos examinados, podemos afirmar que sigue manteniéndose como cierta. Introducida esta premisa, procederemos a renglón seguido, sin más, a citar literalmente a los diversos autores que plantearán sus modelos de planificación estratégica, ya sea con terminología diferente o con modificaciones de algún otro tipo respecto a las etapas planteadas en 1963 en el Método RACE marstoniano.

¹⁰⁴¹ KUNSCH, M.M.K., *Op. Cit.*, en A. CASTILLO ESPARCIA (coord.), *Op. Cit.*, 2005, p. 90

¹⁰⁴² XIFRA, J., *Op. Cit.*, 2005

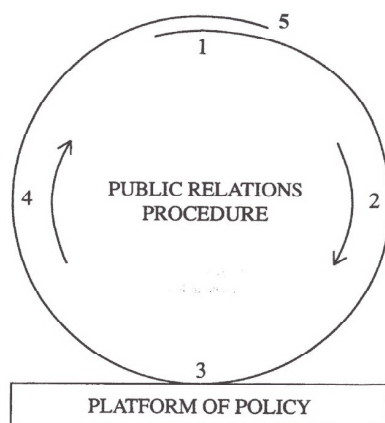
1º) Con anterioridad a Marston, precisamente a principios de los años 50 del pasado siglo (1952), Nielander y Miller aportaron un método para la planificación específica del programa de Relaciones Públicas¹⁰⁴³:

- 1) *Estudio del Método:*
 - estudio y delimitación del problema
 - desarrollo de los objetivos específicos adecuados a cada problema concreto
 - conocimiento en profundidad de la empresa (organización) y de su cultura
- 2) *Estudio del público (investigación científica de las ciencias sociales para conocer sus opiniones)*
- 3) *Recopilación y análisis de los hechos*
- 4) *Exigencias de personal (interno y externo) y de presupuestos*
- 5) *Análisis, clasificación e interpretación de los datos*
- 6) *Presentación efectiva del informe (oral y escrita)*
- 7) *Desarrollo del programa (ejecución)*
- 8) *Acción propositiva (medidas periódicas de revisión del plan durante su ejecución e introducción de posibles modificaciones si se observan desviaciones)*
- 9) *Medición de los resultados*

2º) En 1960 vería la luz el *Modelo Circular* de Stephenson (1960)¹⁰⁴⁴, basado en que las Relaciones Públicas:

Siguen un procedimiento circular -en la misma dirección que las manecillas del reloj-, asentándose sobre la base de la plataforma política de la gestión que toda empresa debe construir. En este modelo circular Stephenson nos habla de los cinco procederes o requisitos necesarios para poner en marcha la actividad de las Relaciones Públicas desde el punto de vista de la organización o empresa:

1. *Investigación interna. (Análisis de sus públicos internos y de la actividad de la organización)*
2. *Investigación política. (Objetivos, características y métodos de la Dirección y su gestión).*
3. *Preparación del mensaje. (Naturaleza, creatividad y producción).*
4. *Comunicación. (Selección de medios para realizar el proceso de 'publicise' de todo lo actuado con respecto a la fase anterior).*
5. *Investigación externa. (En este apartado se analizan los aspectos opuestos al siguiente apartado ya que ambos dos conformarán, en régimen de complementariedad, el inicio del procedimiento de actuación de la actividad de las Relaciones Públicas tal y como lo entiende Stephenson)¹⁰⁴⁵.*



(Stephenson:1971, 19).

3º) Chaves (1966)¹⁰⁴⁶ desarrolló en una etapa muy temprana -finales de la década de los años 60- un modelo estratégico de Relaciones Públicas, configurado por las etapas siguientes:

¹⁰⁴³ NIELANDER, W.A. y MILLER, R.W., *Op. Cit.*, 1964, pp. 400-418

¹⁰⁴⁴ STEPHENSON, H. (ed.), *Handbook of Public Relations: The Standard Guide to Public Affairs and Communications*, Mc Graw Hill: New York, 1960

¹⁰⁴⁵ NOGUERO I GRAU, A., *Op. Cit.*, 2000 (edición electrónica), p. 78

- *Confeción de un brief en colaboración con la alta dirección, que establezca los objetivos a alcanzar y el plan operativo a desarrollar.*
- *Investigar y analizar la organización a fondo.*
- *Investigar y analizar el entorno o contexto en el que está inmersa la organización, desde sus perspectivas social, cultural, política y económica, y la influencia que ejerce sobre ésta.*
- *Investigar la totalidad de los públicos, así como sus opiniones, actitudes, y expectativas con respecto a la organización.*
- *Investigar, analizar y relacionar los canales por los que se ha establecido la relación entre la organización y sus públicos.*
- *Asesorar a la alta dirección en la toma de decisiones respecto a posibles cambios a introducir en el programa previsto.*
- *Planificar los programas encaminados a modificar las opiniones negativas de los públicos y mantener las positivas, sometiéndolas a la consideración de los órganos ejecutivos de la organización.*
- *Negociar la aprobación definitiva del planteamiento estratégico con la alta dirección, que deberá contemplar las etapas siguientes:*
 1. *Objetivos*
 2. *Finalidades*
 3. *Estrategias*
 4. *Programas*
 5. *Responsables*
 6. *Timing*
 7. *Presupuesto*
 8. *Herramientas de evaluación*
- *Ejecutar el plan o programa*
- *Evaluar los resultados*
- *Continuar con la ejecución del plan, seguir evaluándolo e introducir posibles modificaciones, si fuese preciso.*
- *Supervisar el proceso relacional entre la organización y sus públicos con el fin de detectar posibles situaciones de conflicto y alertar a la dirección, en caso necesario.*

4º) Asimismo en 1966, Raymond Simon (1966: 8) llevó a cabo una formulación gráfica del proceso de las Relaciones Públicas y de su estructuración. Para ello empleó la definición sobre la actividad profesional de la *Public Relations News*, en la que se afirmaba que "*Las Relaciones Públicas son una función de la Dirección que evalúa las actitudes públicas, marca la política y el procedimiento a seguir por la organización con referencia al interés público y ejecuta el programa de acción para obtener la aceptación y el entendimiento con el público*"¹⁰⁴⁷. Así, estableció su modelo, configurado por dos premisas y tres etapas:

1ª PREMISA.

Queda emplazada la responsabilidad última de la política y el desarrollo de las Relaciones Públicas sobre los "hombros de la Dirección". Este concepto de Dirección supera el de la clásica empresa y comprende toda clase de organizaciones e instituciones ("profit-making and non-profit").

¹⁰⁴⁶ Cfr. PORTO SIMOES, R., *Op. Cit.*, 1993, pp. 90-92

¹⁰⁴⁷ Posteriormente, a instancias de John Marston, se añadió la frase siguiente: "*y ejecuta el programa de acción y comunicación...*", Cfr. en NOGUERO I GRAU, A., *Op. Cit.*, 2000 (edición electrónica), p. 94

2ª PREMISA.

La función y el proceso están unidos en su forma de proceder y su resultado final. Es una definición que nos provee paso a paso el análisis de la acción de las Relaciones Públicas.

Primera etapa:

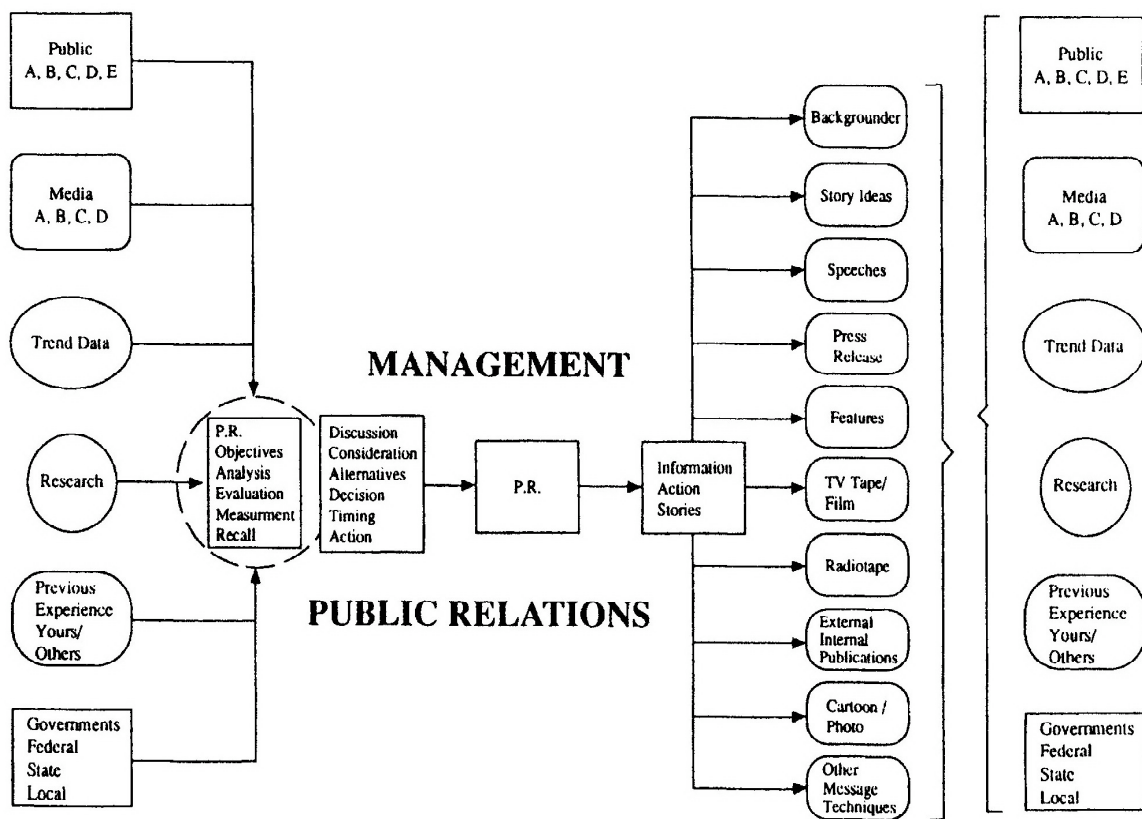
Evaluación de la actitud pública

Segunda etapa:

Identificación de la política a seguir por parte de la organización con referencia al interés público.

Tercera etapa:

Ejecución de la acción y del programa de comunicación para obtener la aceptación y el entendimiento con el público¹⁰⁴⁸.

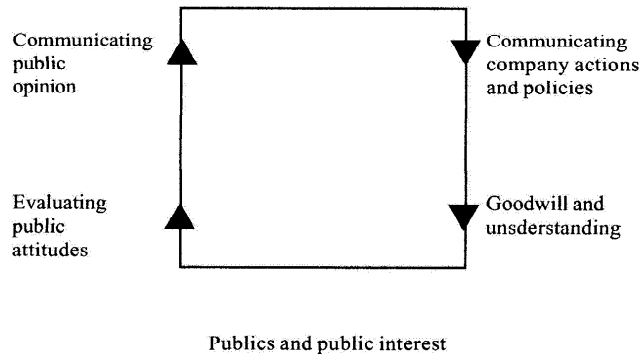


(Simon: 1980, 10).

¹⁰⁴⁸ NOGUERO I GRAU, A., *Ibidem*

MANAGEMENT AND POLICIES

(Identification with public interest)



(Simon: 1980,8).

5º) También a finales de la década de los años sesenta, el profesor italiano Piero Arnaldi (1968) definiría la actividad profesional de las Relaciones Públicas en torno a cuatro etapas, que denominaría de la siguiente manera¹⁰⁴⁹:

1. *Actividad de Estudio*
2. *Actividad Preparatoria*
3. *Actividad Ejecutiva*
4. *Actividad Administrativo-Contable*

- La primera de ellas, la *Actividad de Estudio*, planteará la investigación previa al plan o proyecto. En el equivalente a lo que los norteamericanos denominan "recoger los hechos", esta etapa considerará indispensable un estudio pormenorizado básicamente del entorno en el que opera la empresa, así como de sus políticas generales y un análisis de la opinión pública, segmentada por públicos. Arnaldi insistirá especialmente en este último punto, ya que considerará irrenunciable llevar a cabo investigaciones sobre la opinión pública y sobre las distintas tipologías de públicos que permitan la elaboración posterior de acciones de comunicación encaminadas a incrementar el índice de "popularidad" de la empresa¹⁰⁵⁰.
- A continuación, la segunda fase, que denomina *Actividad Preparatoria*, consistirá en un análisis de los resultados de la etapa anterior y que, en conjunto, constituyen los cimientos de lo que Arnaldi denomina "planificación de la actividad de Relaciones Públicas"¹⁰⁵¹, que vincula exclusivamente a la responsabilidad de un Departamento de Relaciones Públicas como área funcional independiente, solamente subordinada a la Dirección General¹⁰⁵², permitiendo así la planificación de la actividad de Relaciones Públicas en torno a un proyecto, plan o campaña que será llevado a la práctica en la tercera etapa, la Actividad Ejecutiva. Esta etapa, claramente orientada a la planificación, "*significa determinar los objetivos, seleccionar los tiempos y los*

¹⁰⁴⁹ ARNALDI, P. *Op. Cit.*, 1971 (la 1ª edición en español data de 1968), p. 218

¹⁰⁵⁰ ARNALDI, P. *Op. Cit.*, 1971, p. 221

¹⁰⁵¹ ARNALDI, P. *Op. Cit.*, 1971, p. 218

¹⁰⁵² ARNALDI, P. *Op. Cit.*, 1971, p. 217

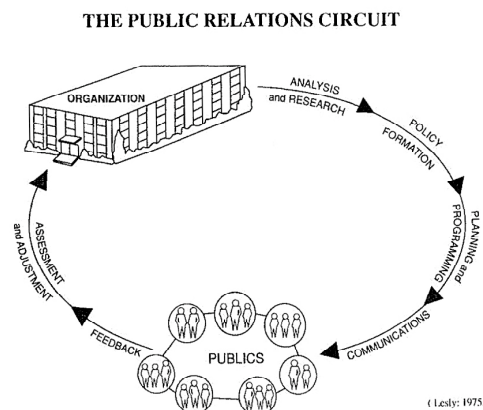
medios disponibles, prevenir el coste y el presupuesto"¹⁰⁵³, planteará el desarrollo del plan de acción, que Arnaldi denomina "producción de medios", como por ejemplo "acontecimientos especiales, visitas a la empresa, preparar discursos, conferencias de prensa, argumentos para films, informes anuales del balance, periódicos de empresa"¹⁰⁵⁴.

- La *Actividad Ejecutiva* sería la puesta en práctica de todo lo que se ha estudiado, interpretado, ideado y producido en las dos etapas anteriores.
- Finalmente, en la *Actividad Económico-Administrativa*, se seguirían fase a fase las tres etapas anteriores y se contemplarían los aspectos financieros del proyecto: el presupuesto y los correspondientes controles desde el punto de vista del informe económico final¹⁰⁵⁵. Arnaldi enfatiza la necesidad de que el Departamento de Relaciones Públicas colabore estrechamente con el Departamento Financiero en aras de una correcta adjudicación de un presupuesto previamente establecido al área funcional de comunicación y a su posterior control de resultados, que básicamente considera desde la perspectiva de la rentabilidad económica¹⁰⁵⁶.

6º) En 1971, Lesly¹⁰⁵⁷ plantearía un modelo de planificación estratégica que, a diferencia de las cuatro etapas clásicas del método RACE de Marston, se ampliaban a ocho:

- a. *Análisis del clima general de las actitudes de la organización con respecto a su propio universo (autopercepciones).*
- b. *Definición de los grupos de opinión con respecto a la organización*
- c. *Análisis de las percepciones del entorno*
- d. *Anticipación de los problemas potenciales, de las necesidades y de las oportunidades.*
- e. *Diseño de una política de acción, configurada en base a una estrategia que, a su vez, vendrá definida por los resultados de la investigación inicial.*
- f. *Elaboración de un plan de los medios de comunicación que permita la mejora de las actitudes de los grupos de públicos.*
- g. *Ejecución del plan de acción previamente planificado.*
- h. *Evaluación, ajuste y control de los resultados.*

El diagrama con el que se grafiaba la propuesta de su circuito era cerrado, si bien no orientado hacia objetivos únicos y era, a la vez, interactivo, ya que cada etapa afectaba a la concepción y ejecución de las restantes, en las que ninguno de sus elementos funcionaba de forma predominante. Su planteamiento de base se centraba en torno a la idea de que todo lo que la organización haga tiene una repercusión en la opinión pública ("*doing vs telling*")¹⁰⁵⁸.



¹⁰⁵³ ARNALDI, P. *Op. Cit.*, 1971, p. 221

¹⁰⁵⁴ ARNALDI, P. *Ibidem*

¹⁰⁵⁵ ARNALDI, P. *Op. Cit.*, 1971, p. 219

¹⁰⁵⁶ ARNALDI, P. *Op. Cit.*, 1971, p. 221

¹⁰⁵⁷ LESLY, P., *Op. Cit.*, 1981 (1ª edición original en inglés: 1971)

¹⁰⁵⁸ NOGUERO I GRAU, A., *Op. Cit.*, 2000 (ed. electrónica), p. 82

7º) El mismo año, Noguero (1971)¹⁰⁵⁹ trazó las bases de su modelo de gestión de las Relaciones Públicas, que finalizaría años más tarde (Noguero, 1985)¹⁰⁶⁰ en base a su máxima axial: “hacerlo bien” (*doing*) y “hacerlo saber” (*telling*), de tal modo que la acción se fundamentaría en una actividad que dependería de la Dirección del sujeto que promueve las Relaciones Públicas. Se tratará de un proceso cerrado, configurado por cuatro fases:

- *Inicio de la investigación. Se estructura en función de los objetivos –inicio del proceso- y el análisis evaluativo de los resultados –al finalizar los tres procesos-. Por otro lado, en todo el proceso la investigación atiende al principio cibernético de retroalimentación.*
- *Organización. En este proceso se atiende a tres acepciones:*
 - 1ª *Planificación de la política general de la actividad de las Relaciones Públicas de acuerdo con los objetivos del sujeto promotor, en concordancia con los principios de las Relaciones Públicas.*
 - 2ª *Organización departamental (personal, medios técnicos y presupuestarios), sea en concurrencia de la actividad profesional integrada o externa.*
 - 3ª *Organización técnica de las actividades propiamente dichas (planes, campañas, programas o actos puntuales)*
- *Información. Comprende la creación y estudio de la actividad informativa ('Publicity'), así como su evaluación y producción de acuerdo con la selección de medios. Puede dividirse en planes informativos de diseño previo, de nueva planta y mixtos.*
- *Comunicación. Es el proceso exógeno inherente a la actividad de las Relaciones Públicas. Cuando se inicia esta etapa comienza la cuenta atrás y empieza el control de los resultados que se alcanzan y si éstos están en consonancia con las previsiones realizadas. El proceso de comunicación puede ser simple o compuesto, en el caso que se hayan contemplado una o varias alternativas -en actuación paralela o independiente- en concordancia con sus diferentes fases.*
- *Fin de la investigación. Se desglosa en:*
 1. *Evaluación y balance de la actividad departamental interna (personal y medios) y externa (asesora).*
 2. *Metodología y modelos operativos utilizados en la realización de planes, campañas, programas o actos puntuales.*
 3. *Análisis e incidencia del cambio social y tecnológico con respecto a los sujetos integrantes en el proceso de las Relaciones Públicas entendidas como función social. Sujetos promotores (personas físicas o jurídicas), sujetos asesores o ejecutores (técnicos o profesionales de la actividad), y sujetos receptores (los públicos).*
 4. *Nuevas necesidades y orientaciones desde el punto de vista humano y técnico con referencia a la actividad específica de las Relaciones Públicas.*

8º) Haner y Ford establecieron en un hoy lejano 1973 el siguiente modelo de toma de decisiones, estructurado en cinco fases¹⁰⁶¹:

1. *Definición del objetivo*
2. *Formulación de las medidas de eficacia*
3. *Presentación de alternativas*
4. *Evaluación de las alternativas*

¹⁰⁵⁹ NOGUERO I GRAU, A., 1971, p. 10: sin referencia bibliográfica del mismo autor en la edición electrónica de la *Op. Cit.*, 2000, p. 110

¹⁰⁶⁰ NOGUERO I GRAU, A., *Información y técnicas de Relaciones Públicas*, Barcelona: PPU, 1985, p. 5

¹⁰⁶¹ HANER, F.T., FORD, J.C., *Contemporary Management*, Columbus (OHIO): Merrill, 1973, p. 29

5. Selección de las alternativas preferibles

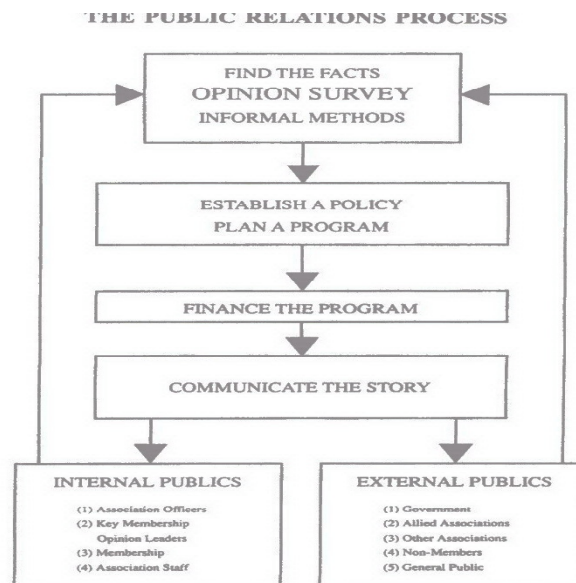
9º) Paul Garret, siendo vicepresidente de la "General Motors Corporation", desarrolló en 1975 su modelo de la "Fórmula Básica", descrito por T. Mayer (1975: 220), que en su momento tendría una gran difusión. Se centraba en la descripción de cómo los concesionarios automovilísticos se integraban en las políticas organizativas del fabricante de automóviles, toda vez que actuaban de intermediarios entre la alta dirección y los públicos de la empresa. Este modelo de relaciones internas fue rápidamente traducido a otros sectores de actividad, lo que permitió su aplicación más allá de la industria del automóvil, convirtiéndose en el símbolo que permitió comprender el impacto cualitativo que una buena comunicación interna podía producir más allá de los muros de la organización, en el exterior, a través de los "públicos puente"¹⁰⁶².

10ª) También en 1975, M. Radock¹⁰⁶³ dio forma a su modelo del "Programa de Progreso", que más que un modelo era un patrón o norma de desarrollo para llevar a cabo programas de acción en sectores concretos de actividad, como por ejemplo en el de la enseñanza universitaria¹⁰⁶⁴.

11º) Haynes, Massie y Wallace (1975) propugnaron cinco fases en la toma de decisión directiva:

1. Conciencia de la situación que provoca el problema
2. Diagnóstico, reconocimiento del problema crítico y definición del problema
3. Búsqueda y análisis de las alternativas disponibles y de sus consecuencias probables
4. Evaluación de las alternativas y selección del rumbo de la acción
5. Asegurarse la aceptación¹⁰⁶⁵.

12º) El modelo de Cutlip y Center (1952) tuvo aplicaciones diversas, como la que se utilizó en la Cámara de Comercio norteamericana y que describiría Ch. Steinberg (1975)¹⁰⁶⁶, destacando el papel fundamental que juega en la discusión del proceso el apartado de la financiación como condición ineludible¹⁰⁶⁷, según puede desprenderse del siguiente gráfico:



(Steinberg: 1975, 225).

¹⁰⁶² NOGUERO I GRAU, A., *Op. Cit.*, 2000 (ed. electrónica), p. 88

¹⁰⁶³ Cfr. RADOCK, M., "Public Relations for Educational Institutions", en LESLY, P., *Lesly's Public Relations Handbook*, Englewood Cliffs (NJ): Prentice Hall, 1975, p. 247

¹⁰⁶⁴ NOGUERO I GRAU, A., *Op. Cit.*, 2000 (ed. electrónica), p. 90

¹⁰⁶⁵ HAYNES, W.W., MASSIE, J.L., WALLACE jr., M.J., *Management: Analysis, Concepts and Cases*, Englewood-Cliffs (NJ): Prentice Hall, 2ª ed., 1975, p. 15

¹⁰⁶⁶ Cfr. STEINBERG, Ch. S., *The Creation of Consent: Public Relations in Practice*, New York: Hastings House, 1975, p. 225

13º) Durante la década de los años 70 el ejecutivo de la "Chrysler Corporation" Frank W. Wylie, quien también presidió la "Public Relations Society of America", elaboró un modelo, descrito por vez primera por Simon (1976)¹⁰⁶⁸ y posteriormente recogido por Cutlip y Center¹⁰⁶⁹, el que se describirán los siete elementos más remarcables de las definiciones al uso en ese momento:

- *Esfuerzo planificado o función de Dirección*
- *Vínculo ("relationship") entre la organización y sus públicos*
- *Evaluación de las opiniones y de las actitudes públicas*
- *La política, el procedimiento y la acción que relaciona a la organización en cuestión, con sus públicos.*
- *Medidas que se toman para que la antedicha política, el procedimiento y la acción sean en interés del público, y responsables desde el punto de vista social.*
- *Ejecución de la acción y/o programa de comunicación.*
- *Desarrollo de la armonía, buena voluntad, entendimiento y aceptación, como resultado final y buscado por la actividad de las Relaciones Públicas.*

La importancia de este modelo estriba en su esfuerzo tenaz en buscar el maridaje entre los elementos más usuales que estructuran las Relaciones Públicas, y que se entienda que esta actividad está inserta en la dinámica del proceso que las anima. Pero por otra parte, al entender –en cierta medida– que las Relaciones Públicas son un arte y no una ciencia, es sólo para explicitar el hecho de que las Relaciones Públicas no tienen lugar en un laboratorio, ni bajo los auspicios de una situación causa-efecto¹⁰⁷⁰.

14º) L. W. Nolte¹⁰⁷¹ estableció en 1979 su modelo centrado en torno a la idea de que toda organización debe adaptarse al medio, así como el medio a la organización, orientándose dicha adaptación, en ambos casos, a la naturaleza y la función de la opinión pública. En Nolte la opinión pública sería el inicio y el fin del proceso de las Relaciones Públicas y ésta podía ser débil o fuerte, amplia o limitada en cuanto a su difusión, silenciosa o ruidosa, favorable o contraria, pero siempre será importante lo que sienta, piensa y diga acerca de la organización. En el "Nolte's Chart":

La comunicación de entrada sirve de catalizador y de aprendizaje de la opinión pública, para ensayar si se comprende la política de la organización.

Al hablar de organización explica que la organización ha de tener su 'filosofía' y conocer sus características y variables, ya que los factores y valores específicos de la organización permitirán su perdurabilidad ('long time entity').

Desde el punto de vista de la política y acción se establecen las políticas de adaptación al medio. El cambio social, político y económico es un proceso contínuo.

La comunicación de salida es la fase de transmisión inteligible a los públicos. Contando con que la comunicación puede ser selectiva a un público, a algunos, o a muchos. Puesto que en cada caso conviene medir la necesidad comunicativa. Entendiendo como públicos a todos aquellos que de acuerdo a sus actitudes y opiniones pueden afectar a la organización, o viceversa, que puedan verse afectados por la organización.

La comunicación de otras fuentes plantea el fenómeno de la multiplicidad de fuentes por las que plurales emisores pueden expresar su opinión e incidir en la opinión pública. El ciclo de Nolte se cierra en la fase de la opinión pública en función de sus movimientos y actividad y la organización deberá fundamentar su política y conocer si se realiza correctamente el proceso de adaptación en su doble sentido¹⁰⁷².

¹⁰⁶⁷ NOGUERO I GRAU, A., *Op. Cit.*, 2000 (ed. electrónica), p. 92

¹⁰⁶⁸ *Cfr.* SIMON, R., referencia bibliográfica no citada por A. Noguero (2000, edición electrónica)

¹⁰⁶⁹ *Cfr.* CUTLIP, S.M, CENTER, A.H., *Op. Cit.*, 1982, p. 173

¹⁰⁷⁰ NOGUERO I GRAU, A., *Op. Cit.*, 2000 (edición electrónica), p. 96

¹⁰⁷¹ *Cfr.* NOLTE, L., W., *Fundamentals of Public Relations: Professional Guidelines. Concepts and Integrations*, New York: Pergamon, 2ª ed., 1979, p. 20 y pp. 111-114

¹⁰⁷² NOGUERO I GRAU, A., *Op. Cit.*, 2000 (edición electrónica), p. 99

MODELO DE LAWRENCE W. NOLTE



(Nolte: 1979, 20).

15º) Lesly (1980) describiría las fases de una acción de Relaciones Públicas, atendiendo a diversas etapas:

- Análisis del clima general de actitudes de los receptores y relaciones del emisor con su entorno.*
- Definición de la actitud de cualquier grupo con respecto al emisor.*
- Análisis valorativo de los estados de opinión.*
- Estudio de la previsión de los problemas potenciales, las necesidades y las oportunidades.*
- Formulación de una política definida.*
- Planificación de los medios para mejorar las actitudes de los públicos.*
- Ejecución de las actividades planificadas previamente.*
- Retroacción, evaluación y ajuste*¹⁰⁷³,

en el bien entendido de que antes de planificar un programa debería obtenerse respuesta a una serie de preguntas previas:

- ¿Cuáles son los objetivos?
- ¿Cuál es el clima actual de las actitudes y de las fuerzas subyacentes que afectan cualquier cosa que la organización haga o diga?
- ¿Se ha realizado un análisis objetivo de la organización?
- ¿Se han descrito y definido cuidadosamente las audiencias a las que hay que llegar?
- ¿Cuáles son los obstáculos específicos?
- ¿Cuáles son las oportunidades especiales?
- ¿Cuáles son las actividades presentes?
- ¿Qué hacen los demás?
- ¿Se está poniendo énfasis en la dirección del objetivo y en el establecimiento del clima de actitudes del futuro?
- ¿Existe una supervisión de todo el sistema?
- ¿Se han tomado en consideración las personalidades específicas, políticas y peculiaridades de la situación?
- ¿Ha sido el caso cuidadosamente desarrollado? ¿Se han seleccionado e identificado las ideas y datos que se necesita difundir? ¿Se han desarrollado los atractivos más eficaces, pensado en los intereses de las audiencias?
- ¿Se han evaluado los medios y otros canales de comunicación disponibles?
- ¿Cuáles son los recursos disponibles: presupuestos, recursos humanos, aliados?¹⁰⁷⁴

¹⁰⁷³ LESLY, PH., *Nuevo Manual de Relaciones Públicas*, Barcelona: Martínez Roca, Tomos I y II, 1981), vol. I, pp. 31-32

16º) Desde Brasil, Eunes (1981: 65-83) mencionará trece fases para lo que, en sus propias palabras, es la "secuencia lógica de la planificación":

- a) *Reconhecimento da necessidade de planejar*
- b) *Apoio da administração*
- c) *Saber o que planejar*
- d) *Definição dos objetivos*
- e) *Seleção dos públicos*
- f) *Estabelecimento de estratégias e táticas*
- g) *Criatividade na formulação de programas e técnicas de ação*
- h) *Escolha de instrumentos (médias)*
- i) *Estimativa de custos*
- j) *Aprovação da cúpula diretiva*
- k) *Conscientização da equipe executora*
- l) *Execução do plano*
- m) *Avaliação dos resultados*¹⁰⁷⁵

17º) En 1982, John Middleton¹⁰⁷⁶ plantearía un modelo de planificación basado en siete etapas:

1. *Análisis de los problemas*
2. *Determinación de la política y las metas*
3. *Evaluación de todas las soluciones posibles*
4. *Elección de la mejor solución*
5. *Establecimiento de los objetivos*
6. *Planificación de la aplicación*
7. *Evaluación*

18º) Frank Jefkins (1982)¹⁰⁷⁷ planteó el modelo de planificación simplificado de seis puntos que, a su juicio, estaba ampliamente aceptado en la época por los profesionales de las Relaciones Públicas:

- a. *Estimación de la situación*
- b. *Definición de los objetivos*
- c. *Definición de los públicos*
- d. *Selección de medios y técnicas*
- e. *Presupuesto*
- f. *Valoración de los resultados*¹⁰⁷⁸

19º) Mientras que en 1983, el brasileño Evangelista¹⁰⁷⁹, en relación a la secuencia de los procedimientos metodológicos necesarios para la planificación estratégica, sostendría que se basan en las siguientes siete etapas:

- a) *Estudo (exame da situação)*
 - *levantamento de informações e dados*
 - *formulação da situação*
 - *análise dos objetivos*

¹⁰⁷⁴ LESLY, PH., *Op. Cit.*, vol. II, 1981, pp. 47-49

¹⁰⁷⁵ KUNSCH, M.M.K., *Op. Cit.*, en A. CASTILLO ESPARCIA (coord.), *Op. Cit.*, 2005, p. 77

¹⁰⁷⁶ MIDDLETON, J., *Approche de la planification de la communication*, Paris: Les Presses de l'Unesco, 1982, p. 50

¹⁰⁷⁷ No nos ha sido posible localizar la fecha de la 1ª edición en inglés. Nos referimos a la de la edición de la editorial madrileña EDAF, con la que hemos trabajado (1982)

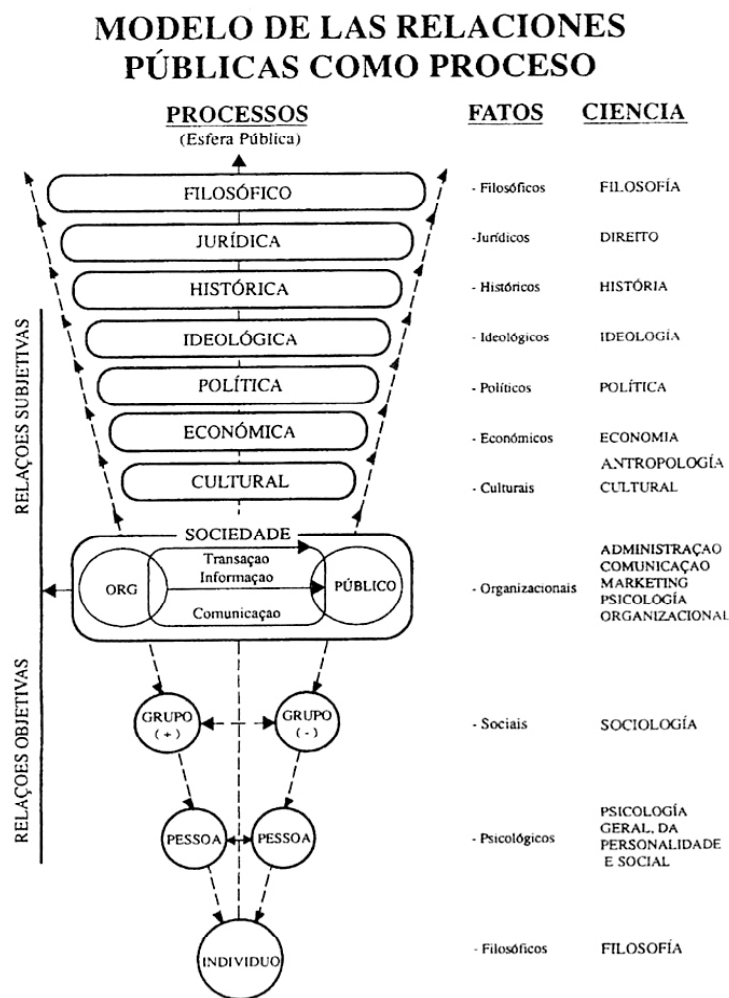
¹⁰⁷⁸ JEFKINS, F., *Relaciones Públicas*, Madrid: EDAF, 1982, p. 102

¹⁰⁷⁹ Cfr EVANGELISTA, M., *Planeamento de relações públicas*, Rio de Janeiro: Ediouro, 1983, pp. 28-39

- b) *Formulação de alternativas*
- c) *Seleção de alternativas*
- d) *Ação recomendada ou decisão*
- e) *Elaboração do documento*
- f) *Divulgação*
- g) *Acompanhamento (replanejamento)*¹⁰⁸⁰

20º) En el modelo elaborado por Porto Simões (1984)¹⁰⁸¹ sobre las Relaciones Públicas como proceso pluridimensional de interacción entre la organización y la sociedad, se plantearía la concordancia con la estructura psicosocial, cultural, económica, política, ideológica, jurídicoestatal, histórica y filosófica sustentada por el proceso de intercambio comunicativo que se reactivará por medio de la información. En este modelo, el sujeto promotor de las Relaciones Públicas podría ser un individuo (sujeto físico) o una organización (sujeto jurídico) y la información y la comunicación no se contemplarían como sinónimos. La sustentación positivista del fenómeno es inexistente, por globalista y Noguero opinaría a este respecto que:

*entre otras razones podemos señalar que sustraer los grupos de la esfera pública habermasiana para contraponer las relaciones objetivas a las relaciones subjetivas esfuerza en exceso la situación universalista y teórica que nos propone*¹⁰⁸².



(Simoes: 1984, 32).

¹⁰⁸⁰ KUNSCH, M.M.K., *Op. Cit.*, en A. CASTILLO ESPARCIA (coord.), *Op. Cit.*, 2005, p. 77

¹⁰⁸¹ *Cfr.* PORTO SIMOES (1984), p. 32: sin referencia bibliográfica en la edición electrónica de la *Op. Cit.* de A. Noguero i Grau (2000), p. 108

¹⁰⁸² NOGUERO I GRAU, A., *Op. Cit.*, 2000 (edición electrónica), p. 108

21º) N.R. Nager y T.H. Allen¹⁰⁸³ analizarían en 1984 los nueve pasos básicos de la planificación estratégica en Relaciones Públicas:

1. *Objetivos del Cliente/Empresario. ¿Cuál es el objetivo de la comunicación y cómo se facilita el logro de los objetivos de la organización?*
2. *Audiencia/Públicos. ¿A quién debe ir dirigido el mensaje? ¿Cómo son las características del mensaje? ¿Cómo emplear el conocimiento de los públicos para la estructuración del mensaje?*
3. *Públicos Objetivo. ¿Qué es lo que desea saber el público? ¿Cómo concretar el mensaje para conseguir el máximo interés de éstos?*
4. *Canales de Comunicación. ¿Cuál es el canal óptimo para llegar a los públicos clave? ¿Cómo emplear canales múltiples para el refuerzo de los mensajes clave?*
5. *Objetivos de los canales de comunicación. ¿Qué punto de vista esperan los medios de comunicación (gatepeeker) en términos informativos? ¿Qué soportes y por qué estarían interesados en esa información?*
6. *Fuentes y preguntas. ¿Qué fuentes de información –primarias y secundarias- son necesarias para obtener los hechos que sustentan el mensaje? ¿Expertos a entrevistar? ¿Bases de Datos a consultar?*
7. *Estrategias de Comunicación. ¿Qué factores del entorno pueden incidir en la aceptación del mensaje por parte de los públicos clave? ¿Están éstos a favor o en contra del mensaje?*
8. *Esencia del mensaje. ¿Qué efecto se espera conseguir de la comunicación sobre el público? ¿Se trata de diseñar un mensaje para informar o, por el contrario, para modificar actitudes y comportamientos?*
9. *Apoyo no verbal. ¿Puede ser realizado el mensaje escrito con fotografías, gráficos, películas, etc.?*

22º) El modelo del subsistema organizacional de las Relaciones propugnado por Grunig y Hunt (1984: 9) desde la inspiración proporcionada por la *Teoría General de Sistemas* aplicada a las organizaciones expresará en forma gráfica cómo el medio (*environment*) envuelve a la organización y, a la vez, cómo la organización está dirigida por el subsistema de la Dirección (*management subsystems*) y rodeado por el subsistema de Relaciones Públicas (*boundary role*). Se presentarán así, dos actividades centrales y cuatro complementarias de apoyo. En este sentido, la actividad de Relaciones Públicas jugará un rol de sostén general a la Dirección en relación a su gestión y, paralelamente, servirá de punto de referencia central a las necesidades originadas por las cuatro actividades necesarias y complementarias derivadas del funcionamiento de toda organización. Es decir: el subsistema de producción (*production subsystems*); el subsistema de distribución de productos (*market and distribute*), también denominado como subsistema de colocación/disposición (*disposal subsystems*); el subsistema de mantenimiento que se relaciona con el factor humano y el equipo de trabajo (*maintenance subsystems*); y el subsistema adaptativo/prospectivo a medio y, sobre todo, a largo plazo del diseño y análisis de las necesidades de la organización (*adaptive subsystems*)¹⁰⁸⁴.

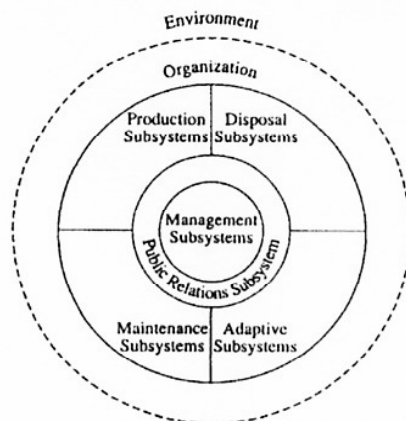
En este modelo teórico se articularán la estructura operativa y la relacional de la organización con respecto a sí misma y con el medio. Asimismo, especificará la dinámica de la función que cumplen las Relaciones Públicas en la organización, en la que interactuarán el subsistema de la Dirección, el Departamento de Relaciones Públicas y los públicos y en el que la comunicación, a su vez, se tipificará en torno a dos variables:

¹⁰⁸³ NAGER, N.R., ALLEN, T.H., *Op. Cit.*, New York: Longman, 1984

¹⁰⁸⁴ NOGUERO I GRAU, A., *Op. Cit.*, 2000 (edición electrónica), p. 114

1. la que se establece entre la Dirección y el Departamento de Relaciones Públicas
2. la que se lleva a cabo entre el Departamento de Relaciones Públicas y los públicos, toda vez que éste actúa como elemento de convergencia y equilibrio en el proceso, en tanto que sujeto ejecutor, ante el sujeto promotor (la organización) y el sujeto receptor (los públicos)¹⁰⁸⁵.

PUBLIC RELATIONS AS AN ORGANIZATIONAL SUBSYSTEM



(Grunig y Hunt : 1984, 9).

CARACTERÍSTICAS DE LOS CUATRO MODELOS DE RELACIONES PÚBLICAS SEGÚN GRUNIG Y HUNT

MODELO CARACTERÍSTICAS	AGENTE DE PRENSAINFORMACIÓN (PUBLICITY) 1850-1900	INFORMACIÓN PÚBLICA 1900-1920	DOBLE FLUJO ASIMÉTRICO 1920-1960	DOBLE FLUJO SIMÉTRICO 1960-1970
PROPÓSITO	PROPAGANDA	DISEMINACIÓN DE LA INFORMACIÓN	PERSUASIÓN CIENTÍFICA	ENTENDIMIENTO MUTUO
NATURALEZA DE LA COMUNICACIÓN	FLUJO ÚNICO TODA LA VERDAD NO ES ESENCIAL	FLUJO ÚNICO TODA LA VERDAD ES IMPORTANTE	DOBLE FLUJO LOS EFECTOS NO SON FACTOR DE EQUILIBRIO	DOBLE FLUJO LOS EFECTOS SON FACTOR DE EQUILIBRIO
MODELO DE COMUNICACIÓN	FUENTE → RECEPTOR	FUENTE → RECEPTOR	FUENTE → RECEPTOR ← RETROALIMENTACIÓN	GRUPO → GRUPO ←
NATURALEZA DE LA INVESTIGACIÓN	ESCALA "COUNTING HOUSE"	ESCALA LEGIBILIDAD Y LECTURA	FORMATIVA Y EVALUATIVA DE ACTITUDES	FORMATIVA Y EVALUATIVA DE "MUTUAL UNDERSTANDING"
PRINCIPALES FIGURAS HISTÓRICAS	P.T. BARNUM	IVY LEE	EDWARD L. BERNAYS	EDWARD L. BERNAYS, EDUCADORES Y LÍDERES PROFESIONALES
DÓNDE SE PRACTICAN EN LA ACTUALIDAD	DEPORTES, TEATRO, PROMOCIÓN DE PRODUCTOS	ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, ASOCIACIONES NO LUCRATIVAS, EMPRESAS	EMPRESAS COMPETITIVAS, AGENCIAS	EMPRESAS REGULADAS POR LA "MUTUAL UNDERSTANDING", AGENCIAS
PORCENTAJE ESTIMADO DE LAS ORGANIZACIONES QUE LOS EJERCEN EN LA ACTUALIDAD	15%	50%	20%	15%

(Noguero: 1990, 28).

¹⁰⁸⁵ NOGUERO I GRAU, A., *Op. Cit.*, 2000 (edición electrónica), p. 115

23º) También en 1984, W.H. Chase¹⁰⁸⁶, quien en 1976 acuñaría el modelo de "issues management" y sistematizaría la herramienta, estableció las cinco etapas de la estructura del proceso de planificación estratégica de la gestión de los conflictos potenciales. Incluimos aquí el modelo en tanto que, en nuestra personal consideración, forma parte ineludible de la etapa inicial de investigación del entorno del modelo general:

- *Identificación del tema o de la problemática potencialmente conflictiva*
- *Análisis*
- *Planes de Acción (opciones estratégicas)*
- *Puesta en práctica*
- *Evaluación de los resultados*

24º) Para E.J. Ehling¹⁰⁸⁷ (1985^a, 1985^b) las etapas modélicas serían estas seis:

- *Conceptualizing specific tasks and responsibilities such as budgeting, goal-setting, strategic planning, staffing, organizing, administering, and evaluating.*
- *Monitoring the organization's environment to analyze and evaluate opportunities and threats as that arise out of the interaction and relationships with other organizations and social groupings.*
- *Planning public relations programs to deal with the opportunities and threats found in the environment.*
- *Organizing and coordinating required resources inside and outside the organization to implement programs.*
- *Activating and administering programs of communication.*
- *Reviewing and evaluating program performance against stated objectives*

25º) Para el británico S. Whiteaker (1986) el proceso de toma de decisiones en Relaciones Públicas debe atender a las nueve etapas que se enumeran a continuación:

1. *Sumario de la situación y por qué se necesitan las Relaciones Públicas*
2. *Estrategia*
3. *Enfoques creativos*
4. *Objetivos*
5. *Tácticas*
6. *Técnicas de funcionamiento*
7. *Cómo se medirán los logros*
8. *Honorarios y gastos*
9. *Condiciones en que se ofrece el servicio*¹⁰⁸⁸

26º) En 1987 Long y Hazelton Jr.¹⁰⁸⁹, a partir de la *Teoría General de Sistemas*, configurarían un modelo de Relaciones Públicas en tanto que proceso, en el que su ámbito de actividad se establecerá como función comunicativa de la Dirección, por medio de la cual las organizaciones se adaptarán al entorno exterior para el logro de sus objetivos, tal como propugnaba Van der Meiden (1987: 2). Así, Long y Hazelton Jr. apostarían por un modelo para el proceso de la toma de decisiones de la función Relaciones Públicas basado en tres etapas:

1. *Identificación del problema*

¹⁰⁸⁶ CHASE, W.H., *Op. Cit.*, 1984, p. 36

¹⁰⁸⁷ EHLING, W.P., "Application of Decision Theory in the Construction of a Theory of Public Relations Management, II", *Public Relations Research & Education*, n° 1, vol. 1, summer 1985, pp. 15-38 y EHLING, W.P., "Application of Decision Theory in the Construction of a Theory of Public Relations Management, I", *Public Relations Research & Education*, n° 1, vol. 2, summer 1985, pp. 4-22

¹⁰⁸⁸ WHITEAKER, S., *Publicidad y Relaciones Públicas. Superación profesional*, México: Diana, 1990 (1ª ed. en inglés: *A Career in Advertising and Public Relations*, B.T. Batsford Ltd., 1986), p. 87

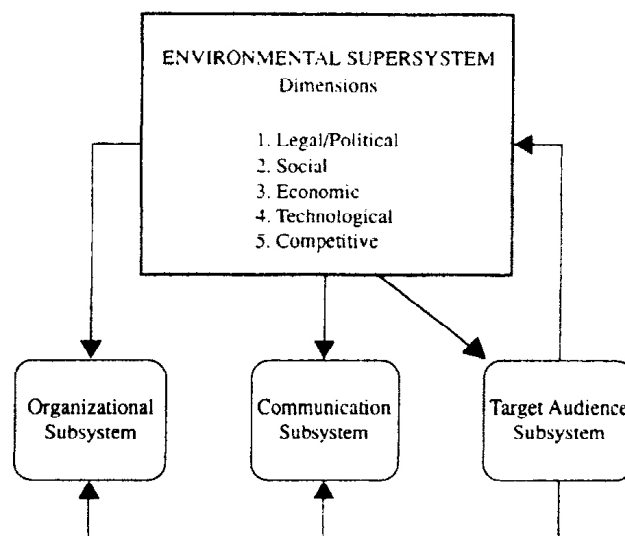
¹⁰⁸⁹ Cfr. LONG, L., HAZELTON, V., "Public Relations: A Theoretical and Practical Response", *Public Relations Review*, vol. XIII, n° 2, 1987, p. 9

2. *Investigación y análisis (supervisión permanente del entorno y de las condiciones de la organización)*
3. *Identificación de la solución*

En resumen: es de sobras conocido que corrientemente se asocian las Relaciones Públicas únicamente al "hacerlo saber", obviando el "hacerlo bien". La aportación de Long y Hazelton con respecto al *telling* se elaborará con profusión en tanto que nexo de función social de las Relaciones Públicas y será requisito comunicacional indispensable. Para ello partieron de una primera premisa que seleccionaba una definición de las Relaciones Públicas que explicitaba claramente su fundamento como función comunicativa de la Dirección, en línea con el concepto generador de otros modelos, entre los cuales destaca el de Nolte (1979; 20), la cual se estructuraba alrededor de seis elementos: Función comunicativa; Dirección; Organización; Adaptación/alteración/mantenimiento; Medioambiente y Objetivo(s). Los autores, a continuación, conceptualizarían el proceso como modelo de sistema abierto y ubicado en un plano macroscópico e inserto en un medioambiente configurado por cinco dimensiones: Político-legal (*Public Affairs*), Social, Económica, Tecnología y Competitiva¹⁰⁹⁰.

Dicho medioambiente multidimensional proporcionaría la captación o recepción de un *input* exógeno a los tres subsistemas que, paralelamente, afectarán a los *inputs* de cada uno de ellos. En el subsistema organizacional planteado en el Esquema 1 se describirán su estructura y su capacidad operativa, así como la forma de llegada de los *inputs* y las transformaciones que ocasionarán en la organización. Tras la toma de decisión y la búsqueda de soluciones adecuadas, se conseguirá un resultado que generará otros tantos *utputs*, que serán transferidos al subsistema de comunicación¹⁰⁹¹. En el subsistema comunicacional (Esquema 2) se diseñan y producen los mensajes (*pubicity laboratory*) y en el subsistema de la audiencia objetiva (Esquema 3) se aprecia que este proceso influencia a los públicos en un sentido cognitivo y/ o conductual, pero en ambos casos "sólo cuenta con el valor científico de la efectividad de la información -que en el peor de los casos- podemos tildar de persuasiva (Xifra, 1972: 30-31)".

THE PUBLIC RELATIONS PROCESS MODEL



(Long y Hazelton : 1987. 9).

¹⁰⁹⁰ NOGUERO I GRAU, A., *Op. Cit.*, 2000 (edición electrónica), pp. 116-118

¹⁰⁹¹ NOGUERO I GRAU, A., *Op. Cit.*, 2000 (edición electrónica), pp. 118-119

27º) Martin Martin en 1995 citará a García Falcón (1987: 49) para definir en qué consistía un Plan Estratégico de Comunicación, lo cual realizaría definiendo sus fases-etapas:

- *Investigación de mercado exterior, para saber cuáles son las características técnicas de nuestro público objetivo-target o potenciales receptores, a los que dirigir nuestras actividades, productos y servicios (datos cuantitativos y cualitativos).*
- *Realización de:*
 - *Investigación interna, por medio de: encuestas a empleados; entrevistas con mandos superiores e intermedios y sindicatos; reuniones con empleados, jefes y sindicatos, observación de datos; análisis de resultados.*

Para: conocer la Cultura Corporativa; tener el apoyo incondicional de los empleados, jefes y sindicatos; fijar la opinión sobre la Imagen Pública.
 - *Investigación externa, por medio de: encuestas y entrevistas a clientes, proveedores, público actual y potencial...*

Para: lograr la confianza del público al que nos dirigimos y potenciar dicha Imagen Pública.
- *Determinación del posicionamiento de la organización en el mercado, por medio de: investigación de cómo es su competencia; cómo se observa la organización desde el exterior; cómo se perciben sus acciones, servicios...*
- *Creación de un Comité Asesor de Comunicación, formado por la Presidencia o Dirección General, Dirección de Comunicación, Consultor externo y Técnico especialista en cada tema a tratar que: sea dirigido por un solo Portavoz de la organización; convenza de la necesidad de Comunicación directa entre Alta Dirección, empleados y sindicatos; coordine todas las investigaciones; se reúna regularmente y en cualquier situación de crisis; realice las comunicaciones, tanto internas como externas, centralizándolas a través del consiguiente Gabinete de Comunicación; seleccione los canales de difusión idóneos; planifique, diagnostique y aplique medidas concretas de Comunicación e Imagen Pública; esté en contacto permanente con la Alta Dirección y los medios de comunicación.*
- *Aplicación, control, seguimiento y evaluación de acciones: búsqueda de canales idóneos internos y externos (notas de prensa, boletín informativo, revista, dossiers informativos, discursos, cursos...); observación y evaluación de la fase de realización e incidencia de los mismos, en el público interno y externo que los recibe; encuestas que comprueben la existencia del Plan global: posttest de resultados; redacción de conclusiones prácticas, para aplicaciones posteriores sobre el clima de Comunicación Interna y Externa de la organización.*

Como indicamos en la última Fase del Plan Estratégico de Comunicación (2.3), es imprescindible controlar, analizar y evaluar todo tipo de acciones de Comunicación Interna y Externa que realiza la empresa/institución, para saber su EFICACIA final, a través de las siguientes FASES:

- *Control y análisis (Cualitativo)*
 - *Aplicación de medidas y canales idóneos*
 - *Tendencias de opinión pública y medios de comunicación*
 - *Eradicación de Problemas de Comunicación*
 - *Coincidencia con Información emitida*
 - *Enfoque dado*
 - *Emplazamiento noticia*
 - *Apoyo gráfico y audiovisual*
 - *Tiempo y espacio obtenido*

- *Evaluación (Cuantitativa)*
 - *Espacio y tiempo obtenido en medios de comunicación*
 - *Audiencia de informaciones en:*
 - *Agencias informativas*
 - *Prensa*
 - *Revistas*
 - *Radio*
 - *Televisión*
 - *Internet...*
 - *Número veces pronunciada empresa/institución*
 - *Evaluación del Coste/Global y porcentual (Presupuesto)*
- *Conclusiones, Recomendaciones finales*¹⁰⁹²

Asimismo, deberá proporcionarse respuesta previa a ciertos interrogantes fundamentales, basados en las siguientes seis preguntas:

- *QUÉ: análisis de la situación a analizar*
- *QUIÉN: análisis pormenorizado de las necesidades de comunicación de la organización*
- *CÓMO: desarrollo del plan estratégico propiamente dicho, basado en Comunicación e Imagen (notas de prensa, ruedas de prensa...) y publicidad institucional*
- *CUÁNDO: elección del calendario más adecuado*
- *DÓNDE: diseño del plan de medios a través de los cuales difundir los mensajes*
- *POR QUÉ: verificación de la eficacia y rentabilidad del plan estratégico.*

Es decir, estas seis cuestiones fundamentales podrían resumirse en la configuración de las siguientes tres fases:

- 1ª) *Definición y diseño de un plan estratégico de comunicación idóneo*
- 2ª) *Estudio de la estructura y de las necesidades reales de dicho plan*
- 3ª) *Establecer los canales óptimos para dirigir adecuadamente, tanto interna como externamente la verdadera imagen pública*¹⁰⁹³.

28º) En 1988 Christian Régouby planteó una *plataforma estratégica de la comunicación*, que categorizó como global, en la que estableció una relación entre *objetivos, estrategias, conceptos y planes de acción*¹⁰⁹⁴:

1. *Definir los objetivos estratégicos de la comunicación global*
2. *Identificar y analizar los objetivos de la comunicación global*
 - *Identificación de los objetivos*
 - *Análisis de los objetivos*
3. *Expresar el posicionamiento*
4. *Elegir y definir la estrategia a mantener*
 - *elección política y creativa*
 - *elección al servicio de la estrategia de empresa*
 - *definición con relaciones a varios niveles*

¹⁰⁹² MARTIN MARTIN, F., *Op. Cit.*, 1995, pp. 39-42

¹⁰⁹³ MARTIN MARTIN, F., *Op. Cit.*, 1995, p. 146

¹⁰⁹⁴ RÉGOUBY, CH., *Op.Cit.*, 1989, pp. 134-139

- * *estrategia en la elección de los objetivos*
- * *estrategia de los niveles de discurso*
- * *estrategia de las técnicas a poner en marcha*

5. *Expresión del concepto de marca*
6. *Expresión de los conceptos de campaña*
7. *Plan de Acción de la comunicación global*

29º) El profesor J.L. Arceo Vacas (1988) estableció en su modelo estratégico las seis etapas de actuación en Relaciones Públicas siguientes¹⁰⁹⁵:

- *Investigación*
- *Estrategia*
- *Selección y Planificación de Medios*
- *Pre-test*
- *Lanzamiento*
- *Post-test*

30º) Por su parte, Boiry dictaría en 1989 que para llevar a cabo la gestión de la comunicación debe recurrirse a la *Dirección por Objetivos (DPO)*. Este proceso cibernético, que en el área anglosajona recibe la denominación de P.P.B.S. (*Programming Planning Budgeting System*) y en la francesa R.C.B. (*Rationalisation des Choix Budgétaires*), planteará tres fases para su desarrollo¹⁰⁹⁶:

Primera Fase: Definición de los objetivos que, partiendo de la cúspide, descenderán dividiéndose hasta el servicio o la unidad (centro) dotado del conjunto de medios necesarios para la ejecución de un objetivo fragmentario. El centro de responsabilidad puede tener varios objetivos, pero cada objetivo debe tener un responsable.

Segunda Fase: Definición de los programas. Elaborados por la unidad de base, los programas que precisan las acciones a emprender, los medios a poner en marcha, los presupuestos necesarios, remontan a la cúspide, y así las palabras "diálogo" y "participación", que muy a menudo son palabras vacías, adquieren su sentido en la discusión que se abrirá para llegar a un ajuste aceptable para cada parte entre los objetivos y los medios.

Entraremos entonces en la Tercera Fase. Una vez aceptados los objetivos, los medios acordados constituyen la base de un acuerdo contractual.

31º) Según se ha expuesto anteriormente, los profesores universitarios estadounidenses Wilcox, Cameron, Autt, y Agee publicaron en 1999 un libro de texto que trataba monográficamente el planteamiento estratégico de los programas de Relaciones Públicas. Citaron a Broom y Dozier (1989), quienes diez años antes habían definido la planificación estratégica como la toma de decisión acerca de dónde se quiere estar en el futuro (el fin u *objetivo*) y cómo llegar hasta allí (las *estrategias*), considerado que la planificación óptima es aquella que se realiza de forma sistemática y tiene su origen en la recopilación y posterior análisis de la información de base imprescindible. Para estos autores, todo plan de Relaciones Públicas debería incluir ocho componentes o etapas esenciales¹⁰⁹⁷, a saber:

1. *Situación*
2. *Objetivos*
3. *Público*
4. *Estrategia*

¹⁰⁹⁵ ARCEO VACAS, J.L., *Op. Cit.*, 1988, pp. 103-108

¹⁰⁹⁶ BOIRY, PH. A., *Op. Cit.*, 1998, p. 51

¹⁰⁹⁷ WILCOX, D.L., CAMERON, G.T., AUTT, PH.H., AGEE, W.K., pp. 152-155

5. *Tácticas*
6. *Calendario / Plazos temporales*
7. *Presupuesto*
8. *Evaluación*

32º) Sin embargo, en la edición en inglés de 1990 de la misma obra de Broom y Dozier aparecerán hasta en número de diez las etapas del proceso estratégico¹⁰⁹⁸:

- *The problem*
- *Situation analysis – background information, data evidence*
 - *Internal factors/forces*
 - *External factor/forces*
- *Program goal*
- *Publics*
- *Program objectives –for each public*
 - *Who is involved/affected?*
 - *How are they involved/affected?*
- *Action program – for each public*
- *Communication program –for each public*
 - *Message strategies*
 - *Media strategies*
- *Program implementation plans*
 - *Assignment of responsibilities*
 - *Schedules*
 - *Budget*
- *Evaluation plans*
- *Feedback and program adjustment*

Un conocimiento exhaustivo de la situación sería el *punto de partida* imprescindible para establecer los objetivos del plan o programa de Relaciones Públicas, e incluirían ahí la investigación. Una vez detectada la situación y/o el problema, la *siguiente etapa* se centrará en determinar los objetivos del programa, los cuales deberán ajustarse a la situación; ser realistas y alcanzables y, finalmente, mensurables para verificar su alcance. Los autores afirmarán la existencia de dos tipologías de objetivos: los *informativos* y los *motivacionales*.

La *tercera etapa*, es decir, la determinación de la audiencia, comenzará con la identificación de los públicos clave primarios y secundarios a los cuales se dirigirán los mensajes y que deberán definirse y concretarse lo más posible. Sin una especificación clara de los públicos será del todo imposible plantear las etapas siguientes, que son las que permitirán establecer la mejor manera de llegar a éstos.

En la *cuarta fase* deberá definirse la *estrategia*, es decir, la descripción de cómo pretende alcanzarse el objetivo previsto. Nos parece especialmente interesante destacar que los autores matizan el hecho de que un planteamiento estratégico de un programa o plan de Relaciones Públicas puede ofrecer directrices estratégicas generales para un programa global o, por el contrario, el programa puede plantear diversas estrategias, en función de los objetivos planteados y también de los públicos seleccionados. Para estos autores, se incluye en esta etapa la definición de los *mensajes-clave* a comunicar, y las temáticas clave que deben ser transmitidas a los públicos, tras lo cual es posible, ya, avanzar hasta la fase siguiente: las *tácticas*, entendidas como la descripción secuencial de las distintas actividades que van a implementarse para la consecución de

¹⁰⁹⁸ BROOM, G., DOZIER, D., *Op. Cit.*, 1990, p. 25

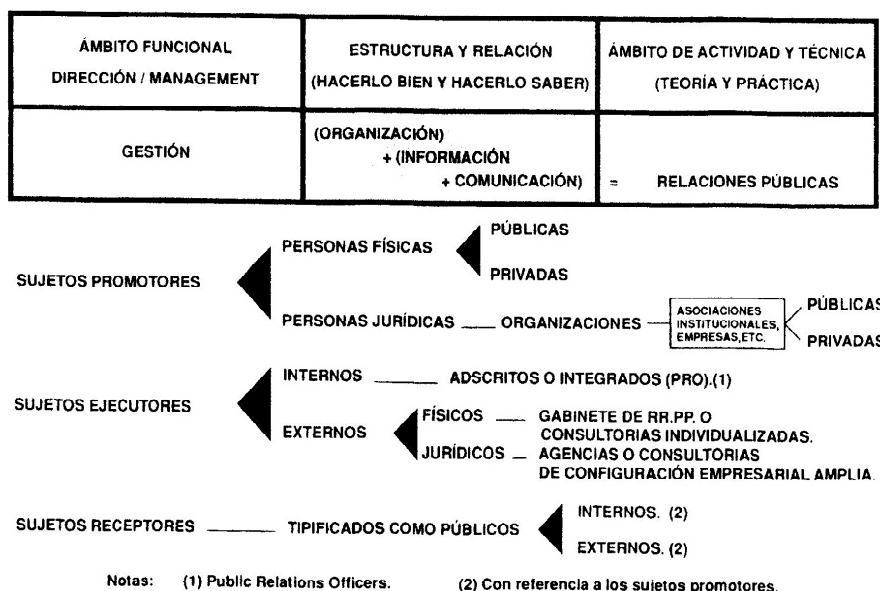
los objetivos previamente definidos, utilizando para ello las herramientas de comunicación que sean más operativas y adecuadas¹⁰⁹⁹.

La siguiente etapa consistirá en *calendarizar* el plan o programa, o lo que es lo mismo, programar y establecer la secuencia temporal en que van a desarrollarse las diversas tácticas o actividades. A *continuación*, se programará el *presupuesto*, entendido como la previsión de recursos, humanos y financieros, necesarios para hacer frente al desarrollo del programa, lo cual permitirá, en la siguiente y *última etapa*, la de *evaluación*, contrastar los gastos estimados en la previsión inicial con los gastos realmente realizados. En efecto: los objetivos planteados deberán ser mensurables, lo que permitirá dar paso a la mencionada última fase del planteamiento estratégico, que será la etapa final que permitirá valorar si se han alcanzado los objetivos fijados al término de la ejecución y si el programa ha alcanzado los propósitos previstos¹¹⁰⁰.

33º) A. Noguero planteó en su tesis doctoral (1990: 26) el modelo de los sujetos de las Relaciones Públicas, en el que se determinaría el diagrama básico del contenido y el continente de las Relaciones Públicas como *factum* universalista. Su naturaleza, estructura e interrelaciones serían plasmados gráficamente, llevándose a cabo un análisis conceptual de sus sujetos (promotores, ejecutores y receptores)¹¹⁰¹.

DIAGRAMA DEL CONCEPTO AL CONTINENTE Y CONTENIDO DEL "FACTUM" DE LAS RELACIONES PÚBLICAS
SU OBJETO Y NATURALEZA: SUS SUJETOS, PROMOTORES, EJECUTORES Y RECEPTORES.

(Noguero: 1980 y 1990)



34º) Bartoli, desde la escuela francesa de la Comunicación Organizacional, planteará en 1991 un concepto interesante: la *comunicación organizada*. Así, identificará claramente como una patología que la comunicación, -que en su obra se centrará plenamente en los aspectos de aplicación a los públicos internos, pero que nos atrevemos a considerar como de aplicación universal, incluyendo a la comunicación externa-, el hecho de no establecer sus bases en torno a la planificación estratégica. Es decir, para Bartoli, sería un error fundamental la actuación táctica sin una estrategia previa:

¹⁰⁹⁹ WILCOX, D.L., AUTT, PH.H., AGEE, W.K., CAMERON, G.T., *I Op. Cit.*, pp. 158-161

¹¹⁰⁰ WILCOX, D.L., AUTT, PH.H., AGEE, W.K., CAMERON, G.T., *Op. Cit.*, pp. 163-167

¹¹⁰¹ NOGUERO I GRAU, A., *Op. Cit.*, 2000, edición electrónica, p. 112

A menudo los aficionados a la comunicación se han preocupado por analizar los mecanismos o por definir los soportes de la misma. Pero pocos son los que "también" explicitaron la dimensión política y de dirección de la comunicación¹¹⁰²

Con esta cita se deduce claramente que Bartoli clasifica de "aficionados" (o, lo que es lo mismo, de "no profesionales" a todos aquellos que practican el oficio de la comunicación como algo no vinculado a un objetivo de dirección, es decir que, indirectamente, planteará que la comunicación debe ser objeto de una dirección de comunicación, o en otras palabras, que la comunicación debe constituirse en área funcional independiente. En este sentido, pues, Bartoli se referirá a la dirección como responsable directa de las siguientes variables¹¹⁰³:

- *Conducta y Planificación (objetivos a medio plazo)*
- *Organización*
- *Asignación y Recursos*
- *Animación y Activación*
- *Control*

Para Bartoli, la comunicación deberá basarse en las siguientes etapas de la planificación estratégica:

La idea de comunicación nos parece transversal a las cinco familias que definen la dirección:

- *planificar supone una definición y una explicitación de los objetivos a medio plazo*
- *organizar implica la implantación de procedimientos formales o informales de 'comunicación' y 'coordinación'*
- *asignar implica 'conocer' los medios y recursos disponibles, los ya atribuidos y los resultados obtenidos para medir la eficiencia*
- *animar y activar son misiones que se basan fundamentalmente en la comunicación (para manejar los cambios y motivar a los actores, la 'expresión' y la 'escucha' representan condiciones necesarias permanentes*
- *controlar supone que existen herramientas de control, es decir, un 'sistema de información vital' del tipo "indicadores de control" que provee datos pertinentes y permite, especialmente, prevenir, anticipar o regular disfunciones.*

Por otra parte, más allá de los márgenes de la administración, se plantea el problema del 'estilo' de dirección. En efecto, la manera en que los 'ejecutivos' organizarán y comunicarán es tan importante como el efecto esperado de esas acciones¹¹⁰⁴.

35º) Grunig y Repper, en 1992, concluyeron que las etapas que se enumerarán a continuación deberán ser la base de la dirección estratégica en Relaciones Públicas¹¹⁰⁵:

1. *Stakeholder Stage. An organization has a relationship with stakeholders when the behavior of the organization or of a stakeholder has consequences on the other. Public Relations should do formative research to scan the environment and the behavior of the organization to identify these consequences. Ongoing communication with these stakeholders helps to build a stable, long-term relationship that managers conflict that may occur in the relationship.*
2. *Public Stage. Public form when stakeholders recognize one or more of the consequences as a problem and organize to do something about it or them. Public relations should do research to identify and segment these publics. At this stage focus groups are particularly helpful.*

¹¹⁰² BARTOLI, A., *Op. Cit.*, 1992, p. 84

¹¹⁰³ BARTOLI, A., *Op. Cit.*, 1992, pp. 121-122

¹¹⁰⁴ BARTOLI, A., *Ibidem*

¹¹⁰⁵ GRUNIG, J.E., REPPER, F., *Op. Cit.*, 1992, p. 124

Communication to involve publics in the decision process of the organization helps to manage conflict before communication campaigns become necessary.

3. *Issue Stage. Publics organize and create "issues" out of the problems they perceive. Public relations should anticipate these issues and manage the organization's response to them. This is known as "issues management". The media play a major role in the creation and expansion of issues. In particular, media coverage of issues may produce publics other than activist ones – especially "hot-issue" publics. At this stage, research should segment publics. Communication programs should use the mass media as well as interpersonal communication with activists to try to resolve the issue through negotiation.*

Public relations should plan communication programs with different stakeholders or publics at each of the above three stages. In doing so, it should follow steps 4-7.

- *Public relations should develop formal objectives such as communication, accuracy, understanding, agreement, and complementary behavior for its communication programs.*
- *Public relations should plan formal programs and campaigns to accomplish the objectives.*
- *Public relations, especially the technicians, should implement the programs and campaigns.*
- *Public relations should evaluate the effectiveness of programs in meeting their objectives and in reducing the conflict produced by the problems and issues that brought about the programs.*

36º) En este sentido, también el profesor J.E. Grunig, con la colaboración de Fred C. Repper, planteará en 1992 un modelo genérico de Dirección Estratégica en nueve etapas, inspirado en diversos autores¹¹⁰⁶, como paso previo a una definición modélica aplicada al ámbito de las Relaciones Públicas. Es el siguiente¹¹⁰⁷:

- *Determination of the mission of the company, including broad statements about its purpose, philosophy, and goals.*
- *Development of a company profile that reflects its internal condition and capability.*
- *Assessment of the company's external environment, both in terms of competitive and general contextual factors.*
- *Interactive opportunity analysis of possible options uncovered in the matching of the company profile with the external environment.*
- *Identification of desired options uncovered when the set of possibilities is considered in light of the company mission.*
- *Strategic choice of a set long-term objectives and grand strategies needed to achieve the desired options.*
- *Development of annual objectives and short-term strategies that are compatible with the long-term objectives and grand strategies.*
- *Implementation of strategic choice decisions using budgeted resources and matching tasks, people, structures, technologies, and reward systems.*
- *Review and evaluation of the success of the strategic process to serve as a basis of control and as an input for future decision making.*

¹¹⁰⁶ Uytendaele et al. (1977: 9); Higgins (1979: 9-10); Steiner et al. (1982: 18); Greene et al., (1985: 544); Holt (1987: 161); Massie y Douglas (1985: 113) y Pearce y Robinson (1982)

¹¹⁰⁷ GRUNIG, J.E., REPPER, F., *Op. Cit.*, 1992, pp. 119-120

37º) En 1993, el desaparecido consultor catalán August Ferrer postuló que para la creación de un *Proyecto de Empresa* (el equivalente del concepto "Misión de la Empresa") encaminado a la obtención de una auténtica "cultura de empresa"¹¹⁰⁸:

Deben producirse unos principios de actuación claros y específicos, concernientes a las fases de definición y difusión del programa:

- a) *en la fase de preparación del programa debe definirse la imagen actual de la empresa y la deseada.*
- b) *en la fase de formación del personal, colaboradores y animadores del proyecto deben crear los grupos de reflexión capaces de motivar, movilizar y sintetizar las propuestas y acciones a emprender*
- c) *en la fase de difusión del programa se ha de informar al personal de todos los estamentos, departamentos y centros de dirección del sistema o sistemas de aplicación de las acciones decididas en el cuadro/escenario del proyecto*¹¹⁰⁹.

38º) En ese mismo año de 1993 Canilli planteará las etapas siguientes del proceso estratégico:

- *Definición y análisis del entorno*
- *Objetivos*
- *Estrategias*
- *Instrumentos*
- *Control de los resultados*
- *Valoración final*¹¹¹⁰

39º) D'Aprix, en 1995, plantearía el modelo de comunicación, que encuadraría plenamente en la vertiente estratégica. Para D'Aprix, el proceso de comunicación estratégica comienza por la *investigación*. El segundo paso consiste en el desarrollo de una declaración de la *visión* y de los *valores* de la organización para ver si coincide con las aspiraciones y los sueños de la conducción. En una tercera fase deben establecerse los *objetivos de comunicación* para, finalmente, en la etapa siguiente, *convertir los objetivos en tácticas*, es decir, definir las *cuestiones* y los *mensajes*, así como los mejores *canales* para transmitir dichos mensajes y los parámetros de medición de la *eficacia*. Finalmente, conviene crear un *cronograma* y desarrollar los sistemas de *control de evaluación* y retroalimentación por parte del público al que va dirigido el programa. En este sentido, D'Aprix (1995) sintetizará las distintas etapas del modelo de comunicación estratégica propuesto:

Parte I - EVALUACION DE LA ORGANIZACIÓN

- *Comunicación de la conducción. Necesidades/Problemas*
- *Necesidades y creencias del público*
- *Auditoria de los actuales programas de comunicación*
- *Investigación de las mejores prácticas*

Parte II y Parte III - EVALUACION DE LA ORGANIZACIÓN

- *Visión, misión y valores de la organización*

¹¹⁰⁸ El "Proyecto de Empresa", que Ferrer define como que "define la voluntad de ser de la empresa en el futuro inmediato... qué quiere ser la empresa y cuáles son sus vocaciones y objetivos, con total coherencia e integración, explicando y justificando el plan global e integral de comunicación como elemento prioritario de credibilidad. La empresa actual y de futuro ha de tener, pues y consecuentemente, una 'moral', una 'política' y un 'programa' perfectamente determinados" y que es la base del modelo de la Escuela de Relaciones Públicas europeas [FERRER I FORNS, A., *Relaciones Públicas, empresa y sociedad*, Girona: Escola Superior de Relacions Públiques, 2ª ed. ampliada, 1993, p. 96], es el equivalente anglosajón de la "misión" [Ver ALBRECHT, K., *Op. Cit.*, 1994]

¹¹⁰⁹ FERRER I FORNS, A., *Op. Cit.*, 1993, p. 97

¹¹¹⁰ CANILLI, C., *Curso de Relaciones Públicas. Objetivos – instrumentos – técnicas*, Barcelona: de Vecchi, 1993, pp. 87-105

- *Necesidades de comunicación, cuestiones de negocios*
 - *Objetivos de Comunicación*
 - *Tácticas*
 - *Mensajes*
 - *Medidas*
 - *Programas*
 - *Cronograma*

RELACIONAR LAS CUESTIONES DE NEGOCIOS CON LAS FUERZAS DE MERCADO

- *Fuerza del Mercado*
- *Cuestión*
- *Mensaje(s)*

Parte IV - EVALUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

- *Visión, misión y valores de la organización*
- *Necesidades de comunicación, cuestiones de negocios*
 - *Objetivos de comunicación*
 - *Tácticas*
- *Evaluación y retroalimentación¹¹¹¹*

40º) Por el contrario, para Harrison (1995), el Plan de Relaciones Públicas se configura en base a las etapas siguientes:

- *WHY – Aims and objectives*
- *WHAT – The message*
- *WHO – The receiver*
- *How – The programme of activity*
- *How effective: Evaluation,*

atendiendo siempre al siguiente proceso para la toma de decisiones:

- *Starting from where you are: the communications audit*
- *Formulating your corporate communications strategy*
- *Monitoring and reviewing¹¹¹²*

41º) Anne Gregory en 1996 establecerá dos grandes cuestiones a plantear frente al diseño de un plan estratégico:

- *Information. Finding out everything there is to know about the task in hand -carefull research and análisis*
- *Strategy. Using that information to identify the guiding principles and main thrust of the programme,*

para, posteriormente, establecer los orígenes del proceso estratégico en base al modelo clásico marstoniano en cuatro etapas¹¹¹³:

- *Awareness. Understanding the current situation*
- *Formulation. Selecting the appropriate strategy*
- *Implementation. Putting the strategy into action*
- *Evaluation. Monitoring progress for corrective action,*

¹¹¹¹ D'APRIX, R., *Op. Cit.*, 1999, pp. 87-105

¹¹¹² HARRISON, S., *Op. Cit.*, 1995, pp. 47-72

¹¹¹³ GREGORY, A., *Op. Cit.*, 2000, pp. 40-11

y en el de Cutlip, Center y Broom y su famoso modelo circular de cuatro etapas. Sin embargo, el motivo por el cual hemos incluido a esta autora en este capítulo se debe a su desarrollo de la secuencia de la planificación en 10 fases o etapas lógicas¹¹¹⁴:

1. *Analysis*
2. *Objectives*
3. *Publics (audiences)*
4. *Messages*
5. *Strategy*
6. *Tactics*
7. *Timescales*
8. *Resources*
9. *Evaluation*
10. *Review*

La autora británica planteará una cuestión interesante: un desarrollo en forma de árbol de la planificación estratégica de las Relaciones Públicas en función de los públicos, que reducirá a tres¹¹¹⁵. No compartimos su sentido restrictivo de la selección de públicos, como hemos manifestado con anterioridad en este mismo texto, pero como entendemos que el mismo planteamiento puede ser aplicable a un *mapa de públicos* de mayor alcance abarcador, en este sentido destacamos la originalidad y eficacia del enfoque, que reproducimos a continuación:

1. *Overall Programme: Objectives. Major Publics. Main Messages*
Community Relations Plan: Objectives. Sub-publics. Sub-messages. Programme of action. Evaluation
Public Affairs Plan: Objectives. Sub-publics. Sub-messages. Programme of action. Evaluation
Investor Relations Plan: Objectives. Sub-publics. Sub-messages. Programme of action. Evaluation
2. *Overall Evaluation. Review.*

42º) Fita describirá en 1999 la metodología de planificación estratégica global, concebida en 1996 por Jordi Xifra y por él mismo como método docente utilizado en la Escuela Superior de Relaciones Públicas de la Universidad de Gerona para la ejecución de un estudio sobre el análisis y las investigaciones frente a la imagen pública, la comunicación interna y las estrategias de comunicación externa, que contemplará ocho etapas en total, si bien presentadas bajo el formato de cuatro grandes bloques¹¹¹⁶ por lo que, de hecho, la propuesta metodológica de Xifra y Fita, en esencia, se correspondería con el formato del modelo clásico de Marston:

1. *ANÁLISIS SITUACIONAL DE LAS RELACIONES PÚBLICAS*
 - *Situación*
 - *Estado actual de la organización*
 - *Esclarecimiento del lugar de residencia del poder formal y del informal en el análisis del organigrama.*
 - *Planteamiento preciso, claro y conciso del problema de Relaciones Públicas.*
 - *Investigación*
 - *Recogida de datos.*
 - *Establecimiento de la técnica o instrumento de investigación a utilizar.*
 - *Aplicación rigurosa de los instrumentos de investigación.*

¹¹¹⁴ GREGORY, A., *Op. Cit.*, 2000, pp. 43-44

¹¹¹⁵ GREGORY, A., *Op. Cit.*, 2000, p. 46

¹¹¹⁶ FITA, J., *Op. Cit.*, 1999, p. 22-62

- Estudio de la identidad y de la evolución histórica de la organización.
 - Análisis de la identidad.
 - Definición y estudio de los públicos.
 - Investigación de las Relaciones Públicas (Auditorías de comunicación interna y externa y Auditoría de Imagen).
 - La investigación debe ser permanente o, cuando menos, continuada, con el fin de disponer de un mapa de percepciones actualizado e identificar sus puntos de inflexión.
- Conclusiones y previsiones
 - Elaboración siempre a partir de las conclusiones de la investigación
 - Tabulación de la totalidad del material para extraer la conclusión generada en el proceso.
 - Planteamiento del posicionamiento real de la organización con respecto a la investigación realizada.
 - Objetivos
 - Finalidades a alcanzar a partir de las conclusiones de la investigación, que se formalizarán bajo el formato de objetivos concretos con respecto a los ámbitos de comunicación interna, comunicación externa y la identidad real de la imagen de la organización.

2. ESTRATEGIA

- Propuestas planificadas de comunicación
 - Elaboración y planificación de las ideas derivadas de la investigación inicial, que permitirán el logro de los objetivos.
 - Dónde se desea llegar, por qué y cómo, es decir, la forma de la comunicación y los medios a emplear, que deberán adaptarse a la consideración que de ellos tienen los públicos. Intensidad y frecuencia de las comunicaciones.
 - Evaluación inicial del coste del proceso.
- Programación (entendida como enlace entre la investigación y la ejecución de las estrategias)
 - Programar los actos a realizar y el tiempo del que se dispondrá para llevarlos a cabo.
 - Establecimiento del calendario de tareas: Diagrama de Gantt¹¹¹⁷ o de Barras. Grafo PERT¹¹¹⁸.
 - Actualización permanente del calendario.

3. ACTUACIÓN Y COMUNICACIÓN

- Ejecución
 - Puesta en marcha de las propuestas programadas en la planificación estratégica.

4. VALORACIÓN

- Evaluación y control
 - Seguimiento de la evolución del programa y del feedback o efecto causado en el público receptor.

¹¹¹⁷ "El diagrama de barras o de Gantt se ha utilizado con profusión desde principios de siglo. Henry Lawrence Gantt desarrolló su sistema en el marco de las necesidades militares de la Primera Guerra Mundial. Gantt trabajaba en un organismo denominado "Army Bureau of Ordnance" y allí se encontró con graves dificultades para mostrar gráficamente los planes y la situación de los programas de munición. Estos inconvenientes le llevaron a inventar la representación en forma de diagrama de barras que, aunque hoy nos parecen simples y elementales, en su día supusieron con toda probabilidad un avance muy notable en relación con los instrumentos disponibles hasta entonces", Cfr. en FITA, J., Op. Cit. 2000, p. 35

¹¹¹⁸ "La Sección de Evaluación de Programas de la Oficina de Proyectos Especiales de la Armada de los Estados Unidos, alarmada ante los frecuentes retrasos respecto a las fechas previstas y a la imperfección de los procedimientos utilizados para prever retrasos futuros, organizó un equipo de investigación con la ayuda de la División de Sistemas de Cohetes Lockheed y de la firma consultora Booz Allen and Hamilton, con el encargo de desarrollar una nueva técnica de planificación y control, aplicable a las características del Proyecto Polares. En los primeros meses de 1958, el equipo dio a conocer un sistema, al que denominó Program Evaluation and Review Technique (PERT), que puede ser traducido un poco literalmente por Técnica de Revisión y Evaluación de Programas. (...) El PERT es una herramienta de programación y equipo, por cierto muy buena si se emplea adecuadamente. (...) A diferencia del diagrama de Gantt, el PERT sí nos mostrará la interdependencia que existe entre sus actividades, ya que el gráfico que se realiza, también llamado técnica de mallas, para poder hacer una programación PERT, sí nos muestra las relaciones existentes entre cada una de las actividades que se desarrollan para poder programar una estrategia. (...) La estructura del método PERT se basa en el concepto de compaginar o unir las actividades que vamos a utilizar y el tiempo que emplearemos para poder conseguir que nuestra estrategia se cumpla en el momento que nosotros hayamos designado para realizar una propuesta", Cfr. en FITA, J., Op. Cit., 2000, pp. 36-37. Ver, también, MATEOS PERERA, J., La programación en la construcción. El PERT en versión completa", Madrid: Bellisco, 1989, si se desea un detalle de procedimiento pormenorizado del método PERT.

43º) También en 1999, Del Pulgar definió que la estrategia comunicativa consta, al menos, de los siguientes siete apartados¹¹¹⁹:

1. *Imagen proyectada e imagen pretendida*
2. *Objetivos de la estrategia de Imagen y Comunicación*
3. *Niveles de Comunicación*
 - 3.1. *Institucional*
 - 3.2. *Cultural*
 - 3.3. *Mercantil*
4. *Mapa de Públicos*
5. *Fases de actuación. Calendario.*
6. *Instrumentos de Comunicación*
7. *Control de Resultados*

44º) En 1997, Del Pozo Lite¹¹²⁰ citaría las funciones y objetivos de la Comunicación Interna, que para la *Association Française de Communication Interne (AFCI)* son seis (1994):

1. *Investigar*
2. *Orientar*
3. *Informar*
4. *Animar y coordinar*
5. *Organizar campañas*
6. *Forma*

45º) Anders Gronstedt (1997), basándose en el modelo del "*plan-do-check-act*" prescrito por W. Edwards Deming, propugnará que las Relaciones Públicas eficaces deberán basarse en un modelo configurado por cuatro etapas:

Planning and goal setting

1.1. *Questions:*

- 1.1.1. *What are most significant strengths, weaknesses, opportunities, and threats (S.W.O.T.)?*
- 1.1.2. *Who are our most important stakeholders?*
- 1.1.3. *What are the most important needs of each of the stakeholders groups that our organization can address?*
- 1.1.4. *What are the behavioral and communication objectives?*
- 1.1.5. *What is the "personal media network" of a typical target audience member?*

1.2. *"Inside-Out" versus "Outside-In" Planning*

The "inside-out" approach starts with the organization's objectives, which determine cognitive objectives, which determine attitude objectives, which determine action objectives. This model builds on an almost 100-year-old communication model of cognitive, affective, and behavioral response from the target audience, or "think-feel-do". That is, communication will put information in the consumer's minds, change their attitudes, and get them to act. There are endless variations of this learning hierarchy – "awareness-interest-desire-action" (AIDA), is one of the most commonly used. Every self-respecting research firm and public relations agency has its own in-house version of the model. There is only little problem with this theory: the last 50 years of research indicate that the model is wrong!

(...) Rather than focus the research on 'what communication does to the stakeholder', we need to focus on 'what the stakeholder does with the communicated messages'. This is the focus of the "outside-in" approach to research and planning. The "outside-in" approach begins with the key stakeholders' needs, then determines behavior objectives of the organization and the

¹¹¹⁹ PULGAR DEL, L., *Comunicación de empresa en entornos turbulentos*, Madrid: ESIC, 1999, p. 90

¹¹²⁰ DEL POZO LITE, M., *Op. Cit.*, 1997

stakeholders. Research to essential in this process to determine what stakeholders' value, monitor how well needs are being met, and measure how their behaviors are changing.

1.3. Designing the Research Study.

The analysis of existing information inside and outside the organization will determine what new research information I needed. The type of information that is needed, as well as the budget and time frame, determine the design of the research study. The most effective research design in most situations is a combination of qualitative and quantitative methods:

- Qualitative Research Methods:

- Focus Group
- Ethnography (observation)
- In-Depth Interview

- Quantitative Research Methods:

- Telephone survey
- Omnibus Study
- Mail survey
- Fax and e-mail survey
- Mall-intercept study

- Implementation and monitoring

When strategy has been developed and the public relations plan is implemented, research plays an important role in monitoring its effectiveness and making adjustments. Telephone surveys of the targeted audiences and analysis of media coverage are quick ways to get an indication of how things are going.

- Evaluation

After a public relations program is implemented, the effect should be measured against predetermined objectives. If this sounds like a truism, consider that more than 70 percent of the winners in the most prestigious American public relations award, the Public Relations Society of America's Silver Anvil, did not measure how well the campaign met predetermined goals¹¹²¹. (...) With all this said, it is important to acknowledge the limitations of public relations evaluations. There is a fundamental difficulty inherent in establishing cause-and-effect relationships between public relations programs and such bottom-line outcomes as increased sales, lower employee turnover, higher earnings per share, and more favorable legislative decisions. These outcomes are the results of a host of complex interactions, only a few of which are under the control of the public relations department or even a particular company. (...) Many aspects of public relations' effects cannot be measured at all¹¹²².

- Action on the evaluation to make improvements

46º) Lacasa, por su parte, describiría en 1998 los principales pasos del Plan Estratégico de Comunicación, configurado por cinco fases¹¹²³:

1. el análisis
2. el diagnóstico
3. los objetivos
4. las estrategias
5. las acciones

¹¹²¹ Cfr. FISHER, R., "Control Construct Design in Evaluating Campaigns", *Public Relations Review*, 1995

¹¹²² GRONDSTEDT, A., *Op. Cit.*, 1997, pp. 35-43

¹¹²³ LACASA, A.S., *Gestión de la Comunicación Empresarial*, Barcelona: Gestión 2000, 1998, p. 202

47º) Como se apreciará tras la lectura de las páginas inmediatamente posteriores a ésta sobre la que se desliza la mirada del lector, 1998 será un año preñado de propuestas modélicas en la bibliografía especializada en planificación estratégica. Alfonso González Herrero realizará su particular y detallada aportación, si bien en el dominio específico acotado a la gestión de la comunicación en situaciones de crisis¹¹²⁴:

Involucrar a la Dirección

- *Estudiar el entorno de la empresa*
 - Delimitar posibilidades de que un asunto pueda convertirse en crisis
 - Establecer distintos escenarios posibles
 - Anticipar posibles complicaciones de cada escenario
 - Estimar riesgos para la organización
- *Identificar alternativas de acción*
 - Lograr el consenso en torno a la política de actuación
 - Establecer los elementos del Plan de Comunicación
 - Identificar los públicos clave y determinar su importancia
 - Adoptar políticas de actuación sobre los distintos públicos
 - Identificar los apoyos de terceras personas
- *Desarrollar el Plan de Crisis*
 - Formar el Comité de Crisis
 - Establecer las áreas de responsabilidad de los miembros del Comité de Crisis
 - Establecer modo y forma de comunicación con los públicos
 - Clasificar las actividades a llevar a cabo en caso de crisis, en función de su prioridad
 - Nombrar al portavoz oficial
 - Familiarizarse con los medios de información
 - Elaborar los materiales de comunicación
 - Garantizar la consecución del trabajo ordinario
 - Dar a conocer el Plan de Crisis a los públicos internos
 - Efectuar simulacros periódicos
 - Modificar/actualizar el plan, en caso necesario
 - Determinar el grado de flexibilidad del plan y su proceso de mantenimiento
 - Establecer el proceso de recuperación
- *Determinar el presupuesto*
 - Identificar los recursos disponibles (materiales y humanos)
 - Presupuestar el proceso de planificación
 - Presupuestar el proceso de simulación y mantenimiento

48º) González Herrero (1998), siempre en el ámbito de la gestión de la comunicación en situaciones de crisis, elaboró asimismo un esquema recopilador de los contenidos de un plan de crisis, que, a su juicio, deberían ser los siguientes¹¹²⁵:

- *Filosofía Coporativa base del Plan de Crisis*
 - a) *Misión o credo corporativos*
 - b) *Filosofía y principios de actuación corporativos*
- *Justificación del Plan de Crisis*
 - c) *Análisis de crisis pasadas sufridas por la organización u otras empresas del sector*
 - d) *Reflexión acerca de la necesidad de contar con un Comité de Crisis*

¹¹²⁴ GONZÁLEZ HERRERO, A., *Op. Cit.*, 1998, p. 145

¹¹²⁵ GONZÁLEZ HERRERO, A., *Op. Cit.*, 1998, p. 152

- *Objetivos del Plan de Crisis*
 - e) Jerarquía de prioridades en la aplicación del plan (objetivos primordiales subordinados)
 - f) Función de los empleados en la consecución de dichos objetivos
- *Análisis de crisis potenciales*
 - g) Análisis del entorno
 - h) Tipología de crisis
- *Guía de acción en caso de emergencia*
 - i) Miembros del Comité de Crisis
 - j) Alerta del responsable del Comité de Crisis
 - k) Alerta del resto de miembros del Comité de Crisis
 - l) Responsabilidades de los miembros del Comité
 - m) Métodos de recogida de información
 - n) Árbol decisorio y procedimientos a seguir en la aprobación de acciones y/o documentos
 - o) Audiencias y públicos objetivo clave
- *Relaciones con los medios de información*
 - p) Guía de medios (nombre de responsables clave, número teléfono y fax)
 - q) Forma de comunicación con los medios (fax, correo electrónico, etc.)
 - r) Borrador de materiales de comunicación a utilizar:
 - Posicionamiento
 - Preguntas y Respuestas (Q&A)
 - Historial organización
 - Biografías
 - Comunicado de Prensa
 - Otros
 - s) Procedimiento para seguir la cobertura informativa
 - t) Designación del portavoz de la organización. Cómo actuar ante entrevistas con los medios, en conferencias de prensa, apariciones públicas.
 - u) Impresos o formularios de recogida de información
 - Tipo de información que se solicita de la empresa. Quién la solicita.
- *Centro de operaciones*
 - v) Emplazamiento
 - w) Equipamiento necesario
- *Recursos externos*
 - x) Organismos Oficiales (gubernamentales, de protección, etc.)
 - y) Asociaciones
 - z) Expertos
- *Evaluación del funcionamiento del Plan de Crisis*
 - aa) Puesta en práctica del Plan de Crisis de forma simulada
 - bb) Evaluación del funcionamiento del plan e inclusión de las mejoras oportunas

49º) Llano Prieto también en 1998 describiría los diversos planos de actuación del estrategia de comunicación, que configuraría en base al esquema siguiente¹¹²⁶:

¹¹²⁶ LLANO PRIETO, S., "El perfil del comunicador organizacional en el mercado de trabajo", en REBELI CORELLA, Mª A., RUIZ-SANDOVAL, C., *El poder de la comunicación en las organizaciones*, México: Plaza y Valdés, 2000 (1ª ed. 1998), p. 269

DIAGNÓSTICA	Los quiénes: los públicos Los cómo: 1. Las redes de comunicación (comunicograma) 2. Inventario de medios 3. Infraestructura humana, técnica y tecnológica	El qué: 1. Los Temas 2. Los objetivos de comunicación (nivel de profundidad en el proceso de aprendizaje) Los quiénes: 1. El marco de referencia 2. El nivel de impacto esperado Los cómo: Análisis de contenido (de los medios actuales)
PLANEACIÓN	Desarrollo del comunicograma adecuado a las necesidades actuales. Detección de la ubicación física o geográfica de los enlaces, repitiendo el nivel jerárquico natural. Detección de candidatos a enlaces Descripción de los requerimientos de cada involucrado para el funcionamiento del sistema.	Planeación de intencionalidad (cambio de imagen, informativa o promocional). Niveles de profundidad. Planeación de la dosificación de la información mediante el establecimiento de fases y tiempos (preventiva, lanzamiento, relanzamiento, posicionamiento, mantenimiento).
DISEÑO	Diseño de la infraestructura (SICOMI)* - Selección de enlaces - Definición de funciones - Flujo del proceso de trabajo - Asignación de responsabilidades	Diseño de la estrategia creativa - Concepto - Racional - Mensaje residual (posicionamiento) - Slogan - Plataforma de redacción
INSTRUMENTACION	Habilitación de los diferentes enlaces (administrativo, productores y/o operativos) - Actitud (corresponsabilidad) - Aptitud	- Desarrollo de mensajes - Desarrollo de prototipos - Desarrollo de acciones y de su mecánica de operación - Producción de acciones y medios
EVALUACION	Sistema de retroalimentación de la eficacia del andamiaje	Sistema de evaluación del impacto

* SICOM: Sistema Integral de Comunicación e Información

50º) Martín Martín, asimismo en 1998 (como continuación a su título anterior de 1995), planteará las fases constituyentes del Plan Estratégico de Comunicación, el cual concebirá como una metodología de *investigación aplicada* a través de la Dirección del Departamento de Comunicación¹¹²⁷:

- *Investigación del ámbito de actuación, para saber cuáles son las características técnicas de nuestro público objetivo o potenciales receptores a los que dirigir nuestras actividades, productos y servicios (datos cuantitativos y cualitativos).*
- *Realización de:*
 - *Investigación interna, por medio de: encuesta, entrevistas y reuniones con empleados, mandos superiores e intermedios y sindicatos; observación de datos y análisis de resultados. Para: conocer la Cultura Corporativa; tener el apoyo incondicional de los empleados, mandos intermedios y sindicatos; fijar la opinión sobre la Imagen Corporativa.*
 - *Investigación externa, por medio de: encuestas y entrevistas a clientes, proveedores, público actual y potencial... Para: lograr la confianza del público al que nos dirigimos y potenciar dicha Imagen Corporativa.*
- *Determinación del Posicionamiento de la empresa o institución en el mercado, por medio de: investigación de cómo es su competencia; cómo se observa la organización en el exterior; cómo se perciben sus acciones, servicios...*

¹¹²⁷ MARTÍN MARTÍN, F., *Op. Cit.*, 1998, p. 62

- *Creación de un Comité de Comunicación, formado por la Alta Dirección, Dirección de Comunicación, Consultor externo y Técnico especialista en cada tema a tratar: dirigido por un solo portavoz de la organización; mentalice de la necesidad de comunicación directa entre Alta Dirección, empleados y sindicatos; coordine todas las investigaciones, se reúna regularmente y en cualquier situación de crisis; realice las comunicaciones, tanto internas como externas, centralizándolas a través de la consiguiente Dirección de Comunicación; seleccione los canales de difusión idóneos; planifique, diagnostique y aplique medidas concretas de Comunicación e Imagen Corporativa; esté en contacto permanente con la Alta Dirección y los medios de comunicación.*
- *Aplicación, control, seguimiento y evaluación de acciones: búsqueda de canales idóneos, internos y externos (Notas de Prensa, Boletín Informativo, Revista Informativa, Dossiers Informativos, discursos, cursos, ...); observación y evaluación de la fase de realización e incidencia de los mismos en el público interno y externo que los recibe; encuestas que comprueben la existencia del Plan Estratégico; postest de resultados; redacción de recomendaciones/conclusiones prácticas, para aplicaciones posteriores sobre el clima de comunicación interna y externa de la empresa o institución.*

que, como puede comprobarse, no añadió novedad alguna a su modelo elaborado tres años antes.

51º) Y en ese mismo año de 1998, Martin Martin señalaría que los estados de opinión acerca de una organización son el resultado de la información que se emita desde ésta hacia el interior o el exterior, tanto si se produce de forma voluntaria como involuntaria. Para evitar disonancias y aunar sinergias, la información debería plantearse de forma concreta y rigurosa a través de un Plan Estratégico de Comunicación, hecho a la medida de cada situación a resolver, con el fin de alcanzar los objetivos marcados por la política de comunicación establecida por la alta dirección y el área funcional, para lo cual:

1. *se definirán los problemas a resolver*
2. *se fijarán los objetivos*
3. *se lograrán los resultados de comunicación prefijados*¹¹²⁸

52º) En 1998, Martín del Campo plantearía el esquema de las etapas a seguir en el diseño de un programa de comunicación¹¹²⁹:

- Misión
- Objetivos
- Estrategias
- Acciones necesarias
- Evaluación

53º) El modelo propuesto por Michael Morley (1998), representante de la línea del "Corporate Reputation Management" y con una dilatada carrera profesional al frente de la prestigiosa agencia Edelman PR Worldwide, se compondría de trece etapas que, como se comprobará, presentan algunas originalidades con respecto a los diversos modelos anteriormente presentados¹¹³⁰:

1. *Audit*
 - *Collect and review as much existing data as you can about the company's ethos and way of doing business. It is possible (...) that there are written statements on values, vision and*

¹¹²⁸ MARTIN MARTIN, F., *Op. Cit.*, 1998, pp. 60-61

¹¹²⁹ MARTIN DEL CAMPO COVARRUBIAS, L., "Comunicación con calidad.", en REBELI CORELLA, Mª A., RUIZ SANDOVAL, C., (coord.), *El poder de la comunicación en las organizaciones*, Mexico: Plaza y Valdés, 2000 (1ª ed. 1998), pp. 312 y ss.

¹¹³⁰ MORLEY, M., *Op. Cit.*, 2002, pp. 17-27

mission. (...) Include corporate advertisements and even product advertisements to establish the promises that the company has made. Go back to the company's roots –examine the writings of the founders and others who have shaped the organization; examine the company history (if one exists) or what has been written elsewhere about them. All of this will give you a special insight into the evolution and characters of the organization, a useful fundamental in the creation of its corporate identity and reputation.

- *Review all current company communications tools –the annual report, newsletters and magazines, videos, website, etc.*
- *Survey the company's worldwide communications executives about what they view as critical issues. Include some non-PR personnel in the panel that receives your questionnaire.*
- *Interview a select number of senior executives in the company's principal markets around the world and in each of the main operating divisions, to assess the internal view of the company's reputation.*
- *Initiate a literature search (Lexis-Nexis or an equivalent database that is relevant to your company's field of activity) to establish how the firm has been portrayed recently in the media.*

2. Research

- *Rather and consolidate all market and consumer research done by the various departments and operating divisions on your company. You will probably be surprised at the wealth of information that exists in various nooks and crannies, which can be useful in building up a composite picture of your organization's reputation. You may find market research that has been commissioned by the brand's marketing people and investor attitude data that has been supplied to the investor relations director by the advertising departments or business magazines and buy brokerage houses. You will probably also find research commissioned on behalf of trade associations in which your company has membership. You might be the first person who gathers all this data in one place, and, by comparing components and cross referencing, you will be able to draw useful conclusions about the corporate reputation.*
- *Review the free research that is available to you. Analyst reports (financial and industry) should be obtained and studied. Look especially carefully at the annual "report card" issues of the principal newspapers and magazines. (...) The attributes considered in each survey are quite similar and as useful a checklist as any that exists for corporate reputation managers.*
- *Check the availability of ready-made historical research, which might be relatively inexpensive to access. If your company is a leader in its field, research material on it was quite likely included in cooperative or caravan studies conducted by organizations such as Opinion Research Corporation (ORC), Yankelovich; Market Opinion Research International (MORI), or Penn, Schoen and Berland, seeking to provide their clients with comparative data. A call to these companies and others in your area could yield a pleasant surprise –the existence of data at a substantial saving of time and money.*
- *If there is no existing research, consider commissioning custom-made research or subscribing to the regular co-op or caravan studies conducted by reputable organizations. Give special consideration to MORI in the UK and Yankelovich or Strategy One, Withlin Worldwide and Penn, Schoen and Berland in USA, because they have demonstrated an ability to get responses from usually impenetrable groups of law makers, governments officials, academics and the media. Similar organizations exist in many other countries, allowing you to build up a picture of your company in all your key regions. You are likely to find a widely differing reputation from market to market.*

3. Analysis

- *Distill the findings of the mass of data that you have collected into coherent report.*
- *Check the regional and national variations in your corporate reputation. This will give you pointers as to where you must focus your efforts.*
- *Write a short description of the company as it is perceived, based on what you have found out. Later, you will write a similar description of the company as you would like people to see it. Your challenge will be to develop strategies and programs that will progressively move perceptions from the present reality to the goal you set.*

4. Benchmarking

Yours is not the first organization to have set off down this path. Others have done so and have achieved complete or partial success. You can learn by their experience. The process is known as benchmarking.

- *Make a list of up to 20 companies you most admire and wish to emulate. A majority should be operating in the same business sector as your own company. The others should have some relevance, and all should be operating on an international basis. Not all the companies you approach to participate in the benchmarking will agree to do it, which is why an initial list of 20 was suggested. Ten participants will be sufficient to provide you with information that will be invaluable in guiding you in the planning and executional stages that are to follow. Develop carefully thought-out questions that are specific enough to elicit concrete answers about how other companies enhanced or protected their reputations. These questions will initially be in the form of a written questionnaire. Personal interviews will follow to drill deeper; these may be done on a visit or by phone.*
- *From the benchmarking, you will be able to determine which are best practices for the achievement of the corporate reputation you are seeking for your organization.*
- *The rule of benchmarking is that participants get a "return on investment" by receiving a copy of your executive summary of the exercise. Without divulging the names of participating companies, provide a short description of each one.*

5. Re-examination

You are now at the end of the assessment stage. It's time to re-examine and summarize the data that has been collected so far.

You may also decide to give an update to your management and colleagues in the corporate communication function. You will need their input and ideas in the planning and executional stages to come. In this re-examination, there are two important tasks:

- *Summarize your findings so far.*
- *Undertake an analysis of your company's principal strengths, weaknesses, opportunities and threats, popularly known as a SWOT Analysis. Involve colleagues drawn from the communications function in your principal geographies and divisions. The analysis will provide you with a useful reputation balance sheet. Your charter, of course, will be to build on and communicate the strengths, eliminate the weaknesses, seize the opportunities and inoculate against the threats.*

6. Goal setting

- *If your assessment phase indicates that your company is heavily handicapped in terms of its reputation, you will need to consider phasing to goals to make their attainment a realistic possibility. This can be done by grouping your goals under two or three headings: short, medium and long term.*
- *Although goals should be broad and aspirational, at the same time they must be subject to measurement. So it is important to be specific as well. Eventually, when you come to the*

evaluation stage in the process, you must be able to measure whether you have achieved your goals or not. So rather than writing a woolly statement such as, "to improve our company's corporate reputation dramatically", write, "to ensure that our company becomes the most admired in its industry sector in the 'Fortune/Far East Economic Review' annual survey. If you subscribe to Opinion Research Corporation's corporate caravan study, your goal could be, "to increase our company's corporate equity rating by one full percentage point in the next two years and by two points in the next four years".

- *It is quite acceptable to state a single, overriding objective, as just illustrated, with subsidiary goals set against each important audience or stakeholder group –investors, employees, customers, government, and so on.*

7. Strategy

- *Outline your strategies in the same way that you have structured your goals. Make sure not to confuse strategies with tactics –a common mistake. Here is an easy way to distinguish:*

Goal / Objective = Where I want to get to.

Strategy = Overall, how I get there.

Tactics = Specifically what I Have to do get there.

- *You must create different strategies for different markets around the world. Your research and analysis will have shown you widely differing perceptions of your company in the principal countries in which you do business.*

8. Targeting

The fact that this is one of the final steps in the process does not diminish its importance. Effective targeting will ensure economy of effort and budget. More important, it will ensure that you succeed in improving your reputation among those audiences that matter most to your organization's success.

- *Start by listing all your stakeholders and audiences. Then list those who exert a major influence on the attitudes of those in the first part of the list.*
- *You must list media as an audience. While media is an audience in its own right, it is even more important as an interlocutor with key influencers and decision makers, and as a multiplier with broader consumer audiences.*
- *Prioritize your targets by general category, so that if budgets and resources are limited, you concentrate on those audiences that are most important.*
- *Prioritize within each general category.(...) Classify your targets into three levels of importance: A, B and C. Most attention and budget should be focused on the A list.*
- *Target by region and country of importance to your organization.*
- *Use the public databases that are available to you build your target lists. You should also maintain your own regularly updated master database. Note on it each contact made by letter, mailing, e-mail, phone call or meeting.*

9. Messaging

- *Go back to Step 3, Analysis, and review the short statement you wrote to describe the reputation of your company as you feel it stands now. Prepare a new statement that reflects the company as you would like it to be seen at the culmination of this process. In addition to its role in message development, the new statement is necessary in the next step, Mapping.*
- *Synthesize the key messages that will become the mantra of all those empowered to act as spokesmen for the company. The messages will be the building blocks for creating a new perception of the company. Divide the messages into those that are global and overarching and those that have special importance in specific countries. Repetition of the messages by*

spokepersons will allow them to penetrate the consciousness of stakeholders and other audiences you seek to influence, and you should not let up.

10. Mapping

- Translate your descriptions of your company's reputation now and as you would like it to be into a road map, with a starting point and a destination. This will help you track progress.
- Make individual maps for each area of reputation which you believe needs to be changed.(...) including your competitors, as illustrated in chart 3.3.

Environmental Reputation

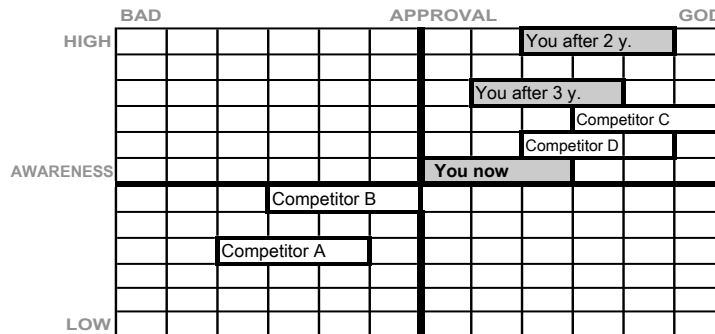


Chart 3.3

Fuente: MORLEY, M., *Op. Cit.*, p.47

- Data you receive from ORC will be mappable, as will the information you glean from generally available studies such as the "most admired" lists that appear in various publications. If you subscribe to MORI, you will receive this data already mapped in convenient form.
- In the map covering a company's "overall reputation" (chart 3.4), I have shown the curve rising first on the awareness axis on the basis that it is sometimes easier to gain awareness and a correct perception of a company at the same time than it is to change entrenched impressions. There is an opposing view which holds that you must change perceptions with those who claim to know you before starting on the missionary work of increasing awareness.

Overall Reputation

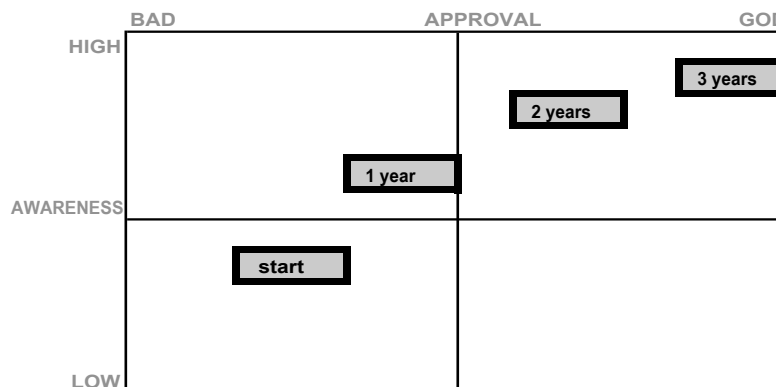


Chart 3.3

Fuente: MORLEY, M., *Op. Cit.*, p. 47

- *The worst starting position on reputation maps is at the top left of the upper quadrant. This is the place for a company that everybody knows... and hates, with the awesome challenge of having to change everybody's current perception.*

11. Infrastructure

Make sure you create the right departmental infrastructure to meet your goals.

12. Program

Whit your research and planning completed, you must now develop and implement the program that will move your company along the road toward its goal.

- *Develop a memorable and inspiring creative concept, which symbolizes and encapsulates the reputation you seek for your company -a flag around which all your allies can rally. This concept or theme should be of a kind that can infuse all the action programs you undertake, binding them together.*
- *Develop your action plan –or plans. Do not start with a piece of white paper or black computer screen. Use checklists of all the possibletactics available to you and pick those that are useful, while reecting those that are not relevant. Only when you have screened all know techniques, should you start thinking about completely original techniques that might be developed to meet your particular set of circumstances. Here is a fairly comprehensive public relations toolbox which can be built into core programs for implementation by units of your organization around the world:*

- *Press conferences, editorial briefings*
- *Press kits, fact sheets, photographs, backgrounders, new releases*
- *Website*
- *CDrom*
- *Face-to-face meetings, presentations decks*
- *Position papers, white papers*
- *Op-eds*
- *By-lined articles*
- *Charts, graphs*
- *VNRs, b-roll*
- *Annual reports*
- *Spokepersons, speakers platforms, publicity tours*
- *Familiarization tours*
- *Seminars, workshops*
- *Survey and polls*
- *Event sponsorships*
- *Charity tie-ins*

- *Develop country-specific and regional programs with your national PR directors.*

13. Measurement

Your work will have been wasted –and your own job will be jeopardy- if you cannot demonstrate that you have achieved success in meeting your goals. At the outset of the process, establish with your superiors how the work will be udged. If you have businesslike yardsticks for measurement, your proposals will most likely be accepted. If not, you will almost certainly have arbitrary criteria established to judge your performance, by people who do not have a close understanding of what is and is not possible in the world of communications.

- *You started with research. Continue, by monitoring your progress periodically to see if you are on track.*

- Check if you have met your goals in the "most admired" company ratings produced by the leading business magazines.
- Re-audit your internal audiences to check how your colleagues feel the company is doing.
- Conduct an annual Critical Issues Analysis to see which issues you have managed to defuse and control, and which are growing in importance.
- Conduct face-to-face interviews with key influencer groups.
- Read your road map. Based on composite research findings, check how far you have travelled toward your destination of the reputation you desire.
- Check that your stock price is at the desired P/E ratio¹¹³¹.

54º) García Jiménez, también en 1998, definiría la metodología necesaria para desarrollar un programa estratégico de las comunicaciones internas de una organización, y lo haría de la siguiente forma¹¹³²:

1. Definición y adopción de la estrategia
2. Adquisición y aplicación de las competencias estratégicas de la comunicación interna
3. Aplicación de los recursos necesarios (humanos, materiales, económicos y tecnológicos)
4. Combinaciones estratégicas
5. Definición del modelo
6. Segmentación de los públicos internos
7. Elaboración de mensajes específicos
8. Aplicación de criterios taxonómicos para la elección de medios y soportes
9. Determinación de los escenarios de intervención

Para García Jiménez, la comunicación interna es una función estratégica y por lo tanto debe ajustarse a un plan de acción racional, que reúne una serie de condiciones metodológicas, y todo ello adaptado a cuatro funciones:

1. *La función corporativa.* Porque la comunicación interna ya no sólo dicta el sentido de los flujos direccionales de la comunicación interna, sino que aporta las líneas decisivas para que éstos se produzcan y se fijen.
2. *La función operativa.* La comunicación interna incide sobre las conductas de tarea y sobre las conductas relacionales, lo que contribuye a compartir 'know how', positivizar las actitudes e incrementar las responsabilidades individuales y grupales.
3. *La función cultural.* Por medio de la comunicación interna se transmiten las creencias, valores y normas de comportamiento no escritos, que son la base de la cultura compartida de la organización.
4. *La función estratégica.* La comunicación interna se constituye en un elemento clave de las políticas corporativas, las cuales no podrían existir sin ser comunicadas¹¹³³.

¹¹³¹ Los motivos por los cuales hemos citado tan extensa y literalmente el modelo de M. Morley se deben a diversas causas. En primer lugar, se trata de un modelo desarrollado para ser específicamente aplicable a compañías que operan en diversos países (mercados globalizados) y son, en consecuencia, multinacionales de gran tamaño, con un gran número de empleados y elevadas cifras de facturación. El modelo empleado es el fruto de la dilatada experiencia profesional del autor como CEO de una gran agencia de Relaciones Públicas (Edelman PR Worldwide), asimismo multinacional, y no parece basarse en ninguna referencia académica, toda vez que la carencia de cualquier referencia bibliográfica a lo largo del volumen es total. A nuestro entender, resulta especialmente reseñable el objetivo fundamental que parece desprenderse de la propuesta del modelo desarrollado, que no es otro que posicionar la imagen pública (reputación) de una compañía entre las "mas admiradas" por la opinión pública, y ello a través de los medios de comunicación. Asimismo, la concepción del autor con respecto al concepto investigación ("research") dista mucho de la planteada en otros modelos presentados en el trabajo compilatorio que hemos venido desarrollado en el presente capítulo de esta tesis doctoral, ya que se centra, fundamentalmente, en un análisis de contenidos de las publicaciones y así es, pues, absolutamente restrictiva.

¹¹³² GARCIA JIMENEZ, J., *Op. Cit.*, 1998, p. 125

¹¹³³ GARCIA JIMENEZ, J., *Op. Cit.*, 1998, p. 124

55º) Asimismo, Cervera Fantoni (2004)¹¹³⁴ citará a Borja y Castells¹¹³⁵, quienes en 1998 habían estructurado las bases del plan de comunicación, que para estos autores serían las siguientes:

1. *Definición de los públicos objetivo de la comunicación*
2. *Definición de los mensajes*
3. *Selección de canales y medios de comunicación*
4. *Plan operacional de acciones*

56º) Wilcox *et al.* citarán en 1999 el método desarrollado por la agencia estadounidense Ketchum Public Relations en su modelo de planificación estratégica de Relaciones Públicas, fuertemente orientado a los objetivos de marketing¹¹³⁶:

HECHOS

- *Categorías de hechos: resumen las últimas tendencias de la industria*
- *Aspectos de los productos/servicios: ¿cuáles son las características más significativas del producto, el servicio o el tema?*
- *Hechos sobre competidores: ¿quiénes son nuestros competidores? ¿Sus ventajas competitivas? ¿Sus analogías? ¿Sus diferencias?*
- *Hechos sobre consumidores: ¿quién utiliza el producto? ¿Por qué?*

FINES (METAS)

- *Fines (objetivos) empresariales. ¿cuáles son los objetivos empresariales de la compañía? ¿Cuál es el plazo previsto para lograrlos?*
- *Papel de las Relaciones Públicas: ¿cómo se ajustan las Relaciones Públicas al Marketing Mix?*
- *Fuentes de nuevos negocios: ¿qué sectores tendrán un mayor crecimiento?*

PÚBLICOS

- *Públicos objetivo: definición de 'públicos' y de sus puntos calientes*
- *Ideas (mentalidades) actuales: ¿qué siente el público sobre el producto, el servicio o el tema?*
- *Ideas (mentalidades) deseadas: ¿qué queremos que sientan?*

MENSAJE CLAVE - ¿qué mensaje clave debe transmitirse para cambiar o reforzar las ideas?

57º) Ese mismo año, Ferguson (1999) expondrá las que, a su entender, serían las 13 etapas básicas del plan estratégico de comunicación¹¹³⁷:

- *Corporate or business/functional objectives (depending on the planning level)*
- *Policy issues*
- *External environment*
- *Internal environment*
- *Windows of opportunity*
- *Communication objectives*
- *Themes and messages*
- *Communication priorities*
- *Strategic considerations*
- *Requirements for consultation*
- *Partnership and negotiation*

¹¹³⁴ CERVERA FANTONI, A.L., *Op. Cit.*, 2004, p. 39

¹¹³⁵ Cfr. BORJA, J.; CASTELLS, M., *Local y Global. La gestión de las ciudades en la era de la información*, Madrid: Taurus, 1998

¹¹³⁶ WILCOX *et al.*, *Op. Cit.*, 2000, pp.153-154

¹¹³⁷ FERGUSON, S.D., *Op. Cit.*, 1999, p. 24 y ss.

- *Performance indicators*
- *Anticipated financial resources*

If the communication plan fits inside the ground statement of policy issues instead of beginning with background or corporate objectives. The following discussion applies to writing or updating an annual or multiyear communication plan for the corporation as a whole or for a business or functional unit of the organization.

58º) Illescas (2000), por su parte, estableció en número de cinco las fases principales de la planificación del programa de Relaciones Públicas¹¹³⁸:

1. *ETAPA ESTRATÉGICA – DIAGNÓSTICO – Búsqueda, adquisición y aprovechamiento de información. Planeamiento de estrategias.*
 - *Investigación preliminar. Conocimiento de los hechos*
 - *Acopio y consolidación de información. Opinión Pública.*
 - *La cultura organizacional y el juicio moral en la inserción del plan*
 - *Escrutinio pleno de la empresa*
 - *Toma de decisiones. Formulación y trazado de políticas y estrategias*
 - *Adecuación del plan a los sectores que gravitan en el entorno de la organización*
2. *ETAPA TÁCTICA – TRATAMIENTO – Determinación, obtención y provisión de todos los recursos en el tiempo oportuno y en el lugar y la forma adecuados.*
 - *Fijación de objetivos. Selección de públicos*
 - *Búsqueda, desarrollo y selección de alternativas implementación y ejecución*
 - *Calendario de actividades. Cronograma. Estimación de tiempos.*
 - *Armado preliminar del plan*
 - *Inventario de recursos. Presupuesto.*
 - *Desarrollo de la propuesta. Planificación general.*
3. *ETAPA ESTRUCTURAL - ACCION - Manera de efectivizar y dinamizar las fases del plan, aprovechando el ajuste de las reacciones previsibles y controlables de los públicos receptores.*
 - *Asignación de responsabilidades*
 - *Puesta a punto del programa*
 - *Organización de la difusión institucional. Acciones para hacer conocer el plan.*
 - *Estructura de la promoción. Publicidad del programa.*
 - *Fijación de los canales de comunicación.*
 - *Elección de medios de comunicación.*
4. *ETAPA DE EJECUCIÓN – EVALUACIÓN – Momentos de iniciación y finalización del plan. Ejecución del programa en la búsqueda de los objetivos.*
 - *Correcciones*
 - *Desvíos*
 - *Ajustes. Mediciones*
 - *Verificación del planeamiento*
 - *Evaluación final*
 - *Resultados*
5. *ETAPA FINAL – CONTROL DE GESTIÓN Y DE ESTRATEGIA – Labor de control de la gestión y de las estrategias empleadas con vistas al futuro de la organización y de nuevos programas*

Asimismo, el autor argentino realizaría un resumen de las matrices correspondientes al proceso de comunicación estratégica de varios autores especializados en Relaciones Públicas¹¹³⁹:

¹¹³⁸ ILLESCAS, W.D., *Op. Cit.*, 2000, p. 90

¹¹³⁹ ILLESCAS, W.D., *Op. Cit.*, 2000, pp. 94-109

59º) EDWARD BERNAYS, Relaciones Públicas, EEUU

- *Cálculo de los recursos humanos y físicos, y medios de información disponibles -PRESUPUESTO-*
- *Conocimiento acabado del tema. Recolección y codificación de datos*
- *Determinación de los objetivos*
- *Estudio del público -COMUNICACIÓN-*
- *Armado del programa o campaña*

60º) RAYMOND SIMON, Relaciones Públicas, teoría y práctica, México

- *Estudio preliminar*
- *Definición de los problemas*
- *Establecimiento de objetivos y metas*
- *Definición de la audiencia*
- *Establecimiento del tema*
- *Iniciación de la acción y actividades, proyectos, tácticas y elección del momento oportuno*
- *Comunicación y evaluación*

61º) CUTLIP y CENTER, Relaciones Públicas, EEUU

- *Investigación de los hechos*
- *Definición de los públicos*
- *Concurrencia de ideales y objetivos*
- *Estrategias y tácticas*
- *Control para la planificación (establecimiento de un orden cronológico)*
- *Comunicaciones -INSTRUMENTO-*
- *Evaluación*

62º) HÉCTOR FERRAUTI, Etapas del proceso de un planeamiento a través de una progresión de forma circular y continua, Buenos Aires

- *ERTCO – Escrutinio de la realidad y toma de conciencia de la oportunidad*
- *FDOG – Formulación y definición de objetivos generales*
- *ACI – Acopio y consolidación de la información*
- *FDOE – Formulación y definición de objetivos específicos*
- *BDESA – Búsqueda y/o desarrollo, evaluación y selección de alternativas*
- *IE – Implementación y ejecución -COMUNICACIÓN DEL PROGRAMA-*
- *E – Evaluación*

63º) JOSÉ RAMÓN SÁNCHEZ GUZMÁN, Tratado general de Relaciones Públicas, España (Método de Relaciones Públicas para la acción)

FASES PREVIAS

- *Conocimiento de los hechos. Opinión Pública. Encuestas. Información interna y externa.*
- *Cultura organizacional – Evaluación – Juicio moral*
- *Formulación y trazado de políticas*

FASES DE LA ACCIÓN

- *Diagnóstico de los problemas según el público. Inventario de los públicos y sus problemas.*
- *Selección de públicos internos. Selección de públicos externos.*
- *Objetivos. Presupuesto. Estrategias.*
- *Medios*
- *Puesta en marcha. Acción y Comunicación*
- *Control. Evaluación*

RESULTADOS

64º) ANTONIO NOGUERO, Programación y técnicas de Relaciones Públicas, Barcelona

H.B. MAYNARD

H. FAYOL

ETAPAS - Análisis / Síntesis	1. Preparación 2. Ejecución 3. Control	
1. PREPARACIÓN ("antes de"):	Establecimiento de objetivos 1.1. Reunir información 1.2. Sintetizar la información 1.3. Planear. Tomar la decisión. Determinar objetivos. ¿Qué? PROGRAMACION	PREVER
2. EJECUCIÓN ("durante"):	Dirigir la consecución de los objetivos. ¿Cómo? 2.1. Decidir 2.2. Organizar (adecuar los medios a los fines) 2.3. Comunicar 2.4. Motivar 2.5. Mandar (guiar, aconsejar, sugerir)	ORGANIZAR MANDAR COORDINAR
3. CONTROL ("luego de"):	Medir, evaluar, controlar los resultados 3.1. Cotejar objetivos con resultados 3.2. Analizar Desviaciones 3.3. Establecer conclusiones	CONTROL DE GESTIÓN EN LA EJECUCION CONTROLAR CONTROL DE RESULTADOS

65º) ESTUDIO MORA Y ARAUJO, NOGUERA Y ASOC., Seminario sobre campañas electorales

1. Tener una estrategia
2. Definir objetivos
3. Conocer el contexto
4. Inventariar recursos
5. Desarrollar la propuesta
6. Apuntar (targetting)
7. Organizarse
8. Presupuestar
9. Los otro también juegan
10. Estrategia para ganar

66º) ERNESTO VÁZQUEZ, Relaciones Públicas en síntesis, Guayaquil (Ecuador)

- Investigación
- Programación
- Ejecucion
- Comunicación
- Evaluacion

67º) A. MORENO MARTIN, Relaciones Públicas, Madrid

- Conocimiento de la empresa
- Estudio de los públicos

- *Objetivos*
- *Plan de acción -comunicación-*
- *Evaluación*

68º) PROCESO DE PLANIFICACION EN LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS, Cuestionario-guía para el informe preliminar del Premio Nacional a la Calidad (1994)

1. *Objetivos (Estratégicos – Operativos – Financieros – de Calidad)*
2. *Personal – Clientes o Usuarios – Proveedores (Datos, cifras, tendencias, información. Visión, misión, prioridades)*
3. *Diagnóstico*
4. *Proceso y sistemas de Planificación Operativa*
5. *Despliegue de los Objetivos de Calidad*
6. *Programas*
7. *Presupuestos*
8. *Responsables*
9. *Fechas*
10. *Resultados*
11. *Hacia el liderazgo de la Calidad Total*
12. *Control y Evaluación*

69º) LORENZO BLANCO

1. *Etapas estructurales*
 - 1.1. *Investigación preliminar*
 - 1.2. *Diagnóstico de situación*
 - 1.3. *Toma de decisión con respecto al plan*
 - 1.4. *Fijación de objetivos y políticas*
 - 1.5. *Elección del tipo de plan*
 - 1.6. *Selección de públicos*
2. *Etapas logísticas*
 - 2.1. *Determinación de acciones y medios*
 - 2.2. *Presupuesto*
 - 2.3. *Calendario de actividades*
3. *Etapas estratégicas*
 - 3.1. *Puesta en marcha del plan*
 - 3.2. *Información*
 - 3.3. *Comunicación*
 - 3.4. *Evaluación*
 - 3.5. *Corrección*

70º) JUAN CARLOS FRESCO

1. *Diagnóstico de oportunidades futuras. Conocimiento de las fuerzas y debilidades. Visión de lo que se espera lograr.*
2. *Determinación de objetivos*
3. *Establecimiento de premisas. Ámbito político y social; marco legal; competencia; tecnología; producto; volumen; mercado.*
4. *Determinación de vías opcionales dentro del área de soluciones posibles.*
5. *Evaluación de las vías opcionales.*
6. *Selección de una vía.*
7. *Formulación de programa derivados.*

8. *Presupuestacion de cada programa.*
9. *Establecer el sistema de control.*

71º) DAVID WRAGGI, Relaciones Públicas

1. *Reunión de antecedentes –naturaleza del negocio-*
2. *Públicos*
3. *Objetivos*
4. *Actividades –programa de acción- comunicaciones. Detalles situacion actual*
5. *Evaluacion de la viabilidad de lo proyectado. Propuestas de acción futura –justificación-*
6. *Asuntos principales que enfrenta la organización*
7. *Presupuesto –costos-*
8. *Forma en que las relaciones públicas se acoplan a la organización*
9. *Actividades de lanzamiento -estrategias-*
10. *Seguimiento. Control. Evaluación*
11. *Resultados*

72º) RUSSELL L. ACKROFF, Planificación de la empresa del futuro

1. *Formulación de la problemática*
2. *Especificación de los fines*
3. *Selección o creación de los medios*
4. *Recursos que se requieran*
5. *Control de la implementación y sus consecuencias*

73º) Extractado de las obras "Cambio" de ALBERTO R. LEVY y ALBERTO R. WILESKY y "El cómo y el por qué" de ALBERTO R. LEVY

1. *Análisis del problema -entorno-*
2. *Modelo de determinación de objetivos*
 - *Recursos*
 - *Creencias*
 - *Mercados*
 - *Organización*
 - *Estrategias*
3. *Conocimiento*
4. *Desarrollo*
5. *Planeamiento*
 - *Compromiso de la alta dirección*
 - *Diagnóstico global*
 - *Búsqueda de un propósito claro y de mejoramiento*
 - *Promoción - Comunicación*
 - *Mejoramiento de debilidades*
 - *Adecuación a las circunstancias*
 - *Interrelación del plan con los factores de poder*

74º) Una buena Relación Pública requiere saber a dónde nos dirigimos

1. *Objetivos: claros y definidos.*
2. *Metas: lógicas, precisas y reales.*
3. *Planificación: factible de realizar acorde con las posibilidades de la empresa.*
4. *Decisión: firme y correcta.*
5. *Acción: dinámica.*
6. *Administración: orientada a la consolidación de la imagen de la organización.*

7. *Medición: análisis de los programas trazados.*
8. *Evaluación: valoración a la respuesta y efectividad de cada labor.*
9. *Análisis: de los cambios a rectificar.*
10. *Control: sobre la operatividad puesta en marcha.*

75º) Con la llegada del nuevo milenio se publicará en Francia el manual sobre planificación estratégica del conocido consultor Thierry Libaert (2000), quien analizará en detalle tres posibles metodologías respecto de la elaboración de un plan de comunicación: Divisional, Aplicativa y por Objetivos:

1. *ENFOQUE DIVISIONAL. El enfoque divisional o por sectores consiste en elaborar la planificación de la comunicación sintetizando las ideas y las aportaciones de las diferentes divisiones de la empresa. Constituye un proceso en dos fases: la realización de planes diferentes y la síntesis de los planes elaborados.*

1.1. *Realización de planes diferentes. Estos planes se pueden considerar a tres niveles:*

- *Por dirección. Cada dirección de la empresa elabora la planificación de su comunicación. (...) Cada dirección tiene sus propios intereses de comunicación y es importante integrarlos al plan global de la empresa.*
- *Por nivel geográfico. Durante mucho tiempo, el plan estuvo a cargo de los equipos nacionales en consulta –en el mejor de los casos–, con los niveles locales o internacionales. Los resultados eran elaboraciones en ocasiones atractivas, pero siempre desconectadas de las realidades del terreno y de los elementos en juego en el plano internacional. (...) ésto implica encargar a cada responsable de comunicación en cada zona (local, regional, nacional, continental, internacional) su propia planificación de comunicación, con miras a realizar una síntesis global posterior*

1.2. *Síntesis de los planes realizados. La segunda etapa consiste en conjuntar los diferentes planes de acción en torno de un eje global, estableciendo la relación cruzada entre las actividades de comunicación y estructuración por dirección y por nivel geográfico. (...) Se trata de combinar el enfoque horizontal por direcciones y el enfoque vertical por zonas, a fin de estudiar por separado sus respectivos impactos. Después, en cada casilla, se integrarán los objetivos y acciones de comunicación por considerar, mediante la intersección de los tres parámetros. Por último, en una intersección (casilla) podrán insertarse las casillas de referencia clásicas en materia de plan de comunicación: objetivos, destinatarios, herramientas, mensajes, evaluación y presupuesto.*

2. *ENFOQUE APLICATIVO. Mientras que el enfoque anterior era ascendente y lateral, el enfoque aplicativo es por naturaleza propia de tipo descendente. Su origen se sitúa en la idea de que el documento básico de la empresa es el plan estratégico, el cual indica el eje del desarrollo que debe seguirse. Entonces, la función del plan de comunicación sería aplicar la sustancia de ese plan central en el campo de la comunicación organizacional. El plan de comunicación retomaría los objetivos estratégicos con el propósito de integrarlos, por lo que el objetivo sería lograr que la comunicación dé a conocer el plan central en un marco de coherencia perfectamente delimitado por la estrategia global de la empresa.*

Este enfoque es compartido por la mayoría de los teóricos de la administración de empresas, para quienes la comunicación está ausente (A.C. Martinet), o bien lisa y llanamente integrada a otra disciplina como, por ejemplo, la mercadotecnia (Philip Kotler). La comunicación se presenta como un proceso sin lugar a dudas indispensable pero, con frecuencia, terminal: "La estrategia se ha elaborado, se han tomado las decisiones, veamos ahora cómo hay que comunicarlo". La consecuencia principal de este enfoque es que el plan de comunicación se reduce a ser tan sólo el segmento de comunicación del plan estratégico de la empresa. Puesto que, como ya se mencionó,

su finalidad es perseguir los objetivos establecidos con toda claridad en el plan de la empresa, el plan de comunicación con frecuencia se confunde con un plan de acción, es decir, con una línea de medios que deben emplearse para alcanzar los objetivos. A la comunicación se le atribuye el mismo papel de movilización de recursos que el de sectores como la capacitación. Así, el enfoque es instrumental y termina por hacer que el papel del responsable de comunicación sea el de un simple portavoz de la empresa, e incluso del presidente de la misma.

Esta es la razón por la cual se recomienda empezar por plantear la cuestión del papel de la comunicación en la empresa y ligar estrechamente las dos acciones de planificación. (...) Reducida a una función de organización de medios para lograr objetivos de la empresa en lo que no siempre participa, la planificación aplicativa refleja una visión de la comunicación que hoy en día va quedando atrás. (...) Por lo pronto, este enfoque no debe soslayarse. Responde a una necesidad de coherencia entre la estrategia global y la comunicación organizacional. Puesto que se fundamenta en una realidad indiscutible, a saber, que el plan estratégico es la primera referencia del desarrollo de la empresa, este enfoque resulta lógico por su avance lineal y fácil de llevar a cabo en sus diferentes etapas. (...) Si el enfoque aplicativo es objeto de numerosos cuestionamientos, probablemente se deba más a las desviaciones derivadas de la rigidez organizacional y secuencial que en razón de su propia naturaleza. En esencia, estos cuestionamientos se sustentan en la limitada movilización interna que este enfoque implica, e invocan el papel restringido que se concede a la función de comunicación al interior de la empresa.

3. ENFOQUE POR OBJETIVOS. Los dos modelos anteriores reflejan a la perfección la realidad de implementar una planificación de la comunicación en una empresa. Sin embargo, adolecen de un reduccionismo organizacional que implica una visión estática del proceso. Mientras que el concepto de la comunicación y del papel que debe desempeñar en la empresa se enuncia con toda claridad, no se toma en consideración su verdadera función, los objetivos buscados ni la competencia entre las diferentes estructuras o personalidades. Asimismo, la comunicación de la empresa constituye un sistema atrapado en una red de oportunidades y limitaciones, y navega en relación constante con sus públicos, los clientes, el aspecto interno, los accionistas, los medios de comunicación masiva, etc. Es esta integración de lo externo lo que busca la planificación por objetivos a través de sus tres ejes principales: la planificación sistémica, la planificación funcional y la planificación matricial.

- *Planificación Sistémica.* (...) La empresa es un conjunto de subsistemas independientes. Está sometida al 'efecto caos', el cual implica que la más mínima modificación que tenga lugar en un subsistema puede provocar una conmoción en otro subsistema. Este enfoque concibe a la empresa como un todo coherente, reconoce la competencia que existe entre los subsistemas y, ante todo, ofrece una visión abierta del entorno y de los diversos interlocutores de la empresa. La comunicación es un subsistema en el mismo sentido que la mercadotecnia, los recursos humanos, las finanzas o la investigación. (...) de esta manera, a la comunicación se le atribuye el papel de transformar la información en acciones ('outputs'). Estas acciones provocarán una reacción instantánea sobre las nuevas informaciones recabadas.

- *Planificación Funcional.* La planificación funcional tiene su origen en las teorías sociológicas de finales del s. XIX (Spencer, Durkheim). Establecida al igual que el análisis sistémico con base a una analogía orgánica de las diferentes funciones biológicas, se distingue radicalmente de éste por su insistencia en el objetivo que persigue el plan de comunicación. El enfoque ya no consiste en hacer hincapié en la calidad de las informaciones obtenidas y en su tratamiento. Este método se critica por su falta de voluntarismo. También lleva a que la empresa intente seguir la evolución de la opinión pública, con frecuencia sin garantía suficiente de confianza y siempre en detrimento de los objetivos a largo plazo.

Por el contrario, la planificación funcional parte del objetivo estratégico y determina los diferentes medios que es necesario aplicar para alcanzarlo. (...) Aplicadas a la comunicación, las funciones son las acciones expresadas exclusivamente en términos de fines.

(...) En resumen, el esquema de planificación funcional se puede representar de la siguiente forma:

- a) Delimitación de las funciones de comunicación*
 - b) Fortalezas y debilidades externas e internas*
 - c) Objetivo estratégico de la empresa*
 - d) Objetivo de comunicación*
 - e) Plan de acción*
- *Planificación Matricial. Este enfoque tiene su origen en los trabajos del Boston Consulting Group sobre las estrategias industriales. Aplicado a la planificación de la comunicación aspira a lograr una síntesis de los sistemas anteriores y constituye un enfoque híbrido que toma prestados puntos de vista de varias disciplinas.*

Su base teórica es el llamado cuadrado de la imagen. La construcción de una imagen de empresa incluye cuatro parámetros: la identidad real, la identidad percibida, la identidad deseable y la identidad posible. El siguiente paso de la planificación matricial es conocer los diferentes componentes de la imagen, con el fin de situar a la empresa en las zonas matriciales. (...) El propósito es obtener una representación visual de un estado actual que permita elaborar una planificación adecuada.

(...) El examen matricial implica conocer los objetivos de comunicación. Una vez que éstos se conocen, la acción consiste en confrontar el objetivo global con el conjunto de los sistemas precedentes: las funciones de comunicación, los destinatarios, las actividades de la empresa y los niveles de compromiso. Cada una de las funciones de comunicación, cada actividad (el papel de las diferentes direcciones), cada nivel de acción (internacional, nacional y local) y cada público destinatario deberá examinarse con respecto a dicho objetivo. Esto permite verificar la adecuación del conjunto emisor-mensaje-receptor antes de analizar en una segunda etapa las estrategias de los medios que se utilizarán.

Así, la planificación matricial se puede representar de la siguiente manera:

- 1. Estrategia de la empresa*
- 2. Fortalezas y debilidades internas y externas*
- 3. Posicionamiento de la competencia*
- 4. Objetivos de comunicación: CUADRADO DE LA IMAGEN MATRICIAL*
- 5. Funciones de Comunicación*
- 6. Destinatarios*
- 7. Actividades de la empresa*
- 8. Nivel de comunicación*
- 9. Plan de acción*

El análisis matricial, un aspecto reciente en la planificación de la comunicación, parece ser prometedor por cuanto integra el conjunto de elementos de la comunicación organizacional, confronta constantemente objetivos y destinatarios, objetivos y mensajes, mensajes y destinatarios, y toma en cuenta el aspecto de la administración¹¹⁴⁰

76º) Thierry Libaert (2000) considerará asimismo que la planificación se lleva a cabo mediante el análisis de la empresa, contextualizada en su entorno, y por medio de las fortalezas de

¹¹⁴⁰ LIBAERT, T., *Op. Cit.* pp. 80-100

la organización. Esta confrontación dará lugar a un plan estratégico, que estructurará en cinco etapas:

1. *Análisis del entorno*
2. *Análisis de la organización*
3. *Plan estratégico*
4. *Objetivos*
5. *Medios*

[que] puede interpretarse cómo las respuestas a las cuatro preguntas siguientes:

- *¿Qué conviene hacer? Amenazas y oportunidades del entorno.*
- *¿Qué se puede hacer? Fortalezas y debilidades de la organización.*
- *¿Qué se quiere hacer? Valores y aspiraciones de los directivos*
- *¿Qué vamos a hacer?*¹¹⁴¹

77º) Por último, será el mismo Libaert quien, asimismo en 2000, establecerá un modelo en ocho etapas de la planificación estratégica de la comunicación:

- i. *Auditoria*
- ii. *Definir el Objetivo*
 - *estratégico*
 - *de comunicación*
 - *de notoriedad*
 - *de imagen*
 - *de modificación de actitudes*
- iii. *Mensajes, destinatarios y medios*
- iv. *Definir el mensaje (coherencia, singularidad, comprensión, visibilidad, durabilidad, adaptabilidad)*
- v. *Clasificar los mensajes*
- vi. *Concebir los mensajes*
- vii. *Delimitar los públicos-meta*
- viii. *Conducir y monitorear el plan*
 - *asignación de recursos*
 - *calendario del plan*
 - *implementación y monitoreo del plan*
 - *control y conducción*¹¹⁴²

78º) Ferrer Muñoz, también en 2000, citaría el esquema de planificación estratégica de la comunicación elaborado por Núria Saló, Directora de Programas de Comunicación de la Fundación Bosch i Gimpera de la Universidad de Barcelona y utilizado por la profesora barcelonesa para dictar sus clases¹¹⁴³:

1. *Objetivos - Misión - Políticas*
2. *Estado de la Comunicación*
3. *Estrategia de Comunicación*
4. *Plan de Comunicación*
 - a. *Interno*
 - b. *Externo*
5. *Programas - Proyectos - Campañas - Aplicación del Proceso*
6. *Sistema de valoración - Control*

¹¹⁴¹ LIBAERT, T., *El Plan de Comunicación Organizacional. Cómo definir y organizar la estrategia de Comunicación*, México: Limusa, 2005

¹¹⁴² LIBAERT, T., *Op. Cit.* pp. 105-216

¹¹⁴³ FERRER MUÑOZ, J., *La comunicación interna y externa en la empresa*, Barcelona: Cuadernos de Comunicación, edición privada fuera de circuito comercial, 2ª ed., Noviembre 2000, p. 52

7. *Estructura - Acciones - Calendario*
8. *Unidades implicadas de la organización - Presupuesto - Personal - Técnicas - Instrumentos.*

79º) Asimismo en 2000, el profesor argentino Blanco¹¹⁴⁴ establecería diez funciones para la gestión de la dirección de comunicación en su función competitiva, (anteriormente citadas en Illescas):

- *Conocimiento de los hechos*
- *Elección de los objetivos: Concepción de una estrategia –competitiva- tendente a detener las presiones, como asimismo a crear y explotar las oportunidades internas y externas; definición de las políticas (orientaciones y reglas cualitativas); elección de las metas (precisas y expresadas en cifras calendarizadas).*
- *Organización de los medios (como parte del Planeamiento): Dominio de los recursos clave: en la programación, calendarización de las necesidades de medios requeridos, compatibilizando los mismos; en el presupuesto, expresión en valores monetarios de cada campaña o plan proyectado.*
- *Organización de las estructuras*
- *Conducción de Recursos Humanos*
- *Información: Sobre la situación, recogida en los públicos y sectores de influencia. Apreciación de la información. Diagnóstico de situación.*
- *Comunicación: De los hechos, objetivos y planes.*
- *Participación en las decisiones*
- *Evaluación de los resultados*
- *Motivación: de los participantes y receptores*

80º) En 2001, Garrido definiría en número de seis los elementos primarios de la gestión estratégica de la comunicación¹¹⁴⁵:

1. *Investigación*
2. *Interpretación y análisis*
3. *Diseño estratégico*
4. *Dirección y gestión*
5. *Integración*
6. *Evaluación y control,*

que se inspirarían en lo que, a su juicio, son los elementos genéricos de la estrategia¹¹⁴⁶:

1. *Investigación*
2. *Diagnóstico*
3. *Planificación*
4. *Creación*
5. *Producción*
6. *Control*

81º) Pere-Oriol Costa Badía, basándose en Van Riel, establecería en 2001 las cinco etapas constitutivas del Plan de Comunicación¹¹⁴⁷:

¹¹⁴⁴ BLANCO, L.A., *Op. Cit.*, Buenos Aires: Ugerman, 2000, p. 49

¹¹⁴⁵ GARRIDO, F.J., *Comunicación estratégica. Las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI*, Barcelona: Gestión 2000, 2001, p. 111

¹¹⁴⁶ GARRIDO, F.J., *Op. Cit.*, 2001, p. 120

¹¹⁴⁷ COSTA BADIA, P.O., *Op. Cit.*, 2001, p. 269.

1. *Determinar los objetivos de comunicación*
2. *Definir los públicos a los que van a dirigirse los distintos programas de comunicación*
3. *Diseñar el discurso genérico del proyecto comunicativo que posteriormente se concretará en cada programa o campaña*
4. *Establecer los medios de comunicación propios y externos*
5. *Implementar los sistemas de evaluación previstos*

82º) Por su parte, A. Rodríguez Bravo estimará en 2001 que deben ser ocho las etapas básicas del modelo del plan de comunicación¹¹⁴⁸:

1. *Planteamiento del problema (problema de conocimiento)*
2. *Delimitación precisa del problema (definición del objeto de estudio)*
3. *Estudio del estado de la cuestión (revisión de paradigmas)*
4. *Observación sistémica y diagnóstico del problema (localización de variables-índice; desarrollo de una observación metódica; descripción objetiva del problema)*
5. *Desarrollo del tratamiento (elaboración de hipótesis; diseño de los planes de comunicación posibles)*
6. *Testeo de los planes de comunicación posibles (contrastación experimental de hipótesis a pequeña escala)*
7. *Desarrollo definitivo del plan de comunicación (aplicación de los resultados obtenidos en la investigación)*
8. *Aplicación del método interactivo (correcciones, mejora y ampliaciones sucesivas en posteriores aplicaciones)*

83º) El año 2001 sería prolífico en iniciativas editoriales sobre planificación estratégica. Jesús Bermejo realizaría una larga reflexión sobre el modelo a seguir (al que denominará 'Modelo del Hombre-Jugador' y al que ya nos hemos referido con anterioridad), que adoptará un léxico peculiar, ya que se aparta bastante de los modelos clásicos y en el que, más que describir exhaustivamente los pasos a realizar, desarrollará los elementos del proceso cognitivo que implica la toma de decisiones estratégicas a considerar, bajo el formato de evaluaciones progresivas. Veamos antes, según sus propias palabras, la intencionalidad de su propuesta modélica:

Vamos a proponer un modelo que concibe el sistema estratégico humano como el resultado de la interacción de varios subsistemas interrelacionados, en concreto, los subsistemas cognitivo, valorativo, prospectivo/imaginativo y electivo. No hace falta decir que este esquema es una representación idealizada y de una extraordinaria simplicidad. Y aunque esto último pueda ser criticable, quisiera pensar que en esa simplicidad radica su mayor virtud, pues lo que deseo es no caer en la trampa de aquellos modelos informacionales a los que el cognitivismo nos tenía acostumbrados y que recordaban el manual de instrucciones de nuestro último electrodoméstico.

No se debe interpretar este esquema del sistema estratégico humano como una pieza separada de una supuesta maquinaria humana –eso respondería al viejo paradigma mecanicista-, como tampoco sería correcto entender los cuatro subsistemas que lo integran como compartimentos estancos, ni como "elementos" que intervienen siguiendo una determinada secuencia o programa. Sería más correcto hablar de un juego permanente y fluido en el que a través de diferentes niveles y direcciones – feedbacks y feedforwards- los cuatro subsistemas se interrelacionan entre sí"¹¹⁴⁹,

y, a continuación, las etapas de su modelo del sistema estratégico humano¹¹⁵⁰:

- *EVALUACION SELECTIVA: CONTROL DE LA INFORMACIÓN. El modelo nos indica que en esta parte del proceso cognitivo interviene una evaluación selectiva que cumple la necesidad de filtrar las*

¹¹⁴⁸ RODRIGUEZ BRAVO, A., "La investigación científica en el Plan de Comunicación", en BENAVIDES, J. et al., *Dirección de comunicación empresarial e institucional*, Barcelona: Gestión 2000, 2001, pp. 400-401

¹¹⁴⁹ BERMEJO, J., *Op. Cit.*, 2001, p. 295

¹¹⁵⁰ BERMEJO, J., *Op. Cit.*, 2001, pp. 297-314

informaciones que recibimos del exterior. Y que actúa dirigiendo y potenciando los filtros perceptivos. El resto de la información considerada no útil es obviado por el sujeto y queda fuera de nuestra percepción.

- *EVALUACION CONSTRUCTIVA. Una vez seleccionada la información, tiene lugar una segunda evaluación de los datos ya percibidos, que los pone en relación con los datos anteriores, con nuestros sistemas categoriales de valores y con los marcos de referencia pertinentes. El resultado de este segundo proceso evaluador de traducción de lo percibido a representaciones simbólicas manejables –conceptos, palabras, relatos- y de reconstrucción de la realidad, es la captación de sentido, significación y utilidad para el sujeto.*
- *EVALUACION CONTEXTUALIZADORA. La evaluación contextualizada relativiza la información e identifica las oportunidades y los problemas. El resultado de este tercer proceso evaluador es la apreciación global de la situación. Sólo mediante la valoración de la situación y de los contextos de acción es posible la identificación de los conflictos y oportunidades, así como de los puntos débiles y fuertes que tenemos para afrontarlos.*
- *EVALUACION ELECTIVA. Una vez configurado el abanico más rico posible de las alternativas que, dentro de nuestro conjunto de oportunidad, permiten alcanzar un objetivo dado, se inicia la elección propiamente dicha, mediante una cuarta evaluación que establece las preferencias entre las alternativas seleccionadas. Para ello se sopesan y se establecen prioridades. Es la reducción de una gama de opciones de acción a una alternativa básica. Estas apreciaciones no sólo parecen establecer la deseabilidad-indeseabilidad de algo, sino también la escala del propio valor y, en consecuencia, la escala mental de "precios" que estamos dispuestos a pagar por algo, en términos de trabajo, sacrificio, tiempo, dinero, etc. Ya se advirtió al lector que toda decisión tiene un coste, y este coste corresponde a la mejor alternativa que dejamos de realizar para cumplir la opción elegida. El resultado final de ese proceso es la adopción de aquel paquete de decisiones - estrategia- que consideramos más adecuado para resolver el problema.*
- *EVALUACION: DIRECCION DE FUTURO. Esta quinta evaluación contrasta los resultados obtenidos ('feedback') al poner en práctica la alternativa seleccionada con nuestros objetivos y nuestras expectativas de alcanzarlos. Mediante esta evaluación aprendemos y reorientamos la conducta futura. He dicho quinta pero no última evaluación porque la vida es un juego no sólo interactivo, sino también iterativo, y cuando ya creemos que hemos resuelto un conflicto, surge otro. De ahí la responsabilidad del estratega de no quedarse en el corto plazo y de ver la situación en su más amplia panorámica: en un proceso sin fin de soluciones que, a su vez, desembocan en un conjunto de nuevas cuestiones a resolver.*

84º) La reflexión llevada a cabo por Bermejo en 2001 actuaría como fuerza en sinergia para que Rafael Alberto Pérez elaborase un propuesta modélica del proceso de planificación estratégica, aplicado específicamente a la comunicación¹¹⁵¹:

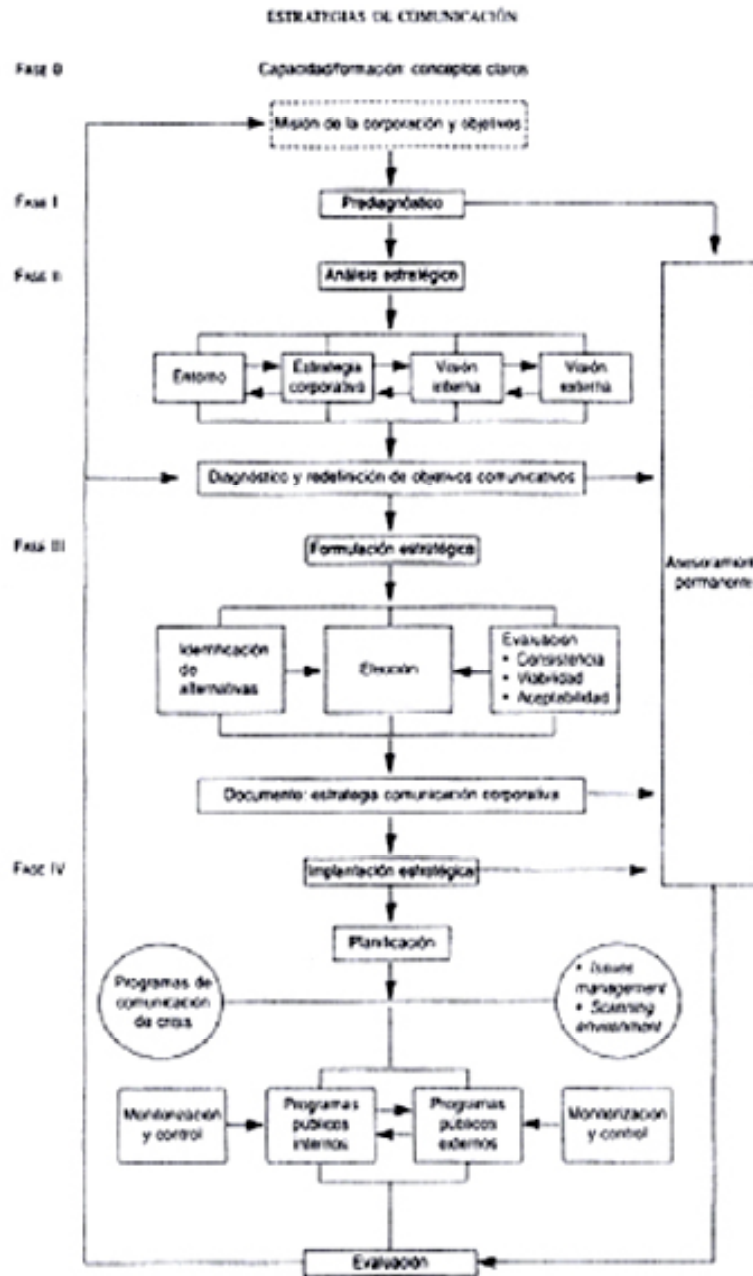


FIG. 12.1. Modelo estratégico de comunicación corporativa. FUENTE: Alberto Pérez, R. Modelos estratégicos de comunicación pública (en elaboración).

85º) A. Pena (2001) defiende la original idea de que, al hablar de estrategia, debe introducirse una modificación terminológica fundamental. Así, considera que hay que superar la visión limitada de la planificación estratégica que contempla tan sólo una parte de las variables en juego y dar paso a una nueva época, la de la *dirección estratégica*, que es la vigente en la actualidad y en la que se configuran dos únicas etapas:

¹¹⁵¹ ALBERTO PÉREZ, A., *Op. Cit.*, 2001, p. 562

- la de la *formulación estratégica*
- la de *implementación y control*¹¹⁵²

86º) Desde Cuba, Piedra Rodríguez *et al.* (2002) establecerán los siguientes componentes esenciales con respecto al proceso de planificación estratégica de las Relaciones Públicas:

- *Análisis de la situación*
- *Definición del problema o los problemas y/u oportunidades*
- *Objetivos*
- *Públicos*
- *Estrategias*
- *Tácticas y herramientas*
- *Calendario – Plazos temporales*
- *Presupuesto*
- *Evaluación*¹¹⁵³

87º) En 2004, Cervera Fantoni¹¹⁵⁴ citará a Lester Potter en su definición de los pasos que deben ser abordados para la elaboración de un plan estratégico de comunicación:

- *Resumen ejecutivo: recoge una visión general de lo que el plan de comunicación pretende alcanzar, la necesidad a la que responde y el efecto que tendrá en la organización.*
- *Proceso de comunicación: el plan debe describir el proceso de la comunicación para explicar a los directivos y personas claves su utilidad y los efectos positivos de aplicarlos y ayudarles a ser mejores comunicadores.*
 - *Establecimiento de la misión, visión y valores que guían el plan de la organización*
 - *Análisis de la situación: principales cuestiones y hechos que tendrá que abordar el plan.*
 - *Determinación del posicionamiento de la organización*
 - *Declaración del mensaje: el principal mensaje del Plan*
 - *Investigación, descripción y localización de públicos y audiencias estratégicos según orden de importancia, con quienes se debería desarrollar y mantener una buena relación*
 - *Identificación del mensaje con la audiencia: elaboración de un mensaje breve que se quiere que sea entendido por cada audiencia clave*
- *Implementación: puesta en marcha del plan, teniendo en cuenta:*
 - *Temas clave*
 - *Objetivos*
 - *Públicos a los que se dirige*
 - *Mensajes que deben transmitirse*
 - *Medios de comunicación*
 - *Tiempo*
 - *Presupuesto*
 - *Expectativas*
 - *Evaluación y seguimiento*
 - *Control y actualización de la imagen corporativa de la empresa y sus servicios*
 - *Supervisión y coordinación de todas las comunicaciones de la empresa en su faceta institucional y comercial*
 - *Organización de actos (reuniones de dirección y empleados, ruedas de prensa...) y apoyo a la dirección general (entrevistas, presentaciones...)*

¹¹⁵² PENA, A., "Las Dimensiones de la Estrategia", en ALBERTO PÉREZ, R., *Estrategias de Comunicación*, Barcelona: Ariel Comunicación, 2001, pp. 160-161

¹¹⁵³ PIEDRA RODRIGUEZ, M., *et al.*, *Manual de Relaciones Públicas*, La Habana (Cuba): Logos, 2002, pp. 180-196

¹¹⁵⁴ CERVERA FANTONI, A.L., *Op. Cit.*, 2004

- *Relación con los medios, que incluiría:*
 - *Contacto periódico con periodistas*
 - *Análisis de contenidos de diferentes publicaciones para conocer qué temas les interesan, enfoques, tratamiento de temas, etc. [Nota a pie de pg.: Los medios de comunicación son una de las herramientas más importantes a la hora de influir en el cambio de conductas y en la formación de la opinión pública: de ahí la importancia de monitorizar y realizar un seguimiento sobre la percepción que tienen acerca de nuestra empresa]*
 - *Proposición de publicación de temas*
 - *Gestión de la información solicitada por los periodistas y medios de comunicación*
 - *Recomendaciones sobre la conveniencia de responder a las peticiones o invitaciones de los medios*
 - *Redacción de borradores de entrevistas solicitadas a portavoces de la empresa*
 - *Preparación de dossiers temáticos que ayuden a convencer al periodista a cubrir un tema o como fuente documental*
 - *Elaboración de documentos 'preguntas/respuestas' sobre temas diversos*
 - *Gestión de visitas a las instalaciones (edificios, fábricas, talleres...) por periodistas y coordinación de los responsables*
- *Elaboración de estrategias comunicativas con clientes*
- *Realización de estudios y cuestionarios (encuestas, control de calidad...)*
- *Realización de material comunicativo de la empresa*
- *Adaptación y traducción del material corporativo del exterior (creatividad, banners, notas, claims, folletos, contenidos de la web...)*
- *Control de contenidos de la página web*
- *Gestión y actualización de la sala de prensa virtual (...)*
- *Búsqueda y negociación con proveedores*
- *Desarrollo de herramientas de comunicación interna (resúmenes de prensa, informes del sector, e-mails internos...)*
- *Control y seguimiento de la aplicación de la marca en todo tipo de soportes (correspondencia, papelería, folletería, presentaciones...)*
- *Relación con los poderes públicos*
 - *Manifestando el sentido de responsabilidad social dentro de la comunidad (local, nacional...)*
 - *Basándose en una política abierta y transparente*
 - *Colaborando en temas medioambientales*

88º) También en 2004, Arboleda Naranjo establecería su modelo de planificación estratégica en cuatro etapas, cada una de ellas correspondiente a un proceso y con sus implicaciones propias:

<u>E T A P A S</u>	<u>P R O C E S O</u>	<u>I M P L I C A C I O N E S</u>
1. Filosófica	Estrategia Corporativa	Misión , Visión y Valores
2. Analítica	Análisis de la situación interna y externa de la compañía	Fortalezas, Debilidades Amenazas, Oportunidades
3. Operativa	Objetivos Estratégicos Objetivos Operativos Políticas Operativas Procedimientos	Largo Plazo (2-3-4 años) Estrategias, Tácticas, Indicadores de Medida, Recursos Definición, gestión, implementación Métodos

	<i>Programas</i>	<i>Fechas, metas</i>
	<i>Presupuestos</i>	<i>Costes</i>
4. De Control	<i>Evaluación</i>	<i>Medición, corrección, mejora continua,</i>

al cual añadió lo que vino en denominar el *Proceso Integrado de Calidad Total y Planificación Estratégica*, que contempla la incorporación de la *Calidad Total* como una filosofía y modelo de comportamiento organizacional de forma paralela y como parte integral de la planificación estratégica. Con ello se facilita la incorporación de los indicadores de medida a la cultura corporativa, en tanto que herramienta de eficiencia y fruto del consenso:

<u>E T A P A S</u>	<u>P R O C E S O</u>	<u>I M P L I C A C I O N E S</u>
1. Filosófica	<i>Políticas Grales. De Calidad</i>	<i>Misión , Visión y Valores. Pensamiento estadístico. Cliente interno y externo.</i>
2. Analítica	<i>Análisis interno y externo Expectativas de Calidad</i>	<i>Fortalezas, Oportunidades Debilidades, Amenazas</i>
3. Operativa	<i>Despliegue de la Calidad Proceso de Capacitación Metodología</i>	<i>Establecimiento Objetivos Círculos de Calidad Elaboración de indicadores</i>
4. De Control	<i>Medición, evaluación Control estadístico</i>	<i>Indicadores de medida Herramientas estadísticas Mejora continua,</i>

y al que, por último, incorporó el *Proceso de Planificación Estratégica y Gestión de Relaciones Públicas*:

<u>E T A P A S</u>	<u>P R O C E S O</u>	<u>I M P L I C A C I O N E S</u>
1. Filosófica	<i>Estrategia de Comunicación e Identidad Corporativa</i>	<i>Misión , Visión y Valores. Políticas Grales. de R.P.</i>
2. Analítica	<i>Análisis de la situación in- terna y externa</i>	<i>Fortalezas, Oportunidades Debilidades Amenazas</i>
3. Operativa	<i>Gestión Interna</i>	<i>Establecimiento Objetivos Operativos R.P. Internas</i>
	<i>Gestión Externa</i>	<i>Establecimiento Objetivos Operativos R.P. Externas</i>
4. De Control	<i>Evaluación, medición, control estadístico</i>	<i>Indicadores de Medida, herramientas de control¹¹⁵⁵</i>

89º) En 2004, el teórico argentino L.H. Elizalde elaboraría un esquema básico de realización de escenarios de crisis en un libro sobre el enfoque estratégico de la función comunicativa en la gestión de las situaciones de crisis. En nuestra opinión dicho esquema es rescatable para adaptarlo a situaciones genéricas de comunicación 'en tiempos de paz', si se plantea el carácter proactivo de ésta, que sería la base de la planificación estratégica de la función comunicativa en las organizaciones. De ahí que transcribamos las siete etapas establecidas por el autor¹¹⁵⁶:

¹¹⁵⁵ ARBOLEDA NARANJO, R., *Op. Cit.*, 2004, pp. 73-75

¹¹⁵⁶ ELIZALDE, L.H., *Op. Cit.*, 2004, p. 68

- a) *Estudios de la estructura de poder → conocimiento de la posición de los agentes en relación con necesidades, recursos, reglas, intereses, etc.)*
- b) *Conocimiento del marco institucional regulador y condicionador de la toma de decisiones → establecimiento de reglas, agentes y hechos institucionalizados*
- c) *Identificación de vulnerabilidades de la organización*
- d) *Análisis de la racionalidad de los agentes → formas de actuación de los actores que participan en la actividad en otras situaciones similares*
- e) *Identificación de los elementos de disensión → contradicciones, riesgos, incertidumbres, disyuntivas*
- f) *Definición de las funciones que asumirán los agentes en una crisis posible*
- g) *Determinación de soluciones en base al diagnóstico de situación*

Siempre en el contexto de la gestión de las situaciones de crisis, Elizalde definiría así el término "prevención:

el proceso de análisis, de toma de decisiones y de ejecución de acciones orientadas a que no aparezca la crisis. Se trata de que la situación crítica y de inestabilidad permanezca en el nivel de estabilidad o en el nivel de 'precrisis', sin que llegue a ser declarada una situación de crisis.

Para el autor, la prevención podrá producirse únicamente si se han construido correctamente los posibles escenarios con anterioridad, de tal modo que si se llevan a cabo acciones de prevención eficaces, quizás se consiga que éstas no lleguen a producirse. Así, "prevenir" sería asimilable a "prever" al futuro. El autor destaca que sus fundamentos teóricos al respecto de la prevención se basan en el axioma de que no es posible planificar las crisis, a corto o a largo plazo, si bien es factible plantear posibles reacciones a distintos escenarios, que pueden llegar a producirse en distintos grados de probabilidad¹¹⁵⁷. Coincidimos con el autor argentino en cuanto a que las situaciones de crisis no pueden ser planificadas y que la única posibilidad de actuación estratégica en este sentido se centra en prever posibles escenarios de crisis. Lo que nos ocupa aquí, sin embargo, no es la gestión de las situaciones de crisis, sino la gestión de la comunicación en situaciones de crisis, que deviene estratégica por su importancia. Por tal motivo, pues, opinamos que el esquema básico de realización de escenarios de crisis propuesto por Elizalde bien puede ser utilizado, desde una perspectiva proactiva, en la gestión de la comunicación en situaciones de normalidad, aplicándolo a diversas situaciones –no necesariamente negativas o críticas- y a diversos públicos. De esta forma, la adaptación que proponemos contemplaría las siguientes etapas:

1. *Determinar la estructura de poder (o de influencia) de la totalidad de los sujetos y grupos que configuran el mapa de públicos.*
2. *Conocer el marco institucional efectivo que regula y condiciona las decisiones (y percepciones) de los miembros integrantes del mapa de públicos.*
3. *Identificar las vulnerabilidades, pero también las fortalezas.*
4. *Estudiar la racionalidad de los públicos (descripción de la actuación de los diversos públicos, en especial los relevantes, en anteriores y parecidas ocasiones).*
5. *Identificar los mecanismos de desacuerdo (los gaps existentes entre la imagen real producto de las percepciones de los componentes del mapa de públicos y la imagen deseada por la organización).*
6. *Elaborar soluciones en base al diagnóstico de situación proporcionado por el desarrollo de las etapas anteriores.*

¹¹⁵⁷ ELIZALDE, L.H., *Op. Cit.*, 2004, p. 109

90º) Recordemos que, tal como se detalla en el capítulo 1.2.3. del presente trabajo, Capriotti (2004) consideraba que no es posible gestionar de forma directa la Imagen Corporativa -entendida como proceso cognitivo- por parte de las organizaciones, pero que éstas sí tienen capacidad para establecer estrategias de gestión de su Identidad Corporativa¹¹⁵⁸. Tomará como referencia las reflexiones sobre la materia de diversos autores (Aaker, 1996; Van Riel, 1997; Séller, 1998; Villafañe, 1998; Marion, 1989; Kapferer, 1992; Arnold, 1992; Davis, 2002; y Sanz de la Tajada, 1996) y en base a ello, el autor argentino elaborará un modelo de planificación estratégica de la gestión de la Identidad Corporativa, basado en tres grandes etapas¹¹⁵⁹:

- a) *Análisis del Perfil de Identidad Corporativa*
- b) *Definición del Perfil de Identidad Corporativa*
- c) *Comunicación del Perfil de Identidad Corporativa*

En la primera etapa de Análisis del Perfil de la Identidad Corporativa de la organización, se actuará sobre sus realidades interna y externa. Para ello, en el *análisis interno* se investigará cuál es la Filosofía Corporativa de la organización y el sistema de valores y creencias que la sustenta. Así, se deberá llevar a cabo una tarea de introspección, respondiendo a preguntas tales como:

- *¿Quiénes somos?*
- *¿Cómo somos?*
- *¿Qué hacemos?*
- *¿Cómo la hacemos?*

Inspirándose en varios autores que han tratado el asunto en la literatura especializada (Capriotti, 1999; Albrecht, 1996; Collins y Porras, 1995; Markides, 2000; Davis, 2002; y LePla y Parker, 2002), Capriotti definirá la *Filosofía Corporativa* como:

*La concepción global de la organización, establecida desde la alta dirección, para alcanzar las metas y objetivos de la compañía. Es, en cierto modo, los principios básicos por medio de los cuales la entidad logrará sus objetivos finales: las creencias, valores y pautas de conducta que debería poner en práctica para llegar a cumplir las metas fijadas. (...) La Filosofía Corporativa estaría integrada por su misión (lo que ella hace), su visión (qué quiere llegar a ser) y sus valores centrales (en qué cree la empresa)*¹¹⁶⁰.

Desde esta perspectiva de análisis interno, la organización estará en condiciones de estudiar si existen diferencias entre su cultura corporativa y su identidad corporativa ideal. De existir *gaps*, la organización implementará las soluciones a que haya lugar, con el fin de evitar incongruencias e intentar influir en las percepciones de sus públicos. En cuanto al *análisis externo*, en primera instancia se analizará la imagen que han generado los públicos de la organización y de su competencia (notoriedad de las organizaciones concurrentes y sus atributos básicos), tal como indican diversos autores citados (Capriotti, 1999; Arnold, 1994; Villafañe, 1998; Davis, 2002; y Sanz de la Tajada, 1996) y, posteriormente, se definirán el Perfil de *Imagen Corporativa* de la organización y el de sus competidores, de modo que puedan evaluarse las diferencias existentes en cuanto a posición relativa y construir un *análisis DAFO* (puntos fuertes y débiles – amenazas y oportunidades) de la Imagen Corporativa de la entidad con respecto a su entorno concurrente¹¹⁶¹.

En la etapa siguiente, se procederá a definir el *Perfil de la Identidad Corporativa* (sus características de identificación básicas), de modo que puedan adaptarse las pautas globales que configuran la Filosofía Corporativa a un sistema global de rasgos, atributos y valores que marcará(n) la(s) diferencia(s) por la(s) que los públicos identificarán a la organización. ¿Cómo establecer ese Perfil de Identidad Corporativa? Capriotti propone el análisis del *mix* de *atributos* y su posición jerárquica (atributos prioritarios y secundarios), en función de estas tres tipologías:

¹¹⁵⁸ CAPRIOTTI, P., *Op. Cit.*, 2004, p. 65

¹¹⁵⁹ CAPRIOTTI, P., *Op. Cit.*, 1999, pp. 135-239 y CAPRIOTTI, P., *Op. Cit.*, 2004, *Op. Cit.*, p. 65

¹¹⁶⁰ CAPRIOTTI, P., *Op. Cit.*, 2004, p. 66

¹¹⁶¹ CAPRIOTTI, P., *Op. Cit.*, 2004, p. 67

- Rasgos de personalidad
- Valores institucionales
- Atributos competitivos

Finalmente, la tercera etapa consistirá en comunicar el Perfil de Identidad a los diversos públicos de la organización, con el propósito de intentar influir en la Imagen Corporativa y conseguir un valor diferencial, ya que:

*si no se comunica la diferencia, no hay diferencia. Aunque la organización exista, los públicos no la conocerán. Aunque sea diferente, los públicos no lo sabrán*¹¹⁶².

91º) Fernández del Moral, en 2005, planterá un esquema de aplicación de la comunicación estratégica, en base a cuatro etapas¹¹⁶³:

1. Información
2. Políticas de Comunicación
3. Estrategias de Comunicación
4. Objetivos

92º) H. Andrade, por su parte, establecerá en 2005 un modelo general de planificación de la comunicación organizacional que, si bien será concebido para su aplicación exclusiva en la comunicación interna, pensamos que puede ser contemplado, asimismo, para la externa. Lo planteará en cuatro etapas, aunque la terminología utilizada difiere de la empleada por Marston¹¹⁶⁴:

1. **DIAGNÓSTICO**
 - Necesidades de información (de la empresa – de los públicos)
 - Áreas de oportunidad
2. **ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN**
 - Objetivos
 - Mensajes clave
 - Públicos meta
 - Fuentes / Responsables
 - Logística
3. **PLAN DE MEDIOS**
 - Impresos
 - Electrónicos
 - Tableros
 - Juntas
 - Otros
4. **EVALUACION DE LOS RESULTADOS**

93º) El modelo propuesto por Andrade (2005) proviene de otro anterior, en el que se inspiró: el de la CPO (Comunicación por Objetivos), que se basaba en las necesidades de la organización, planteadas en las etapas siguientes:

- Objetivo básico → *para qué*
- Mensaje central → *qué*
- Público meta → *a quién*
- Estrategia → *cómo / cuándo*
- Canal → *por qué medios*

¹¹⁶² CAPRIOTTI, P., *Op. Cit.*, 2004, pp. 66-68

¹¹⁶³ FERNÁNDEZ DEL MORAL, J., *Op. Cit.*, 2005, p. 35

¹¹⁶⁴ ANDRADE, H., *Op. Cit.*, 2005, p. 47

- Resultados → efecto logrado¹¹⁶⁵

94º) Para Petit Caro (2005), todo plan de comunicación debiera responder a cinco grandes cuestiones¹¹⁶⁶:

1. *Identificación de objetivos, fines y público objetivo*
2. *Delimitación de medios y presupuesto*
3. *Fijación de plazos*
4. *Estrategia de desarrollo*
5. *Sistemas de evaluación*

95º) Las cinco etapas del modelo de planificación estratégica del "*issues management*" propugnadas por Chase (1984: 36) serán ampliamente comentadas por Jordi Xifra veintitrés años después (2005)¹¹⁶⁷—tal como ya había hecho anteriormente en su tesis doctoral—. Incluimos aquí el modelo en tanto que consideramos que, en realidad, forma parte de la etapa inicial de investigación del entorno del modelo general:

1. *Identificar* los temas potencialmente conflictivos. Clasificarlos en orden a las tendencias de tipo social, político, económico, tecnológico o de competencia y que pueden afectar, tanto positiva como negativamente, al logro de sus objetivos por parte de la organización. Sus parámetros de identificación vendrán determinados por la visión, misión, objetivos, plan de acción y operaciones de la organización.

La identificación puede realizarse de manera informal (por ejemplo, mediante un *brainstorming*), o formal y sistematizada (encuestas a los públicos, estudios de mercado, análisis de contenidos de todo tipo de publicaciones, etc.), siempre con la finalidad última de identificar las tendencias relevantes.

2. *Fijar las prioridades*. No todos los "*issues*" identificados tendrán la misma importancia o serán oportunos desde el punto de vista corporativo. Establecer prioridades asegurará la concentración de los recursos organizacionales en los temas que puedan suponer un mayor impacto potencial en sus resultados económicos o en su capital de reputación. Se hará precisa, pues, su jerarquización, en orden a diversos criterios:

- Que tengan mayor posibilidad de impacto a corto plazo y que requieran de una respuesta inmediata.
- Que estén relacionados con los temas en los que la organización tiene depositado algún interés, aunque no sea el único.
- Que tengan una consideración ubicada a más largo plazo o que sean de carácter más especulativo y que, si bien deben ser considerados como se merecen, no requieran de una intervención inmediata.

3. *Posicionarse*. Lo que equivale a decir que la organización debe definir su postura, esto es, su visión del tema y la forma de afrontarlo. Habitualmente se presenta bajo el formato de un "*brief*" escrito, que incluye los siguientes elementos:

- Declaración (definición del tema potencialmente conflictivo)
- Postura (visión de la organización respecto del tema)

¹¹⁶⁵ ANDRADE, H., *Op. Cit.*, 2005, p. 114

¹¹⁶⁶ PETIT CARO, A., *Op. Cit.*, 2005, p. 175

¹¹⁶⁷ XIFRA, J., *Op. Cit.*, 2005, pp. 223-226

- Respuesta (reflexión crítica acerca de lo que está haciendo la organización y planteamiento ampliamente consensuado por parte de todos los públicos implicados de lo que ésta va a hacer en el futuro).
1. *Desarrollar e implementar un plan de acción.* En situaciones determinadas la simple declaración de la postura de la organización y la puesta en práctica de las respuestas será suficiente. En otras se hará preciso el diseño de un plan de acción detallado, como por ejemplo una campaña de Relaciones Públicas con objetivos de educación del público relevante, o un plan integral de gestión empresarial y de Relaciones Públicas que adapte las prácticas de la organización a las expectativas de los públicos).
 2. *Hacer el seguimiento y valorar.* El seguimiento del conflicto potencial previamente identificado deberá ser analizado de forma periódica, con el fin de establecer si:
 - el asunto sigue siendo relevante para la organización
 - los fundamentos del debate se han visto modificados de alguna forma
 - el plan de acción necesita de alguna modificación para adecuarse a los progresos y últimas modificaciones o aporte de informaciones, toda vez que los temas no son estáticos, sino que están en permanente evolución, se ramifican y toman direcciones nuevas a tenor de los nuevos datos e informaciones, nuevas opiniones, nuevas normativas gubernamentales, nuevos grupos de interés participantes, nuevos acontecimientos que introducen cambios en la importancia, la visibilidad y el impacto del tema sobre la opinión pública¹¹⁶⁸.

Tras la exposición de estos modelos de planificación estratégica del área funcional comunicativa, no inspirados en el modelo marstoniano RACE y que, añadidos a los de base canónica superan el centenar, procederemos a elaborar las conclusiones del presente capítulo para, posteriormente, en el siguiente, construir y presentar al lector nuestra varias veces anunciada propuesta modélica, de cuño personal.

2.4. Conclusiones

- | | |
|----------------|---|
| <i>Primera</i> | La <i>investigación científica</i> y sistemática constituye la primera e ineludible etapa de todo <i>proceso estratégico</i> , como paso previo al <i>diagnóstico</i> de situación. |
| <i>Segunda</i> | Por consiguiente, <i>sin investigación no puede existir planificación, ni estrategia alguna</i> . Este principio es extensivo, asimismo, al proceso estratégico planificado de la comunicación en las organizaciones. |
| <i>Tercera</i> | Toda planificación estratégica se lleva a cabo para el <i>logro de un objetivo</i> determinado. |
| <i>Cuarta</i> | En consecuencia, pues, debe verificarse el <i>grado de alcance del objetivo</i> propuesto con el fin de medir la <i>eficacia</i> de la implementación del plan o programa mediante una <i>investigación evaluativa</i> . Todo ello es también de aplicación en la planificación estratégica de la comunicación. |

¹¹⁶⁸ XIFRA, J., *Op. Cit.*, 2005, pp. 223-226

- Quinta** El Modelo de Planificación Estratégica desarrollado por Marston, en base a las cuatro etapas clásicas (*Investigación, Planificación, Comunicación, y Evaluación*) inspiradas, a su vez, en el *Modelo de Gestión de la Dirección por Objetivos*, es profusamente citado en la literatura especializada, pero no es el único.
- Sexta** Los modelos de Planificación Estratégica de la Comunicación que no se adaptan exactamente a la configuración del Modelo Clásico de Marston son, en su inmensa mayoría y en realidad, adaptaciones, ampliaciones o matizaciones de éste, ya que, en esencia, contemplan básicamente la misma estructura procesual y en sentido estricto hacen referencia a los mismos conceptos y fases básicas. De hecho, pues, *no se han producido aportaciones conceptuales significativas desde 1963 hasta nuestros días.*
- Séptima** No se han observado *diferencias sustanciales* en el empleo metodológico o de modelos de planificación estratégica desde la función directiva de la comunicación utilizados por la *Escuela de las Relaciones Públicas* o por la *Escuela de la Comunicación Integral, Total o Corporativa*. La diferencia fundamental entre ellas se fundamenta en los muy diferentes *valores* que sustentan estas dos concepciones contrapuestas de entender la comunicación, íntimamente derivados de las dos *filosofías de dirección* igualmente distanciadas descritas en el Capítulo 1.
- Octava** La estrategia de comunicación planificada permite a la función en línea una *orientación proactiva* de su actividad, y no sólo *reactiva* o defensiva.
- Novena** El *modelo de planificación estratégica* podrá ser implementado de forma mucho más *eficaz*, siempre que:
- a)** los valores de la *Comunicación Bidireccional* estén claramente implantados en la *política comunicativa* de la organización, y
 - b)** dicha política comunicativa se constituya en *declaración formal de principios, a largo plazo*, y se enmarque en la *cultura corporativa* de la organización.
- Décima** Un modelo de Planificación Estratégica, en su dimensión de aplicación en la práctica profesional, estará fuertemente condicionado por:
- a)** el grado de *valoración* que la alta dirección de la organización otorgue a la función comunicativa en línea en el seno de la organización,
 - b)** si ésta se categoriza como *filosofía* (orientación estratégica) o como *función* (orientación táctica).
- Décimoprimer**a El *paradigma económico, cultural y social* vigente en un momento histórico determinado influye en el enfoque y cariz de las *filosofías de dirección* de las organizaciones.
- Décimosegunda** La *filosofía de dirección* de la organización, a su vez, se ve reflejada en sus *credos corporativos*.
- Décimotercera** El *credo corporativo fundacional* (*Visión, Misión y Valores corporativos*) condiciona fuertemente las *políticas comunicativas* de las organizaciones.

- Décimocuarta** Las *políticas comunicativas*, emanadas del máximo órgano de gobierno organizacional, marcan claramente el cauce por el que deben transcurrir las *estrategias elaboradas por las áreas funcionales* en forma de *planes o programas* de planificación estratégica. Ello es de aplicación, también, a la función comunicativa.
- Décimoquinta** Un *plan o programa* de Planificación Estratégica debe regirse por un *modelo* que establezca las etapas por las cuales debe desarrollarse el proceso de toma de decisiones para el alcance de sus objetivos. Lo análogo es aplicable a la función comunicativa.
- Décimosexta** El *modelo* del que se sirve el máximo responsable del departamento de comunicación *es importante desde un punto de vista metodológico*, y por ello debe contemplar las etapas pertinentes y sus subetapas correspondientes.
- Décimoséptima** Sin embargo, más allá de su aspecto estrictamente funcional y desde el punto de vista *filosófico* de la gestión de la comunicación como herramienta estratégica en/de las organizaciones, todo apunta a que lo que verdaderamente importa es *al servicio de qué políticas y de a qué credos corporativos* se concibe ésta.
- Décimoctava** La libertad es la premisa básica e irrenunciable de la estrategia, la que permite la libre elección desde el libre albedrío del sujeto.

CAPITULO 3

**Aportaciones para un modelo global
de Planificación Estratégica
en Relaciones Públicas y en Comunicación Integral**

Aportaciones para un modelo global de Planificación Estratégica en Relaciones Públicas y en Comunicación Integral

3.1. Introducción

Según Broom y Dozier¹¹⁶⁹ un *modelo* es una construcción teórica, hipotética, que persigue la representación de una realidad empírica para acometer su estudio de manera simple y verificar la teoría que subyace en ella.

A theory is an explanation and a prediction of natural phenomena, including human behavior. One might think that building theory would be the furthest thing from your mind when using research in public relations. After all, we're trying to answer practical, applied questions about programs and publics. We use research to help make decisions and measure program impact. (...) Theory helps us to organize what we learn from research.

Los modelos devienen muy útiles cuando se trata de visionar y de aclarar teorías o nuevas aportaciones de pensamiento, toda vez que para J. Bermejo¹¹⁷⁰ cumplen, al menos, tres grandes funciones:

- *Función organizadora.* Se ordenan e interrelacionan sistemas para proporcionar imágenes de totalidades que de otra forma no podrían ser percibidas.
- *Función heurística.* Se facilita el adentramiento en el proceso o sistema, lo que puede conducir a zonas fundamentales del mismo.
- *Función predictiva.* Se posibilita la predicción de resultados o del futuro devenir de los acontecimientos.

Para llevar a cabo una investigación, y asimismo para la planificación estratégica, S. Mercado¹¹⁷¹ propugna que se requiere de métodos y de técnicas:

La palabra método tiene su origen en dos raíces griegas: 'meta' que significa 'con', y 'odos'; esto es, 'manera de proceder para descubrir algo o alcanzar un fin'. Método científico es el procedimiento riguroso, válido y fiable para adquirir conocimiento acerca de las leyes que rigen los hechos o las ideas. Técnica es el sistema de supuestos y reglas que permiten realizar algo. La diferencia entre el método y la técnica radica en que el primero es el proceso fundamental mediante el cual avanza toda ciencia, y técnica es la manera particular en que se emplea el método.

En este sentido, cabe matizar otros aspectos terminológicos de interés para continuar con nuestro sendero discursivo:

En un procedimiento, cualquiera que éste sea, es conveniente distinguir los siguientes conceptos: fase, etapa y paso. Fase es cada uno de los diversos aspectos que presenta un hecho (por ejemplo, cada

¹¹⁶⁹ BROOM, G., DOZIER, D., *Op. Cit.*, 1990, p. 91

¹¹⁷⁰ BERMEJO, J., *Op. Cit.*, 2001, p. 293

¹¹⁷¹ MERCADO, S., *Op. Cit.*, 1990, p. 9

una de las diferentes apariencias con las que se ve la luna, según la ilumina el sol). Etapa, en sentido figurado, es la época o avance en el desarrollo de una acción u obra. Paso indica una distancia relativamente corta; también se le llama estadio¹¹⁷².

Desde una perspectiva estrictamente estratégica, un modelo deberá describir, sintéticamente, el tejido de relaciones y procesos que se producen en el seno de un sujeto desde que identifique un problema -o una oportunidad-, hasta que tome la decisión que procure su resolución, la ponga en práctica y, finalmente, evalúe sus resultados. Y debe ser, además, un modelo descriptivo, capaz de reproducir cómo los individuos resuelven sus conflictos y aprovechan las oportunidades que se les presentan y que permita cristalizar en una teoría normativa que, en el caso que nos ocupa, permita gestionar de alguna manera el futuro, ya que de una teoría estratégica se trata. En palabras del profesor Jesús Bermejo¹¹⁷³:

Ahora bien, si nuestro modelo aspira a ser descriptivo, la teoría estratégica es, en cambio, normativa. Ello es así porque se entiende que, mediante la aplicación de guías, normativas y métodos, se puede potenciar esa capacidad natural, dar más fiabilidad a las decisiones que se adopten y conducir mejor la acción.

Plasmada esta primera consideración, plantearemos otra más. Nuestro admirado y, por ello, reiteradamente citado Rafael Alberto Pérez¹¹⁷⁴ considera que "no hay un 'grado cero' del texto científico y que detrás del paradigma de la neutralidad científica se esconden no pocos sesgos de escuelas y camarillas". Participamos plenamente de su punto de vista. Debido a ello, y a fuer de ser sinceros, reconocemos que para ser coherentes con la cita y con la totalidad de las conclusiones del estado de la cuestión expuestas en los capítulos primero y segundo de esta tesis doctoral, tenemos que reconocer que tampoco nosotros somos neutrales. ¿Cómo íbamos a ser precisamente nosotros la excepción que confirmase la regla? En absoluto. Buena muestra de ello es el inevitable sesgo - que sin duda viene impregnado por las más de dos décadas en nuestra actividad profesional de consultoría estratégica en Relaciones Públicas- adoptado a todo lo ancho y largo de las páginas precedentes. La bicefalia que nos ocasiona la experiencia profesional en la consultoría estratégica y "la otra" experiencia, la académica, sin duda han sido las responsables de que esta tesis doctoral haya llegado a ver la luz de la manera en que lo ha hecho, ya que una, inevitablemente, contamina a la otra. Y la otra a la una. O, si se prefiere, para emplear un término menos peyorativo, se intercondicionan mutuamente, para bien y para mal.

Qué duda cabe que si hubiésemos iniciado este proyecto más de dos décadas atrás, recién finalizados nuestros primeros estudios universitarios y con la mochila de experiencia profesional tan sólo llena de expectativas ilusionantes, este proyecto habría tomado cuerpo de forma bien distinta a la actual. Por consiguiente, tratándose como se trata del producto de la experiencia acumulada en esa intersección permanente de nuestra doble actividad profesional -la consultoría, desarrollada en primera instancia- y la docencia -a la que nos incorporamos mucho después, al ser reclamados por la academia como consecuencia de la primera-, esta tesis doctoral no podía por menos que ser hija de ese entrecruzamiento entre acción y pensamiento, que es el día a día en nuestra vida cotidiana. Será inevitablemente desde esa doble perspectiva que abordaremos este tercer capítulo, varias veces anticipado en los anteriores, que pretende construir un modelo global de planificación estratégica, aplicado específicamente al campo de las Relaciones Públicas y al de la Comunicación Integral, Total y/o Corporativa, que complementa en alguna medida a los que ya han sido presentados en el capítulo anterior, tanto si se adaptaban al esquema clásico marstoniano, como si aportaban etapas suplementarias al proceso estratégico canónico. Un modelo que, desde nuestra perspectiva, concebiremos simplemente como una guía de utilidad, tanto para practicantes como para académicos, un guión que permita, a modo de 'check-list', no pasar por alto algunos de los

¹¹⁷² MERCADO, S., *Op. Cit.*, 1990, p. 10

¹¹⁷³ BERMEJO, J., *Op. Cit.*, 2001, p. 294

¹¹⁷⁴ ALBERTO PÉREZ, R., *Op. Cit.*, 2001, p. 357

elementos y etapas fundamentales que coadyuven a un mejor ordenamiento de la maquinaria mental del estratega para dotar de mayor fiabilidad la adopción de decisiones, que es, a nuestro juicio, la verdadera clave del arco del proceso estratégico, ya que el estratega:

Necesita disponer de una teoría o de un modelo subyacente en base al cual pueda construir hipótesis sobre el resultado de sus acciones. (...) Ha de renunciar a la espontaneidad del discurso para estructurarlo de acuerdo con las intenciones y objetivos del emisor (...) y sus consecuencias previsibles¹¹⁷⁵,

porque, tal como propugna García Echevarría, *la estrategia es un reto humano y no técnico¹¹⁷⁶*. Y la comunicación estratégica se rige sin duda alguna por el mismo principio. Y también sabemos que juega un papel crucial en los movimientos competitivos de las organizaciones y aún más si cabe si de empresas se trata. Por tal motivo la actividad directiva y comunicativa precisa de ayudas para la toma de decisiones cotidianas, de modo que disponer de un modelo a seguir puede aportar una ayuda inestimable, siempre que su aproximación a él no se conciba como a un elemento que constriña el capital decisional, sino que permita total libertad de movimientos para hacer de él una herramienta de utilidad, en lugar de un instrumento de encorsetamiento que impida al estratega reconocer las necesidades y demandas al servicio de las cuales deberá ubicarse el proceso estratégico y su consiguiente paso a la acción. En definitiva, parafraseando a J.P. Kotter¹¹⁷⁷, que sea un utensilio al servicio del estratega, en tanto que sujeto (*líder*), y que le permita: a) determinar el rumbo a seguir (orientar la *visión*), b) comunicar ese rumbo para que la visión se metabolice en la *cultura corporativa* y el capital humano haga suyos los planteamientos estratégicos, y c) *influir* sobre las personas, ayudándolas a automotivarse (*interacción comunicativa*), teniendo siempre en cuenta lo que debe hacerse y lo que conviene evitar a toda costa:

[se corre el riesgo de] Que se interprete la comunicación estratégica de una forma meramente instrumental, como la administración de una herramienta eficaz. Entiendo que este enfoque, con ser correcto, es limitado y falto de visión. Lo que realmente debemos tratar de administrar mediante la comunicación estratégica es el 'futuro'. Eso es lo que está en juego: nuestro futuro. Y nuestras comunicaciones pueden incidir en él. (...) La comunicación estratégica sirve al hombre de acción para alcanzar sus metas en sociedad, ayudándole por medio de la interacción simbólica a que los resultados finales de sus actividades, sean éstas económicas, políticas o sociales, estén lo más cercanos posible a sus objetivos. Implica administrar la herramienta (controlando y organizando anticipadamente el poder de la comunicación), pero sobre todo gestionar el futuro (actuando ahora) para así lograr, por medio de la comunicación, una mejor coordinación con los otros jugadores y de esta forma un tránsito más satisfactorio entre el estado pasado y el estado futuro¹¹⁷⁸.

En consecuencia, pues, inspirándonos en los postulados de la *Teoría 'Actionist' de la Persuasión¹¹⁷⁹*, concebiremos la estrategia comunicativa desde una perspectiva *proactiva - anticipadora-*, que mediante la racionalización de los recursos disponibles, empleados de forma razonada, permita convertir en realidad el credo fundacional. De este modo, pues, nuestra visión del modelo se asemejará bastante a una carta de navegación que permita al estratega llegar a buen puerto, controlando el timón de su nave. Y si se nos permite continuar con la metáfora marítima, para que el estratega dirija su ruta por los complejos mares del comportamiento humano, llevando a cabo proyecciones y pronósticos de carácter prospectivo, encaminados a prever

¹¹⁷⁵ MAKOVSKY, K.D., "El poder de la comunicación; la comunicación estratégica", en ALBERTO PÉREZ, R., *Op. Cit.*, 2001, p. 462

¹¹⁷⁶ GARCIA ECHEVARRIA, S., "Prólogo", en ALBERTO PÉREZ, R., *Op. Cit.*, 2001, p. 18

¹¹⁷⁷ KOTTER, J.P., "El directivo como líder y como ejecutivo", *Harvard-Deusto Business Review*, 1r. trimestre, 1991

¹¹⁷⁸ MAKOVSKY, K.D., *Op. Cit.*, 2001, p. 463

¹¹⁷⁹ "Los 'Actionists' conciben fundamentalmente a las personas como sujetos de opciones en sus respectivos medios. La importancia que adquieren las opciones y las alternativas de conducta en este nuevo modelo de la persuasión es precisamente el punto de partida de la perspectiva "actionist" de la persuasión. Aunque no ignora la posibilidad de los condicionamientos (que los estrategas llamaríamos conjunto de oportunidad), pone el acento en la capacidad que tiene el individuo para elegir entre diferentes opciones de conducta. Lo que significa claramente una concepción estratégica de la comunicación persuasiva", *Cfr.* en SALAS NESTARES, M^a I. DE, en ALBERTO PÉREZ, R., *Op. Cit.*, 2001, p. 520

futuros comportamientos y reacciones de los públicos. Lo que en el decir del profesor Francisco García equivaldría a considerar la estrategia no como una disciplina descriptiva, sino prescriptiva:

Se trata de facilitar al hombre de acción guías y reglas de decisión ante la incertidumbre (...) y recuperar al ser humano. Partimos de la idea de que la complejidad de los problemas/ oportunidades a los que ha de enfrentarse el hombre de acción en su vida comienza por la complejidad del propio hombre (de uno mismo, de los demás, de nuestras relaciones), y que por tanto una ciencia de la estrategia que soslaye el problema del jugador en cuanto hombre, simplificándolo bajo el supuesto de racionalidad o cualquier otro esquema reductor, es una ciencia que se autolimita y que difícilmente va a servirnos para ayudarlo a orientar su toma de decisiones. Pero la belleza del reto no debe ocultarnos la dificultad de la tarea. Somos conscientes desde el principio de que una 'teoría compleja de los jugadores' está llamada a tropezar con el (...) problema de que todavía no existe una transposición suficientemente desarrollada y sólida del paradigma de la complejidad de las ciencias físicas a las sociales y de que gran parte de las teorías que todavía se están impartiendo en las Business Schools son herederas del anterior paradigma cartesiano-newtoniano y del síndrome geométrico, lo que va a generar rechazos y en el mejor de los casos a exigir un esfuerzo de comprensión y de acoplamiento¹¹⁸⁰.

Como ya ha quedado dicho anteriormente en sus páginas iniciales, esta tesis doctoral tuvo, desde su estado más embrionario, la finalidad de llevar a cabo una tarea compilatoria que era, desde hacía años, un deseo profesional y académico largamente acariciado, consistente en la elaboración de un listado de modelos de estrategia comunicativa que, finalmente, nos permitiese desembocar en una propuesta propia de *modelo global de planificación estratégica, de aplicación en el ámbito de las Relaciones Públicas y de la Comunicación Integral, Total o Corporativa*. Desde esa óptica, en primer lugar nos pareció pertinente establecer las bases conceptuales y terminológicas necesarias y ello desde una doble vertiente: del concepto de *planificación estratégica*, de un lado, y del *ámbito de estudio*, de otro.

Fue redactando ese primer capítulo, abordando la aproximación al proceso de toma de decisiones y a la inmensa cantidad de probabilidades que se le plantean a un ser humano cuando debe optar por una y solo una opción en su desafío decisional, en la que más disfrutamos esta tarea que ahora está a punto de finalizar. Estábamos familiarizados con la bibliografía especializada en estrategias organizacionales, empresariales y comunicativas, pero nuestro conocimiento del origen de la génesis de los procesos estratégicos en el ámbito militar era muy escaso, ya que se limitaba a algunas lecturas dispersas de escasos textos clásicos, como Maquiavelo, Sun Tzu o el *I Ching* -que conocimos a través de la lectura de Jorge Luis Borges y que nos ha acompañado desde la adolescencia-. Nos ha parecido apasionante comprobar la forma en que la humanidad ha ido haciendo frente a los mayores retos planteados desde los tiempos más remotos de su existencia: el temor ante la incertidumbre; la supervivencia frente a un medio percibido a menudo como hostil y frente a otros pueblos que, por pertenecer a una cultura o procedencia diferente de la propia, pasaban a ser considerados como enemigos a los que había que vencer o mantener alejados. Y más apasionante aún comprobar cómo se iban gestando lentamente dos formas absolutamente contrapuestas de concebir ese proceso, que terminaría denominándose *estrategia*: la *occidental*, basada en el empleo de la *fuerza*, y la *oriental*, alentada por el uso de la *inteligencia*. Esas dos corrientes de raíz castrense tardaron nada menos que 2.500 años en converger y amalgamarse, en una época tan reciente como mediado el s. XX. Sin embargo, las severas dificultades que entrañaría el tránsito a esa fusión siguen siendo evidentes hoy en día, no solo desde el punto de vista militar, en la forma que tenemos actualmente de conceptualizar el enfrentamiento bélico, la consideración de qué y quién es el enemigo, la confragación y la guerra en sí misma, sino en cómo se hace frente al conflicto y a la confrontación en otras esferas de la actividad humana, como la económica y la empresarial, aunque también en la social -de convivencia en un sentido amplio-, donde las cosas presentan todo tipo de aristas y complejidades. No hay más que leer la prensa a

¹¹⁸⁰ GARCIA GARCIA, F., *Op. Cit.*, en ALBERTO PÉREZ, R., *Op. Cit.*, 2001, p. 676

diario para constatar las fugas que se instalan bajo esa premisa fusionadora que, en ocasiones, hacen pensar si no será más un espejismo que una realidad. Por consiguiente, pues, esa contextualización del concepto desde la perspectiva militar inicial nos condujo a bajar más al detalle y a acotar el desarrollo de la reflexión discursiva, planteando el proceso cronológico desarrollado en torno al concepto de la *toma de decisiones* y al de *estrategia*, esta vez desde el punto de vista *organizacional* y del '*management*'. La contextualización del proceso estratégico en un marco histórico y un establecimiento paralelo de la evolución de las diversas corrientes de pensamiento y de desarrollo filosófico y científico en torno a los cuales se ha ido gestando la noción de estrategia sin duda han contribuido a enmarcarla con mayor rigor, facilitando al lector una mayor y mejor lógica comprensiva.

Finalizada esta primera etapa del primer capítulo procedimos a entrar de lleno en la segunda: la descripción del *ámbito de estudio*, que pensamos no debía ser abordado simplemente desde un compendio de meras definiciones terminológicas –por otro lado tan abundantes en la literatura especializada y en todas las tesis doctorales sobre Relaciones Públicas a las que hemos podido acceder-, sino desde la perspectiva académica y profesional que posibilita el diseño de planes estratégicos para la toma de decisiones, que no era otra que la *función directiva* del máximo responsable en línea de la comunicación en el seno de las organizaciones.

Ciertamente podríamos haber acotado este trabajo limitándonos a concentrar el relato en un único ámbito de enfoque, pero preferimos acometer un planteamiento más amplio, ya que nos pareció que describía mejor y más exhaustivamente la realidad profesional y académica imperante hoy en día –según tenemos ocasión de constatar también diariamente en nuestra actividad profesional-. Así, comenzamos el análisis del ámbito de estudio de la gestión de la comunicación llevando a cabo una primera aproximación desde las diversas *escuelas organizacionales*, para continuar con *las escuelas que se centran plenamente en el desarrollo de la función comunicativa*. En este último terreno aparecieron claramente dos corrientes –tanto teóricas como de *praxis* profesional- netamente diferenciadas: de un lado, la *Escuela de las Relaciones Públicas* clásica y, de otro, la que hemos denominado como *Escuela de la Comunicación Total, o Integral, o Corporativa*. La primera de ellas surgiría en los EEUU y en Europa coincidiendo cronológicamente con la consolidación de la industrialización y de las grandes corporaciones empresariales, a comienzos del s. XX y que fundamentalmente, y en síntesis, se configura en torno a una filosofía de *management* orientada a la *relación-comunicación entre las organizaciones y sus públicos*, entendidos éstos como *ciudadanos (seres sociales)* y tendente al logro de la *comprensión mutua* y de la *confianza*. La segunda aparecerá bruscamente en la década de los años 90 del pasado s. XX, fortaleciéndose durante el cambio del milenio, y estará alentada por una filosofía de *management* que concebirá la comunicación de forma menos humanista y bastante más utilitarista, reduciendo los públicos relacionales mediante un criterio de segmentación basado en su contribución a una mejor *gestión de la marca*, con una clara orientación al *accionista*, que concibe a un limitado espectro de públicos como *consumidores (seres económicos)*, a los cuales hay que persuadir para que su percepción de la empresa (ya que no podemos hablar aquí de organización en sentido amplio) se constituya en una "imagen/reputación corporativa" lo más favorable posible a los objetivos empresariales.

Nos ha resultado asimismo apasionante constatar cómo estas dos corrientes, animadas cada una de ellas por dos formas ciertamente contrapuestas de entender el mundo, utilizan, de hecho, idénticas técnicas y herramientas en la gestión profesional para intentar alcanzar objetivos similares, si bien alentados por talentos bien distintos. Asimismo, los divorcios consecuencia de estas dos escuelas comunicacionales, producto a su vez de dos tradiciones culturales de raíces tan diversas como la europea continental y la anglosajona, se nos antojó que, de alguna manera, planteaban un escenario bastante parecido al configurado por las dos tradiciones castrenses de la estrategia, en su concepción histórica. Con el desarrollo de la fase final de la *cuestión terminológica y conceptual*, en la que nos pareció conveniente presentar una serie de *conceptos* imprescindibles

para la teoría y la puesta en práctica de la planificación estratégica comunicativa¹¹⁸¹, la separación filosófica y conceptual a la que venimos haciendo referencia se hizo especialmente patente, en especial al exponer la influencia que los elementos del *entorno* ejercen en todo ello. En efecto: sujetos como estamos, al parecer, al nuevo *paradigma de la globalización* -precisamente uno de los desencadenantes de la nueva corriente de la integración total de la función comunicativa en línea, y de la que se sirve esta escuela para argumentar su legitimización-, nos resultó de gran interés constatar cómo, a través del análisis de los resultados de diversas investigaciones empíricas, los efectos que el reciente fenómeno globalizador -no sólo económico, sino también político y sociocultural- está produciendo en lo que, al fin y al cabo, es la materia prima final con la que trabajamos y el reto al que nos enfrentamos los comunicadores, tanto desde la academia como desde las organizaciones y los servicios de consultoría: las *percepciones* y las *actitudes* de las *personas*, que condicionan la modalidad y la calidad de sus *relaciones*.

Finalmente, ultimada la fase de los prolegómenos, procedimos a adentrarnos de lleno en el desarrollo del objeto último de este trabajo: los *modelos de Planificación Estratégica* de los que hacen uso académicos y profesionales de las *Relaciones Públicas* y la *Comunicación*, entendida esta última en las acepciones ya por todos conocidas: *Integral, Total y Corporativa*. Cuando estábamos prácticamente finalizando la redacción de ese segundo capítulo, el Dr. Jordi Xifra, informado acerca del tema elegido para nuestra tesis doctoral, tuvo la gentileza de hacernos llegar su recién publicado libro sobre planificación estratégica en Relaciones Públicas¹¹⁸², una de cuyas tesis fundamentales pivota en torno a la idea de que, en realidad, *todos los modelos planteados por los teóricos que han tratado este tema se remiten al formulado por Marston a principios de la década de los años 60 del pasado siglo*, idea ésta que incorporamos a nuestro desarrollo discursivo al constatar que su acierto coincidía de lleno con nuestra misma conclusión sobre el tema. Y lo hicimos bajo el formato de dos grandes bloques: el primero, describiendo el Modelo RACE y los de los diversos autores que lo suscribían literalmente. El segundo, planteando los modelos que, bajo la forma de otras tipologías, se alejaban de una u otra forma de la matriz clásica marstoniana en sentido estricto, si bien le eran deducibles.

En efecto: según se desprende de las conclusiones generadas tras finalizar el estado de la cuestión de la presente tesis doctoral, la bibliografía especializada consultada -tanto de procedencia profesional como teórica- remite en todos los casos al modelo canónico en cuatro etapas formalizado en 1963 por Marston -el Modelo RACE-, sin que de hecho se hayan producido aportaciones conceptuales o metodológicas de carácter significativo a pesar de los años transcurridos. Aquellos autores que aparentemente no se ciñen estrictamente a dicho modelo, según hemos podido comprobar, en realidad se limitan en la inmensa mayoría de los casos, a desarrollar más extensamente las cuatro etapas clásicas marstonianas, lo cual, si bien a menudo plantea una mayor cantidad de etapas en algunos de los modelos, en realidad no suponen más que una descripción algo más detallada y pormenorizada de las cuatro fases fundamentales del proceso canónico de la planificación estratégica comunicacional. En otras ocasiones, según hemos podido verificar, los cambios identificados se limitaban a un empleo terminológico diferenciado de las etapas marstonianas, sin que hayamos podido detectar que, en general, dichas modificaciones terminológicas supusieran un aporte diferencial suficientemente significativo como para que haya podido establecerse una tipología metodológica ciertamente innovadora.

Sin embargo, sí que hemos advertido que aunque los diversos autores consultados desarrollan en mayor o en menor medida cada una de las etapas planteadas en los diversos modelos presentados, y aportan, en realidad, un detalle más o menos exhaustivo en forma de subetapas, es relativamente escasa la bibliografía que vaya más allá de la mencionada descripción

¹¹⁸¹ Imagen y Reputación; Percepciones, Actitudes y Conductas; Identidad; Cultura Organizacional; Visión, Misión y Valores y Credo Corporativo; Entorno y RSC; "Issues Management" y Conflicto; Públicos y "Stakeholders".

¹¹⁸² XIFRA, J., *Op. Cit.*, 2005

de las etapas a seguir para el diseño del planteamiento estratégico y su implementación y posterior evaluación de un plan o programa de Relaciones Públicas y Comunicación Integral, Total o Corporativa. Se trata de producción editorial sobre estrategia, pero las posibles opciones estratégicas a adoptar no se describen en la inmensa mayoría de los casos. Concretamente nos referimos al hecho de que, a excepción de algunas escasas obras que tratan en profundidad la aplicación de herramientas concretas de Relaciones Públicas y Comunicación en el desarrollo táctico del programa o plan (por ejemplo, tratados monográficos sobre Comunicación Interna, Comunicación en situaciones de Crisis, Comunicación de *Lobbying*, o "*Issues Management*", en las que se proponen descripciones de ejemplos concretos sobre posibles estrategias a seleccionar en la toma de decisiones), la norma general apunta exclusivamente a la simple enumeración de descripciones metodológicas en forma de esquema, que dejan al lector que pretenda servirse de alguno de dichos modelos frente al vacío teórico respecto a qué estrategia concreta seleccionar y utilizar en el ámbito comunicativo.

En este sentido, avanzamos que solamente nos será posible el logro de una parte de lo que nos proponíamos alcanzar al emprender la redacción de esta tesis doctoral: de un lado, como ya hemos apuntado anteriormente, sí que podremos llevar a cabo la formulación de nuestra aportación modélica en forma de esquema. Sin embargo, lo que no nos será posible lograr aquí y ahora será enriquecer nuestro modelo global con un inventario de posibles opciones estratégicas a elegir, ya que son prácticamente nulos los autores que han trabajado el planteamiento estratégico de la comunicación desde esta perspectiva¹¹⁸³. Ello nos obligará a realizar una aportación *ex novo*, motivo por el cual aplazaremos este tema para un futuro trabajo de investigación y editorial. Somos conscientes de la dificultad que entraña una tarea de esta envergadura y complejidad, sobre todo teniendo en cuenta la vastísima dimensión cuantitativa que supone la gran diversidad de enfoques, de técnicas y de herramientas que configuran la *praxis* y la teoría de las Relaciones Públicas y la Comunicación en sus diversas acepciones y la aún mayor cantidad y tipos de públicos con los que se relacionan las organizaciones, a su vez de tipologías bien diversas. Nos sorprende que no hayamos podido localizar material editorial suficiente para poder llevar a cabo el proyecto que nos habíamos propuesto inicialmente, como hubiese sido nuestro deseo, y nos parece una carencia epistemológica que debería subsanarse desde la producción literaria especializada en estrategia comunicativa y en los manuales sobre Relaciones Públicas y Comunicación, del mismo modo que, en contadísimas ocasiones, han realizado algunos autores que han tratado el desarrollo exhaustivo de alguna herramienta concreta. Será a esta tarea, entre otras, a la que nos proponemos dedicar parte de nuestros esfuerzos académicos -una vez defendida esta tesis doctoral- en nuestros próximos proyectos investigadores y editoriales.

Pese a que esta carencia literaria nos parece importante y al margen de que nos impedirá completar totalmente el estado de la cuestión en los términos que hubiésemos deseado y añadirlo a la propuesta del modelo global que nos proponemos presentar, lo que verdaderamente nos parece fundamental es destacar lo que, a nuestro juicio, constituye una de las principales conclusiones del estado de la cuestión: que la planificación estratégica en las organizaciones está al servicio de un *credo fundacional*, y que desde la función en línea la comunicación estratégica no puede desvincularse de la *misión* y los *valores* organizacionales que orientan el norte de la brújula por la que se guían la *filosofía corporativa* y la de *dirección* de toda organización y que, en definitiva, está condicionada por el paradigma imperante que caracteriza a cada momento histórico.

¹¹⁸³ Aunque, a este respecto, destacamos la aportación realizada por J.E. Grunig y Y.-H. Huang con respecto a las diversas tipologías de estrategias genéricas aplicadas a la resolución de conflictos desarrolladas en GRUNIG, J.E., HUANG, Y.-H. (eds.), "From Organizational Effectiveness to Relationship Indicators: Antecedents of Relationships, Public Relations Strategies, and Relationships Outcomes", en LEDINGHAM, J.A., BRUNING, S.D., *Public Relations as Relationship Management. A Relational Approach to the Study and Practice of Public Relations*, Mahwah (NJ): Lawrence Erlbaum, 2000, p. 38 y ss.

Por consiguiente, pues, las conclusiones a las que hemos llegado nos han ayudado a verificar que, en este mismo sentido, ya habíamos concluido de nuestra experiencia profesional en consultoría estratégica: disponer de un buen *modelo* para la *toma de decisiones* es útil y necesario para construir un *orden lógico*, una forma de abordar los problemas que conduzcan a su solución mediante el *binomio pensamiento/acción* -y lo sería aún más de poder disponer de un listado de estrategias concretas a las que recurrir frente a diversos escenarios decisionales-. Pero el mejor *diseño estratégico* puede estar abocado al fracaso según sea concebida la *función comunicativa* y, sobre todo, al servicio de qué *paradigma* se ubique el diseño de sus *objetivos*.

Desde una óptica más concreta y técnica, la conclusión que, a nuestro entender, es la que posee mayor enjundia, se centraría en el sentido amplio y verdaderamente estratégico que debe otorgarse a la primera etapa de todo proceso estratégico: la *investigación*. Sin *investigación*, interna -de la personalidad organizacional- y externa -del entorno-, no puede darse un *diagnóstico* preciso. Y sin diagnóstico no hay posibilidad alguna de establecer un *objetivo* adecuado. Y sin objetivo certero, el *proceso estratégico*, el *modelo* a utilizar y el '*rol*' que juega el *estratega* en todo ello pasan a ser absolutamente irrelevantes. Será, pues, desde esta perspectiva secuencial que acometeremos el planteamiento del trabajo empírico de investigación de esta tesis doctoral y que centraremos en torno a la verificación de la hipótesis principal de que, en el territorio español, en la actualidad, *el colectivo de agencias y consultorías de Relaciones Públicas y Comunicación utilizan algún modelo de planificación estratégica para su toma de decisiones, porque invierten recursos en la investigación*. En definitiva: dicha hipótesis principal, de no verificarse, plantearía el interrogante de si en realidad las agencias y consultoras españolas llevan a cabo una consultoría estratégica *stricto sensu* o si, por el contrario, actúan más en el dominio del desarrollo táctico.

Según ha quedado expuesto en el Capítulo 2.1., John Marston estableció en 1963 el proceso de toma de decisiones estratégicas en Relaciones Públicas, estructurado en el modelo RACE, también conocido como *Método de la Espiral* -porque cada etapa conduce indefectiblemente a la siguiente, de tal modo que una vez superada la última etapa ("*Evaluation*") deberá acudir nuevamente a la primera para seguir avanzando-. Realizada esta aclaración, pues, seguiremos el criterio marstoniano de ordenación de nuestro modelo, asimismo configurado por *cuatro etapas* (aunque, como se verá, optaremos por un uso terminológico algo diferenciado del canónico) para desarrollar la tarea que nos proponemos acometer en el presente capítulo, que no es otro que la aportación de una propuesta de modelo global que recoja lo más exhaustivamente posible las diversas etapas a seguir para la toma de decisiones comunicacionales con base estratégica. Queremos advertir previamente que perseguimos por encima de todo la *utilidad* -tanto en el plano académico como en el de la práctica directiva- y no aspiramos tanto a la originalidad, si bien realizaremos varios aportes metodológicos de nuevo cuño. El lector juzgará si con nuestra propuesta hemos contribuido a enriquecer, modestamente y en alguna medida, los procedimientos disponibles para intentar hacer frente a la incertidumbre comunicativa de forma más eficaz, mediante la construcción de decisiones más correctas. De ser así, nada nos complacerá más que alguien utilice nuestra propuesta de modelo en el futuro -y la analice y critique- e insuffle, así, aliento y vida a estas palabras de papel.

3.2. Propuesta de un Modelo Global de Planificación Estratégica en Relaciones Públicas y en Comunicación Integral

Marston, como ya hemos citado reiteradamente con anterioridad, estableció la *investigación* como la primera etapa de su modelo, previa al diseño del programa o plan estratégico, que posibilitaría identificar un *problema* de comunicación. Recordemos que el planteamiento del problema es la fase primera de toda planificación y la que reviste mayor importancia, toda vez que su función consistirá en orientar la totalidad de la tarea. Cualquier error

en la óptima identificación de éste, pues, por pequeño e insignificante que sea, tendrá una repercusión notoria en todo el desarrollo posterior. Este proceso complejo pivotará sobre el eje de recabar la información necesaria que, una vez analizada, permitirá definir un *diagnóstico de situación*. Por consiguiente, para un correcto planteamiento de un problema se hará necesario tomar en consideración las reglas generales siguientes:

- Identificar los componentes explicando las relaciones entre ellos
- Ubicar el problema dentro de un marco conceptual
- Analizar el problema desglosándolo en sus unidades más simples
- Simplificarlo, eliminando la información redundante
- Investigar estudios análogos consultando la literatura existente
- Plantear el problema en una forma más viable para poder investigarlo¹¹⁸⁴

La consideración que otorgaremos a la disciplina en tanto que herramienta global de *anticipación* nos desmarcará de alguna manera de una buena parte de los modelos citados, ya que nos conducirá a introducir la noción de posibles *temas a considerar/tratar –vigentes y emergentes-* y la de *escenarios futuros de actuación*¹¹⁸⁵ como condición *sine qua non* para el diseño de una planificación estratégica comunicativa. En este sentido, el carácter fundamentalmente *proactivo* que otorgamos a las Relaciones Públicas y la Comunicación en sus diversas acepciones nos obligará a considerar la materia, de un lado, desde la perspectiva canónica del "*Issues Management*" (identificación de temas emergentes) y, de otra, a contemplarla bajo los mismos supuestos que los otorgados a la *gestión de la comunicación en situaciones de vulnerabilidad, riesgo y crisis* (identificación de futuros escenarios de actuación, con frecuencia conflictivos -como suele procederse habitualmente en la construcción de los manuales de crisis-, pero también de oportunidad) de modo que, metodológicamente hablando, *no estableceremos diferencia alguna entre la forma de planificar habitualmente las estrategias de crisis y la de hacerlo bajo cualquier otro supuesto*, toda vez que el objetivo será siempre y en todos los casos *prever* y, en la medida de lo posible, *evitar* cualquier tipo de *conflicto o situación no deseada* con los *públicos* y, asimismo, *aprovechar* las *oportunidades comunicacionales* detectadas. En definitiva, inicialmente y *grosso modo*, nos inspiraremos en la metodología utilizada para el desarrollo de un plan de crisis (Berge, 1990) que para González Herrero¹¹⁸⁶ consiste en: a) analizar los conflictos potenciales ("*issue analysis*"); b) elaborar los posibles escenarios; y c) diseñar el plan de acción. En consecuencia, pues, con la introducción de posibles escenarios futuros, así como de temas ("*Issues*") *vigentes o emergentes*, *romperemos la idea canónica de diseñar UN ÚNICO plan estratégico de comunicación -en singular- y plantearemos el concepto de VARIOS planes estratégicos en forma de árbol decisional: uno para cada uno de los escenarios futuros que vayan configurándose y teniéndose en consideración como relevantes/prioritarios y, asimismo, para cada tema ("issue")*.

Lógicamente, cada tema y cada uno de los escenarios dibujados mentalmente por el estratega podrá variar en algún porcentaje, e incluso radicalmente, según sea contemplado desde la perspectiva de los intereses y de las percepciones particulares de uno o de otro público. Ello conllevará que nuestra propuesta de modelo plantee un *segundo nivel o bosque de árboles decisionales*¹¹⁸⁷: *un desarrollo estratégico individual para cada uno de los públicos*¹¹⁸⁸ *o grupos de públicos -latentes, conscientes y activos- y, además, contemplados, a su vez, en cada uno de los*

¹¹⁸⁴ MERCADO, S., *Op. Cit.*, 1990, p. 11

¹¹⁸⁵ Entendemos como escenario cualquier situación distinta a la que presente la realidad vivida y que puede llegar a producirse en un futuro, sea éste a corto, a medio, o a largo plazo. Ver la noción de escenario desde la perspectiva de la gestión de las crisis en ELIZALDE, L.H., *Op. Cit.*, 2004, p. 109.

¹¹⁸⁶ GONZALEZ HERRERO, A., *Op. Cit.*, 1998, p. 147

¹¹⁸⁷ En línea con la propuesta aportada por el profesor Jesús García Jiménez (ver GARCIA JIMENEZ, J., *Op. Cit.*, 1998, p. 125) en su tratado sobre Comunicación Interna; y siguiendo asimismo a la profesora británica Anne Gregory, si bien contemplando el mapa de públicos en sentido amplio y no reduccionista como suele ser usual en ámbitos anglosajones (ver GREGORY, A., *Op. Cit.*, 2000, p. 46)

¹¹⁸⁸ Anne Gregory planteará subetapas específicas adaptadas a cada público, pero únicamente en el desarrollo táctico (ver GREGORY, A., *Op. Cit.*, 2000, p. 46)

escenarios futuros¹¹⁸⁹ y para cada uno de los temas, por lo que la pluralidad de planteamientos estratégicos se incrementará de forma exponencial, en atención al número de escenarios, de temas y de públicos estudiados, y que se terminarán plasmando en una serie de sendos mapas específicos.

Para la completa y correcta identificación de temas, escenarios y públicos debemos conceder importancia crucial no solamente a la primera etapa canónica de investigación, sino muy especialmente a una subetapa, que en nuestra propuesta modélica hemos denominado de "*Análisis estratégico*" (subetapa 1.3. de nuestro modelo), como más adelante el lector tendrá ocasión de comprobar. Esta tercera subetapa (1.3.) se constituirá en la clave de la bóveda de nuestra propuesta modélica, no solamente por los motivos recién aducidos, sino porque en ella plantearemos *la necesidad de llevar a cabo una tabulación cruzada y un análisis multivariable de los datos obtenidos para la elaboración de los diversos mapas situacionales diseñados como resumen final de las diversas investigaciones aplicadas realizadas durante la etapa de investigación en sentido estricto*. En efecto: en la investigación aplicada habremos planteado llevar a cabo los análisis fundamentales para la toma de decisiones directivas del área comunicativa:

- Investigación Ambiental o del Entorno (*Environmental Monitoring*) para la detección de posibles puntos de inflexión/cambios en los temas vigentes y de nuevos temas emergentes (*Issues*), así como el establecimiento de futuros nuevos escenarios para ambos supuestos.
- Auditoría de Percepciones para conocer las opiniones y las actitudes de los públicos, atendiendo, asimismo, a si éstos están en situación de latencia, consciencia o actividad¹¹⁹⁰.
- Auditoría de Comunicación para la valoración cuantitativa y cualitativa del estado de las comunicaciones de/con los públicos.
- *Auditoría Social* para el análisis en profundidad del estado de las relaciones de/con los públicos, y por último cada una de ellas finalizará con la construcción de un '*mapa específico de situación – ambiental; perceptual; comunicativo; y social-* que permitirá una nítida identificación del estado de las cosas en cada uno de dichos ámbitos de análisis/estudio. De ahí a plantear la *tabulación cruzada* y el *análisis multivariable* de cada uno de los mapas obtenidos no habrá más que un paso. Y, de esta forma, el proceso de investigación desembocará de forma natural en una *diagnos* que habrá contemplado *la totalidad de los aspectos fundamentales de los que la función comunicativa es responsable*, abriendo las puertas a la etapa siguiente, en la que se establecerá el/los *problema/s* a resolver o *la/s oportunidad/es* a aprovechar y el/los *objetivo/s* a lograr, en función de la relevancia y/o prioridad otorgada a los diversos *escenarios*, a los diversos *temas*, a los diversos *públicos* contemplados y a la mayor o menor calidad de las *variables e ítems analizados* mediante la investigación aplicada.

En nuestra propuesta modélica, pues, la etapa canónica primera correspondiente a la investigación -que por nuestra parte hemos preferido denominar "*Información e Investigación*", en atención a que contempla, en realidad, ambas actividades, perfectamente diferenciadas entre sí- *se constituye en el tronco común inicial de la planificación estratégica para, a partir de ahí, abrir la opción al desarrollo de múltiples ramificaciones estratégicas que, a su vez, darán paso al diseño de tantos planes o programas como se considere necesario en la segunda etapa - "Comunicación" en términos canónicos, pero que en nuestro caso hemos bautizado como "estratégica" o de "toma de decisiones"*-. La metodología modélica a seguir en todos y cada uno de los nuevos ramales abiertos

¹¹⁸⁹ A este respecto señalamos que Jordi Xifra mencionará, en relación a algunas consideraciones a tener en cuenta en la catalogación de "stakeholders" o públicos clave, que una de ellas deberá basarse en qué situación o condición el receptor pasa de ser público general a ser público objetivo de la acción, o lo que es lo mismo, pasa a tener consideración estratégica, por lo que, indirectamente, podría interpretarse que una de las acepciones de la "situación" o "condición" podría ser considerada en términos de "escenario" (XIFRA, J., *Op. Cit.*, 1998, pp. 57-59)

¹¹⁹⁰ DEWEY, J., *The Public and its Problems*, Chicago: Swallow, 1927 y GRUNIG, J., *Op. Cit.*, 1976, 1978 y 1983a

a partir de ese punto será idéntica en todos los casos y su procedimiento secuencial en cuanto a etapas no sufrirá alteración de ningún tipo.

Destacamos el hecho crucial de que esta forma de concebir la planificación estratégica no podrá alcanzar nunca su finalidad a menos que se conciba bajo dos supuestos críticos y de orden estructural:

- La observación y la investigación del *entorno* (*Environmental Monitoring*) deben ser *permanentes*. La idea no es original, obviamente. Únicamente señalamos la necesidad ineludible de establecer plataformas de observación interna y ambiental sistemática –propias y/o subcontratadas- y en tiempo real, toda vez que se constituye en exigencia obligada por la naturaleza turbulenta del entorno. Se detectarán, así, no ya sólo los cambios medioambientales, sino las *nuevas tendencias en temas emergentes* ("issues") y *la evolución y los puntos de inflexión en los temas en vigor*, así como los *nuevos escenarios* que puedan producirse en ambas situaciones. No tendría el menor sentido implementar un plan o programa y dedicar a ello tiempo, energía y dinero si en el camino sus objetivos han quedado obsoletos... y sin que, para más *inri*, nadie se haya percatado de ello.
- El análisis en profundidad de los *públicos*, de sus *percepciones/actitudes* y de sus *situaciones relacionales* y del *estado cuantitativo y cualitativo de la comunicación* deben ser también *sistemáticos*, por los mismos motivos aducidos en el punto anterior.

A nadie se le escapa que la dedicación de recursos humanos y presupuestarios a este fin es cuantiosa en términos cualitativos y cuantitativos. Y en ocasiones, incluso, extraordinariamente cuantiosa en términos absolutos y relativos. Ciertamente es así y sin duda su posible implementación y desarrollo, desde esta perspectiva, estará directamente vinculado al grado de consideración estratégica que los máximos órganos de gobierno organizacional otorguen a la función comunicativa. En efecto, desde una catalogación táctica, meramente instrumental, será muy improbable que una organización destine los recursos necesarios para hacer frente a estas tareas de estudio e investigación en los términos propuestos. Sin embargo, desde una filosofía de *management* que considere el *papel estratégico de la comunicación* como tarea crucial e ineludible sin duda se asignarán los recursos de todo tipo que razonablemente exijan las necesidades del desempeño de la función directiva comunicacional. Y a una función en línea capaz de gestionar las estrategias comunicativas desde la complejidad que supone este planteamiento no puede por menos que otorgársele el nivel que acabamos de mencionar: el directivo de pleno derecho, el que es capaz de desempeñar la *dirección estratégica*. Quizás se comprenda mejor ahora el motivo por el que hemos dedicado un capítulo completo del estado de la cuestión de esta tesis doctoral a la descripción de la función directiva de las Relaciones Públicas y la Comunicación en sus diversas acepciones como ámbito de estudio (capítulo 1.2.). Remitimos al lector al mencionado capítulo para una mejor comprensión de la propuesta modélica que detallaremos en breve y, asimismo, para que contemple desde esa misma panorámica el trabajo de campo llevado a cabo y que se expondrá posteriormente (capítulos 4, 5 y 6) ya que, en nuestra opinión, no podemos por menos que considerar que la función que no actúe bajo este prisma no podrá ser catalogada como directiva, toda vez que no estará capacitada para tomar decisiones en el terreno de las políticas comunicativas emanadas de la alta dirección, y menos aún con bases sólidas. Y sin decisión razonada, obviamente, no habrá estrategia posible, sino que, a nuestro modesto entender, solo se dispondrá de una panoplia de posibles autoengaños derivados del reino de la "*opinática*", algo que escapa plenamente del ámbito de este trabajo académico y debería escapar, asimismo, de una vez por todas y para siempre, de la teoría académica y de la práctica profesional.

Esta *visión sistemática de la investigación* sin duda inhabilitará el discurso de algunos teóricos recientes y de una parte significativa de la profesión que propugnan la idea de la inutilidad de planificar estratégicamente por la vertiginosidad con que se producen los cambios en el actual entorno, complejo y turbulento, cercano al caos. De entrada esta idea podría resultar atrayente.

Estaríamos casi tentados de apoyar la propuesta de no ser posible observar los puntos de inflexión en la producción de los cambios en tiempo real. Y nos seguiría tentando apoyarla si no pensásemos que en semejante situación *quasi* caótica se hace más necesario que nunca actuar proactivamente y conseguir la máxima reducción posible de los márgenes de incertidumbre, lo que equivale a decir que se precisa más que nunca de una cimentación sin fisuras sobre la que construir la toma de decisiones a la que obliga toda acción. Por eso no apoyamos este planteamiento exclusivamente táctico, tan cercano a la improvisación, y nos decantamos por una mayor rigurosidad y profundización en la etapa inicial del proceso estratégico, que coadyuve a un planteamiento auténticamente eficaz. Asimismo, siempre a nuestro entender, esta perspectiva de investigación permanente soslayará el concepto de la *contingencia canónica* –por otra parte escasa o nulamente mencionada en la bibliografía consultada¹¹⁹¹, según hemos destacado en cada ocasión pertinente a lo largo de la redacción del estado de la cuestión de este trabajo-.

En el pasado, en los hoy absolutamente desaparecidos entornos estables, la contingencia suponía una conclusión lógica al término de la última etapa evaluativa del plan estratégico, activable de forma automática siempre que no se hubiesen alcanzado parte o la totalidad de los objetivos previstos, dando paso al modelo canónico circular de la comunicación que ya conocemos. Hoy, la investigación permanente a la que obligan los continuos cambios producidos internamente y en el entorno, así como la aplicada a las opiniones y actitudes de los públicos y a la cantidad y calidad de las comunicaciones provoca que la contingencia se convierta en un elemento de consideración asimismo permanente, ya que la aparición continua de todo tipo de transformaciones en las variables consideradas, así como de posibles escenarios de futuro, obliga a adaptaciones y modificaciones de todo orden que provocan un estado que podríamos denominar, -si se nos permite bautizar el término desde este nuevo punto de vista-, de *contingencia sistemática* (acción prosequiva)¹¹⁹².

Por lo tanto, en los tiempos actuales *no puede existir plan estratégico susceptible de alcanzar eficazmente su última etapa sin una revisión permanente de todas y cada una de las anteriores, en todas y cada una de sus diversas fases evolutivas*. En consecuencia, pues, a la complejidad derivada de las posibles ramificaciones decisionales a las que hemos hecho referencia unas líneas más arriba habrá que añadir ésta última, que supondrá la posible alteración de cada uno de los múltiples planes estratégicos en marcha, no una, sino tantas veces como sea requerido por los cambios visualizados y, además, en cualquiera de las etapas evolutivas en que cada uno de los desarrollos estratégicos se encuentre en el momento de la detección del cambio. Sin duda ello exige un perfil de estrategia al frente de la función con una cintura bien fina para hacer frente a tantas fintas, amén de con un ánimo despierto para hacer de la contingencia sistemática más una filosofía que una función y, finalmente, con la pericia de un ilusionista para no perder el equilibrio con tantos elementos a la vez en el aire, unido a una personalidad suficientemente estable para conservar la calma y no desmoronarse frente a los permanentes cambios de los cambios exigidos por los cambios...

Realizadas estas consideraciones, procederemos a presentar nuestra propuesta modélica, que plantearemos lo más esquemáticamente posible y sin solución de continuidad, en aras de una mejor visualización y comprensión, en línea con el formato de presentación de gran parte de los modelos de los diversos autores citados en el capítulo anterior.

¹¹⁹¹ Ver GREGORY, A., *Op. Cit.*, 2000, p. 41; MARTIN MARTIN, F., *Op. Cit.*, 1995, pp. 39-42; NIELANDER, W.A., MILLER, R.W., 1964; PORTO SIMOES, R., *Op. Cit.*, 1993, pp. 90-92 y EWING, R.P., *Op. Cit.*, 1997, p. 179

¹¹⁹² Le Net plantearía un concepto bastante parecido: la *"realización continuada"* de la evaluación (ver LE NET, M., *Op. Cit.*, 1993, p. 104)

ETAPA nº 1: Información e Investigación (marco estratégico contextual)

1.1. Información preliminar

1.1.1. *Credo fundacional*

- 1.1.1.1. Visión
- 1.1.1.2. Valores
- 1.1.1.3. Misión
- 1.1.1.4. Elaboración de conclusiones
- 1.1.1.5. Redacción de informes

1.1.2. *Mapa General de Públicos*

- 1.1.2.1. Criterios de segmentación general de los públicos¹¹⁹³
- 1.1.2.2. Construcción de un Mapa General de Públicos
- 1.1.2.3. Submapas Generales de Públicos
- 1.1.2.4. Elaboración de conclusiones
- 1.1.2.5. Redacción de informes

1.1.3. *Estructura organizativa*

- 1.1.3.1. Organigrama
- 1.1.3.2. Funciones
- 1.1.3.3. *Job description* de la totalidad del capital humano que configura la plantilla
- 1.1.3.4. Liderazgo
 - 1.1.3.4.1. Poder formal
 - 1.1.3.4.2. Poder informal
- 1.1.3.5. Elaboración de conclusiones
- 1.1.3.6. Redacción de informes

1.1.4. *Filosofía y estilo de Dirección (Management)*

- 1.1.4.1. Políticas generales corporativas
 - 1.1.4.1.1. Metas
 - 1.1.4.1.2. Objetivos
- 1.1.4.2. Políticas comunicativas corporativas
 - 1.1.4.2.1. Metas
 - 1.1.4.2.2. Objetivos
- 1.1.4.3. Elaboración de conclusiones
- 1.1.4.4. Redacción de informes

1.1.5. *Personalidad e Identidad Corporativas*

- 1.1.5.1. Elementos configuradores de la Personalidad Corporativa
- 1.1.5.2. Identidad Corporativa
 - 1.1.5.2.1. Ideal
 - 1.1.5.2.2. Real
- 1.1.5.3. Elaboración de conclusiones
- 1.1.5.4. Redacción de informes

1.1.6. *Cultura Corporativa*

- 1.1.6.1. Clima laboral
 - 1.1.6.1.1. Ideal
 - 1.1.6.1.2. Real
 - 1.1.6.1.3. Elaboración de conclusiones

¹¹⁹³ Broom y Dozier (1990: 32-36) establecieron los siguientes criterios de segmentación ("identifying"): "Geographics; Demographics; Psychographics; Covert Power; Position; Reputation; Membership; Role in Decision Process; and Communication Behavior")

- 1.1.6.1.4. Redacción de informes
- 1.1.6.2. Sentido de Pertenencia (integración laboral)
 - 1.1.6.2.1. Ideal
 - 1.1.6.2.2. Real
 - 1.1.6.2.3. Elaboración de conclusiones
 - 1.1.6.2.4. Redacción de informes
- 1.1.6.3. Índices de Motivación
 - 1.1.6.3.1. Ideal
 - 1.1.6.3.2. Real
 - 1.1.6.3.3. Elaboración de conclusiones
 - 1.1.6.3.4. Redacción de informes
- 1.1.6.4. Índices de Participación (proactividad)
 - 1.1.6.4.1. Ideal
 - 1.1.6.4.2. Real
 - 1.1.6.4.3. Elaboración de conclusiones
 - 1.1.6.4.4. Redacción de informes
- 1.1.6.5. Elaboración de conclusiones generales Cultura Corporativa
- 1.1.6.6. Redacción de informe Cultura Corporativa
- 1.1.7. *Imagen Corporativa*
 - 1.1.7.1. Ideal
 - 1.1.7.2. Real
 - 1.1.7.3. Elaboración de conclusiones
 - 1.1.7.4. Redacción de informes
- 1.1.8. *Reputación Corporativa*
 - 1.1.8.1. Ideal
 - 1.1.8.2. Real
 - 1.1.8.3. Elaboración de conclusiones
 - 1.1.8.4. Redacción de informes
- 1.1.9. *Notoriedad Corporativa*
 - 1.1.9.1. Ideal
 - 1.1.9.1.1. Espontánea
 - 1.1.9.1.2. "Top of Mind"
 - 1.1.9.1.3. Sugerida
 - 1.1.9.1.4. Calificada
 - 1.1.9.2. Real
 - 1.1.9.2.1. Espontánea
 - 1.1.9.2.2. "Top of Mind"
 - 1.1.9.2.3. Sugerida
 - 1.1.9.2.4. Calificada
 - 1.1.9.3. Elaboración de conclusiones
 - 1.1.9.4. Redacción de informes
- 1.1.10. *Identidad Visual*
 - 1.1.10.1. Análisis de la Identidad Visual corporativa
 - 1.1.10.2. Elaboración de conclusiones
 - 1.1.10.3. Redacción de informes

1.1.11. *Entorno competitivo* (mercado / competencia)

- 1.1.11.1. Análisis del entorno competitivo
- 1.1.11.2. Elaboración de conclusiones
- 1.1.11.3. Redacción de informes

1.1.12. *Análisis D.A.F.O.*

- 1.1.12.1. Amenazas/Oportunidades y Fuerzas del entorno
 - 1.1.12.1.1. Análisis
 - 1.1.12.1.2. Elaboración de conclusiones
 - 1.1.12.1.3. Redacción de informes
- 1.1.12.2. Fortalezas/Debilidades internas
 - 1.1.12.2.1. Análisis
 - 1.1.12.2.2. Elaboración de conclusiones
 - 1.1.12.2.3. Redacción de informes
- 1.1.12.3. Elaboración de conclusiones Análisis DAFO
- 1.1.12.4. Redacción de informes Análisis DAFO

1.1.13. *Análisis P.E.S.T. / E.P.I.S.T.L.E.*

- 1.1.13.1. Análisis
- 1.1.13.2. Elaboración de conclusiones
- 1.1.13.3. Redacción de informes

1.1.14. *Elaboración de conclusiones generales*

1.1.15. *Redacción de informes conclusivos generales*

1.2. Investigación

1.2.1. *Investigación básica* (informal o secundaria)

- 1.2.1.1. Observación personal
- 1.2.1.2. Observación participante
- 1.2.1.3. Conversaciones informales
- 1.2.1.4. Conversaciones formales
- 1.2.1.5. Búsqueda de información y análisis documental (archivo de documentos internos, newsletters, websites, reports anuales, estudios de mercado y de opinión publicados, medios de comunicación de masas generalistas y especializados –hemerografía y ‘clipping’-, Internet, publicaciones académicas y científicas, informes técnicos, congresos y symposiums, “Libros Blancos”, legislación vigente, registros públicos, quejas y reclamaciones, sugerencias, etc.).
- 1.2.1.6. Elaboración de conclusiones
- 1.2.1.7. Redacción de informes

1.2.2. *Investigación aplicada* (formal o primaria)

1.2.2.1. *Investigación Ambiental (Environmental Monitoring)*

- 1.2.2.1.1. Determinación de un diseño de estudio
- 1.2.2.1.2. Establecimiento de objetivos
- 1.2.2.1.3. Definición de las variables
- 1.2.2.1.4. Construcción de hipótesis
- 1.2.2.1.5. Establecimiento del universo
- 1.2.2.1.6. Determinación de la muestra
- 1.2.2.1.7. Diseño del trabajo de campo (observación participante, cuestionarios, *focus group*, entrevistas en profundidad, dinámicas de grupos, índices de comprensión, análisis de contenidos, etc.)

- 1.2.2.1.8. Cálculo de fiabilidad
- 1.2.2.1.9. Pre-test
- 1.2.2.1.10. Análisis y valoración del pre-test
- 1.2.2.1.11. Introducción de posibles modificaciones/ajustes
- 1.2.2.1.12. Ejecución del trabajo de campo
- 1.2.2.1.13. Tabulación de datos
- 1.2.2.1.14. Obtención, interpretación y análisis de los resultados de la investigación
- 1.2.2.1.15. Informe final
- 1.2.2.1.16. Identificación y análisis de puntos de inflexión en Temas Vigentes
- 1.2.2.1.17. Determinación de temas vigentes prioritarios
- 1.2.2.1.18. Identificación y análisis de Tendencias en Temas Emergentes ("*Issues*")
- 1.2.2.1.19. Determinación de temas emergentes prioritarios
- 1.2.2.1.20. Identificación y análisis de nuevos escenarios
- 1.2.2.1.21. Determinación de nuevos escenarios prioritarios
- 1.2.2.1.22. Redacción de informes
- 1.2.2.1.23. Construcción de un *Mapa de Modificaciones en Temas Vigentes*
- 1.2.2.1.24. Construcción de un *Mapa de Tendencias en Temas Emergentes*
- 1.2.2.1.25. Construcción de un *Mapa de Nuevos Escenarios*
- 1.2.2.1.26. Construcción de un *Mapa de Nuevos Escenarios* para cada nuevo tema emergente
- 1.2.2.1.27. Análisis de los mapas
- 1.2.2.1.28. Elaboración de conclusiones
- 1.2.2.1.29. Redacción de informes

1.2.2.2. *Auditoria de Percepciones (opiniones y actitudes)*

- 1.2.2.2.1. Determinación de un diseño de estudio
- 1.2.2.2.2. Establecimiento de objetivos
- 1.2.2.2.3. Definición de las variables
- 1.2.2.2.4. Construcción de hipótesis
- 1.2.2.2.5. Establecimiento del universo
- 1.2.2.2.6. Determinación de la muestra
- 1.2.2.2.7. Diseño del trabajo de campo (observación participante, cuestionarios, *focus group*, entrevistas en profundidad, dinámicas de grupos, índices de comprensión, análisis de contenidos, Telaraña de Bernstein, Estrella de Lux, Estructura del Significado, Test Mannheimer de IC, etc.)
- 1.2.2.2.8. Cálculo de fiabilidad
- 1.2.2.2.9. Pre-test
- 1.2.2.2.10. Análisis y valoración del pre-test
- 1.2.2.2.11. Introducción de posibles modificaciones/ajustes
- 1.2.2.2.12. Ejecución del trabajo de campo
- 1.2.2.2.13. Tabulación de datos
- 1.2.2.2.14. Obtención, interpretación y análisis de los resultados de la investigación
- 1.2.2.2.15. Informe final
- 1.2.2.2.16. Identificación y análisis de los públicos internos
 - 1.2.2.2.16.1. Latentes
 - 1.2.2.2.16.2. Conscientes
 - 1.2.2.2.16.3. Activos
 - 1.2.2.2.16.4. Elaboración de conclusiones
 - 1.2.2.2.16.5. Redacción de informes

- 1.2.2.2.17. Criterios de segmentación de los públicos internos
 - 1.2.2.2.17.1. Latentes
 - 1.2.2.2.17.2. Conscientes
 - 1.2.2.2.17.3. Activos
 - 1.2.2.2.17.4. Elaboración de conclusiones
 - 1.2.2.2.17.5. Redacción de informes
- 1.2.2.2.18. Determinación de los Públicos Internos Relevantes (*stakeholders*)
 - 1.2.2.2.18.1. Latentes
 - 1.2.2.2.18.2. Conscientes
 - 1.2.2.2.18.3. Activos
 - 1.2.2.2.18.4. Elaboración de conclusiones
 - 1.2.2.2.18.5. Redacción de informes
- 1.2.2.2.19. Posibles agrupamientos de los públicos internos
 - 1.2.2.2.19.1. Latentes
 - 1.2.2.2.19.2. Conscientes
 - 1.2.2.2.19.3. Activos
 - 1.2.2.2.19.4. Elaboración de conclusiones
 - 1.2.2.2.19.5. Redacción de informes
- 1.2.2.2.20. Identificación y análisis de los públicos externos
 - 1.2.2.2.20.1. Latentes
 - 1.2.2.2.20.2. Conscientes
 - 1.2.2.2.20.3. Activos
 - 1.2.2.2.20.4. Elaboración de conclusiones
 - 1.2.2.2.20.5. Redacción de informes
- 1.2.2.2.21. Criterios de segmentación de los públicos externos
 - 1.2.2.2.21.1. Latentes
 - 1.2.2.2.21.2. Conscientes
 - 1.2.2.2.21.3. Activos
 - 1.2.2.2.21.4. Elaboración de conclusiones
 - 1.2.2.2.21.5. Redacción de informes
- 1.2.2.2.22. Determinación de los Públicos Externos Relevantes (*stakeholders*)
 - 1.2.2.2.22.1. Latentes
 - 1.2.2.2.22.2. Conscientes
 - 1.2.2.2.22.3. Activos
 - 1.2.2.2.22.4. Elaboración de conclusiones
 - 1.2.2.2.22.5. Redacción de informes
- 1.2.2.2.23. Posibles agrupamientos de los públicos externos
 - 1.2.2.2.23.1. Latentes
 - 1.2.2.2.23.2. Conscientes
 - 1.2.2.2.23.3. Activos
 - 1.2.2.2.23.4. Elaboración de conclusiones
 - 1.2.2.2.23.5. Redacción de informes
- 1.2.2.2.24. Elaboración de conclusiones generales
- 1.2.2.2.25. Redacción de informe general
- 1.2.2.2.26. Construcción de un *Mapa Perceptual de los Públicos Internos* (autoopiniones, opiniones y actitudes, con indicación de aliados/enemigos): capital de *reputación interna* real

- 1.2.2.2.27. Construcción de un *Mapa Perceptual de los Públicos Externos* (opiniones y actitudes, con indicación de aliados/enemigos): capital de *reputación externa* real
- 1.2.2.2.28. Construcción de un *Mapa Perceptual de los Públicos Externos*: capital de *notoriedad externa* real
- 1.2.2.2.29. Construcción de un *Mapa de Posicionamiento Perceptual* del entorno competitivo (ventajas competitivas y analogías y diferencias de los competidores) - *Benchmarking*
- 1.2.2.2.30. Análisis de los diversos mapas (*gaps* o *bechas*)
- 1.2.2.2.31. Elaboración de conclusiones
- 1.2.2.2.32. Redacción de informes

1.2.2.3. *Auditoria de Comunicación*

- 1.2.2.3.1. Determinación de un diseño de estudio
- 1.2.2.3.2. Establecimiento de objetivos
- 1.2.2.3.3. Definición de las variables
- 1.2.2.3.4. Construcción de hipótesis
- 1.2.2.3.5. Establecimiento del universo
- 1.2.2.3.6. Determinación de la muestra
- 1.2.2.3.7. Diseño del trabajo de campo (observación participante, análisis documental, cuestionarios, *focus group*, entrevistas en profundidad, dinámicas de grupos, índices de comprensión, análisis de contenidos, etc.)
- 1.2.2.3.8. Cálculo de fiabilidad
- 1.2.2.3.9. Pre-test
- 1.2.2.3.10. Análisis y valoración del pre-test
- 1.2.2.3.11. Introducción de posibles modificaciones/ajustes
- 1.2.2.3.12. Ejecución del trabajo de campo
- 1.2.2.3.13. Tabulación de datos
- 1.2.2.3.14. Obtención, interpretación y análisis de los resultados de la investigación
- 1.2.2.3.15. Identificación y análisis de las redes comunicativas internas
 - 1.2.2.3.15.1. Interpersonal
 - 1.2.2.3.15.1.1. Vertical
 - 1.2.2.3.15.1.1.1. Descendente
 - 1.2.2.3.15.1.1.2. Ascendente
 - 1.2.2.3.15.1.2. Horizontal
 - 1.2.2.3.15.1.3. Transversal
 - 1.2.2.3.15.1.4. Elaboración de conclusiones
 - 1.2.2.3.15.1.5. Redacción de informes
 - 1.2.2.3.15.2. Intragrupal
 - 1.2.2.3.15.2.1. Vertical
 - 1.2.2.3.15.2.1.1. Descendente
 - 1.2.2.3.15.2.1.2. Ascendente
 - 1.2.2.3.15.2.2. Horizontal
 - 1.2.2.3.15.2.3. Transversal
 - 1.2.2.3.15.2.4. Elaboración de conclusiones
 - 1.2.2.3.15.2.5. Redacción de informes
- 1.2.2.3.15.3. Intergrupal

- 1.2.2.3.15.3.1. Vertical
 - 1.2.2.3.15.3.1.1. Descendente
 - 1.2.2.3.15.3.1.2. Ascendente
- 1.2.2.3.15.3.2. Horizontal
- 1.2.2.3.15.3.3. Transversal
- 1.2.2.3.15.3.4. Elaboración de conclusiones
- 1.2.2.3.15.3.5. Redacción de informes
- 1.2.2.3.16. Identificación y análisis de las redes comunicativas externas
 - 1.2.2.3.16.1. Interpersonal
 - 1.2.2.3.16.2. Intragrupal
 - 1.2.2.3.16.3. Intergrupal
 - 1.2.2.3.16.4. Elaboración de conclusiones
 - 1.2.2.3.16.5. Redacción de informes
- 1.2.2.3.17. Identificación y análisis de la extensión, las coberturas, los medios/soportes y los flujos comunicativos internos
 - 1.2.2.3.17.1. Elaboración de conclusiones
 - 1.2.2.3.17.2. Redacción de informes
- 1.2.2.3.18. Identificación y análisis de la extensión, las coberturas, los medios/soportes y los flujos comunicativos externos
 - 1.2.2.3.18.1. Elaboración de conclusiones
 - 1.2.2.3.18.2. Redacción de informes
- 1.2.2.3.19. Identificación y análisis de Líderes de Opinión internos
 - 1.2.2.3.19.1. Elaboración de conclusiones
 - 1.2.2.3.19.2. Redacción de informes
- 1.2.2.3.20. Identificación y análisis de Líderes de Opinión externos
 - 1.2.2.3.20.1. Elaboración de conclusiones
 - 1.2.2.3.20.2. Redacción de informes
- 1.2.2.3.21. Identificación y análisis de Relevos internos
 - 1.2.2.3.21.1. Elaboración de conclusiones
 - 1.2.2.3.21.2. Redacción de informes
- 1.2.2.3.22. Identificación y análisis de Relevos externos
 - 1.2.2.3.22.1. Elaboración de conclusiones
 - 1.2.2.3.22.2. Redacción de informes
- 1.2.2.3.23. Elaboración de conclusiones generales
- 1.2.2.3.24. Redacción de informes generales
- 1.2.2.3.25. Construcción de un *Mapa de Redes Comunicativas Internas* (cantidad/calidad, apertura/confianza, *feedback*, etc.)
 - 1.2.2.3.25.1. Elaboración de conclusiones
 - 1.2.2.3.25.2. Redacción de informes
- 1.2.2.3.26. Construcción de un *Mapa de Redes Comunicativas Externas* (cantidad/calidad, apertura/confianza, *feedback*, etc.)
 - 1.2.2.3.26.1. Elaboración de conclusiones
 - 1.2.2.3.26.2. Redacción de informes
- 1.2.2.3.27. Construcción de un *Mapa de Extensión, Medios/Soportes, Canales, Coberturas y Flujos de Comunicación internos*

- 1.2.2.3.27.1. Elaboración de conclusiones
 - 1.2.2.3.27.2. Redacción de informes
 - 1.2.2.3.28. Construcción de un *Mapa de Extensión, Medios/Soportes, Canales, Coberturas y Flujos de Comunicación externos*
 - 1.2.2.3.28.1. Elaboración de conclusiones
 - 1.2.2.3.28.2. Redacción de informes
 - 1.2.2.3.29. Construcción de un *Mapa de Posicionamiento de Redes Comunicativas internas* -cantidad/calidad, apertura/confianza, *feedback*, etc. (ventajas competitivas y analogías y diferencias de los competidores) – *Benchmarking*
 - 1.2.2.3.29.1. Elaboración de conclusiones
 - 1.2.2.3.29.2. Redacción de informes
 - 1.2.2.3.30. Construcción de un *Mapa de Posicionamiento de Redes Comunicativas externas* -cantidad/calidad, apertura/confianza, *feedback*, etc. (ventajas competitivas y analogías y diferencias de los competidores) – *Benchmarking*
 - 1.2.2.3.30.1. Elaboración de conclusiones
 - 1.2.2.3.30.2. Redacción de informes
 - 1.2.2.3.31. Construcción de un *Mapa de Posicionamiento de Extensión, Medios/Soportes, Canales, Coberturas y Flujos de Comunicación del entorno competitivo* (ventajas competitivas y analogías y diferencias de los competidores) – *Benchmarking*
 - 1.2.2.3.31.1. Elaboración de conclusiones
 - 1.2.2.3.31.2. Redacción de informes
 - 1.2.2.3.32. Análisis de los diversos mapas
 - 1.2.2.3.33. Elaboración de conclusiones generales
 - 1.2.2.3.34. Redacción de informe general
- 1.2.2.4. *Auditoría Social* (relaciones)
- 1.2.2.4.1. Determinación de un diseño de estudio
 - 1.2.2.4.2. Establecimiento de objetivos
 - 1.2.2.4.3. Definición de las variables
 - 1.2.2.4.4. Construcción de hipótesis
 - 1.2.2.4.5. Establecimiento del universo
 - 1.2.2.4.6. Determinación de la muestra
 - 1.2.2.4.7. Diseño del trabajo de campo (observación participante, cuestionarios, *focus group*, entrevistas en profundidad, dinámicas de grupos, índices de comprensión, análisis de contenidos, etc.)
 - 1.2.2.4.8. Cálculo de fiabilidad
 - 1.2.2.4.9. Pre-test
 - 1.2.2.4.10. Análisis y valoración del pre-test
 - 1.2.2.4.11. Introducción de posibles modificaciones/ajustes
 - 1.2.2.4.12. Ejecución del trabajo de campo
 - 1.2.2.4.13. Tabulación de datos
 - 1.2.2.4.14. Obtención, interpretación y análisis de los resultados de la investigación
 - 1.2.2.4.15. Determinación y análisis de las redes de relaciones internas

- 1.2.2.4.15.1. Interpersonal
 - 1.2.2.4.15.1.1. Vertical
 - 1.2.2.4.15.1.1.1. Descendente
 - 1.2.2.4.15.1.1.2. Ascendente
 - 1.2.2.4.15.1.2. Horizontal
 - 1.2.2.4.15.1.3. Transversal
 - 1.2.2.4.15.1.4. Elaboración de conclusiones
 - 1.2.2.4.15.1.5. Redacción de informes
- 1.2.2.4.15.2. Intragrupal
 - 1.2.2.4.15.2.1. Vertical
 - 1.2.2.4.15.2.1.1. Descendente
 - 1.2.2.4.15.2.1.2. Ascendente
 - 1.2.2.4.15.2.2. Horizontal
 - 1.2.2.4.15.2.3. Transversal
 - 1.2.2.4.15.2.4. Elaboración de conclusiones
 - 1.2.2.4.15.2.5. Redacción de informes
- 1.2.2.4.15.3. Intergrupal
 - 1.2.2.4.15.3.1. Vertical
 - 1.2.2.4.15.3.1.1. Descendente
 - 1.2.2.4.15.3.1.2. Ascendente
 - 1.2.2.4.15.3.2. Horizontal
 - 1.2.2.4.15.3.3. Transversal
 - 1.2.2.4.15.3.4. Elaboración de conclusiones
 - 1.2.2.4.15.3.5. Redacción de informes
- 1.2.2.4.16. Determinación y análisis de las redes de relaciones externas
 - 1.2.2.4.16.1. Interpersonal
 - 1.2.2.4.16.2. Intragrupal
 - 1.2.2.4.16.3. Intergrupal
 - 1.2.2.4.16.4. Elaboración de conclusiones
 - 1.2.2.4.16.5. Redacción de informes
- 1.2.2.4.17. Elaboración de conclusiones generales
- 1.2.2.4.18. Redacción de informe general
- 1.2.2.4.19. Construcción de un *Mapa de las Redes de Relaciones internas* de la organización (alianzas internas)
 - 1.2.2.4.19.1. Elaboración de conclusiones
 - 1.2.2.4.19.2. Redacción de informes
- 1.2.2.4.20. Construcción de un *Mapa de las Redes de Relaciones externas* de la organización (alianzas externas)
 - 1.2.2.4.20.1. Elaboración de conclusiones
 - 1.2.2.4.20.2. Redacción de informes
- 1.2.2.4.21. Construcción de un *Mapa de Posicionamiento de las Redes externas del entorno competitivo* (ventajas competitivas y analogías y diferencias de los competidores) – *Benchmarking*
 - 1.2.2.4.21.1. Elaboración de conclusiones
 - 1.2.2.4.21.2. Redacción de informes

- 1.2.2.4.22. Análisis de los diversos mapas
- 1.2.2.4.23. Elaboración de conclusiones generales
- 1.2.2.4.24. Redacción de informe general

1.3. Análisis estratégico

- 1.3.1. Tabulación cruzada de las informaciones obtenidas en los diversos mapas obtenidos y análisis multivariable de los datos (variables e *ítems*)
- 1.3.2. Validación de los datos obtenidos
- 1.3.3. Análisis de los procesos de influencia
- 1.3.4. Identificación y selección de las zonas prioritarias de intervención estratégica en cada uno de los mapas (temas vigentes; temas emergentes; escenarios de intervención; percepciones/actitudes y relaciones de los públicos –latentes, conscientes y activos-; y situación comunicacional).
- 1.3.5. Construcción de un nuevo mapa resultado de la tabulación cruzada y del análisis multivariable
- 1.3.6. Análisis del nuevo mapa
- 1.3.7. Elaboración de conclusiones
- 1.3.8. Redacción de informes

1.4. Diagnóstico de situación

- 1.4.1. Identificación del diagnóstico de situación
 - 1.4.1.1. Problemas
 - 1.4.1.2. Oportunidades
- 1.4.2. Redacción del informe de conclusiones finales de diagnosis
- 1.5. Opcionalmente: Confección de un *brief* que establezca los problemas de comunicación y los objetivos a alcanzar (únicamente en el caso de contratar a una agencia o consultora externa)

ETAPA nº 2: Estrategia (toma de decisiones)

2.1. Identificación y análisis del Problema o de la Oportunidad¹¹⁹⁴ de comunicación

- 2.1.1. General : *mix* de todas las variables relevantes/prioritarias
→ *inicio de posible bifurcación en una o más ramas decisionales*
- 2.1.2. Por temas vigentes prioritarios
→ *inicio de posible bifurcación en una o más ramas decisionales*
- 2.1.3. Por temas emergentes prioritarios
→ *inicio de posible bifurcación en una o más ramas decisionales*
- 2.1.4. Por escenarios prioritarios
→ *inicio de posible bifurcación en una o más ramas decisionales*
- 2.1.5. Por percepciones/actitudes de grupos de públicos relevantes (*stakeholders*)
→ *inicio de posible bifurcación en una o más ramas decisionales*

¹¹⁹⁴ Insistimos una vez más en que el carácter proactivo de la planificación estratégica, y asimismo de la comunicación concebida estratégicamente, no persigue únicamente la evitación de posibles conflictos futuros. Por lo tanto, como consecuencia de la investigación sistemática, podrán detectarse problemas a resolver –para lo cual se activarán los planteamientos estratégicos correspondientes-, sino, asimismo, oportunidades a aprovechar que pueden, a su vez, poner en marcha los motores estratégicos de la función en línea.

- 2.1.6. Por percepciones/actitudes de público relevante a público relevante
→ *inicio de posible bifurcación en una o más ramas decisionales*
- 2.1.7. Por relaciones de grupos de públicos relevantes (*stakeholders*)
→ *inicio de posible bifurcación en una o más ramas decisionales*
- 2.1.8. Por relaciones de público relevante a público relevante
→ *inicio de posible bifurcación en una o más ramas decisionales*
- 2.1.9. Por situación comunicacional prioritaria
→ *inicio de posible bifurcación en una o más ramas decisionales*
- 2.1.10. Análisis y elaboración de conclusiones
- 2.1.11. Redacción de informes
- 2.2. Recordatorio de las Políticas comunicativas corporativas prioritarias
 - 2.2.1. Políticas de Comunicación Interna
 - 2.2.2. Políticas de Comunicación Externa
- 2.3. Formulación, análisis y selección de las Metas¹¹⁹⁵ y de los Objetivos estratégicos de comunicación¹¹⁹⁶
 - 2.3.1. General : *mix* de todas las variables relevantes/prioritarias
→ *inicio de posible bifurcación en una o más ramas decisionales*
 - 2.3.2. Por temas vigentes prioritarios
→ *inicio de posible bifurcación en una o más ramas decisionales*
 - 2.3.3. Por temas emergentes prioritarios
→ *inicio de posible bifurcación en una o más ramas decisionales*
 - 2.3.4. Por escenarios prioritarios
→ *inicio de posible bifurcación en una o más ramas decisionales*
 - 2.3.5. Por percepciones/actitudes de grupos de públicos relevantes –latentes, conscientes y activos-
→ *inicio de posible bifurcación en una o más ramas decisionales*
 - 2.3.6. Por percepciones/actitudes de público relevante a público relevante –latentes, conscientes y activos-
→ *inicio de posible bifurcación en una o más ramas decisionales*
 - 2.3.7. Por relaciones de grupos de públicos relevantes –latentes, conscientes y activos-
→ *inicio de posible bifurcación en una o más ramas decisionales*
 - 2.3.8. Por relaciones de público relevante a público relevante –latentes, conscientes y activos-
→ *inicio de posible bifurcación en una o más ramas decisionales*
 - 2.3.9. Por situación comunicacional prioritaria
→ *inicio de posible bifurcación en una o más ramas decisionales*
 - 2.3.10. Precalendarización de los objetivos
 - 2.3.10.1. Largo Plazo

¹¹⁹⁵ Para mayor información sobre las diferencias entre "objetivos" y "metas" ver BROOM, G.M., DOZIER, D.M., *Op. Cit.*, 1990, pp. 40-42

¹¹⁹⁶ Los objetivos estratégicos tendrán un nivel más o menos abarcador en función del nivel jerárquico al que correspondan: Corporativos o Funcionales (ver FERGUSON, S.D., *Op. Cit.*, 1999, p.24 y ss.). Libaert considerará a estos últimos como integrantes del "enfoque divisional" o "enfoque horizontal por divisiones" (Ver LIBAERT, TH., *Op. Cit.*, 2000, pp. 80-100)

- 2.3.10.2. Medio Plazo
- 2.3.10.3. Corto Plazo
- 2.3.11. Análisis y elaboración de conclusiones
 - 2.3.11.1. Objetivos funcionales
 - 2.3.11.2. Objetivos operacionales
 - 2.3.11.3. Objetivos de desempeño o de eficiencia
- 2.3.12. Redacción de informes
- 2.4. Identificación y selección de los Públicos clave (*stakeholders*)
 - 2.4.1. Grupos de Públicos clave –latentes, conscientes y activos-
→ *inicio de posible bifurcación en una o más ramas decisionales*
 - 2.4.2. Públicos clave individuales –latentes, conscientes y activos-
→ *inicio de posible bifurcación en una o más ramas decisionales*
- 2.5. Identificación y selección de los Escenarios clave de intervención¹¹⁹⁷
→ *inicio de posible bifurcación en una o más ramas decisionales*
- 2.6. Identificación y selección de los Temas clave
 - 2.6.1. Temas vigentes clave
→ *inicio de posible bifurcación en una o más ramas decisionales*
 - 2.6.2. Temas emergentes clave
→ *inicio de posible bifurcación en una o más ramas decisionales*
- 2.7. Identificación y selección de la Situaciones Comunicacionales clave
→ *inicio de posible bifurcación en una o más ramas decisionales*
- 2.8. Identificación y definición de la toma de posición corporativa
 - 2.8.1. Elaboración de conclusiones
 - 2.8.2. Redacción de informes
- 2.9. Establecimiento de las prioridades en la agenda
 - 2.9.1. Elaboración de conclusiones
 - 2.9.2. Redacción de informes
- 2.10. Elaboración de conclusiones generales
- 2.11. Redacción de informes generales
- 2.12. Estrategias comunicativas
 - 2.12.1. Identificación de estrategias
 - 2.12.2. Selección de estrategias
 - 2.12.3. Combinación de estrategias
 - 2.12.4. Elaboración de conclusiones
 - 2.12.5. Adopción de estrategias
 - 2.12.6. Redacción de informes

¹¹⁹⁷ Ver GARCIA JIMENEZ, J., *Op. Cit.*, 1998, p. 125

2.13. Preparación de los Mensajes

2.13.1. Diseño de las Ideas Fuerza

- 2.13.1.1. Principal
- 2.13.1.2. Secundarias

2.13.2. Construcción de los Mensajes Clave correspondiente a cada Idea Fuerza (principal y secundarias) y de posibles submensajes específicos¹¹⁹⁸

- 2.13.2.1. Recabar fuentes de información –primarias y secundarias- para orientar y sostener el discurso
- 2.13.2.2. Acudir a fuentes especializadas (expertos)
- 2.13.2.3. Determinar tono y estilo
- 2.13.2.4. Redacción de textos
- 2.13.2.5. Elección de posibles elementos de soporte gráfico y/o audiovisual
- 2.13.2.6. Comunicación no verbal (en comunicación interpersonal)
- 2.13.2.7. Verificar adecuación a la audiencia (comprensibilidad)
- 2.13.2.8. Redacción de informes

2.14. Selección de medios y soportes de comunicación (propios y externos)

- 2.14.1. Extensión
- 2.14.2. Cobertura
- 2.14.3. Canales
- 2.14.4. Intensidad
- 2.14.5. Frecuencia
- 2.14.6. Flujos
- 2.14.7. Elaboración de conclusiones
- 2.14.8. Redacción de informes

2.15. Elección de las Tácticas de comunicación

- 2.15.1. Tácticas de apoyo al Departamento de Marketing (*Marketing Communication*)
- 2.15.2. Tácticas de apoyo a otras áreas funcionales
- 2.15.3. Tácticas Corporativas
- 2.15.4. Elaboración de conclusiones
- 2.15.5. Redacción de informes

2.16. Elección de las Herramientas de comunicación (para cada una de las tácticas)

- 2.16.1. Elaboración de conclusiones
- 2.16.2. Redacción de informes

2.17. Diseño y redacción del 1r. borrador del Plan de Acción (*actividad ejecutiva*)

- 2.17.1. Elaboración de conclusiones
- 2.17.2. Redacción de informes

2.18. Asignación de personas responsables (*Capital Humano*)

- 2.17.1. Elaboración de conclusiones
- 2.17.2. Redacción de informes

¹¹⁹⁸ Algunos autores aconsejan construir en esta etapa submensajes clave adaptados a cada tipología específica de público (ver GARCIA JIMENEZ, J., *Op. Cit.*, 1998, p. 125; GREGORY, A., *Op. Cit.*, 2000, p. 46; NAGER, N.R., ALLEN, T.H., *Op. Cit.*, 1984, Cfr. en WILCOX, D.L. *et al.*, *Op. Cit.*, 2000, pp. 152-153)

- 2.19. Confección del Calendario de Actuación (secuencias temporales grafiadas en grafo P.E.R.T. o en Diagrama de Gantt y/o en cronogramas)
 - 2.19.1. Corto plazo
 - 2.19.2. Medio plazo
 - 2.19.3. Largo plazo
 - 2.19.4. Elaboración de conclusiones
 - 2.19.5. Redacción de informes
- 2.20. Evaluación inicial de costes económicos
 - 2.19.1. Elaboración de conclusiones
 - 2.19.2. Redacción de informes
- 2.21. Confección del Presupuesto definitivo (asignación de recursos)
 - 2.21.1. Económico
 - 2.21.2. Técnico
 - 2.21.3. Tecnológico
 - 2.21.4. Humano
 - 2.21.4.1. Capital motivacional
 - 2.20.5. Elaboración de conclusiones
 - 2.20.6. Redacción de informes
- 2.22. Selección de los criterios, métodos y herramientas de Evaluación de Eficacia y Eficiencia y de los Indicadores de Control de los resultados finales (respecto al logro de los objetivos inicialmente planteados)
 - 2.21.1. Elaboración de conclusiones
 - 2.21.2. Redacción de informes
- 2.23. Redacción del 2º borrador del Plan de Acción -opcional-
- 2.24. Implementación de un Test (a pequeña escala) -opcional-
 - 2.24.1. Análisis y valoración de los resultados del test
 - 2.24.2. Elaboración de conclusiones
 - 2.24.3. Introducción de posibles modificaciones/ajustes en función de los resultados del test
 - 2.24.4. Redacción de informes
- 2.25. Redacción del documento definitivo del Plan de Acción
- 2.26. Presentación del planteamiento estratégico a la Alta Dirección y negociación de su aprobación
 - 2.25.1. Elaboración de conclusiones
 - 2.25.2. Redacción de informes
- 2.27. Asesorar a la Alta Dirección en la toma de decisiones respecto a posibles cambios a introducir en las políticas comunicativas corporativas
 - 2.26.1. Elaboración de conclusiones
 - 2.26.2. Redacción de informes

2.28. Difusión del planteamiento estratégico a la totalidad de los públicos internos

2.27.1. Elaboración de conclusiones

2.27.2. Redacción de informes

ETAPA nº 3: Táctica (acción ejecutiva)

3.1. Ejecución del Plan de Acción

3.1.1. Elaboración de conclusiones

3.2. Finalización del Plan de Acción

3.2.1. Elaboración de conclusiones

3.3. Redacción de informes

ETAPA nº4: Evaluación y Control de Resultados

4.1. Ejecución de la Evaluación final

4.1.1. Elaboración de conclusiones

4.2. Ejecución del Control final (medición de resultados)

4.2.1. Elaboración de conclusiones

4.3. Análisis de Resultados (logro de los objetivos previstos respecto a la disminución o erradicación del problema de comunicación)

4.3.1. Eficacia

4.3.2. Eficiencia

4.3.3. Adaptabilidad

4.3.4. Rentabilidad económica

4.3.5. Elaboración de conclusiones

4.4. Redacción de un informe final de los logros obtenidos (reducción de *gaps* o brechas) y de recomendaciones a implementar

4.5. Presentación de los resultados finales a la Alta Dirección

4.5.1. Elaboración de conclusiones

4.5.2. Redacción de informes

4.6. Presentación de los resultados finales a los públicos implicados –opcional- y a los públicos internos

4.6.1. Elaboración de conclusiones

4.6.2. Redacción de informes

4.7. Iniciar los preparativos para el planteamiento de un nuevo Plan Estratégico

4.7.1. Elaboración de conclusiones

4.7.2. Redacción de informes

ETAPAS n°1 a n°4: Contingencia sistemática (acción prosequitiva)

- **Supervisión sistemática (medidas periódicas de revisión del plan durante su ejecución)**
 - Elaboración de conclusiones
 - Redacción de informes
- **Introducción de posibles modificaciones si se observan desviaciones respecto a los objetivos a lograr, o cambios en "issues", o en los mapas de escenarios, o en los mapas de percepciones de los públicos, etc.)**
 - Elaboración de conclusiones
 - Redacción de informes
- **Verificación permanente de la adecuada retroalimentación (*feedback*)**
 - Elaboración de conclusiones
 - Redacción de informes
- **Verificación permanente del proceso comunicacional/relacional entre la organización y sus públicos con el fin de detectar posibles situaciones no deseadas y alertar a la Alta Dirección, en caso necesario**
 - Elaboración de conclusiones
 - Redacción de informes
- **Introducción de posibles ajustes producidos por desvíos en cualquiera de las etapas del modelo estratégico**
 - Elaboración de conclusiones
 - Redacción de informes
- **Revisión permanente y posible actualización del presupuesto disponible**
 - Elaboración de conclusiones
 - Redacción de informes
- **Revisión permanente y posible actualización del calendario**
 - Elaboración de conclusiones
 - Redacción de informes
- **Continuar con la ejecución del plan, seguir evaluándolo e introducir nuevas posibles modificaciones y/o ajustes, si fuese preciso**
 - Elaboración de conclusiones
 - Redacción de informes

3.3. Conclusiones

- Primera** Para la mejor eficacia en la planificación estratégica se requerirá del uso de *modelos, métodos y técnicas*.
- Segunda** El empleo de un *modelo*, en tanto que forma de *construcción teórica de la realidad*, permitirá el visionado *hipotético* de nuevas formas de pensamiento, cercanas a *predicciones de posibles resultados futuros*.
- Tercera** Por medio de un modelo los seres humanos podrán seguir más eficazmente las *diversas etapas* del proceso estratégico:
- a)** *La identificación de un problema o de una oportunidad*
 - b)** *La evaluación de la mejor manera de hacerle frente mediante una toma de decisión*
 - c)** *El paso a la acción*
 - d)** *La evaluación de los resultados logrados*
- Cuarta** La aplicación de un modelo de planificación estratégica proporcionará mayor fiabilidad a la adopción decisional y conducirá a la acción más eficazmente, toda vez que se fundamentará en una *construcción de hipótesis* de carácter *prospectivo*.
- Quinta** La planificación estratégica no deberá concebirse de forma restrictiva ni utilitarista, en tanto que mera herramienta al servicio de la comunicación, sino como la manera que tiene el hombre de *gestionar el futuro* en sentido amplio. Es decir: como *filosofía* al servicio del *credo fundacional* de las organizaciones, y nunca como una función, toda vez que *la estrategia es un reto humano y no técnico*. La comunicación humana, por lo tanto, se regirá por el mismo principio.
- Sexta** Para nuestro desarrollo modélico contemplaremos la estrategia comunicativa desde una *perspectiva proactiva -anticipadora-*, toda vez que será concebida como un instrumento capaz de *reducir los márgenes de incertidumbre* ante el futuro.
- Séptima** Nuestra propuesta de modelo global de planificación estratégica podrá ser de aplicación indistinta tanto para la función en línea soportada desde la *Escuela de Relaciones Públicas*, como para la concebida desde la *Escuela de la Comunicación Integral, Total y/o Corporativa*.
- Octava** Los objetivos estratégicos en el terreno de la comunicación se focalizarán siempre en las *percepciones*, las *actitudes* y las *conductas comunicativas y relacionales* de las personas (elementos constitutivos del *capital reputacional corporativo*).
- Novena** El modelo de toma de decisiones estratégicas clásico formalizado como proceso continuo por Marston en 1963 –*Modelo RACE o Método de la Espiral*– configurado por *cuatro etapas*:
- a)** *sigue plenamente vigente en la actualidad*
 - b)** *ha inspirado en mayor o en menor medida a la totalidad de los modelos citados en esta tesis doctoral, incluido el nuestro*
 - c)** *y a fecha de hoy aún no ha sido superado.*

- Décima** El carácter *proactivo* de la disciplina comunicativa planteado en nuestra propuesta modélica global obligará:
- a)** a la detección del estado de los temas vigentes y de los temas emergentes, en línea con lo propugnado por el "Issues Management".
 - b)** a la introducción de la noción de *futuros escenarios de intervención* como condición obligada para el diseño estratégico, en la misma línea que en la gestión de la comunicación en situaciones de crisis -con la cual no estableceremos diferencia metodológica alguna para la planificación comunicativa en situaciones 'de paz'-.
- Décimoprimer** La introducción de *futuros escenarios* de intervención, así como de *temas vigentes* en permanente evolución y de posibles nuevos *temas emergentes* en nuestro modelo global dinamitará la concepción clásica de elaboración de un único plan estratégico, ya que abrirá una primera línea de un *amplio abanico de árboles decisionales* que, en primera instancia y *ya desde la primera etapa de investigación*, permitirá considerar el diseño de *múltiples opciones estratégicas* -tantas como escenarios y temas ("Issues") vigentes y emergentes sean considerados prioritarios (clave) en la etapa decisional-.
- Décimosegunda** Asimismo, en nuestra propuesta de modelo, cada escenario estratégico clave permitirá considerar una *segunda batería o nivel de posibles ramificaciones decisionales*, en atención a que cada uno de ellos será considerado como plataforma de actuación comunicacional/relacional de una gran diversidad de *públicos y/o grupos de públicos clave*, por lo que la dificultad en el diseño de la planificación estratégica de la comunicación se incrementará de forma exponencial y obligará a un análisis pormenorizado de todas las variables consideradas por medio de *tabulaciones cruzadas y análisis multivariantes* altamente complejos.
- Décimotercera** Como en todo modelo estratégico, la *primera etapa de investigación* será crucial, toda vez que permitirá concluir un *diagnóstico de situación* que abrirá las puertas a la *identificación del problema o de la oportunidad* y, por consiguiente, a la *formulación de los objetivos* a lograr por medio de la *acción*. Por último, permitirá la *evaluación final y la medición de resultados* (*cuantificación* de posibles mejoras en los *gaps* o brechas), que resultaría de todo punto imposible si no estuviesen a disposición las conclusiones de la investigación inicial como punto comparativo de referencia.
- Décimocuarta** En nuestra propuesta de modelo global incluiremos una *subetapa* en el seno de la *primera etapa de investigación*, a la que denominaremos " *Análisis estratégico*" - subetapa 1.3.-, que será de importancia capital para llevar a cabo la *investigación básica* con voluntad de dimensión de *exhaustividad*:
- a)** *del entorno -escenarios e "issues"- (Investigación Ambiental o "Environmental Monitoring")*
 - b)** *del estado comunicacional (Auditorías de Comunicación)*
 - c)** *de las percepciones y relaciones de los públicos (Auditorías de Percepciones y Auditorías Sociales)*

- Décimoquinta** En nuestra propuesta modélica cada investigación/auditoría finalizará con el diseño de un *Mapa Situacional Específico* de cada variable investigada y con un *Mapa de Posicionamiento Específico* -que expresará las ventajas competitivas y las analogías y diferencias de la organización con respecto a sus competidores-. La tabulación cruzada y el análisis multivariable permitirán confeccionar, asimismo, un *Mapa Situacional General* y un *Mapa de Posicionamiento General* que contemplarán la *totalidad de las variables consideradas*.
- Décimosexta** La *tabulación cruzada* y el *análisis multivariable* de cada uno de los *ítems* de los mencionados *mapas* obtenidos con nuestra propuesta de modelo global facilitará una completa visualización de la *situación contextual* y permitirá un *diagnóstico exhaustivo* de la totalidad de los *problemas/oportunidades* identificados en el ámbito de:
- a)** *Puntos de inflexión en temas ("Issues") vigentes*
 - b)** *Nuevos temas ("Issues") emergentes*
 - c)** *Futuros escenarios de actuación*
 - d)** *Percepciones y actitudes de los públicos*
 - e)** *Cantidad y calidad del estado de la comunicación*
 - f)** *Relaciones de/con los públicos*
- Decimoséptima** Las labores de información e investigación deberán ser *permanentes* durante la totalidad del proceso estratégico planteado en nuestra propuesta modélica global.
- Décimooctava** La noción canónica de *contingencia* quedará superada como consecuencia de la *investigación y de la evaluación permanentes* propuestas en nuestro modelo global. Así, deberá ser concebida como *contingencia sistemática*, en el sentido de *acción prosequitiva*.
- Décimonovena** Aceptando el modelo canónico marstoniano, nuestra propuesta modélica se constituirá también en torno a *cuatro etapas*, en proceso continuo (circular), a las cuales denominaremos como:
- a)** *Información e Investigación*
 - b)** *Estrategia (toma de decisiones)*
 - c)** *Táctica (acción ejecutiva)*
 - d)** *Evaluación y control (acción evaluativa permanente -de carácter prosequitivo- y acción evaluativa final)*
- Vigésima** Nuestra propuesta de modelo global incorpora un aporte metodológico que supone un paso más allá en el concepto contemporáneo vigente de planificación estratégica en Relaciones Públicas y Comunicación en sus variadas acepciones, basado en la creación de diversos subplanes estratégicos construidos a partir de la segmentación de los públicos clave (*stakeholders*) -de sus percepciones y de sus relaciones-, de la situación comunicacional- y de su consideración con respecto a los temas en que se enmarcan (*"Issues Management"*), toda vez que *incorporaremos una nueva variable adicional, a considerar de forma vinculante con las anteriormente expuestas*: los posibles *escenarios de actuación* característicos de la gestión de la comunicación en situaciones de vulnerabilidad, riesgo y crisis.

CAPITULO 4

**El uso de la Planificación Estratégica
en Relaciones Públicas y en Comunicación Integral**

**Análisis de un caso: ADECEC y algunas de las agencias y
consultoras de Relaciones Públicas y Comunicación
del estado español**

El uso de la Planificación Estratégica en Relaciones Públicas y en Comunicación Integral

Análisis de un caso: ADECEC y algunas de las agencias y consultoras de Relaciones Públicas y Comunicación del estado español

4.1. Introducción

Unos párrafos escritos por el prestigioso consultor francés Robert Tixier-Guixard el año 2000, uno de los fundadores de la conocida consultora en comunicación *CoManaging*, nos sumieron en una reflexión que nos condujo a concluir que bien merecía la pena verificar su contenido. Nos permitimos citarlos en su totalidad, a continuación, pese a su longitud:

En un mundo económico marcado por la incertidumbre, los riesgos y las crisis múltiples existe una tendencia a revisar con mayor frecuencia las estrategias de las empresas, las cuales en ocasiones sorprenden en franca obsolescencia.

Esta situación no está exenta de importantes consecuencias sobre la comunicación, la que cada día se ve más obligada a 'orquestar', de manera más o menos sinfónica o cacofónica, una orientación de la empresa que ofrece menos visibilidad en cuanto a los grandes ejes, al proyecto global y a las perspectivas de mediano y largo plazo.

Menos planes de comunicación estructurados y ambiciosos, una tendencia a actuar y a considerar caso por caso, puntualmente y de acuerdo con las emergencias, mediante operaciones de comunicación externa o interna: éste es el régimen dietético en boga.

Suele abusarse de la expresión "plan de comunicación" para calificar acciones que, solas o por sí mismas, no lo son: campañas publicitarias, planes de mercadotecnia, planes de relaciones de prensa o de relaciones públicas¹¹⁹⁹.

Sometida a presiones de muy numerosos frentes -clientes, accionistas, empleados, autoridades, ONGs- en un clima incierto 'aclarado' por pronósticos meteorológicos caóticos, la empresa enarbola sucesivamente, siguiendo la agenda, discursos que coexisten sin unidad, las más de las veces sin verdad ni pruebas convincentes: el discurso "orientado a los clientes", el discurso "para la comunidad financiera"; el discurso sobre "los valores compartidos"; el discurso "de la responsabilidad" y del "desarrollo sostenible", etc. El discurso fragmentado implica una credibilidad destrozada, una pérdida generalizada del sentido.

El clima económico, la incertidumbre de los mercados, los vaivenes de directivos y gerentes no son los únicos responsables de esta situación. Las instancias de comunicación tienen su parte de responsabilidad (icómo mínimo a la altura de su participación de mercado!). Las llamadas instancias

¹¹⁹⁹ El subrayado es nuestro

"corporativas" no han cumplido sus promesas y las más de las veces se han limitado a comercializar las herramientas y los servicios (... y los hombres) derivados de la publicidad. No han asumido de manera convincente las misiones "de asesoramiento y acompañamiento" anunciadas en sus catálogos.

Detrás del anhelado renacimiento metodológico del "plan de comunicación", las empresas y todos los emisores de comunicación (colectividades locales y territoriales, administraciones públicas, poderes legislativos, ejecutivos y judiciales, etc.) se enfrentan hoy a un problema de fondo: ¿cómo recuperar, reconquistar, la palabra creíble en un mundo donde la credibilidad se ha transformado en un material a la vez precioso y perecedero?

Esto va para quienes se sientan capaces de aceptar el desafío...¹²⁰⁰

Duras palabras las de Tixier-Guichard, que se intuye son un destilado de múltiples años de experiencia profesional en el país vecino y con las cuales, desde nuestra modesta experiencia en consultoría estratégica en Relaciones Públicas Corporativas, no podemos por menos que sentirnos identificados. Y duro, también, el reto planteado. Embargados por un estado anímico convulsionado por dicho texto –cuya visión no es demasiado halagüeña con respecto al nivel de madurez y rigurosidad metodológicas vigentes en el dominio profesional de hoy en día–, procedimos a diseñar el cuerpo del trabajo de campo empírico que describiremos más adelante. Así, una vez aceptado el guante tendido por Tixier-Guichard, expondremos ahora los objetivos de la investigación, nuestras hipótesis y posteriormente presentaremos al lector a sus protagonistas: algunas de las agencias y consultoras de Relaciones Públicas y Comunicación de nuestro país. Por último, abordaremos el análisis de los resultados de la investigación llevada a término y su posterior valoración final.

4.2. Objetivos de la investigación

4.2.1. Objetivo principal

El objetivo principal de nuestra investigación se centrará en verificar el nivel metodológico con que algunas de las agencias y consultoras en Relaciones Públicas y Comunicación del estado español realizan su *praxis* profesional de planificación estratégica.

Con ello pretendemos concebir, diseñar y poner en práctica un proceso sustancial de investigación original que, posteriormente, nos permita llevar a cabo un análisis crítico para, a través de un proceso de síntesis, evaluar una parte del actual contexto profesional en nuestro país y, en la medida de lo posible, extraer conclusiones que puedan enriquecer, en alguna medida, la literatura especializada existente, tanto de procedencia académica como profesional.

4.2.2. Objetivos específicos

Los objetivos específicos que se pretende que sean concretados con este estudio se centrarán fundamentalmente en la primera etapa canónica del proceso estratégico: la *investigación*. Entendemos que si las agencias y consultoras participantes en el estudio a llevar a cabo desarrollan adecuadamente esta tarea –en sus etapas preliminar y posterior–, podrán afirmar que ofrecen verdaderos servicios de planificación estratégica a sus clientes, ya que abordarán la totalidad de las etapas que configuran cualquier modelo estratégico. En este sentido, los objetivos específicos considerados intentarán analizar las siguientes variables:

- Si las agencias y consultoras españolas ofrecen servicios de planificación estratégica a sus clientes.

¹²⁰⁰ TIXIER-GUIXARD, R., "Punto de vista", en LIBAERT, T., *Op. Cit.*, 2005, p.110

- Si los clientes de las agencias y consultoras demandan habitualmente servicios de planificación estratégica a éstas (en los últimos 5 años y en los últimos 12 meses).
- Si los clientes que demandan servicios de planificación estratégica a las agencias y consultoras en Relaciones Públicas y Comunicación españolas han dedicado una parte del presupuesto total disponible del programa o campaña a realizar algún tipo de investigación:
 - preliminar
 - posterior
- Si la investigación preliminar y la posterior llevadas a cabo han sido de carácter:
 - cualitativo
 - cuantitativo
 - ambas
- Cuáles son las tipologías de investigación preliminar y evaluativa posterior realizadas.
- Si los clientes que han demandado servicios de planificación estratégica han aportado un *brief* escrito a su agencia o consultora.
- Si los clientes que han destinado un presupuesto específico a investigación preliminar o de evaluación posterior han entregado un *brief de investigación* escrito a su agencia o consultora.

4.3. Planteamiento previo de hipótesis

Según S. Mercado (1990: 11-12) el concepto de *hipótesis* hace referencia a una suposición con respecto a la posible solución de un problema, y *stricto sensu* corresponde al enunciado general, razonable y verificable de la relación entre dos o más variables. Su función consiste en orientar y acotar la investigación, ya que es la dirección que imanta la brújula de la solución a un problema. Toda *hipótesis*, para que pueda ser considerada como científica, deberá reunir, al menos, las condiciones siguientes:

- *Tiene que apoyarse en conocimientos comprobados y además debe estar relacionada con otras teorías científicas.*
- *Tiene que conducir a la previsión teórica, porque ello hace posible que sea sometida a la prueba del experimento.*
- *Debe tener la posibilidad de ser sometida a prueba.*
- *Debe ser precisa para evitar errores y complicaciones.*

En un próximo capítulo de esta tesis doctoral (capítulo 4.5.3. "Características de las agencias participantes en nuestra investigación") presentaremos algunas conclusiones de un estudio sectorial llevado a cabo por ADECEC en 2004, que tomaremos como punto de partida para construir nuestras hipótesis. Para ser exactos, nos referimos a tres variables concretas analizadas en el mencionado estudio (2004), consideradas de interés desde el punto de vista de nuestra presente perspectiva investigadora:

- Oferta de servicios de *Consultoría Estratégica* a los clientes (96,2% del total de las agencias y consultoras participantes en el estudio de 2004, asociadas y no asociadas a ADECEC)
- Oferta de servicios de *Auditorías de Comunicación e Imagen* a los clientes (79,8% del total de las agencias y consultoras participantes en el estudio de 2004, asociadas y no asociadas a ADECEC)

- *Consideración de competencia directa a las Consultoras Estratégicas* (54,8% del total de las agencias y consultoras participantes en el estudio de 2004, asociadas y no asociadas a ADECEC)

La totalidad de los modelos de planificación estratégica presentados en los capítulos correspondientes al estado de la cuestión de esta tesis doctoral, así como en nuestra propuesta modélica, coinciden en la necesidad de contemplar la *investigación* en su etapa inicial (investigación preliminar) y en la última (investigación de evaluación). De ahí que podamos concluir sin ningún género de dudas que, *sin investigación, no existe planificación de orientación estratégica*. En palabras de Morley así viene constatado en los textos de corte académico, y se ve refrendado, también, por la *praxis* profesional:

The research has become critical to public relations is reflected in the criteria set by major PR awards competitions around the world. Virtually all require a research section which sets out the scope of the challenge or opportunity facing the organization. The last section of an entry, devoted to the results and evaluation of the program that has been entered, is expected to link back to the initial research findings, demonstrating what has been achieved. No program, however creative the central idea or brilliant the execution, is likely to walk off with the prize if the research section is weak.

Partiendo de esta base, pues, con nuestro trabajo de campo intentaremos determinar el *nivel de rigurosidad conceptual y terminológica* del que hacen uso algunas de las agencias y consultoras de Relaciones Públicas y Comunicación del estado español cuando afirman *ofrecer servicios de Consultoría Estratégica en Relaciones Públicas y Comunicación y servicios de Auditorías de Comunicación y de Imagen* en su portafolio de productos/servicios -independientemente del modelo de planificación estratégica utilizado- y *considerar como competencia directa a las Consultoras Estratégicas* (se desprende que se refieren a aquellas conceptualizadas como generalistas y/o no especializadas en Relaciones Públicas y Comunicación).

Por consiguiente, diseñaremos nuestra investigación con la finalidad de verificar o refutar las hipótesis siguientes:

- 1ª hipótesis:** *Si son mayoría (>90%) las agencias y consultoras de Relaciones Públicas y Comunicación del estado español participantes que afirman ofrecer servicios de consultoría estratégica a sus clientes.*
- 2ª hipótesis:** *Si son mayoría (>90%) las agencias y consultoras de Relaciones Públicas y Comunicación del estado español participantes que ofrecen servicios de consultoría estratégica a sus clientes y que hacen uso de la investigación sociológica como etapas inicial y posterior del diseño de los planes o programas estratégicos realizados para sus clientes.*
- 3ª hipótesis:** *Si son mayoría (>90%) las agencias y consultoras de Relaciones Públicas y Comunicación del estado español participantes que ofrecen servicios de consultoría estratégica a sus clientes y que pueden afirmar estricta y categóricamente que están en condiciones de ofertar servicios profesionales de consultoría estratégica en su cartera de productos/servicios.*

Aclaremos al lector que la elección del porcentaje superior al 90% no es arbitrario. De hecho, en realidad, quien se autodenomine "consultor" debería emplear de forma rigurosa la metodología correspondiente y, en consecuencia, el porcentaje aplicado debería ser del 100%. La cifra porcentual elegida viene condicionada por una de las conclusiones del estudio 2004 de ADECEC anteriormente mencionado, que dio como resultado un *96,2% de respuestas afirmativas con respecto a la oferta de servicios de consultoría estratégica por parte de las agencias y consultoras participantes*.

En base a ello, pues, quizás habría resultado más conveniente establecer nuestro umbral de establecimiento del concepto de "mayoría" por encima del 95% (>95%), sin embargo, hemos optado por ser más benévolo y situar el listón un 5% por debajo, en atención a los posibles márgenes de error que pudieran haber sido provocados por interpretaciones erróneas del enunciado de algunas de las preguntas formuladas en nuestro cuestionario que, como se verá, será de aplicación virtual.

Tras exponer las conclusiones derivadas de la implementación de nuestro trabajo de campo y la consecuente verificación o refutación de las hipótesis señaladas, en el capítulo 5.4. definiremos las futuras líneas de investigación que nos proponemos desarrollar en próximas etapas, ya que el trabajo de campo nos permitirá obtener una panorámica más amplia del escenario de la situación actual de la práctica profesional de la consultoría estratégica en nuestro país y acotar con mayor precisión nuestras siguientes etapas investigadoras en torno a este tema, al que pretendemos consagrarnos monográficamente en nuestro futuro académico.

4.4. El *corpus* de la investigación: las agencias y consultoras de Relaciones Públicas y Comunicación asociadas a ADECEC y algunas de las agencias y consultoras de Relaciones Públicas y Comunicación no asociadas a ADECEC

4.4.1. Las agencias y consultoras de Relaciones Públicas y Comunicación asociadas a ADECEC

La Asociación de Empresas Consultoras en Relaciones Públicas y Comunicación-ADECEC es una organización independiente, sin ánimo de lucro, fundada en Barcelona en Enero de 1991 por un grupo de profesionales, representantes de las principales empresas consultoras de Relaciones Públicas y Comunicación de España. Entre los socios actuales figuran 34 empresas del sector, que listamos a continuación por riguroso orden alfabético¹²⁰¹:

- ACH Y ASOCIADOS
- ADESPORT TARGET
- APPLE TREE COMMUNICATIONS (*)
- ASESORES DE RELACIONES PUBLICAS Y COMUNICACIÓN
- ATKINSON Y ASOCIADOS
- BASSAT OGILVY CONSEJEROS DE COMUNICACIÓN
- BEST RELATIONS
- BURSON MARSTELLER
- C&IC COMUNICACIÓN Y RELACIONES PUBLICAS
- CARIOTIPO MHS (*)
- CITIGATE SANCHIS
- EDELMAN PR WORLDWIDE
- FIDELIZA (**)
- GLOBALLY
- GPS IMAGEN Y COMUNICACIÓN
- HILL & KNOWLTON
- HM & SANCHIS
- IC IMAGEN Y COMUNICACIÓN EMPRESARIAL
- IBERSPONSOR CONSULTORES DE COMUNICACIÓN
- INFORPRESS

¹²⁰¹ Según información extraída de la web corporativa de ADECEC el 22 de Junio de 2006, <www.adecec.com>, actualizada a fecha 01.01.06

- J.A. LLORENTE Y O. CUENCA
- KETCHUM / S.E.I.S.
- MBN COMUNICACIÓN
- MEDIALUNA COMUNICACIÓN
- MONTSE SOLSONA COMUNICACIÓN
- NEWSLINE (*)
- OCTO EUROPA (*)
- PANIAGUA CONSULTORES
- PORTER NOVELLI
- POWER AXLE
- TARANZAGA
- TEXT 100
- TORRES Y CARRERA (**)
- WEBER SHANDWICK IBÉRICA

En el ejercicio anterior (2005) la patronal contaba con idéntico número de asociados, si bien en el tránsito de un ejercicio a otro (2005/2006) se produjeron algunos cambios en su composición. En nuestro listado hemos marcado con un asterisco (*) aquellas agencias que aparecen *ex novo* en el actual listado de asociados (2006) y con doble asterisco (**) las que se dieron de baja durante la transición de 2005 a 2006, coincidiendo con el relevo electoral del nuevo Consejo Rector que auspiciaría el traslado de la sede social de la patronal de agencias desde Barcelona a Madrid. Otras agencias que abandonaron la asociación -por diversos motivos- en el mismo periodo fueron:

- DOS FOLIOS Y MEDIO
- FLEISHMANN HILLARD SPAIN
- GABINETE URIBE
- GALERIA DE ASESORES DE COMUNICACIÓN
- ISSUES
- XABIDE

Según afirma la propia asociación en su *web* corporativa, los objetivos de ADECEC en el estado español son los siguientes:

- Impulsar la práctica de las Relaciones Públicas en España.
- Fomentar y garantizar un alto nivel en el ejercicio de la profesión entre las consultoras asociadas.
- Establecer comunicación con el Gobierno, las empresas, las asociaciones, líderes de opinión, etc., facilitándoles información sobre el sector y convirtiéndose en portavoz del mismo.
- Defender y representar los intereses, tanto profesionales como sociales y económicos de las empresas que la integran.

Desde su fundación, ADECEC se constituyó con vocación de patronal y de *lobby* representativo del sector. La iniciativa vino de la mano de los máximos representantes jerárquicos de algunas agencias de gran tamaño existentes en el estado español, y los requisitos de entrada que se redactaron dejaron bien a las claras el perfil de las empresas que pretendían que formasen parte del colectivo:

- Facturación anual mínima de 240.404,84 €, exclusivamente en concepto de honorarios.
- Un mínimo de 4 empleados en plantilla.
- Tres años mínimo de ejercicio de la profesión en España o, en su defecto, 5 años de ejercicio del director de la agencia.

- Ser una consultora en Relaciones Públicas y Comunicación y que así lo defina el objeto social de la agencia.
- Pago de una cuota única de acceso de 601,01 €. El cálculo de la cuota anual a satisfacer por cada agencia asociada se calcula anualmente en base a un determinado porcentaje (sin especificar en la *web*) sobre la facturación declarada por cada agencia asociada en el ejercicio anterior.

4.4.2. Algunas de las agencias y consultoras de Relaciones Públicas y Comunicación no asociadas a ADECEC

A diferencia de lo que ocurre con los socios de ADECEC, que debido a los requisitos de admisión poseen una cierta uniformidad, las agencias y consultoras de Relaciones Públicas y Comunicación españolas no asociadas a ADECEC configuran un colectivo altamente heterogéneo: por su número de empleados, por su facturación anual, por su procedencia accionarial (multinacional y/o local), por lo tipología de los servicios ofertados (especialización vs generalización), por la tipología de sus clientes (tamaño, sector de actividad, etc.), por la procedencia de formación académica de sus socios fundadores y de los profesionales que configuran su plantilla, entre otros muchos motivos.

Por otra parte, su identificación en tanto que universo entraña dificultades, toda vez que no existe ninguna clase de organismo al que se encuentren asociadas. Por tal motivo, pues, la fuente utilizada para su identificación ha sido inevitablemente de índole muy diversa: directorios de Dun & Brandstreet España; del Anuario de Comunicación de ADC Dircom 2005 y listados antiguos de socios de ADECEC (algunos de sus socios, según ha quedado expuesto en el capítulo anterior, han abandonado la asociación entre 2004 y 2006), en cuanto a listados estructurados; pero también nos vimos obligados a recurrir a fuentes dispersas de carácter aún más diverso y no estructurado, como la base de datos de la comunidad virtual de mujeres ejecutivas EOL; los directorios de agencias y consultoras de Relaciones Públicas y Comunicación que aparecen en Internet (Google); a los links asociados a diversas páginas web identificadas y consultadas, y finalmente a las agendas de contactos personales de profesionales amigos y también a las propias. Recurrimos, incluso, al servicio de páginas amarillas de Información de Telefónica de las ciudades de Barcelona y Madrid, ya que son las dos capitales españolas que acogen al mayor número de agencias y consultoras de Relaciones Públicas y Comunicación de todo el territorio español.

La ley de protección de datos española actualmente en vigor no nos permitió el acceso a las bases de datos disponibles en asociaciones, colegios profesionales, escuelas de negocio y bolsas de trabajo de universidades en las que, con toda seguridad, habríamos dado con información actualizada complementaria a la recabada.

Pronto nos percatamos de que se trataba de un colectivo muy atomizado, en el que sobresalían numéricamente hablando las empresas de tamaño pequeño (menos de los 4 empleados mínimos exigidos para asociarse a ADECEC) y que, sobre todo, estaba constituido por una ingente cantidad de microempresas, muchas de ellas de carácter unipersonal que, debido precisamente a su minúsculo tamaño y a su limitada capacidad de difusión pública, no contaban tan siquiera con un sitio *web* en la red o un teléfono en los servicios de información de empresas de la compañía Telefónica. La identificación sistemática y absoluta se hizo pues absolutamente imposible de entrada y tuvimos que conformarnos con la información obtenida por los sistemas artesanales y, obviamente, no exhaustivos, anteriormente descritos.

A todo lo expuesto habría que añadir otra dificultad suplementaria: se hacía de todo punto imprescindible la identificación de una dirección de correo electrónico a la que poder dirigirse

para el desarrollo del trabajo de campo, fuese ésta genérica o personalizada, ya que el diseño del trabajo de campo se construiría en base al envío de una encuesta a través de *e-mail*. La inexistencia en muchísimos casos de este dato redujo considerablemente el tamaño de la unidad de estudio y, por consiguiente, de la muestra. Y el cambio sufrido en las direcciones de correo electrónico de muchas de las agencias y consultoras que tan trabajosamente habíamos llegado a identificar, que fue constatado al ser devueltos los *mails* enviados en la primera oleada, lo redujo aún más, ya que se presentaron impedimentos y dificultades de índole variada para su obtención, como más adelante tendremos ocasión de explicitar.

Sin embargo, con respecto a las 136 agencias no asociadas a ADECEC que configuraron el universo de la primera investigación realizada por ADECEC en 2002 y a las 74 de la segunda investigación emprendida por la misma asociación en 2004, conseguimos depurar e incorporar los datos de 249 agencias y consultoras no asociadas a ADECEC, hecho éste que, por efecto comparativo con los universos y muestras contemplados en dichos estudios de ADECEC (2002 y 2004), nos permitió catalogar como de suficientemente satisfactorio su número de componentes y nos permitió y animó a seguir avanzando en la construcción del diseño del trabajo de campo.

A diferencia de lo realizado con las empresas asociadas a ADECEC, ni el censo identificado de las agencias y consultoras no asociadas a ADECEC, ni las que finalmente constituyeron la muestra definitiva de nuestra investigación pueden ser listadas, toda vez que no configuran un colectivo profesional homogéneo con voluntad de visibilidad pública, sino todo lo contrario. Así, nuestra base de datos sería construida *ad hoc* con la exclusiva finalidad de constituir la como tal a efectos de nuestra investigación. Además, en todos los casos, aseguramos a los posibles participantes la total confidencialidad sobre las respuestas obtenidas, motivo éste que, unido al anterior, imposibilita facilitar los datos individuales de la totalidad del objeto de estudio de las agencias y consultoras no asociadas a ADECEC considerado, y menos aún de las participantes en nuestro estudio (muestra).

4.5. Metodología del trabajo de campo

Tipo de estudio

- Para la *primera etapa* de la investigación se diseñó un estudio descriptivo de campo de corte mixto (cualitativo y cuantitativo) a través de la aplicación de una encuesta de 14 preguntas cerradas, cursada por internet (*e-mail*) a través del ordenador de la gerencia de ADECEC en la sede central de Barcelona, con el fin de preservar el anonimato de las respuestas y de la fuente emisora (único requisito limitatorio impuesto por la Junta Directiva de ADECEC para acceder a sus asociados). No se segmentó ninguna muestra representativa y, así, la encuesta fue enviada a la totalidad del universo (las 34 agencias asociadas a ADECEC en ese momento –Abril de 2006- que han sido convenientemente listadas con anterioridad).

La gerencia de ADECEC nos informó, durante las etapas de contacto preliminar, que se habían producido experiencias investigadoras similares en el seno de su comunidad con anterioridad y que, como consecuencia de la experiencia acumulada podía compartir con nosotros algunos comentarios, por si era voluntad nuestra tenerlos en cuenta de cara al diseño definitivo de la investigación¹²⁰².

Se destacó en primer lugar la dificultad prevista en la obtención de respuestas espontáneas en primera instancia, hecho éste que obligaría sin ningún género de dudas al envío de la encuesta en, al menos, dos oleadas, la segunda de ellas obviamente

¹²⁰² Lo cual no solamente agradecemos, sino que tuvimos muy en consideración para el diseño de nuestro trabajo de campo.

descartando a aquellos socios que hubiesen respondido al primer envío, como es lógico. La Junta Directiva no consideró oportuno llevar a cabo un tercer intento al considerar que la no obtención de respuesta tras la segunda oleada debería ser interpretada como dato suficiente de imposibilidad o ausencia de interés en responder y también para no importunar en demasía a los miembros asociados con una tercera insistencia.

En segundo lugar se señaló la relación causa-efecto que podría suponer la longitud del cuestionario en la consecución de las respuestas: a mayor extensión (y, por lo tanto, a mayor dedicación de tiempo para su cumplimentación), menor número de respuestas obtenidas al cuestionario. Y a la inversa. Se recomendó encarecidamente que el número de preguntas no sobrepasase la docena en ningún caso, so pena de no poder obtener un número significativo de respuestas.

Al hilo de lo argumentado anteriormente, se especificó, asimismo, que la tipología del diseño del estudio incidiría también en el número de respuestas obtenidas. Una encuesta que contemplase preguntas abiertas reduciría extraordinariamente el éxito de la investigación y, por el contrario, la inclusión de tan solo respuestas cerradas en la encuesta, con indicación de respuesta, lubricaría en gran medida la toma de decisión frente al hecho de cumplimentarla.

Finalmente, las variables contempladas en el cuestionario también determinarían un mayor o menor índice de respuestas. Concretamente las planteadas en nuestra investigación no anticipaban una respuesta masiva, toda vez que se trataba de un tema complejo, que podía ser percibido como polémico por los sujetos receptores.

La promesa de la confidencialidad de la autoría de la fuente de respuesta fue también señalada como requisito de importancia capital para animar a la respuesta y asimismo para garantizar una mayor sinceridad en su contenido y, consecuentemente, en la calidad final de los resultados del trabajo de campo.

Considerados todos estos comentarios y realizadas las oportunas consultas y verificaciones con nuestro director de tesis, se estimó conveniente diseñar un cuestionario de 14 preguntas cerradas (asumimos el riesgo de incorporar dos más de las aconsejadas por la gerencia de ADECEC), con opciones de respuesta señaladas, con especificación explícita de garantía plena de confidencialidad del origen de la respuesta y dirigido exclusivamente a los presidentes, directores generales y directores de oficinas de delegaciones del total del censo de las agencias asociadas.

El escaso número de preguntas a formular en el cuestionario, y sus evidentes consecuencias limitatorias, implicaban otra toma de decisión importante por nuestra parte, centrada en los temas a tratar en las mismas. Tras múltiples consideraciones, finalmente optamos por centrarnos exclusivamente en la formulación monográfica de preguntas relativas a la primera y la última etapas de toda planificación estratégica: la *investigación*. ¿Por qué? Porque, según ha sido expuesto en el estado de la cuestión de esta tesis doctoral, sin investigación preliminar para identificar el problema de comunicación y los objetivos a lograr y, asimismo, sin la investigación posterior para evaluar los resultados alcanzados respecto al objetivo marcado inicialmente, la planificación estratégica no puede ser calificada como tal, toda vez que, sencillamente, no existe. Por lo tanto nos pareció pertinente incidir en este primer punto del proceso de planificación estratégica, en su etapa de génesis y también en su etapa última de valoración final de la eficacia y rentabilidad, para diseñar la totalidad del cuestionario, procurando profundizar lo más posible en él, en lugar de referirnos mucho más superficialmente a la totalidad de las etapas propugnadas por el modelo canónico.

Como consecuencia de lo expuesto, el diseño definitivo del cuestionario quedó finalmente configurado según se relacionará, más adelante, en el capítulo correspondiente de este documento.

- Para la *segunda etapa* de la investigación se utilizó el mismo cuestionario, sin modificación de ningún tipo.

La intención inicial estaba encaminada a centrar el trabajo de campo exclusivamente en el universo de las agencias asociadas a ADECEC, pero el escaso número de respuestas obtenidas de los miembros de ADECEC tras la segunda oleada de la primera etapa (7 únicas respuestas sobre un total de 34 agencias asociadas) nos pareció escasamente representativo. Dado que desconocíamos qué agencias nos habían respondido, decidimos remitir por tercera vez la encuesta a la totalidad de las agencias asociadas, si bien desde nuestro propio ordenador y, por lo tanto, identificándonos como la fuente de demanda en esta ocasión. Recibimos 7 nuevas respuestas suplementarias de socios de ADECEC en esta segunda etapa, por lo que el número total de respuestas, sumadas a las 9 anteriores, alcanzó el número de 14, que seguía antojándonos insuficientemente representativo del colectivo de empresas asociadas a la patronal, ya que no alcanzaba el 50% del universo.

En paralelo a este tercer envío directo a las agencias asociadas a ADECEC y dado que nos temíamos no conseguir una cantidad de respuestas suficientemente representativas del colectivo asociado, decidimos ampliar el universo de nuestro estudio. Para ello procedimos a construir una base de datos de agencias no asociadas a ADECEC (censo identificado), asimismo de nivel nacional, lo cual nos permitió seguir avanzando en nuestro desempeño con la velocidad de cruce deseada.

La necesidad de poder establecer un posterior análisis comparativo de los resultados obtenidos de los dos colectivos (agencias asociadas y no asociadas a ADECEC) que configurarían la totalidad del nuevo objeto de estudio de la investigación obligaba, sin ninguna duda, a la utilización del mismo cuestionario en ambos colectivos y, asimismo, en ambas etapas. De esta forma, los primeros resultados desalentadores tuvieron un efecto colateral, ya que abrieron una nueva perspectiva a la investigación, más abarcadora y, sin duda, más enriquecedora.

4.5.1. Criterios para la selección de la muestra

El objeto de estudio de nuestra investigación estaba inicialmente formado por las agencias y consultoras de Relaciones Públicas y Comunicación españolas identificadas que operan en este sector y estaba configurado, en principio, por una cifra total de 283 agencias y consultoras de ambas tipologías, 34 de ellas correspondientes a aquellas que están asociadas a ADECEC y 249 correspondientes a las no asociadas a ADECEC:

- *Socios de ADECEC*. A los asociados se les abordó por censo, es decir, se buscó encuestar a la totalidad, con base al directorio disponible en la asociación.
- *No socios de ADECEC*. Este colectivo fue abordado por censo identificado, o lo que es lo mismo: se encuestó a la totalidad del censo disponible en la base de datos de elaboración propia, construida *ad hoc* con este fin.

4.5.1.1. Técnica de recogida de datos

Se crearon dos bases de datos, según los parámetros comentados anteriormente:

- Una primera, correspondiente a las agencias y consultoras pertenecientes a ADECEC (en la primera etapa, elaborado por la gerencia de ADECEC, a partir de sus datos disponibles y, en la segunda, de elaboración propia, a través de los mismos datos obtenidos de la página *web* de ADECEC y de los *links* a los sitios *web* de cada una de sus agencias asociadas¹²⁰³).
- Otra segunda base de datos, incluyendo a las agencias y consultoras no asociadas a ADECEC (censo identificado), con todos los datos electrónicos necesarios para el envío del cuestionario a través de *e-mail* y también de los telefónicos, por si había que contactar con ellas para verificar las e-direcciones en caso de producirse rechazos en la recepción.

4.5.1.2. Cuestionario

El cuestionario definitivo quedó configurado del siguiente modo:

- *Cabecera:*

En su parte superior se incluyó un texto que garantizaba la absoluta confidencialidad en el tratamiento y posterior edición de los resultados; se informaba que el objetivo de la investigación era puramente académico y estaba vinculado al trabajo de campo de una tesis doctoral; y por último, que el proceso de respuesta se estimaba que no iba a exigir el empleo de más allá de 5 minutos, todo ello con la finalidad de estimular las respuestas e intentar eliminar algunos posibles frenos previos. Este es el texto:

Esta encuesta es totalmente anónima y ha sido creada para llevar a cabo el trabajo de campo de una tesis doctoral. Su finalidad, por lo tanto, es meramente académica.

Consta tan solo de un total de 14 preguntas cerradas.

No le llevará más de 5 minutos completarla.

Muchas gracias por su amable colaboración.

- El cuestionario quedó configurado por este texto definitivo:

1. *En su agencia, ¿ofrecen Uds. servicios de consultoría en planificación estratégica?*

SI NO

2. *¿Qué porcentaje de sus clientes estima que han demandado servicios de planificación estratégica en los últimos 5 años?*

Ninguno
Menos del 10%
Entre 11% y 20%
Entre 21% y 30%
Entre 31% y 40%
Entre 41% y 50%
Entre 51% y 60%
Entre 61% y 70%
Entre 71% y 80%
Entre 81% y 90%
Entre 91% y 100%

3. *Y en los últimos 12 meses, ¿qué porcentaje de sus clientes estima Ud. que han demandado servicios de planificación estratégica?*

¹²⁰³ <www.adecec.com>

Ninguno
Menos del 10%
Entre 11% y 20%
Entre 21% y 30%
Entre 31% y 40%
Entre 41% y 50%
Entre 51% y 60%
Entre 61% y 70%
Entre 71% y 80%
Entre 81% y 90%
Entre 91% y 100%

4. ¿Qué porcentaje de los clientes que SÍ han demandado sus servicios de planificación estratégica estima Ud. que han dedicado una parte de su presupuesto a realizar algún tipo de investigación preliminar?

Ninguno
Menos del 10%
Entre 11% y 20%
Entre 21% y 30%
Entre 31% y 40%
Entre 41% y 50%
Entre 51% y 60%
Entre 61% y 70%
Entre 71% y 80%
Entre 81% y 90%
Entre 91% y 100%

5. ¿Qué porcentaje de los clientes que SÍ han demandado sus servicios de planificación estratégica estima Ud. que han dedicado una parte de su presupuesto a realizar algún tipo de investigación evaluativa posterior?

Ninguno
Menos del 10%
Entre 11% y 20%
Entre 21% y 30%
Entre 31% y 40%
Entre 41% y 50%
Entre 51% y 60%
Entre 61% y 70%
Entre 71% y 80%
Entre 81% y 90%
Entre 91% y 100%

6. ¿Podría Ud. especificar qué parte del total del presupuesto destinado a un programa o campaña suelen asignar sus clientes a algún tipo de investigación preliminar?

Ninguno
Menos del 10%
Entre 11% y 20%
Entre 21% y 30%
Entre 31% y 40%
Entre 41% y 50%
Entre 51% y 60%
Entre 61% y 70%
Entre 71% y 80%
Entre 81% y 90%
Entre 91% y 100%

7. ¿Podría Ud. especificar qué parte del total del presupuesto destinado a un programa o campaña suelen asignar sus clientes a algún tipo de investigación evaluativo posterior?

Ninguno
Menos del 10%
Entre 11% y 20%
Entre 21% y 30%
Entre 31% y 40%
Entre 41% y 50%
Entre 51% y 60%
Entre 61% y 70%
Entre 71% y 80%
Entre 81% y 90%
Entre 91% y 100%

8. La investigación preliminar de un programa o campaña realizado por su agencia suele ser mayoritariamente (indique, asimismo, el porcentaje aproximado)

Cualitativa	%
Cuantitativa	%
Ambas	%

9. La investigación evaluativa posterior de un programa o campaña realizado por su agencia suele ser mayoritariamente (indique, asimismo, el porcentaje aproximado)

Cualitativa	%
Cuantitativa	%
Ambas	%

10. Por favor, indique si suelen emplear alguna de las tipologías de investigación preliminar indicadas a continuación, así como su porcentaje aproximado de utilización

<i>Auditorías de Imagen Pública</i>	
De Percepciones	%
De Opiniones	%
De Actitudes	%
<i>Auditorías de Relaciones Públicas</i>	
Audit "Publicity"	%
Audit Eventos	%
Audit "Lobbying"	%
Audit Comunicación Interna	%
Audit Clima Laboral	%
Audit Cultura Corporativa	%
Audit Sentido de Pertenencia	%
Audit Crisis	%
Audit Flujos Comunicación	%

11. Por favor, indique si suelen emplear alguna de las tipologías de investigación evaluativa posterior indicadas a continuación, así como su porcentaje aproximado de utilización

<i>Auditorías de Imagen Pública</i>	
De Percepciones	%
De Opiniones	%
De Actitudes	%
<i>Auditorías de Relaciones Públicas</i>	
Audit "Publicity"	%
Audit Eventos	%
Audit "Lobbying"	%

<i>Audit Comunicación Interna</i>	%
<i>Audit Clima Laboral</i>	%
<i>Audit Cultura Corporativa</i>	%
<i>Audit Sentido de Pertenencia</i>	%
<i>Audit Crisis</i>	%
<i>Audit Flujos Comunicación</i>	%

12. ¿Qué tipo de técnicas de investigación cualitativa suelen utilizar? Indique, también, si es tan amable, los porcentajes promedio aproximados

<i>Entrevistas libres</i>	%
<i>Entrevistas en profundidad</i>	%
<i>Entrevistas semiestructuradas</i>	%
<i>Reuniones de grupo de discusión libre</i>	%
<i>Focus Group</i>	%
<i>Análisis de contenidos</i>	%

13. En caso de prestar servicios de consultoría de planificación estratégica, ¿sus clientes acostumbran a realizar entrega previa de un briefing escrito?

- Ninguno*
- Menos del 10%*
- Entre 11% y 20%*
- Entre 21% y 30%*
- Entre 31% y 40%*
- Entre 41% y 50%*
- Entre 51% y 60%*
- Entre 61% y 70%*
- Entre 71% y 80%*
- Entre 81% y 90%*
- Entre 91% y 100%*

14. En el caso de llevar a cabo algún tipo de investigación preliminar o de investigación evaluativa posterior, ¿sus clientes acostumbran a realizar entrega previa de un briefing de investigación escrito?

- Ninguno*
- Menos del 10%*
- Entre 11% y 20%*
- Entre 21% y 30%*
- Entre 31% y 40%*
- Entre 41% y 50%*
- Entre 51% y 60%*
- Entre 61% y 70%*
- Entre 71% y 80%*
- Entre 81% y 90%*
- Entre 91% y 100%*

b) Finalmente, se agradecía la colaboración prestada con un escueto

"Muchas gracias"

4.5.1.3. Envío de los cuestionarios finales

En todos los casos (agencias y consultoras de Relaciones Públicas y Comunicación, tanto las asociadas a ADECEC, como las no asociadas) los cuestionarios fueron enviados a sus destinatarios via *e-mail*.

4.5.1.3.1. Agencias y consultoras asociadas a ADECEC. Envío anónimo realizado por ADECEC:

- *Primera oleada (anónima)*: El envío se realizó desde el ordenador personal de la gerencia de ADECEC a las direcciones personales de los presidentes o directores generales de las agencias y consultoras asociadas y, en caso de contar con la correspondiente dirección de correo electrónico, a los directores de oficina de las sucursales en otra(s) ciudad(es) distinta(s) a la de la sede central. Se enviaron los cuestionarios al 100% del universo.

Fecha del envío: 04.04.06

- *Segunda oleada (anónima)*: Una vez eliminadas de la base de datos las agencias que respondieron a la primera oleada, en la segunda, también desde el ordenador personal de la gerencia de ADECEC, el envío se hizo llegar a las direcciones personales de los presidentes o directores generales y, en caso de disponer de la correspondiente dirección de correo electrónico, a los directores de oficina de las sucursales en otra(s) ciudad(es) distinta(a) a la de la sede central.

Fecha del envío: 24.04.06

4.5.1.3.2. Agencias y consultoras asociadas a ADECEC. Envío no anónimo realizado por la doctoranda:

- *Primera oleada (remitente no anónimo)*: El envío se realizó desde el ordenador personal de la doctoranda, motivo por el cual los receptores, en el 100% de los casos, pudieron identificar a la persona que solicitaba su colaboración. En caso de disponer de la dirección personal de correo electrónico el cuestionario se remitió a los presidentes, a los directores generales y, en caso de existir, a los directores de oficina de las sucursales en otra(s) ciudad(es) distinta(s) a la de la sede central.

Cuando se disponía de una única dirección personal de correo electrónico, el cuestionario se envió únicamente a esa persona. En ocasiones solamente pudo accederse a la dirección genérica de correo electrónico de la agencia, si bien en este caso la cabecera de cada cuerpo de texto del mail se personalizó con el nombre de la persona destinataria (presidencia, dirección general y/o dirección de oficina).

Dado que desconocíamos qué agencias asociadas a ADECEC habían respondido al primer envío anónimo cursado por ADECEC (1ª y 2ª oleadas), remitimos el cuestionario a la totalidad del universo censado, es decir, a las 34 agencias asociadas a la patronal.

Fecha del envío: 10.05.06

- *Segunda oleada (remitente no anónimo)*: Una vez eliminadas de la base de datos las agencias asociadas a ADECEC que respondieron a la primera oleada no anónima, en la segunda el envío se realizó también desde el mismo ordenador personal de la doctoranda y se dirigió a las mismas direcciones electrónicas empleadas en la 1ª oleada, cuyas características se han detallado en el párrafo anterior.

Seguendo el mismo criterio utilizado por la Junta Directiva de ADECEC, se desestimó llevar a cabo una tercera oleada para no importunar excesivamente a los receptores.

Fecha del envío: 23.05.06

4.5.1.3.3. Agencias y consultoras no asociadas a ADECEC: envío no anónimo realizado por la doctoranda

- *Primera oleada:* El envío se realizó asimismo via *e-mail*, desde el ordenador personal de la doctoranda. Se identificaba, por tanto, el nombre del emisor del mensaje que solicitaba la colaboración. Los receptores fueron los propietarios, presidentes, directores generales y directores de oficinas de la base de datos de elaboración propia que configuraban el 100% de la totalidad del censo identificado (249 agencias y consultoras no asociadas).

Se utilizó el mismo cuerpo de texto de la encuesta que el empleado en los casos anteriores – incluso con personalización del nombre del destinatario, en caso de no disponerse de su dirección electrónica personal-. Asimismo, el cuestionario utilizado fue exactamente el mismo que en los envíos anteriores, tanto de los remitidos desde ADECEC (anónimo), como desde el ordenador personal de la doctoranda (no anónimo).

Fecha del envío: 20.05.06

- Tras el envío de esta 1ª oleada a las agencias no asociadas a ADECEC, un porcentaje altamente significativo de los *mails* enviados fue devuelto (105 *mails* de los 249 envíos realizados, es decir, el 42,16 % del censo identificado total receptor). Se comprobó que en todos los casos se debía a problemas relacionados con la dirección electrónica que había sido utilizada, que parecía no ser correcta.

Por tal motivo, pues, se procedió a verificar telefónicamente cada una de las 105 direcciones electrónicas a las que no había llegado el cuestionario. Afortunadamente en el momento inicial de la construcción de la base de datos propia de este segundo universo (agencias y consultoras no asociadas a ADECEC) se habían consignado las direcciones postales y los teléfonos en el 100% de los casos, pese a que inicialmente no estaba prevista su utilización, motivo por el cual el proceso de contacto telefónico de verificación pudo iniciarse con carácter inmediato.

Las 105 llamadas telefónicas se realizaron en su totalidad en tres días y el contacto telefónico se desarrolló en la inmensa mayoría de los casos con las mismas personas que respondían a la llamada de la centralita telefónica de las agencias y consultoras, toda vez que actuaron casi siempre de filtro, impidiendo el acceso personal a la persona con la que se pretendía contactar.

En un porcentaje de ocasiones cercano a la mitad, concretamente en 48 ocasiones (45,71% del total de las 105 llamadas realizadas) el teléfono disponible en nuestra base de datos no permitió el contacto, fuese porque la misma central telefónica advirtiese con un mensaje pregrabado de que “este teléfono no existe” (98% de los casos), o bien porque la persona que respondía aseguraba que ese teléfono ya no correspondía a la agencia o consultora mencionada (2% de los casos), aunque sí pudieron asegurar que lo habían tenido asignado en un periodo anterior. Se decidió en estos casos dar de baja a estas 48 agencias de la base de datos por considerar que o bien habían dejado de actuar en el mercado, o habían trasladado su sede social a otra localidad y, en cualquier caso, constatar la imposibilidad absoluta de conseguir los nuevos números de teléfono sustitutorios por ninguna de las vías convencionales disponibles (servicios de información telefónica, *webs*, anuarios, publicaciones monográficas, etc.).

No nos ha sido posible verificar los motivos que hayan podido ocasionar la desaparición de estos números telefónicos. Es bien sabido que la progresiva digitalización de las centrales telefónicas de las capitales españolas permite, en la inmensa mayoría de los casos, el traslado del mismo número de teléfono a otra ubicación geográfica, en caso de producirse una mudanza

a una sede social distinta, según hemos podido verificar en consulta *had hoc*. Asimismo, en caso de que, por algún motivo, estadísticamente poco probable, el traslado del mismo número de teléfono no hubiese sido posible, las compañías operadoras disponen de un servicio de aviso, que puede ser contratado y que facilita el nuevo número a quien llama al teléfono anterior a través de un mensaje pregrabado. El hecho de que en la mayor parte de las llamadas infructuosamente realizadas se recibiese el mensaje de que “este teléfono no existe” parece indicar, más bien, la desaparición de la empresa. Aventurar esta hipótesis no parece demasiado improbable toda vez que buena parte de este colectivo se encuentra constituido por microagencias de menos de 4 empleados y, asimismo, por iniciativas unipersonales (*freelancers*), en buena lógica con menores garantías de estabilidad y permanencia en el mercado que las de tamaño mayor, si bien, como ya hemos advertido anteriormente, no nos es posible asegurar la certeza de las hipótesis esgrimidas.

El nuevo censo identificado quedó configurado, pues, por 96 agencias y consultoras no asociadas a ADECEC. En las ocasiones en que sí fue posible establecer el contacto telefónico, en 93 ocasiones nos fue proporcionada una nueva dirección electrónica, previa verificación de que disponíamos de una que asegurábamos no aceptaba la recepción de nuestro *mail*. En 3 ocasiones no conseguimos obtener una nueva dirección electrónica, por negativa explícita de los interlocutores a recibir encuestas, de modo tal que el censo identificado definitivo quedó compuesto por 93 agencias y consultoras no asociadas a ADECEC.

De estas 93 tomas de contacto, en 52 casos la respuesta fue facilitada por la telefonista y en 3 se derivó la llamada a una secretaria de dirección personal o a un asistente. Únicamente en 36 ocasiones conseguimos contactar directamente con el receptor censado. Cabe destacar que en 2 ocasiones la llamada se derivó a un directivo distinto del censado: intuimos que al mencionar el nombre de la persona receptora de la dirección de correo electrónico -que se nos informó que ya no trabajaba en la empresa-, pretendían averiguar la intencionalidad de nuestra toma de contacto. En uno de los casos se nos facilitó el nombre y la dirección electrónica del nuevo directivo que había sustituido al anterior. En el otro caso, dando grandes muestras de nerviosismo, no nos fueron facilitados nombre ni dirección electrónica alguna e, incluso, se nos colgó el teléfono de manera intempestiva, por lo que pensamos que no podríamos seguir avanzando en nuestra pesquisa. Sin embargo, sorprendentemente, un par de horas después recibimos una llamada de quien se identificó como gerente, quien nos pidió disculpas por el trato recibido y nos facilitó su dirección personal de correo electrónico.

A destacar el hecho de que de las 93 ocasiones en que se nos facilitó una nueva dirección electrónica, solamente en 43 casos (46,23%) nos fue notificada una dirección personal, mientras que en los restantes 50 casos (53,76%) se nos facilitó una dirección genérica, lo cual significaba que nos veríamos obligados, en la 2ª oleada de envío de mails, a personalizarlos con el nombre del destinatario situado en la cabecera del cuerpo de texto del *mail*, tal como habíamos hecho en la oleada anterior y, probablemente, a que una secretaria o un asistente derivase dicho *mail* a su destinatario final, lo cual suponía la introducción de trabas suplementarias en el desarrollo de la mecánica operativa del trabajo de campo.

Tras llevar a cabo toda esta depuración, el censo identificado definitivo quedó, pues, finalmente constituido por 93 agencias y consultoras no asociadas a ADECEC.

- 2ª oleada (*remite no anónimo*): Se procedió al envío del cuestionario a las 93 agencias y consultoras no asociadas a ADECEC de las cuales se habían obtenido las nuevas direcciones electrónicas (personales y genéricas).

Asimismo, una vez eliminadas las agencias que respondieron a la oleada 1ª, se envió nuevamente el cuestionario, por segunda vez, a las restantes agencias disponibles en la base

de datos que no habían sido devueltos y que, por consiguiente, todo apuntaba a que habían llegado a sus receptores la vez anterior.

Fecha del envío: 19 de Junio de 2006

- *3ª oleada*: La última oleada, tras la eliminación pertinente de las que habían respondido, fue dirigida a las agencias que constituían la base de datos en las que se habían obtenido las nuevas direcciones electrónicas tras la verificación telefónica.

Fecha del envío: 28 de Junio de 2006

Como resultado final se obtuvieron un total de 71 cuestionarios cumplimentados en respuesta a la totalidad de las diversas oleadas de envíos realizados:

- *Agencias y consultoras pertenecientes a ADECEC*:
 - 14 cuestionarios cumplimentados sobre un censo total de 34 agencias y consultoras asociadas a ADECEC (41,17%) → 19,72% del total de respuestas recibidas
- *Agencias y consultoras no pertenecientes a ADECEC*:
 - 57 cuestionarios cumplimentados sobre un censo identificado de 93 agencias y consultoras no asociadas a ADECEC (61,29%)¹²⁰⁴ → 80,28% del total de respuestas recibidas.

No se contemplaron los comentarios individuales que, en algún caso esporádico, se incluyeron espontáneamente en algunas de las respuestas recibidas, ya que no se dedicó un espacio específico a tal fin.

4.5.2. Tratamiento de los datos

La información obtenida fue procesada electrónicamente mediante el paquete estadístico de software SPSS (*Statistical Package for the Social Science*), para su ordenamiento y análisis.

4.5.2.1. Interrelaciones establecidas entre las diversas variables y análisis de cada uno de los ítems formulados

Para Broom y Dozier (1990: 402) una variable es:

Operational indicator of a concept that takes on different values for different sampling elements or for the same sampling element at different points in time.

En la consideración de las diversas variables a introducir en la encuesta de nuestro trabajo de campo establecimos dos categorías:

1. *Categoría de variables clave*. Aquellas directamente vinculadas a la posterior verificación o refutación de las hipótesis planteadas y, por lo tanto, de importancia crítica a efectos de nuestra investigación.

¹²⁰⁴ A destacar el hecho de que en tres ocasiones se recibieron dos respuestas de la misma agencia: en dos de los casos respondieron el Presidente y el Consejero Delegado; en el otro la respuesta fue emitida por un Socio Consultor (al que se remitió la encuesta) y por un Consultor Senior no contemplado en nuestra base de datos. Excepto en este último caso, en todas las restantes ocasiones contestaron las personas a las que se personalizó el envío del cuestionario (deducimos, por tanto, que la distribución del cuestionario a la persona no contemplada en nuestra base de datos y que lo remitió cumplimentado se llevó a cabo en el interior de la agencia de manera espontánea y sin nuestro conocimiento). En todas las restantes respuestas se recibió una única respuesta por agencia, independientemente de que se hubiese remitido el cuestionario a más de una persona por agencia.

2. *Categoría de variables no clave.* Las que aportarían información suplementaria y de interés, pero que no catalogamos como de importancia fundamental en relación a nuestra investigación, toda vez que serían completamente prescindibles para la verificación o refutación de las hipótesis planteadas con anterioridad al diseño del cuestionario.

Atendiendo a este criterio diferenciador, procederemos, acto seguido, a presentar las diversas *variables* seleccionadas para la redacción definitiva del cuestionario, así como las diversas interrelaciones establecidas entre ellas. Plantearemos, asimismo, el análisis de cada uno de los *ítems* formulados en cada una de las variables consideradas:

4.5.2.1.1. Oferta de servicios de planificación estratégica

Variable clave – nº 1. La respuesta afirmativa permitiría a las agencias y consultoras participantes continuar respondiendo a las restantes preguntas del cuestionario. Se trata, por lo tanto, de una variable que se relaciona de forma directa con todas y cada una de las restantes contempladas en el cuestionario. Se plantean dos únicos *ítems*: respuesta afirmativa o respuesta negativa.

4.5.2.1.2. Clientes que han demandado el servicio de planificación estratégica en los últimos 5 años

Variable clave – nº 2. Está directamente vinculada a la anterior y, asimismo, a todas y cada una de las restantes que aparecen en el cuestionario, ya que se refiere a los servicios de consultoría estratégica demandados por los clientes de las agencias y consultoras participantes en los 5 años anteriores. La simple oferta de este tipo de servicios no permitiría analizar los resultados de su implementación práctica: los servicios podrían ser ofertados, pero se hacía necesario que los clientes hiciesen uso de ellos y encargasen la planificación estratégica.

Los *ítems* contemplados, de corte cuantitativo, alcanzan un total de 11 y permiten establecer los porcentajes de la demanda de los servicios estratégicos en el periodo de referencia (5 años anteriores), en franjas de diez, a saber:

- Ninguno (0%)
- Menos del 10%
- Entre 11% y 20%
- Entre 21% y 30%
- Entre 31% y 40%
- Entre 41% y 50%
- Entre 51% y 60%
- Entre 61% y 70%
- Entre 71% y 80%
- Entre 81% y 90%
- Entre 91% y 100%

-

4.5.2.1.3. Clientes que han demandado el servicio de planificación estratégica en los últimos 12 meses

Variable clave – nº 3. Comentario idéntico al del punto anterior, si bien, en esta ocasión, correspondiente al período de los 12 meses anteriores. La relación entre ambos puntos es evidente: permitiría comprobar si se ha producido un incremento o una disminución de la demanda de los servicios de consultoría estratégica con respecto a los dos periodos temporales contemplados en cada una de las dos variables.

Los *ítems* contemplados, asimismo de corte cuantitativo, alcanzan también un total de 11 y permiten establecer los porcentajes de la demanda de los servicios estratégicos en el periodo de referencia (12 meses anteriores), en franjas de diez:

- Ninguno (0%)
- Menos del 10%
- Entre 11% y 20%
- Entre 21% y 30%
- Entre 31% y 40%
- Entre 41% y 50%
- Entre 51% y 60%
- Entre 61% y 70%
- Entre 71% y 80%
- Entre 81% y 90%
- Entre 91% y 100%

4.5.2.1.4. Clientes que demandan investigación preliminar

Variable clave - nº 4. La planificación estratégica cuenta con la investigación preliminar como elemento configurador de la primera etapa de cualquier propuesta modélica. Como ya ha sido dicho en reiteradas ocasiones, sin investigación no existe estrategia. Esta variable clave está directamente vinculada a todas las anteriormente expuestas, ya que permitirá verificar plenamente su total veracidad y, asimismo relacionada con la variable nº 6 (presupuesto asignado a la investigación preliminar) y con la variable nº 7 (presupuesto asignado a la investigación evaluativa posterior).

Los *ítems* contemplados, de corte cuantitativo, alcanzan un total de 11 y permiten establecer los porcentajes de la demanda de los servicios de investigación preliminar, una vez más en franjas de diez:

- Ninguno (0%)
- Menos del 10%
- Entre 11% y 20%
- Entre 21% y 30%
- Entre 31% y 40%
- Entre 41% y 50%
- Entre 51% y 60%
- Entre 61% y 70%
- Entre 71% y 80%
- Entre 81% y 90%
- Entre 91% y 100%

4.5.2.1.5. Clientes que demandan investigación evaluativa posterior

Variable clave - nº 5. De forma análoga a lo expresado en el punto anterior, la investigación de evaluación posterior conforma la cuarta y última etapa del modelo de planificación estratégica. Sin investigación evaluativa tampoco puede hablarse de planificación estratégica en sentido estricto. La introducción de esta variable permitirá, asimismo, comprobar la veracidad de la totalidad de las variables anteriores. La vinculación con la variable anterior es, además, de orden fundamental, ya que no tendría sentido llevar a cabo una investigación preliminar si, posteriormente, al término de la implementación/ejecución del plan o programa, no pudiesen ser evaluados los resultados obtenidos (eficacia) con respecto al logro de los objetivos planteados.

Asimismo, está íntimamente vinculada a la variable nº 6 (presupuesto asignado a la investigación preliminar) y a la variable nº 7 (presupuesto asignado a la investigación evaluativa posterior).

Del mismo modo que en variables anteriores, los *ítems* contemplados, de corte cuantitativo, alcanzan una vez más un total de 11 y permiten establecer los porcentajes de la demanda de los servicios de investigación evaluativo posterior, siempre en franjas de diez:

- Ninguno (0%)
- Menos del 10%
- Entre 11% y 20%
- Entre 21% y 30%
- Entre 31% y 40%
- Entre 41% y 50%
- Entre 51% y 60%
- Entre 61% y 70%
- Entre 71% y 80%
- Entre 81% y 90%
- Entre 91% y 100%

4.5.2.1.6. Presupuesto destinado a investigación preliminar

Variable clave - nº 6. Los clientes que demandan algún tipo de investigación preliminar deben asignar una parte del presupuesto total destinado a un plan o programa a este fin. Y el porcentaje asignado debe ser razonable. El objetivo de la introducción de esta variable no solamente se focaliza a la verificación de la veracidad de la variable clave nº 4, con la que se relaciona íntimamente, sino a la obtención de información acerca de los porcentajes presupuestarios destinados a esta partida por parte de los clientes de las agencias y consultoras que demandan servicios de planificación estratégica e invierten en investigación preliminar.

Los *ítems* contemplados siguen siendo de corte cuantitativo también en esta ocasión, alcanzan nuevamente un total de 11 y permiten establecer los porcentajes del presupuesto asignado a investigación preliminar sobre el total disponible para llevar a cabo un plan o programa, una vez más en franjas de diez:

- Ninguno (0%)
- Menos del 10%
- Entre 11% y 20%
- Entre 21% y 30%
- Entre 31% y 40%
- Entre 41% y 50%
- Entre 51% y 60%
- Entre 61% y 70%
- Entre 71% y 80%
- Entre 81% y 90%
- Entre 91% y 100%

4.5.2.1.7. Presupuesto destinado a investigación evaluativa posterior

Variable clave - nº 7. En sentido idéntico al expresado en el punto anterior, los clientes que demandan algún tipo de investigación evaluativa posterior deben asignar una parte del presupuesto total destinado a un plan o programa a este fin, con el fin de medir la eficacia de la ejecución del mismo. Y el porcentaje asignado debe ser también razonable. El objetivo de la introducción de esta variable no solamente se focaliza a la verificación de la veracidad de la variable

clave nº 5 –a la que está directamente asociada-, sino a la obtención de información acerca de los porcentajes presupuestarios destinados a esta partida por parte de los clientes de las agencias y consultoras que demandan servicios de planificación estratégica e invierten en investigación evaluativa posterior.

Los *ítems* contemplados son también cuantitativos, alcanzan un total de 11 asimismo en esta ocasión y permiten establecer los porcentajes del presupuesto asignado a investigación evaluativa posterior sobre el total del disponible para llevar a cabo un plan o programa, asimismo en franjas de diez:

- Ninguno (0%)
- Menos del 10%
- Entre 11% y 20%
- Entre 21% y 30%
- Entre 31% y 40%
- Entre 41% y 50%
- Entre 51% y 60%
- Entre 61% y 70%
- Entre 71% y 80%
- Entre 81% y 90%
- Entre 91% y 100%

4.5.2.1.8. Tipologías de investigación preliminar utilizadas

Variable NO clave – nº 8. Variable vinculada directamente a las nº 4 y nº 6 (e indirectamente, por lo tanto, a las restantes variables vinculadas a éstas), pero catalogada como no fundamental para los objetivos de la investigación, ya que la importancia subyace en si este tipo de investigación se lleva a cabo o no. Sin embargo, permite la obtención de información suplementaria con respecto a los porcentajes de las diversas tipologías correspondientes a la contratación de servicios de investigación preliminar. Contempla 3 únicos ítems cuantitativos (porcentaje) acerca de si la investigación preliminar ha sido de tipo cualitativo, cuantitativo, o de ambos.

4.5.2.1.9. Tipologías de investigación evaluativa posterior utilizadas

Variable NO clave – nº 9. Variable vinculada directamente a las nº 5 y nº 7 (y consecuentemente, de forma indirecta a las restantes variables vinculadas a éstas), pero catalogada como no fundamental para los objetivos de la investigación, ya que el punto crítico radica en si este tipo de investigación se lleva a cabo o no. Permite la obtención de información de interés con respecto a los porcentajes de las diversas tipologías correspondientes al uso de investigación evaluativa posterior en la planificación estratégica.

Al igual que en la variable correspondiente al punto anterior, contempla 3 ítems cuantitativos (porcentaje) acerca de si la investigación evaluativa posterior ha sido de tipo cualitativo, cuantitativo, o de ambos.

4.5.2.1.10. Tipologías de investigación cualitativa utilizada

Variable NO clave – nº 10. Esta variable permite concluir otras tipologías de investigación preliminar y, en consecuencia, de forma idéntica a la variable anterior, no es de catalogación fundamental a los efectos de la verificación o refutación de las hipótesis de nuestra investigación, si bien aporta información de interés. Está directamente vinculada a las variables nº 4, nº 6 y al *ítem* nº 1 y nº 3 de la variable nº 8.

Esta variable contempla dos grupos de *ítems*:

- El primero con respecto a las *Auditorías de Imagen Pública*
- El segundo sobre las *Auditorías de Relaciones Públicas*

y, a su vez, cada *ítem* tiene en consideración 3 *subítems* cuantitativos (porcentajes):

- > las *Auditorías de Imagen Pública* contemplan si se trata de:
 - Auditoría de Percepciones
 - Auditoría de Opiniones
 - Auditoría de Actitudes
- > las *Auditorías de Relaciones Públicas*, por su parte, plantean a su vez 12 nuevos *subítems* cuantitativos (porcentajes):
 - Auditoría de "Publicity"
 - Auditoría de Eventos
 - Auditoría de "Lobbying"
 - Auditoría de Comunicación Interna
 - Auditoría de Clima Laboral
 - Auditoría de Cultura Corporativa
 - Auditoría de Sentido de Pertenencia
 - Auditoría de Crisis
 - Auditoría de Flujos de Comunicación

4.5.2.1.11. Tipologías de investigación evaluativa posterior utilizadas

Variable NO clave – nº 11. Esta variable permite conocer más tipologías de investigación evaluativa posterior y, en consecuencia, de forma idéntica a la variable anterior, no es de catalogación fundamental a los efectos de la posible verificación o refutación de las hipótesis de nuestra investigación, si bien aporta información de interés. Está directamente vinculada a las variables nº 5, nº 7 y al *ítem* nº 1 y nº 3 de la variable nº 9.

Esta variable contempla dos grupos de *ítems*:

- *Auditorías de Imagen Pública*
- *Auditorías de Relaciones Públicas*

Por su parte, cada uno de estos dos *ítems* contempla 3 *subítems* cuantitativos (porcentajes):

- Las *Auditorías de Imagen Pública*:
 - Auditoría de Percepciones
 - Auditoría de Opiniones
 - Auditoría de Actitudes
- Las *Auditorías de Relaciones Públicas*, a su vez, plantean los mismos 12 *subítems* cuantitativos de la variable anterior (porcentajes):
 - Auditoría de "Publicity"
 - Auditoría de Eventos
 - Auditoría de "Lobbying"
 - Auditoría de Comunicación Interna
 - Auditoría de Clima Laboral
 - Auditoría de Cultura Corporativa
 - Auditoría de Sentido de Pertenencia

- Auditoría de Crisis
- Auditoría de Flujos de Comunicación

4.5.2.1.12. Tipologías de técnicas de investigación cualitativa utilizadas

Variable NO clave – nº 12. Esta variable permite conocer algunas de las posibles tipologías de investigación cualitativa más comúnmente empleadas en la primera etapa de toda planificación estratégica clásica. Por lo tanto, homológamente a lo expresado en la variable anterior (nº 11), no es de catalogación fundamental a los efectos de la verificación de las hipótesis de nuestra investigación, si bien una vez más aporta información de interés. Está directamente vinculada a las variables nº 10, nº 11 y al ítem nº 1 y nº 3 de las variables nº 8, nº 9 e indirectamente a las variables nº 4, nº 5 y nº 6.

Esta variable contempla 6 nuevos ítems:

- *Entrevistas libres*
- *Entrevistas en profundidad*
- *Entrevistas semiestructuradas*
- *Reuniones de grupo de discusión libre*
- *Focus Groups*
- *Análisis de Contenidos*

4.5.2.1.13. Redacción de un *brief* de planificación estratégica por parte de los clientes

Variable NO clave – nº 13. La calidad de un encargo profesional a una agencia o consultora por parte de un cliente viene medida por la metodología empleada para ello. La existencia de un buen *brief* documental condicionará, sin duda, todo el proceso posterior. Sin *brief* no hay posibilidad de ejecutar un *contrabriefing*. Un buen *brief* casi siempre marca la altura del listón de una buena estrategia –y a la inversa-. Sin una situación de partida nítidamente clara y sólidamente establecida puede resentirse la calidad final de la planificación estratégica, ya que afectará a la totalidad de las etapas modélicas. Esta variable no ha sido catalogada como clave para la investigación planteada. Aporta información interesante sobre la metodología empleada por los clientes para encargar la planificación de un plan o programa a su agencia o consultora pero no es significativa a efectos de verificación/refutación de hipótesis.

Del mismo modo que en variables anteriores, los ítems contemplados, de corte cuantitativo, alcanzan una vez más un total de 11 y permiten establecer los porcentajes de la entrega de un *brief* de planificación estratégica a las agencias y consultoras, siempre en franjas de diez:

- Ninguno (0%)
- Menos del 10%
- Entre 11% y 20%
- Entre 21% y 30%
- Entre 31% y 40%
- Entre 41% y 50%
- Entre 51% y 60%
- Entre 61% y 70%
- Entre 71% y 80%
- Entre 81% y 90%
- Entre 91% y 100%

4.5.2.1.14. Redacción de un *brief* de investigación preliminar o de investigación evaluativa posterior

Variable NO clave – nº 14. Hacemos extensiva a esta variable la totalidad de los comentarios realizados en la variable anterior (nº 13), si bien siempre en relación al *brief* documental sobre investigación –sea ésta de tipo preliminar o evaluativa posterior-,

Los *ítems* contemplados son también cuantitativos, alcanzan un total de 11 asimismo en esta ocasión y permiten establecer los porcentajes en que los clientes redactan un *brief* de investigación evaluativa posterior y lo entregan a sus agencias y consultoras en el momento de encargarles el trabajo, una vez más en franjas de diez:

- Ninguno (0%)
- Menos del 10%
- Entre 11% y 20%
- Entre 21% y 30%
- Entre 31% y 40%
- Entre 41% y 50%
- Entre 51% y 60%
- Entre 61% y 70%
- Entre 71% y 80%
- Entre 81% y 90%
- Entre 91% y 100%

4.5.3. Características de las agencias que han participado

En ningún momento ha sido objetivo de esta investigación establecer el perfil particular de las diversas agencias participantes, ni tampoco hacerlo para el diseño del trabajo de campo. El propósito se ha dirigido exclusivamente a considerar el objeto de estudio como el configurado por algunas de las agencias y consultoras identificadas que operan en nuestro país y que se definen a sí mismas como operantes en el ámbito de las Relaciones Públicas y la Comunicación.

Hay que señalar que el criterio de acotación empleado, es decir, la elección del colectivo profesional que hemos venido denominando “agencias y consultoras”, está íntimamente ligado a la terminología utilizada por ADECEC para autodenominarse: *Asociación de Empresas Consultoras en Relaciones Públicas y Comunicación*, toda vez que, desde el principio, eramos conscientes que íbamos a referirnos a los resultados de las dos iniciativas investigadoras promovidas por la asociación (2002 y 2004) y al hecho de que, además, sus empresas asociadas debían constituir en primera instancia el universo del trabajo de campo.

En este sentido, analizando las siglas de la asociación ADECEC puede comprobarse un hecho que, a nuestro juicio, resulta sintomático de algunas paradojas terminológicas: ADECEC son siglas que corresponden a la denominación Asociación De Empresas Consultoras En Comunicación. El término Relaciones Públicas ha sido obviado en el *namíng*, puesto que no aparece recogido en las siglas acrónicas. De haberse contemplado, la patronal debería haberse llamado ADECERPC. De lo anteriormente expuesto parece desprenderse que, a juicio de la asociación, “Relaciones Públicas” y “Comunicación” denominan dos realidades diferentes –o de lo contrario no habría habido necesidad alguna de introducir dos términos diferenciados en la denominación-. Esta concepción de la realidad por parte de una muestra de peso tan significativo en el universo de la *praxis* profesional española como es el colectivo asociado a ADECEC y que además es la única estructurada en el panorama nacional desde la orilla de los servicios, no deja por menos que sorprender a quien escribe estas líneas, si bien señalamos que esa misma dicotomía se ha observado y descrito ampliamente, y

asimismo en los mismos términos, en el ámbito de la academia, según se desprende de la múltiple bibliografía consultada y citada para redactar el estado de la cuestión de este trabajo.

Otrosí: las siglas ADECEC hacen referencia a “empresas consultoras”. El término “agencia” tampoco aparece reflejado en el acrónimo. Sin embargo, en el capítulo correspondiente a la descripción y metodología del estudio emprendido por ADECEC en 2002, al describirse a los agentes que configuran “el sector de la consultoría de comunicación en España” se citan los conceptos “agencias de comunicación” y “agencias dentro del sector de la consultoría de comunicación”¹²⁰⁵. Situaciones análogas, en las que se emplea el término “agencia” en lugar del de “consultora”, que debería ser el apropiado para estar en coherencia con las siglas denominativas, aparecen en la misma obra, en las páginas 16, 17, 19, 20, 21, 25, 27, 28, 29, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 40, 41, 42, 44, 45, 46, 47, 49, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 61, 62, 63, 64, 67, 71, 72, 73, 74, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 86, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 101, 102, 103, 107, 108, 109, 112, 115, 116, 117, 118, 119, 120 y 123, incluso en el índice, en títulos de capítulos de gráficos y figuras y, a menudo, indistintamente en un mismo párrafo y/o gráfico, en aparente contrasentido. Semejante cantidad de *lapsus* en un documento de 127 páginas no puede por menos que ser considerado como altamente significativo y, sin duda, totalmente sintomático de lo que venimos señalando en de este trabajo académico y desarrollando a lo largo de prácticamente todas y cada una de sus páginas. Por consiguiente, pues, si se contemplase la definición de las empresas que componen la asociación según se describe desde la propia ADECEC, deberían añadirse las siglas del término “agencia” a las ya anteriormente incorporadas de “RP” al acrónimo ADECEC. Así, el resultado que mejor describiría la auténtica realidad asociativa debería ser éste: ADECAERPC (Asociación de Empresas Consultoras y de Agencias En Relaciones Públicas y Comunicación).

A mayor abundamiento y como doble botón de muestra definitiva de esta aparente confusión respecto de la propia identidad profesional de la asociación, que aparece jalonada de múltiples *lapsus linguae*, citaremos las palabras que aparecen en la presentación y el prólogo de la edición de los resultados de la primera investigación sectorial patrocinada por ADECEC en 2002:

Los orígenes del sector de la comunicación y relaciones públicas en nuestro país -un sector que tiende a ser denominado Consultoría de Comunicación- se remontan a los sesenta con el Primer Plan de Desarrollo y la apertura de las fronteras al turismo, la emigración y las inversiones exteriores.

Al principio, las relaciones públicas nacieron vinculadas a empresas de publicidad, agencias norteamericanas y algunas administraciones públicas. En los años setenta aparecieron unas pocas entidades y alguna multinacional con el objetivo inicial de indagar en el mercado, y fue a mitad de los ochenta cuando se constituyen la mayoría de las actuales. La última década ha sido determinante para el desarrollo del sector en España y uno de los factores clave ha sido el nacimiento en 1991 de la Asociación de Empresas Consultoras en Relaciones Públicas y Comunicación (ADECEC).

*Después de once años ADECEC está configurada por un total de 35 compañías Consultoras de Comunicación y Relaciones Públicas, con una facturación conjunta superior a los 110 millones de euros en 2000 y alrededor de 1.000 profesionales*¹²⁰⁶.

*(...) Además, agradecer su colaboración a las agencias de la ADECEC Comunicación Empresarial y QuumAdesport-Target (...) No quisiera terminar sin dar especialmente las gracias a todas las agencias de comunicación que prestaron su colaboración al cumplimentar en detalle el cuestionario (...)*¹²⁰⁷.

Paralelamente, quizás el forzamiento a la introducción del término consultora se deba en gran medida a la influencia ejercida por algunos de sus miembros asociados, varios de los cuales,

¹²⁰⁵ ADECEC, PRICEWATERHOUSE, IESE, *La Comunicación y Relaciones Públicas en España. Radiografía de un sector*, Madrid: Pirámide, 2002, p. 15. Los subrayados son de nuestra autoría.

¹²⁰⁶ ADECEC, *Op. Cit.*, 2002, pp. 11-12. La totalidad de los subrayados son nuestros.

¹²⁰⁷ ADECEC, *Op. Cit.*, 2002, p. 14. Los subrayados son también nuestros.

de procedencia estadounidense, suelen acaparar las listas de los "Top Ten" que elabora anualmente el *Council of PR Firms/PR Week*. En efecto, esta tendencia procede de Norteamérica, según señala Morley (2002: 192 y ss) en el capítulo 14, titulado "The Public Relations Agency" (los subrayados son nuestros):

The Public Relations Consultancy business (or counseling, as it is known in the USA) (...) The description "consultancy" or "agency", depending on the country concerned, was applied to the firms, individuals, partnerships and companies that established themselves in practice in the early years following the Second World War. At that stage the larger part of the services offered to clients consisted of practical implementation of public relations tactics and there was less emphasis on the analysis of problems and the supply of advice alone, than is the case nowadays. Because several of the early post-war practitioners had a background in journalism –although by no means all of them- the element of consulting and advice grew out of their special knowledge of the working of the media, the correct way to present a story for publication and a feeling for the way in which the public might react to publicity in the media.

The description "public relations agency" today is suitable, but still less than accurate, for the majority of firms. While there are a number of people practicing as consultants only (they do not engage in the practical implementation of the advice and strategies they recommend), the majority of public relations companies are both consultants and agents. This is the reason why, together with the original as agency public relations divisions, the public relations agency is usually referred to as "the agency".

Morley (2002: 192 y ss) continúa su agudo análisis del sector destacando que, para la mayoría de las agencias, existen dos roles claramente definidos:

- 1. The provision of expert and objective advice to clients based on a knowledge of the mechanisms that will affect the opinion of key publics, allied to a good knowledge of those clients, organizations, their industries and markets. In this, the consultant will draw on his and his firm's experience gained from previous assignments of a similar nature.*
- 2. To act as the public relations agent of the client, assuming responsibility for executing agreed-upon programs on the client's behalf. This might involve, for example, the establishment of an information office for the client, the provision of public relations personnel, the production of various printed and videotape materials, the execution of events, and the conduct of media relations and publicity efforts.*

Often one agency will fulfill both roles, with the senior staff (partners or directors) providing the consulting or counseling service and then involving other executive staff in the agency function. It is not unusual, however, for a client organization to retain the services of more than one agency to meet its needs for advice on the one hand –often specialist in nature- and executional services on other.

Con respecto a las tipologías de agencias existentes, Morley (2002: 192 y ss) explica que una proporción destacable de las actuales agencias se autodescriben como de "full service" (de servicios plenos, en castellano), en las que coexisten equipos con diversidad de experiencias:

That enables them to offer both consulting and agency services across the different "specialities" within public relations –for example, media relations, technical communications, government relations, employee communications, international communications and marketing support. Even if the full range of highly qualified specialist advice is not available within the agency, the "full service" firms will, in most instances, be able to bring the necessary qualified person into its team as a part-time adviser,

y continúa analizando otro fenómeno, cuyo origen se remonta a la década de los pasados años 70: el rápido crecimiento en el número de agencias estrictamente especializadas, si bien matizará el hecho de que el término "especializada" posee múltiples significados y aplicaciones:

- a menudo en sectores de actividad industrial (salud/medicina/farmacia, ocio/turismo/viajes, moda/belleza, productos de gran consumo/alimentación, banca/finanzas, tecnología, defensa, o servicios profesionales, ONGs, asociaciones profesionales, por ejemplo, entre otros muchos)
- más frecuentemente, en herramientas/prácticas de Relaciones Públicas (relaciones gubernamentales, relaciones con empleados, relaciones con la comunidad, relaciones con los inversores, patrocinio, gestión de eventos, y en Reputación Corporativa, Comunicación de Crisis e "Issues Management", etc.)
- servicios técnicos especializados ("*Technical Skills*") que cuentan con expertos en publicaciones, "*speechwriting*", producción de videos, relaciones con los medios de comunicación, comunicación interactiva y creación de webs y CDrom, investigación, planificación de medios, formación de portavoces y "*media training*", y otras numerosas actividades de soportes técnicos a las Relaciones Públicas,

de modo tal que Morley (2002: 56-57) considera que existen cuatro factores en el origen de la especialización:

- El reconocimiento creciente de la importancia de las Relaciones Públicas por parte de diferentes tipos de industrias, quienes dedican a ello grandes presupuestos lo cual, consecuentemente, obliga a la contratación de personal altamente cualificado.
- La acelerada complejidad que ha venido produciéndose últimamente en gran parte de las industrias, con crecimientos exponenciales año tras año:

The data that has to be mastered by anyone professing to be a communicator in any sector is enormous. Few are gifted enough to be truly able to work at the most detailed level in more than one industry. This factor has also made the practice of public relations itself, on behalf of any industry, more challenging in terms of the techniques and technology used.

- La existencia de un consumidor progresivamente más educado e incisivo:

served by a newly aggressive and growing media, which is itself structured on specialist lines.

- La emergencia de múltiples industrias y profesiones que tradicionalmente habían evitado la comunicación:

In some cases, as with law and medicine, self-imposed or common-law regulations forbade self-promotion. Many of those taboos have been torn down. A careful look at the PR league table shows that the engines of growth in recent years have been the boutique agencies which have offered specialist PR services of some kind. Even the major international full-service agencies mostly owe their successful growth to the performance of their individual specialist divisions.

Finalizado este largo preámbulo, que permite una panorámica amplia de la configuración internacional del sector de los servicios -agencias y consultoras- de Relaciones Públicas en la actualidad, y regresando nuevamente al tema que nos ocupa en nuestro país, decir que es posible acotar perfectamente el perfil de las agencias asociadas a ADECEC, no solamente por los filtros de entrada establecidos por la asociación (y ya citados al inicio de este capítulo), que suponen una cierta homogenización del colectivo, sino por la información desprendida de ese primer estudio realizado en 2002 que venimos citando reiteradamente. En la primera parte de dicho estudio se definen la comunicación y las relaciones públicas, señalando la dificultad de delimitar el segundo término (2002: 23-26). Dada la importancia estratégica de este punto, que incide de lleno en la línea de flotación de buena parte del enfoque básico de esta tesis doctoral, nos parece imprescindible recurrir a la cita textual de ADECEC, aún a riesgo de su extrema longitud (destacamos que los subrayados son de nuestra autoría en todos los casos):

Resulta cuando menos paradójico que siendo el objeto propio de este sector la comunicación comercial, exista tan poca información sobre las agencias, los clientes y sobre el propio sector de la consultoría de comunicación.

Todos estamos de acuerdo en lo que hace una agencia de publicidad o de marketing directo (...) y, sin embargo, cuando preguntamos por la actividad propia de una agencia de relaciones públicas el desacuerdo es amplio. A ello contribuye quizás que, en los últimos tiempos, el término "relaciones públicas" tiene en nuestra sociedad un componente peyorativo que ha provocado su caída en desuso por parte incluso de aquellos que principalmente se dedican a esta actividad.

Por otro lado, tampoco queda mucho del concepto originario, anglosajón por supuesto, de "publicity" que fue utilizado para diferenciarse del más conocido de "advertising", o publicidad en nuestro idioma; en aquel entonces se entendía por "publicity" toda actividad que se dirigiese a lograr una presencia en medios de comunicación de forma gratuita o, al menos, de pago no directo. Para ello, se generaban noticias interesantes para los medios de comunicación que conseguían una presencia en ellos sin tener que pagar por inserciones publicitarias (...) Y esto se sigue haciendo, pero es evidente que con el paso de los años las técnicas y procedimientos seguidos para lograr el mismo fin se han ido ampliando y diversificando, de tal manera que hoy es muy difícil ponerse de acuerdo en cuanto a qué pertenece al concepto de relaciones públicas y qué no.

Incluso se llega a escuchar que las relaciones públicas son el cajón de sastre de la actividad publicitaria, donde tienen cabida todas aquellas actividades de comunicación que previamente no han sido ya clasificadas dentro de otros conceptos distintos.

Si a esto le añadimos que por el carácter peyorativo mencionado más arriba del concepto de relaciones públicas hoy en día muchas agencias hablan de "comunicación" como término que engloba y define mejor su actividad de relaciones públicas, la confusión que esto provoca en el mercado y las empresas es notable.

Por todo ello, un objetivo prioritario que nos planteamos al iniciar este trabajo fue el de intentar definir con claridad qué entiende hoy el mercado por relaciones públicas y ver si existe un término mayoritariamente aceptado para denominar con corrección y exactitud dicha actividad.

El camino seguido para lograrlo fue el que nos pareció más lógico: ir de los hechos (la realidad) a la teoría (la definición), pues siempre es mucho más rica y cambiante la primera, y hacerlo al revés ha demostrado en múltiples ocasiones o que es prácticamente imposible o que, si se logra, tiene poca vigencia en el tiempo.

Creemos sinceramente que esta declaración de principios manifestada al inicio de la investigación citada (2002: 23-26) es solamente un botón de muestra de lo que viene a continuación: el desarrollo continuado de algunas confusiones, cimentado probablemente en cierto desconocimiento de los postulados epistemológicos sobre los que se sustenta la actividad profesional de las Relaciones Públicas, lo cual, tratándose de la patronal de agencias (o consultoras) de Relaciones Públicas (o Comunicación), lamentamos no poder por menos que catalogar como de severa gravedad, si bien el hecho quizás venga justificado por el gran porcentaje de directivos y profesionales en general en ejercicio que no han recibido formación universitaria específica en la materia y al carácter mayoritariamente autodidacta de su *praxis*.

Pese a nuestro desacuerdo terminológico y epistemológico con estos planteamientos iniciales -y con el acúmulo de obviedades conceptuales que serán desarrolladas en las páginas siguientes del mencionado estudio 2002-, seguiremos avanzando en su análisis, no ya sólo porque se trata de una de las escasísimas muestras de investigación sistemática y estructurada llevadas a cabo en España -y por ello, en consecuencia, de imprescindible referencia-, sino porque en sus conclusiones encontraremos algunas claves para entender la filosofía que sustenta la *visión* y la

misión de esta asociación de agencias (o consultoras) y, consecuentemente, de un segmento de aquellos que la practican. Así, en el estudio 2002 las propias agencias definirían un:

(...) conjunto de veintiuna actividades [que es] propio y característico de una agencia de comunicación y relaciones públicas; o, lo que es lo mismo, cualquier actividad que no esté comprendida dentro de este grupo no es considerada, hoy por hoy, una actividad propia de una consultora de comunicación,

cita en la que, como en muchas otras oaciones, hemos introducido subrayados de nuestra autoría. Para ADECEC son éstas:

- Diseño de las estrategias de comunicación	99%
- Relaciones con los medios de comunicación	97%
- Diseño de las campañas de comunicación	96%
- Gabinete de prensa	91%
- Ruedas de Prensa	91%
- Gestión de crisis	88%
- Diseño y ejecución de eventos	85%
- Comunicación interna	84%
- Relaciones institucionales	84%
- Relaciones con la comunidad	73%
- Relaciones con el Gobierno	67%
- Documentación interna y externa	67%
- Patrocinio y mecenazgo	64%
- Campañas de Marketing Social	62%
- Comunicación en temas medioambientales	61%
- Diseño de la imagen corporativa	59%
- Relaciones con inversores y sector financiero	58%
- Identidad Corporativa	55%
- Reputación Corporativa	54%
- Diseño de la cultura corporativa	53%

Con respecto a estos datos:

- Señalemos en primer lugar la advertencia consignada por ADECEC (2002: 27-28), que explica sin duda que la actividad reina desarrollada por las empresas de servicios asociadas sea, nada menos que con un 99% de menciones, el "diseño de las estrategias de comunicación":

Otro aspecto destacable (...) es que si bien las consultoras de comunicación desarrollan las acciones pertenecientes a los planes de comunicación, cada vez más tienden también al asesoramiento en el diseño de la estrategia global de comunicación de sus clientes. Si la comunicación es día a día una parte cada vez más importante de la estrategia de cualquier empresa, es lógico que las consultoras de comunicación, profundas conocedoras de dicha realidad, se conviertan en asesoras o consultoras de sus clientes en este ámbito.

- Constatamos, no sin cierta perplejidad, que se mencionan tres actividades que no acertamos a distinguir en qué se diferencian como para que sean presentadas separadamente: relaciones con los medios de comunicación, gabinete de prensa y ruedas de prensa. Obviamente se produce ahí un error conceptual, que no sitúa como sinónimos la relación con los medios y el gabinete de prensa y que incluye como actividad lo que no es más que una de las posibles técnicas para relacionarse con los medios: las ruedas de prensa.
- Si a la relación con los medios, el gabinete de prensa y las ruedas de prensa -que, en conjunto, suman por sí solas más del 100%- y que ocupan respectivamente el 2º, 4º y 5º puestos en la clasificación, se le añade el diseño y ejecución de eventos (7º lugar en el ranking), se deduce que un porcentaje destacable de la actividad profesional no difiere en demasía de la "publicity"

a la que anteriormente aludíamos y que junto a la organización de acontecimientos constituye el origen histórico de la actividad de Relaciones Públicas. Se nos escapa, asimismo, el motivo por el cual el hecho de incorporar más actividades y/o herramientas y/o técnicas sea causa suficiente como para abandonar el término Relaciones Públicas y sustituirlo por el de Comunicación, toda vez que no está de ningún modo argumentado. Intuimos, sin embargo, que se equipara la actividad de Relaciones Públicas exclusivamente a la práctica de la relación con los medios de comunicación social –en sus diversas formas- y a la organización de eventos que dieron origen a la denominación histórica, sin contemplar la vertiente corporativa de las Relaciones Públicas que ha venido desarrollándose a los largo del pasado s. XX.

Con exclusivo ánimo de ordenamiento epistemológico, terminológico y conceptual, remitimos al lector al capítulo 1.2.3 para recordar que así es como usualmente son concebidas las Relaciones Públicas por la Escuela de la Comunicación Integral, Total y/o Corporativa y, asimismo, al capítulo 1.2.2 para verificar la correcta definición epistemológica de la noción de Relaciones Públicas y de su campo de actuación.

- Tampoco compartimos lo que, a nuestro juicio, es una mezcla indiscriminada de actividades (diseño de estrategias y campañas de comunicación); tácticas (gestión de crisis, diseño de eventos, patrocinio y mecenazgo); sectores de actividad (finanzas); temas a tratar (medioambientales); ámbito geográfico (relaciones públicas a nivel internacional) y objetivos (reputación corporativa); por citar solamente algunas de las mencionadas, dado que no obedece a ningún criterio teórico sistematizado de ordenamiento o de agrupamiento teórico.
- El diseño de la cultura corporativa, a nuestro leal entender, es responsabilidad del área funcional de Recursos Humanos y no de la función comunicativa. Nos extrañamos de que aparezca mencionado nada menos que en el 53% de los casos, si bien intuimos que quizás haga referencia al marco conceptual en que debe ubicarse uno de los objetivos fundamentales de la Comunicación Interna (8ª posición en el *ranking*, con el 84% de menciones), que debe ser coherente y actuar en sinergia con las Políticas de Recursos Humanos.
- Las actividades clasificadas en el *ranking* de referencia son las 21 que obedecen al criterio de superación del 50% de menciones. Veamos aquellas restantes que han sido asimismo mencionadas (aunque omitidas) y que se encuentran por debajo de ese 50% (ver gráfico 1.1. en *Op. Cit.* 2002: 28). Recordemos que se trata de las actividades mencionadas por las propias agencias y/o consultoras que constituyen la muestra de la investigación:
 - Prensa y revistas
 - TV
 - Radio
 - Otros Publicidad
 - Diseño de la marca del producto/servicio
 - Diseño de envase de producto
 - Promociones
 - Diseño de páginas web
 - Campañas de publicidad "on line"
 - Acuerdos entre compañías
 - Otros "on line"
 - Marketing Directo
 - Marketing B2B
 - Telemarketing
 - Investigación de mercados
 - Medios exteriores

Del *ranking* de las 21 actividades mayormente citadas, la autoría del estudio establece que el "core business" de la actividad se centra de lleno en las 9 primeras (2002: 30), catalogando a las que se sitúan por debajo del 50% de menciones como "actividades complementarias", o simplemente de "subcontratadas", o "que las consultoras de comunicación reconocen como no propias pero que están dispuestas a llevar a cabo por sí mismas" (2002: 30-31), o "que se ofrecen a los clientes en aras a proporcionarles un mejor servicio" (2002: 35). Definido así el "core business" [sic] de la actividad, el segundo aspecto analizado en el mencionado estudio 2002 se centraría en la investigación sobre las posibles diferencias entre los servicios ofertados por las agencias asociadas a ADECEC (2002: 32-34) y las que no lo estaban. Del estudio 2002 los autores han deducido que:

aunque las curvas de ambos grupos de agencias siguen un mismo trazado, las diferencias porcentuales de respuesta son muy grandes en un número importante de [las 21] actividades (...). Esto puede significar una mayor diversidad dentro del grupo de agencias no pertenecientes a ADECEC, analizado como grupo, y también una mayor especialización por actividad de este grupo de agencias frente a las de ADECEC que, como ya veremos más adelante, es coherente con el diferente tamaño y posicionamiento de ambos grupos de consultoras.

Por otra parte, y en relación con las 9 actividades que hemos considerado como el "core business" de la consultoría comunicación (y que eran señaladas en al menos el 80% de los casos para el total de las agencias), conviene decir que en el caso concreto de las agencias asociadas a ADECEC, en estas actividades se obtuvo un porcentaje siempre superior al 93% (...) en las siguientes: diseño de las estrategias de comunicación, relaciones con los medios de comunicación, diseño de las campañas de comunicación, comunicación interna, gabinete de prensa y ruedas de prensa. Esto no hace sino confirmar unánimemente para este grupo de agencias lo que viene a ser una tendencia clara en el sector; que las agencias se posicionan no solo como ejecutoras de acciones concretas de comunicación (...), sino también como consultoras en el asesoramiento y diseño de la estrategia global de comunicación interna y externa de sus clientes.

Otro apartado del estudio 2002 recibe el curioso título "De lo que las agencias quieren 'vivir' y de lo que 'viven'"

El objetivo de este epígrafe es contrastar la relación existente entre los servicios que las consultoras de comunicación ofrecen a sus clientes y el peso que cada uno de ellos tiene sobre el total de su facturación (...) Las actividades o servicios con los porcentajes de facturación más elevados coinciden con las nueve actividades calificadas como "core business" o "buque insignia" de la consultoría de comunicación y cuya suma alcanza el 67% (77%) del total de la facturación de las consultoras de comunicación.

En el cuadro 1.5. "Peso relativo de las actividades calificadas como 'core business' en la facturación de las consultoras" (2002: 40), se consigna comparativamente el *ranking* de actividades mencionadas con respecto a su peso económico:

	<u>% agencias</u>	<u>% facturación</u>
- Diseño de estrategias de comunicación	99	12
- Relaciones con medios de comunicación	97	19
- Diseño campañas comunicación	96	8
- Gabinete de prensa	91	14
- Ruedas de prensa	91	7
- Gestión de crisis	88	3
- Diseño y ejecución eventos	85	7
- Comunicación interna	84	4
- Relaciones Institucionales	84	3

de lo cual se deduce claramente que las 9 actividades que constituyen el "core business" suponen el 77% del total de ingresos de las agencias consultadas, si bien nos parece pertinente señalar que las 3 actividades directamente relacionadas con los medios de comunicación (relaciones con los medios, gabinete de prensa y ruedas de prensa) suponen el 40% del total, lo que significa una fuente de negocio de tan solo el 37% para las restantes 6 actividades señaladas como principales/propias, amén de un escasísimo 12% obtenido de la consultoría estratégica. Llegados a este punto –y sólo entonces– los autores de la investigación entran de lleno en la "definición conceptual de Comunicación y Relaciones Públicas" (2002: 43-45):

Una vez establecidas cuáles son las actividades que efectivamente realizan las consultoras, y por tanto la definición "práctica" de qué es la consultoría de comunicación y relaciones públicas, analizaremos ahora los diferentes significados que éstas tienen para las agencias desde un punto de vista "conceptual"¹²⁰⁸. Este asunto es de gran importancia, puesto que de lo que cada uno entiende por estos conceptos depende luego también su posicionamiento en el mercado, no sólo en cuanto a imagen, sino también en cuanto a definición del producto ofrecido.

- *Concepto de Comunicación:*

- *Conseguir influir de manera que se cumplan los objetivos del cliente en los distintos públicos objetivos haciendo que conozcan, aprecien, defiendan y si es posible transmitan las mismas ideas que nuestra compañía les ha hecho llegar.*
- *Gestión de lo que opinan los 'stakeholders' de una empresa creando opinión y/o motivando una reacción en ellos. Esta gestión significa transmitir información y mensajes a los distintos públicos y audiencias, ya sea de forma voluntaria o involuntaria.*
- *Asesoramiento e implementación de campañas que permitan a los clientes la consecución de objetivos comerciales¹²⁰⁹, utilizando diversas herramientas de comunicación.*

- *Concepto de Relaciones Públicas¹²¹⁰:*

- *Estrategias para generar confianza entre la empresa y sus públicos y así persuadir y predisponer en forma positiva.*

- *Relación entre ambos conceptos:*

Como se puede comprobar, en ambos casos las definiciones obtenidas son muy similares, si bien en el caso de la comunicación son algo más concretas que en el de las relaciones públicas. Es de destacar la opinión coincidente de una mayoría de agencias sobre la mala imagen del término 'relaciones públicas', si lo comparamos con su acepción en otros países. Es por esto fundamentalmente por lo que, aún siendo considerados por una parte de las agencias como sinónimos [sic], son utilizadas conjuntamente en nuestro país. Otros sin embargo consideraban que ambos términos no tenían la misma amplitud de significados, siendo las relaciones públicas una actividad más entre las muchas que componen la comunicación.

Similares comentarios podríamos hacer sobre las similitudes y diferencias entre los términos 'marketing' y 'comunicación'. No existe una postura común respecto al significado de ambos [sic], si bien la impresión más generalizada es que la comunicación –al menos la comunicación de producto– es una de las herramientas del marketing que permiten lograr unos objetivos, con ventajas y desventajas con respecto a otras.

Lamentamos no poder compartir el criterio terminológico, metodológico y conceptual empleado por la autoría de dicha investigación (PricewaterhouseCoopers) y de quien la sustentaba

¹²⁰⁸ Ambos entrecuadrados son cita literal.

¹²⁰⁹ El subrayado es nuestro.

¹²¹⁰ "Relacions Públiques: Programa deliberat, planificat i sostingut que comprén un conjunt de decisions i accions, fonamentalment de comunicació, que tenen l'objectiu d'establir i mantenir un clima de confiança mutua i de relació positiva entre una persona o una organització i els seus públics", TERMCAT, *Ibidem*, p. 205

en ese momento desde ADECEC. Las afirmaciones precedentes constituyen opiniones sesgadas, no se citan fuentes y aparecen desprovistas de rigor científico. A tenor de lo expuesto, pues, no nos es posible analizar su contenido que, sinceramente, nos resulta del todo incomprensible, y simplemente aportamos la cita para dar cuenta del criterio y la terminología empleados en el estudio firmado por ADECEC en 2002.

Finalmente, esta primera parte del estudio de ADECEC (2002: 45-46) describirá sucintamente el posicionamiento¹²¹¹ de las agencias frente a sus clientes (aunque posteriormente lo definan como la "forma de presentarse ante los clientes"):

	<u>TOTAL</u>	<u>ADECEC</u>	<u>NO ADECEC</u>
- Consultora de Comunicaciones ¹²¹²	30%	37%	24%
- Agencia de Comunicación	24%	20%	27%
- Agencia de Comunicación y R.P.	16%	10%	24%

De todo lo anterior podemos concluir que las agencias de comunicación y relaciones públicas aspiran a que el mercado las reconozca como asesoras y consultoras cualificadas en el campo de la comunicación y en la definición, diseño e implementación de la estrategia global de comunicación de una compañía, marca o producto y no sólo como puros ejecutores de actos de comunicación.

De todo lo anterior, podemos concluir que las consultoras de comunicación entienden la comunicación según la siguiente definición: "Proceso de asesoramiento, creación, definición y transmisión de mensajes de una empresa u organización que utilizando distintas herramientas y canales consigue alcanzar los objetivos de percepción propuestos en sus públicos o audiencias".

Por otra parte, la definición más representativa de relaciones públicas es: "Estrategias para generar confianza entre la empresa y sus públicos, y así persuadir y predisponer en forma positiva".

En otro orden de cosas, en la segunda parte del estudio (2002: 65-66) al que venimos haciendo referencia, se analiza una variable que consideramos de interés por su relación con el objeto de estudio de nuestro trabajo de campo, que no es otro que el número de empleados de las agencias:

El número de empleados medio para el total de consultoras es de 21. Sin embargo las pertenecientes a ADECEC cuentan con una media de 31 empleados, mientras que en las no pertenecientes a ADECEC la media es de 13 empleados.

Este dato revela el diferente tamaño entre las empresas que conforman ADECEC y las restantes. Es también llamativo, por ejemplo que entre las primeras no existe ninguna firma con menos de 5 empleados, mientras que en las no ADECEC hay un 16% con menos de 5 empleados. Y en el otro extremo, un 20% de las agencias miembros de ADECEC tienen actualmente más de 50 empleados, mientras que en el caso de las que no son miembros de ADECEC sólo un 3% alcanza esta cifra:

	<u><5</u>	<u>5-15</u>	<u>15-30</u>	<u>30-50</u>	<u>>50</u>
ADECEC	0%	43%	20%	17%	20%
No ADECEC	16%	62%	16%	3%	3%

Con respecto a la antigüedad de las agencias españolas, la edad media en 2002 era de 10 años, subiendo a 12 años en las agencias asociadas a ADECEC y bajando a 9 en las no integradas en la asociación. Entre 1999 y 2002 el estudio cita que iniciaron su actividad 18 firmas, lo cual justificaría la juventud de la media de las agencias contempladas en su conjunto. Entre 1992 y 2002 comenzaron su andadura el 63% del total de agencias de comunicación de nuevo cuño en el

¹²¹¹ "Posicionament: percepció que té un públic objectiu d'un producte o d'una marca en relació als competidors", TERMCAT, *Ibidem*, p. 180

¹²¹² *sic*: en plural

estado español. No aparece mención alguna respecto al porcentaje de las que han cerrado en los mismo periodo.

Puesto que este primer estudio nació y fue presentado públicamente con voluntad de continuidad bianual, en 2004 se presentó públicamente su segunda edición, esta vez bajo la presidencia de Agustín de Uribe-Salazar. La investigación se dividió en dos bloques: de un lado, se analizaron las consultoras de comunicación y, de otro, las empresas y en ella se contempló la comparación de diversos parámetros con respecto a la primera investigación realizada en 2002¹²¹³.

Las diferencias observadas en este segundo estudio son notables: para empezar, el trabajo de campo fue realizado por una empresa especializada en investigación -SigmaDos-, en lugar de ser elaborado por una consultora generalista -PricewaterhouseCoopers-, lo cual proporcionará un criterio más acotado y una mayor rigurosidad científica. En segundo lugar el estudio no se editó en forma de libro, sino que se dispuso de él en formato CD Rom y bajo presentación en Power Point, lo que obligó, sin duda, a una mayor capacidad de síntesis y contribuyó a una mayor capacidad de difusión. La atención a una terminología conceptual y epistemológica mucho más apropiada y a un planteamiento racionalizado de las disciplinas son, a nuestro entender, las características más remarcables de esta segunda edición del estudio, inevitablemente heredero del anterior, en el que se aprecia una voluntad de racionalización por parte de los nuevos órganos de gobierno al frente de ADECEC en ese periodo. Más adelante nos referiremos a la parte de los resultados correspondientes al primer bloque del estudio 2004 -el relativo a las consultoras de comunicación- que mayor relación tienen con el trabajo de campo objeto de esta tesis doctoral y que nos permitirán un conocimiento más profundo de la parte de la unidad de estudio asociada a ADECEC.

La ficha técnica de la investigación, que en esta segunda ocasión sí aparece consignada, es la siguiente:

<i>Universo:</i>	Agencias que pertenecen a ADECEC: 36; agencias que no pertenecen a ADECEC: 150
<i>Muestra:</i>	Realización de 107 entrevistas, con un error posible de 6,5% para un nivel de confianza del 95,5% (dos sigma) y p/q=50/50. De ellas 33 pertenecen a ADECEC y 74 no pertenecen.
<i>Entrevista:</i>	Telefónica, asistida por ordenador (CATI)
<i>Selección:</i>	A partir del listado facilitado por ADECEC
<i>Cuestionario:</i>	Estructurado, diseñado por ADECEC
<i>Fecha del trabajo de campo:</i>	Del 13 de octubre al 15 de Noviembre de 2004

No es nuestro objetivo reproducir aquí la totalidad de los resultados del estudio, simplemente destacaremos algunas informaciones de las que podamos extraer algunas conclusiones relevantes, no solamente con respecto al estudio realizado por ADECEC, sino con respecto a un mejor conocimiento descriptivo del objeto de estudio, que será de utilidad para nuestro trabajo de campo.

- En primer lugar destacaremos el dato fundamental para nuestra investigación: *la práctica totalidad del total de las agencias y consultoras investigadas afirmaron prestar servicios de consultoría estratégica:*

2000	99,0%	Consultoría estratégica
2004	96,2%	Consultoría estratégica

¹²¹³ Información extraída de un CD ROM elaborado por ADECEC que contiene un resumen de los resultados de la doble investigación llevada a cabo en 2004, incluidos en dos archivos independientes y presentados en Power-Point.

- ADECEC 100,0%
- NO ADECEC 94,6%

Subrayamos el hecho significativo de que *en la comparativa de resultados 2000/2004 se había producido un descenso en la prestación de servicios estratégicos cercano al 3% (2,8%)*.

Puede concluirse, pues, que más del 90% (>90%) afirmaron prestar este tipo de servicios en ambos periodos analizados.

- Asimismo, un *altísimo porcentaje de la totalidad de las agencias y consultoras participantes afirmaron prestar servicios de Auditorías en Comunicación e Imagen:*

2004	79,8%	Auditorías Comunicación e Imagen
	- ADECEC	86,7%
	- NO ADECEC	77,0%

- Prácticamente en torno a *la mitad de la totalidad de las agencias y consultoras analizadas consideraron como su principal competidor directo a las consultoras estratégicas:*

2000	41,0%	Consultoras estratégicas competencia directa
2004	54,8%	Consultoras estratégicas competencia directa

y el 54,0% consideraron que lo seguirán siendo en el futuro

- *Casi un 40% de las agencias y consultoras participantes en el estudio fueron creadas hacía menos de diez años:*

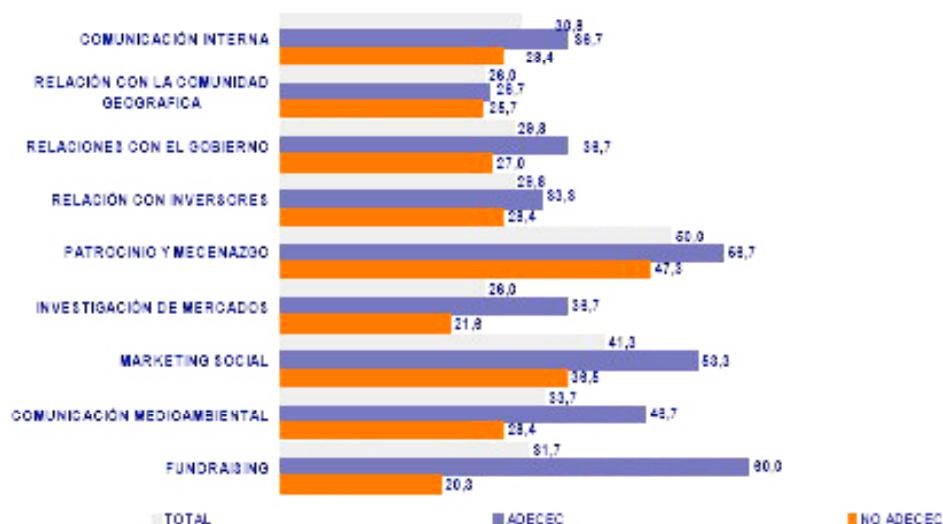
antes de 1970	4,80%
1970-1980	4,80%
1981-1985	6,70%
1986-1990	20,02%
1991-1995	26,00%
1996-2000	30,86%
2001 en adelante	6,70%

- A continuación, y en aras de un mejor conocimiento de las características de las agencias que han participado en nuestra investigación, reproduciremos algunos de los gráficos del estudio ADECEC 2004¹²¹⁴, en concreto aquellos relativos a las *disciplinas con las que trabajan ambos colectivos investigados (agencias y consultoras asociadas a ADECEC y las que no lo están)* y que, *grosso modo*, aportan algún tipo de *información sobre los servicios ofertados a sus clientes* –pese a la no coincidencia con la terminología utilizada en el marco teórico existente, según ya hemos advertido anteriormente– y que permiten asimismo una cierta visualización panorámica de la configuración de sus portafolios de productos/servicios¹²¹⁵.

¹²¹⁴ Recordemos que las bases de datos utilizadas en nuestro trabajo de campo no coinciden con las del estudio de ADECEC 2004, toda vez que los socios de ADECEC han cambiado su composición y la base de datos de los NO asociados es de elaboración propia.

¹²¹⁵ Motivo por el cual nos limitamos a presentar los gráficos, sin efectuar comentario alguno sobre los mismos por considerar que hablan por sí mismos y son suficientemente ilustrativos.

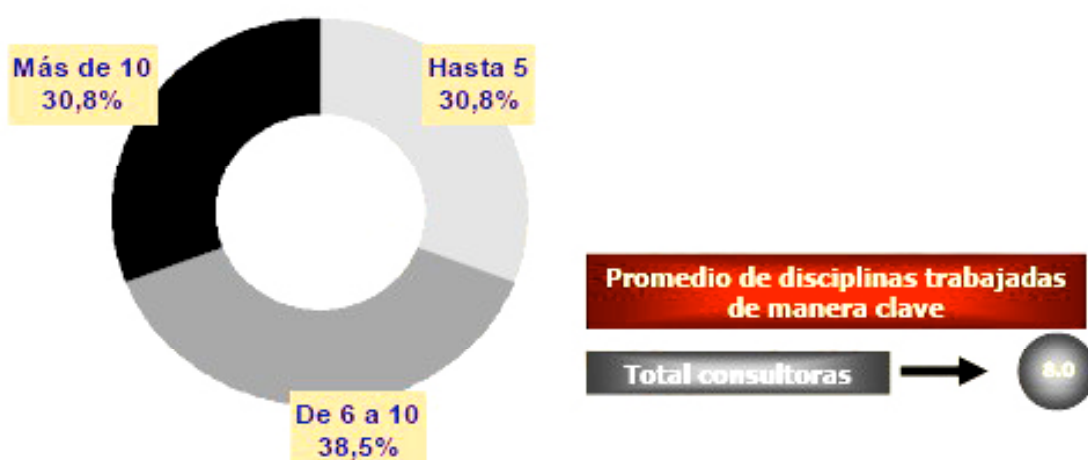
Disciplinas trabajadas por las consultoras de comunicación/RP de manera complementaria (2/2)



Base: Total de las consultoras de comunicación/RP

Distribución de las consultoras, según el número de disciplinas trabajadas de manera clave

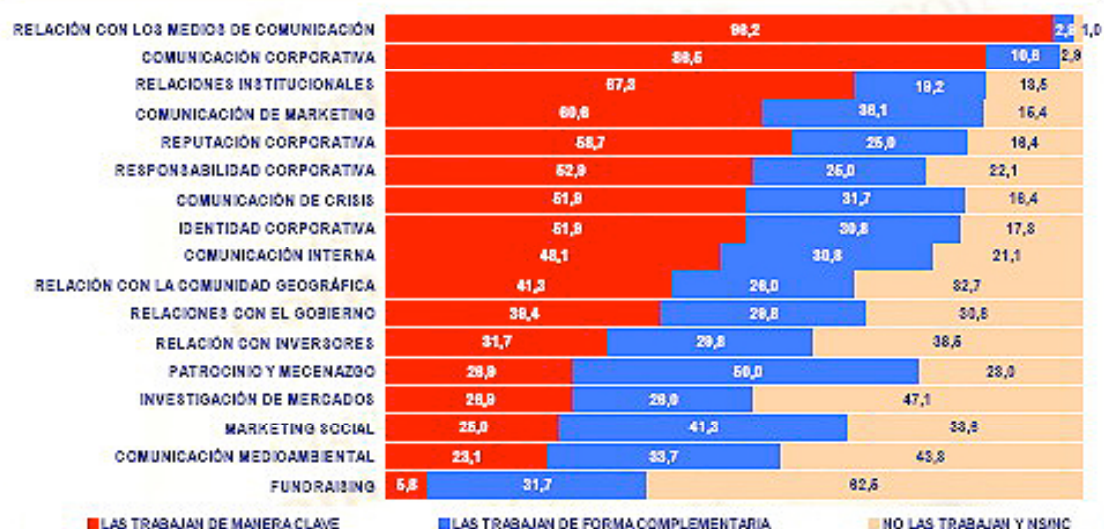
% consultoras de comunicación/RP



Base: Total de las consultoras de comunicación/RP

Disciplinas trabajadas por las consultoras de comunicación/RP

% consultoras de comunicación/RP



Base: Total de las consultoras de comunicación/RP

Disciplinas trabajadas por las consultoras de comunicación/RP de manera clave (1/2)



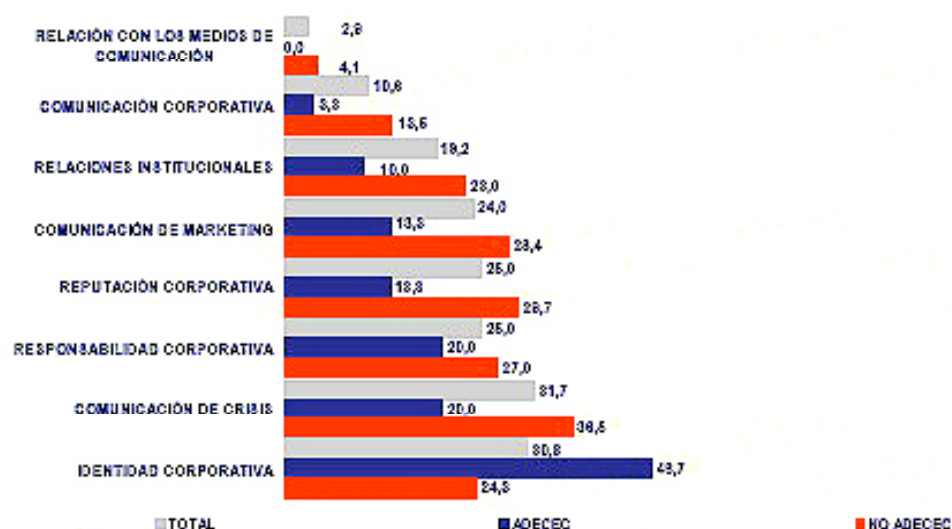
Base: Total de las consultoras de comunicación/RP

Disciplinas trabajadas por las consultoras de comunicación/RP de manera clave (2/2)



Base: Total de las consultoras de comunicación/RP

Disciplinas trabajadas por las consultoras de comunicación/RP de manera complementaria (1/2)



Base: Total de las consultoras de comunicación/RP

CAPITULO 5

**Análisis de resultados, valoración final
y conclusiones de la investigación**

Análisis de resultados, valoración final y conclusiones de la investigación

5.1. Análisis de resultados de la investigación

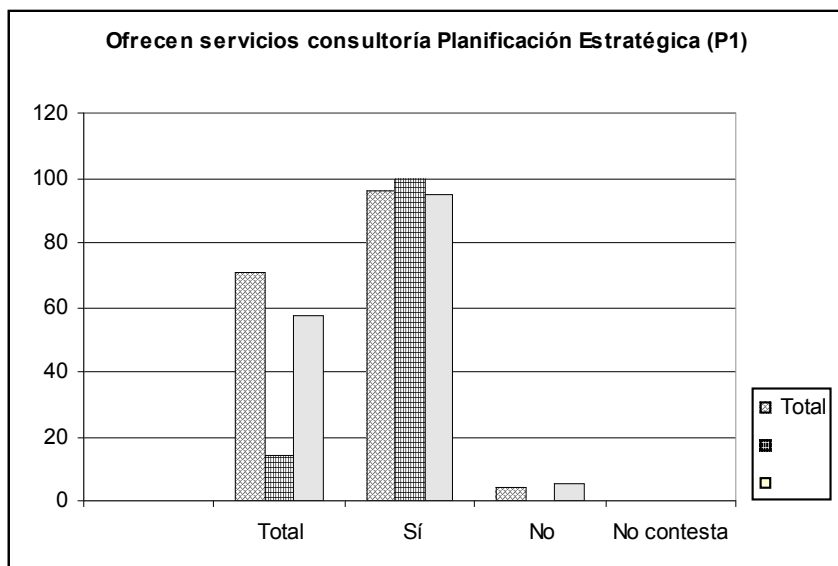
A continuación procederemos a presentar los resultados del trabajo de campo que ha configurado nuestra investigación. En primer lugar, introduciremos las respuestas obtenidas en cada una de las preguntas planteadas en la encuesta por parte de las agencias participantes para, posteriormente, analizar y valorar los resultados correspondientes, que se indican en formato de tabla numérica y, asimismo, en una representación gráfica que permite su mejor visualización. Recordemos que se obtuvieron 71 respuestas en total, de las cuales 14 correspondieron al colectivo de agencias y consultoras asociadas a ADECEC y 57 al grupo de las no asociadas a ADECEC.

- **Oferta de servicios de planificación estratégica**

Pregunta 1: *En su agencia, ¿ofrecen Uds. servicios de consultoría en planificación estratégica?*

	ADECEC		NO ADECEC		
P1		71		14	57
Sí		95,8%		100%	94,7%
No		4,2%			5,3%
No contesta					

Del total de 71 agencias y consultoras participantes, de las cuales se obtuvo respuesta en la totalidad de los casos, únicamente 3 de ellas (4,2%) respondieron que no contemplaban la planificación estratégica en su portafolio de productos/servicios. En consecuencia, pues, la práctica totalidad de las agencias y consultoras participantes (95,8%) estaban en condiciones de responder al resto del cuestionario planteado en el trabajo de campo, ya que sí ofrecían este tipo de servicios a sus clientes. A destacar que la totalidad (100%) de las agencias asociadas a ADECEC declararon prestar servicios estatégicos, contra un 94,7% de las no asociadas.



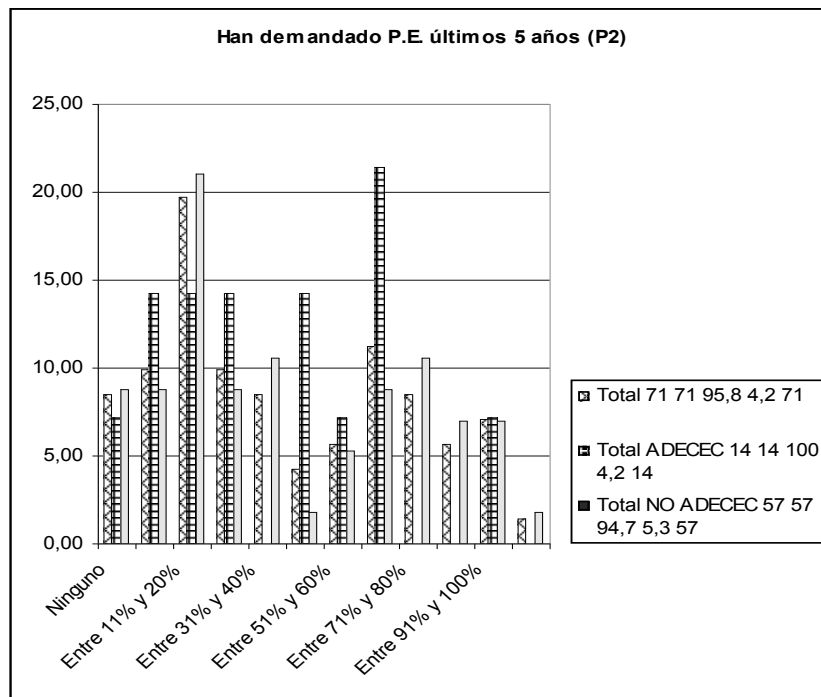
- Cientes que han demandado servicios de planificación estratégica en los últimos 5 años**

Pregunta 2: ¿Qué porcentaje de sus clientes estima que han demandado servicios de planificación estratégica en los últimos 5 años?

- Ninguno*
- Menos del 10%*
- Entre 11% y 20%*
- Entre 21% y 30%*
- Entre 31% y 40%*
- Entre 41% y 50%*
- Entre 51% y 60%*
- Entre 61% y 70%*
- Entre 71% y 80%*
- Entre 81% y 90%*
- Entre 91% y 100%*

P2	ADECEC		NO ADECEC		Total	Promedio
	71	8,45	14	7,14		
Ninguno	6	8,45	1	7,14	5	8,77
Menos del 10%	7	9,86	2	14,29	5	8,77
Entre 11% y 20%	14	19,72	2	14,29	12	21,05
Entre 21% y 30%	7	9,86	2	14,29	5	8,77
Entre 31% y 40%	6	8,45	0		6	10,53
Entre 41% y 50%	3	4,23	2	14,29	1	1,75
Entre 51% y 60%	4	5,63	1	7,14	3	5,26
Entre 61% y 70%	8	11,27	3	21,43	5	8,77
Entre 71% y 80%	6	8,45	0		6	10,53
Entre 81% y 90%	4	5,63	0		4	7,02
Entre 91% y 100%	5	7,04	1	7,14	4	7,02
No contesta	1	1,41	0		1	1,75

Del total de agencias y consultoras que ofrecen servicios de planificación estratégica a sus clientes 6 de ellas (8,45%) afirmaron que ninguno de ellos solicitó dicho tipo de servicios en los últimos 5 años (7,14% asociadas a ADECEC y 8,77% no asociadas). Puede observarse que del 91,5% de la demanda real, los clientes que solicitaron este tipo de servicios por debajo del 50% de las ocasiones asciende al 52,12% en el total promedio, distribuidos en un 57,60% en las agencias asociadas a ADECEC y en un 50,87% en las no asociadas. De ello puede concluirse que no existen grandes diferencias entre la demanda real de servicios de planificación estratégica de ambos colectivos, (tan sólo supera el no asociado a ADECEC a la patronal en un 6,73%). Así pues, en consecuencia, se concluye que algo más de la mitad de los clientes de ambos grupos acostumbran a demandar a sus agencias y consultoras únicamente servicios de corte táctico –o, lo que es lo mismo, con exclusión de estrategia- en aproximadamente la mitad de las veces.



- **Cientes que han demandado el servicio de planificación estratégica en los últimos 12 meses**

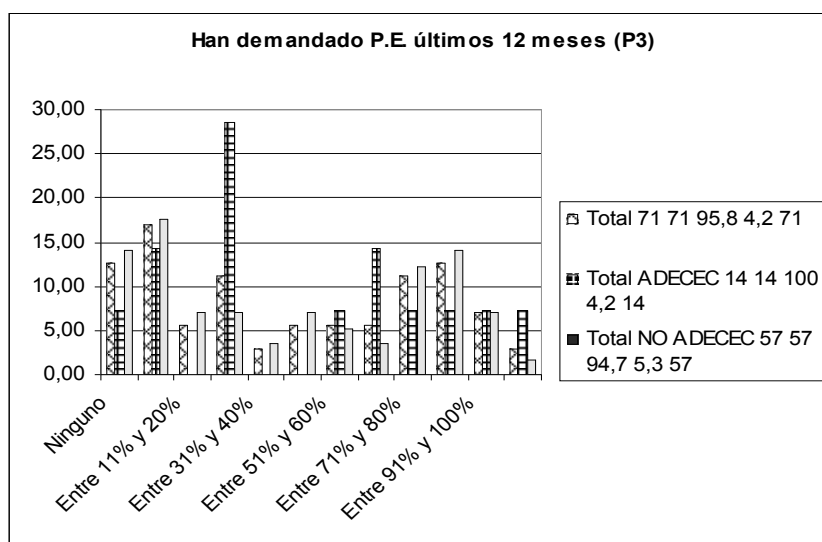
Pregunta 3: Y en los últimos 12 meses, ¿qué porcentaje de sus clientes estima Ud. que han demandado servicios de planificación estratégica?

- Ninguno
- Menos del 10%
- Entre 11% y 20%
- Entre 21% y 30%
- Entre 31% y 40%
- Entre 41% y 50%
- Entre 51% y 60%
- Entre 61% y 70%
- Entre 71% y 80%
- Entre 81% y 90%
- Entre 91% y 100%

	ADECEC		NO ADECEC			
P3		71		14		57
Ninguno	9	12,68	1	7,14	8	14,04
Menos del 10%	12	16,90	2	14,29	10	17,54
Entre 11% y 20%	4	5,63			4	7,02
Entre 21% y 30%	8	11,27	4	28,57	4	7,02
Entre 31% y 40%	2	2,82			2	3,51
Entre 41% y 50%	4	5,63			4	7,02
Entre 51% y 60%	4	5,63	1	7,14	3	5,26
Entre 61% y 70%	4	5,63	2	14,29	2	3,51
Entre 71% y 80%	8	11,27	1	7,14	7	12,28
Entre 81% y 90%	9	12,68	1	7,14	8	14,04
Entre 91% y 100%	5	7,04	1	7,14	4	7,02
No contesta	2	2,82	1	7,14	1	1,75

Del total de agencias y consultoras que ofrecen servicios de planificación estratégica a sus clientes un 12,68% afirmó que ninguno de ellos solicitó dicho tipo de servicios en los últimos 12 meses (7,14% asociadas a ADECEC y 14,29% no asociadas), de lo que se desprende que el porcentaje de la demanda real de este tipo de servicios en los últimos 12 meses alcanzó el 87,32%, produciéndose, así, un descenso del 4,18% de la demanda real con respecto al periodo más amplio de 5 años planteado en la pregunta anterior (nº 2).

Los clientes que demandaron estos servicios en un porcentaje inferior al 50% de las ocasiones se eleva al 42,86% entre las agencias asociadas a ADECEC y a un 42,11% entre las no asociadas (las diferencias entre ambos colectivos son prácticamente insignificantes, ya que ascienden solamente al 0,75%), y si bien se trata de un porcentaje muy alto –cercano al 45% de los casos-, supone un descenso ciertamente notable (9,26%) en relación al porcentaje resultante en ambos colectivos, comparativamente hablando, con respecto a la pregunta anterior (52,12% los últimos 5 años vs 42,86% los últimos 12 meses).



- **Cientes que han dedicado una parte de su presupuesto a investigación preliminar**

Pregunta 4: ¿Qué porcentaje de los clientes que SÍ han demandado sus servicios de planificación estratégica estima Ud. que han dedicado una parte de su presupuesto a realizar algún tipo de investigación preliminar?

Ninguno
 Menos del 10%
 Entre 11% y 20%
 Entre 21% y 30%
 Entre 31% y 40%
 Entre 41% y 50%
 Entre 51% y 60%
 Entre 61% y 70%
 Entre 71% y 80%
 Entre 81% y 90%
 Entre 91% y 100%

P4			ADECEC		NO ADECEC	
		71		14		57
Ninguno	5	7,04	1	7,14	4	7,02
Menos del 10%	24	33,80	5	35,71	19	33,33
Entre 11% y 20%	12	16,90	2	14,29	10	17,54
Entre 21% y 30%	7	9,86	1	7,14	6	10,53
Entre 31% y 40%	6	8,45	1	7,14	5	8,77
Entre 41% y 50%	1	1,41			1	1,75
Entre 51% y 60%	1	1,41	1	7,14		0,00
Entre 61% y 70%	1	1,41			1	1,75
Entre 71% y 80%	4	5,63	1	7,14	3	5,26
Entre 81% y 90%	3	4,23	1	7,14	2	3,51
Entre 91% y 100%	2	2,82			2	3,51
No contesta	5	7,04	1	7,14	4	7,02

Del total de agencias y consultoras que ofrecen servicios de planificación estratégica a sus clientes se desprende que un elevadísimo porcentaje (92,96% en promedio ponderado) llevó a cabo algún tipo de investigación preliminar en alguna ocasión (92,86% entre las agencias asociadas a ADECEC y un 92,98% entre las no asociadas), mientras que solamente un 7,04% no llegó a solicitar ningún tipo de investigación preliminar, pese a haber demandado servicios de consultoría estratégica (7,14% asociadas a ADECEC y 7,02% no asociadas). Sin embargo, en sentido estricto, debemos concluir que, en realidad, no se produjo una demanda real de este tipo de servicios en los casos indicados, toda vez que, como ha sido reiteradamente citado en capítulos anteriores, sin investigación previa no puede darse la planificación estratégica.

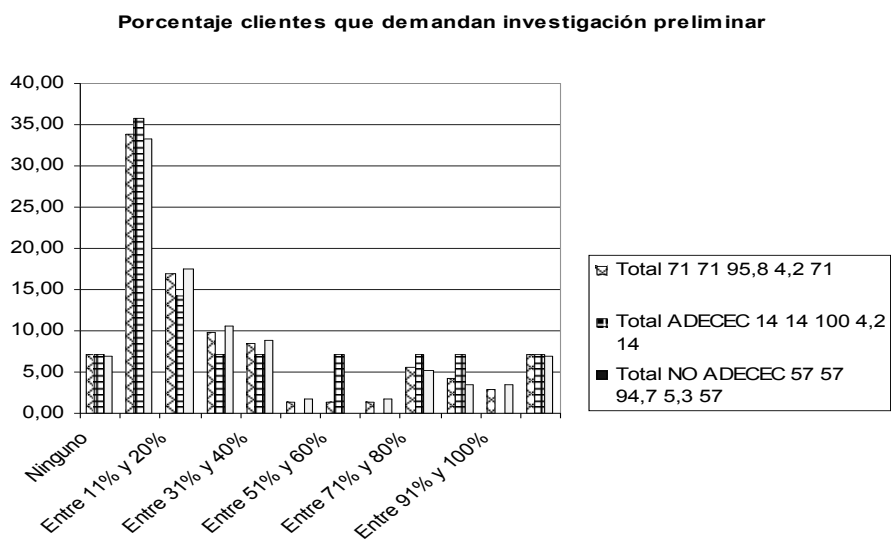
Como consecuencia de esta respuesta nos interrogamos bajo qué criterios ha sido respondida esta pregunta por parte de las agencias y consultoras, asociadas y no asociadas a ADECEC y si, en realidad, el concepto de 'estrategia' se concibe de forma idéntica o ampliamente diversa entre las varias personas que han respondido a la encuesta. Como ha quedado expuesto en el capítulo precedente, en el primer estudio llevado a cabo por ADECEC en 2002, las deficiencias terminológicas y conceptuales de todo tipo detectadas fueron destacables. Si con respecto al objeto de la propia actividad profesional (comunicación vs relaciones públicas) la confusión es notable, y un hecho análogo puede aplicarse a cierta confusión conceptual expresada con respecto a los servicios prestados (distinción errónea entre tácticas/herramientas, técnicas, sectores de actividad, etc.) en el citado estudio 2002, quizás pueda concluirse que un concepto a menudo polisémico y ambiguo como el de 'estrategia' pueda verse sometido a criterios inciertos, en analogía con los ejemplos anteriormente expuestos.

Así, pues, puede concluirse empíricamente que a la respuesta inicial obtenida de las preguntas nº 2 y nº 3 no puede ser considerada cierta, toda vez que habría que restarle el porcentaje de estos clientes que, en realidad, no demandaron estrategia, al no llevar a cabo investigación preliminar alguna. En consecuencia, pues, a tenor de lo expuesto, el porcentaje de la

demanda real de este tipo de servicios en los últimos 5 años no alcanzaría el 91,5%, del mismo modo que tampoco alcanzaría el 87,32% la de los últimos 12 meses, sino que, en realidad, supondrían los porcentajes ponderados siguientes:

- *Demanda real últimos 5 años:* 84,46% (91,50% - 7,04%)
- *Demanda real últimos 12 meses:* 80,28% (87,32% - 7,04%)

A lo anteriormente expuesto hay que añadir que el porcentaje de clientes para los que en alguna ocasión no se llevó a cabo investigación preliminar alguna en un porcentaje de casos inferior al 50% se eleva a un significativo 70,42% en la media ponderada (64,28% entre las agencias asociadas a ADECEC y 71,92% entre las no asociadas), lo cual indicaría, según las respuestas obtenidas, que en un porcentaje elevadísimo de ocasiones tampoco podría hablarse de aplicación estratégica en sentido estricto, agravándose significativamente la situación.



• **Cientes que han dedicado una parte de su presupuesto a investigación evaluativa posterior**

Pregunta 5: *¿Qué porcentaje de los clientes que Sí han demandado sus servicios de planificación estratégica estima Ud. que han dedicado una parte de su presupuesto a realizar algún tipo de investigación evaluativa posterior?*

- Ninguno*
- Menos del 10%*
- Entre 11% y 20%*
- Entre 21% y 30%*
- Entre 31% y 40%*
- Entre 41% y 50%*
- Entre 51% y 60%*
- Entre 61% y 70%*
- Entre 71% y 80%*
- Entre 81% y 90%*
- Entre 91% y 100%*

	ADECEC		NO ADECEC	
P5	71	14	57	
Ninguno	12	2	10	
Menos del 10%	18	4	14	
Entre 11% y 20%	9		9	
Entre 21% y 30%	2	1	1	
Entre 31% y 40%	8	2	6	

Entre 41% y 50%	5	7,04	3	21,43	2	3,51
Entre 51% y 60%						
Entre 61% y 70%						
Entre 71% y 80%	3	4,23			3	5,26
Entre 81% y 90%	6	8,45		0,00	6	10,53
Entre 91% y 100%	4	5,63	1	7,14	3	5,26
No contesta	4	5,63	1	7,14	3	5,26

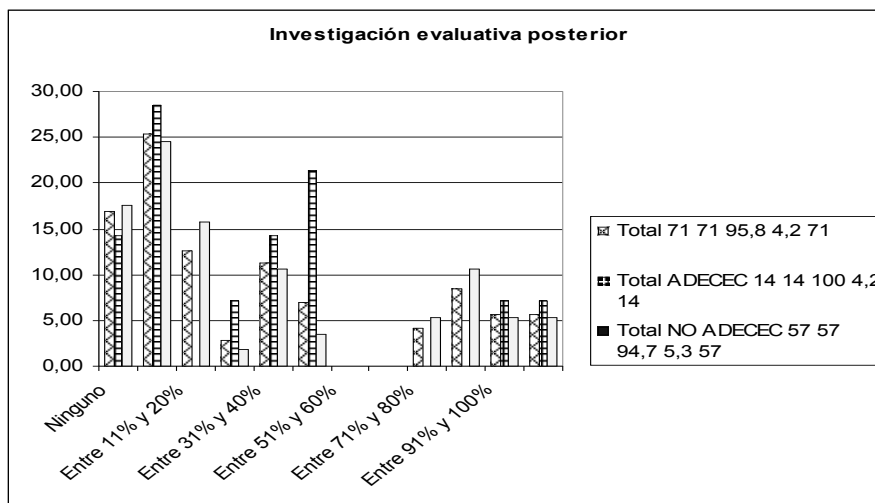
Del total de agencias y consultoras que dicen ofrecer servicios de planificación estratégica a sus clientes, un 16,90% del total afirmaron que ninguno de ellos solicitó tipo alguno de investigación evaluativa posterior, y ello pese a haber demandado servicios de consultoría estratégica (14,29% agencias asociadas a ADECEC y 17,54% no asociadas). En consecuencia, pues, ese casi 17% de los clientes que, en media ponderada, jamás han llevado a cabo este tipo de investigación sociológica tampoco pueden ser considerados como demandantes de servicios estratégicos, ya que no cumplen con el requisito de implementación de la 4ª y última etapa del proceso establecido en el modelo clásico marstoniano.

El 83,10% restante de la demanda ponderada se distribuyó de la siguiente forma: 85,71% en las agencias asociadas a ADECEC y 82,41% en las no asociadas lo cual provoca que, en realidad, los porcentajes reales, descontando el mencionado 16,9% anterior, se sitúen en las cifras siguientes:

- *media ponderada:* 66,20% (83,10% - 16,90%)
- *agencias asociadas a ADECEC:* 71,42% (85,71% - 14,29%)
- *agencias no asociadas a ADECEC:* 64,87% (82,41% - 17,54%)

Se nos antoja extraordinariamente extraño que un cliente demande servicios estratégicos y, posteriormente, renuncie a evaluar los resultados obtenidos nada menos que en un porcentaje cercano al 17% de los casos (16,90% en media ponderada). En efecto: si comparamos los datos obtenidos de forma directa en la respuesta anterior sobre investigación preliminar (92,96% en promedio ponderado: 92,86% en agencias asociadas a ADECEC y 92,98% en agencias no asociadas a ADECEC), la extrañeza se incrementa: ¿cómo es posible que habiéndose llevado a cabo una investigación inicial, no se exija una investigación comparativa posterior? Técnicamente hablando, ello supone la renuncia explícita a conocer la eficacia de la planificación estratégica. Nada más alejado, por lo tanto, del espíritu estratégico, focalizado a alcanzar un objetivo determinado y a evaluar el esfuerzo realizado a tal fin. Por consiguiente, pues, éste es el resultado real derivado de la comparativa de ambas preguntas con respecto a la *renuncia a evaluar los resultados finales conseguidos*:

- *media ponderada:* 9,86% (92,96% - 83,10%)
- *agencias asociadas a ADECEC:* 7,15% (92,86% - 85,71%)
- *agencias no asociadas a ADECEC:* 10,57% (92,98% - 82,41%)



- Presupuesto destinado a investigación preliminar**

Pregunta 6: ¿Podría Ud. especificar qué parte del total del presupuesto destinado a un programa o campaña suelen asignar sus clientes a algún tipo de investigación preliminar?

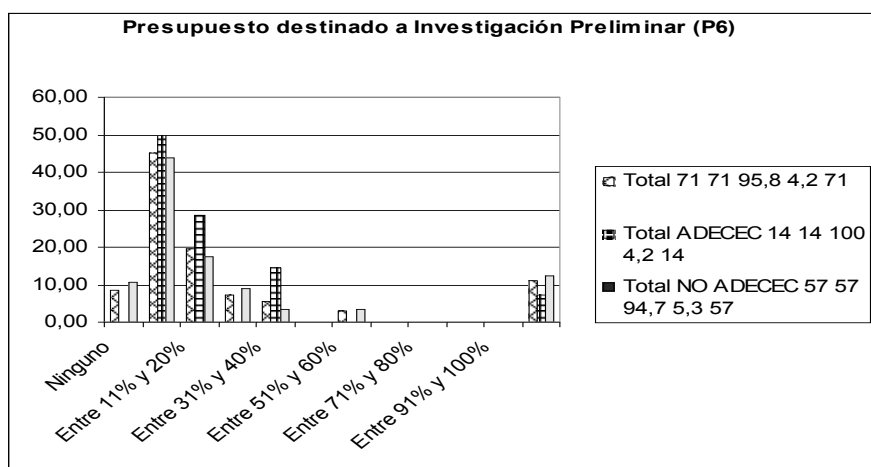
- Ninguno
- Menos del 10%
- Entre 11% y 20%
- Entre 21% y 30%
- Entre 31% y 40%
- Entre 41% y 50%
- Entre 51% y 60%
- Entre 61% y 70%
- Entre 71% y 80%
- Entre 81% y 90%
- Entre 91% y 100%

P6	ADECEC		NO ADECEC		Total	Promedio
	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje		
Ninguno	6	8,45	6	10,53	12	9,49
Menos del 10%	32	45,07	25	43,86	57	44,47
Entre 11% y 20%	14	19,72	10	17,54	24	18,63
Entre 21% y 30%	5	7,04	5	8,77	10	7,91
Entre 31% y 40%	4	5,63	2	3,51	6	4,57
Entre 41% y 50%	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Entre 51% y 60%	2	2,82	2	3,51	4	3,11
Entre 61% y 70%	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Entre 71% y 80%	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Entre 81% y 90%	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Entre 91% y 100%	0	0,00	0	0,00	0	0,00
No contesta	8	11,27	7	12,28	15	11,78

Del total de agencias y consultoras que ofrecen servicios de planificación estratégica a sus clientes, un 8,45% afirmaron que ninguno de ellos destinó partida presupuestaria alguna para hacer frente a algún tipo de investigación preliminar de sus programas o campañas (0% agencias asociadas a ADECEC y 10,53% las no asociadas). De ello se deduce que sí destinaron alguna partida presupuestaria el 91,55% restante de los clientes para los que se llevó a cabo un programa o campaña.

Recordemos que de las respuestas a la pregunta nº 4 (*¿Qué porcentaje de los clientes que **sí** han demandado sus servicios de planificación estratégica estima Ud. que han dedicado una parte de su presupuesto a realizar algún tipo de investigación preliminar?*) se concluyó que no destinaban presupuesto alguno a investigación preliminar un 7,04% (7,14% agencias asociadas a ADECEC y 7,02% agencias no asociadas a ADECEC). En esta ocasión la pregunta nº 6 plantea: *¿Podría Ud. especificar qué parte del total del presupuesto destinado a un programa o campaña suelen asignar sus clientes a algún tipo de investigación preliminar?*, y, se observan algunas incongruencias en la comparativa de las respuestas obtenidas. En primer lugar, destacamos que el enunciado de las preguntas podría haber inducido a algún error interpretativo: en el primer caso (pregunta nº 4) se hacía referencia expresa a los clientes que habían demandado servicios concretos de planificación estratégica, mientras que en la actual pregunta analizada (nº 6), solamente se hace mención al presupuesto asignado a un programa o campaña. Si bien es cierto que podría interpretarse “programa o campaña” desde una perspectiva exclusivamente táctica –esto es, excluyendo todo planteamiento de carácter estratégico–, consideramos que el hecho de que se destine algún porcentaje a la investigación preliminar sitúa la pregunta plenamente en el dominio de la estrategia, o no tendría sentido llevar a cabo una investigación previa. Conceptualmente, pues, nos inclinamos a desestimar totalmente la posible consideración exclusivamente táctica por parte de los encuestados, toda vez que el posible encargo puntual de un programa o campaña a una agencia por parte de un cliente eliminaría cualquier posibilidad de asignación de un partida presupuestaria destinada a investigación preliminar.

Realizada esta consideración terminológica y conceptual, se observa que, en el promedio ponderado, las respuestas negativas obtenidas de la pregunta nº 4 alcanzan el 7,04%, mientras que en la respuesta a la pregunta nº 6 se elevan a un 8,45%. Al analizar las respuestas de ambos colectivos, nos sorprende que las agencias asociadas a ADECEC respondieran negativamente en el 7,14% de los casos a la pregunta nº 4 y un 0% a lo mismo en la pregunta nº 6. Análogamente, la respuesta negativa de las agencias no asociadas a ADECEC a la pregunta nº 4 se cifró en el 7,02%, mientras que con respecto a la pregunta nº 6 alcanzó el 10,53%. Las diferencias observadas en los porcentajes de las respuestas citadas que, en atención a lo expuesto en el párrafo anterior, deberían coincidir, nos llevan a pensar en posibles confusiones conceptuales por parte de las personas que han respondido a las encuestas. Observamos, asimismo, que las respuestas en blanco (‘no contesta’) sufren un ligero incremento en la pregunta nº 6 con respecto a la nº 4.



- **Presupuesto destinado a investigación evaluativa posterior**

Pregunta 7: *¿Podría Ud. especificar qué parte del total del presupuesto destinado a un programa o campaña suelen asignar sus clientes a algún tipo de investigación evaluativa posterior?*

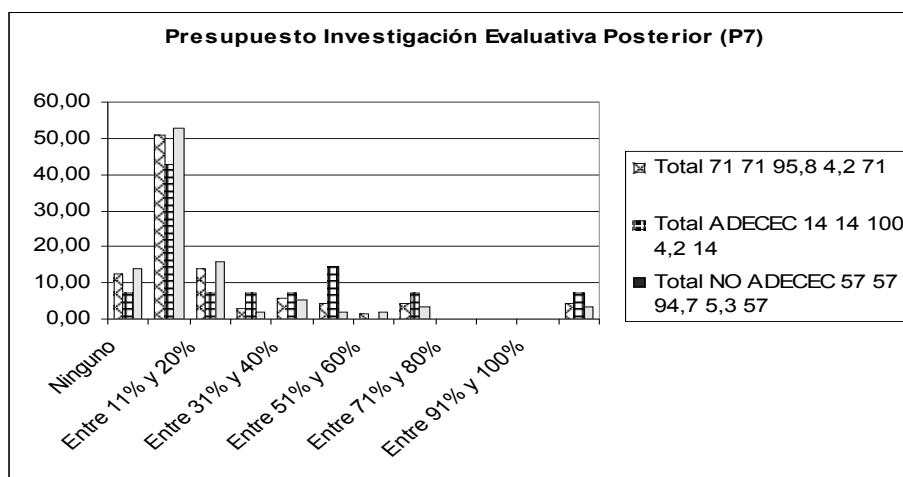
Ninguno
 Menos del 10%
 Entre 11% y 20%
 Entre 21% y 30%
 Entre 31% y 40%
 Entre 41% y 50%
 Entre 51% y 60%
 Entre 61% y 70%
 Entre 71% y 80%
 Entre 81% y 90%
 Entre 91% y 100%

P7	ADECEC		NO ADECEC		Total	%
	N	%	N	%		
		71		14		57
Ninguno	9	12,68	1	7,14	8	14,04
Menos del 10%	36	50,70	6	42,86	30	52,63
Entre 11% y 20%	10	14,08	1	7,14	9	15,79
Entre 21% y 30%	2	2,82	1	7,14	1	1,75
Entre 31% y 40%	4	5,63	1	7,14	3	5,26
Entre 41% y 50%	3	4,23	2	14,29	1	1,75
Entre 51% y 60%	1	1,41			1	1,75
Entre 61% y 70%	3	4,23	1	7,14	2	3,51
Entre 71% y 80%						
Entre 81% y 90%						
Entre 91% y 100%						
No contesta	3	4,23	1	7,14	2	3,51

Del total de agencias y consultoras que ofrecen servicios de planificación estratégica a sus clientes un 12,68% afirmaron que ninguno de ellos destinó partida presupuestaria alguna para hacer frente a algún tipo de investigación evaluativa posterior de sus programas o campañas (7,14% asociadas a ADECEC y 14,04% no asociadas). En consecuencia, el 87,32% sí destinaron algún presupuesto a esta tarea.

En la pregunta anterior (nº 6), un 8,45% de las agencias afirmaron que ninguno de sus clientes destinó partida presupuestaria alguna para hacer frente a algún tipo de investigación preliminar de sus programas o campañas (0% asociadas a ADECEC y 10,53% no asociadas), mientras que sí destinaron alguna partida presupuestaria el 91,55% restante de los clientes para los que se llevó a cabo un programa o campaña. Es evidente la existencia de un ligero mayor número de clientes que desean evaluar los resultados obtenidos tras el desarrollo de un programa o campaña (+4,23%) -y para ello invierten en investigación evaluativa posterior- que los que asignan presupuestos a la investigación preliminar. Sin embargo, la diferencia está por debajo del 5% y, en ese sentido, no podemos considerarla sensiblemente significativa, de lo cual puede deducirse que el porcentaje de respuestas con respecto a la asignación de presupuestos antes y después de la ejecución de un programa o campaña es prácticamente similar, lo que otorgaría un criterio de coherencia a las etapas primera y última del proceso de planificación estratégica en sentido marstoniano.

Asimismo, el grueso de las respuestas en el promedio ponderado (50,7%) indican que suele destinarse menos del 10% del total del presupuesto destinado a un programa o campaña a algún tipo de investigación evaluativa posterior (42,86% entre las agencias asociadas a ADECEC y 52,63% entre las no asociadas) y que, en el extremo opuesto, en ningún caso se ha destinado presupuesto alguno que supere en más del 60% el presupuesto total asignado.



• **Tipologías de investigación preliminar utilizadas**

Pregunta 8: La *investigación preliminar* de un programa o campaña realizado por su agencia suele ser mayoritariamente (indique, asimismo, el porcentaje aproximado)

Cualitativa %
 Cuantitativa %
 Ambas %

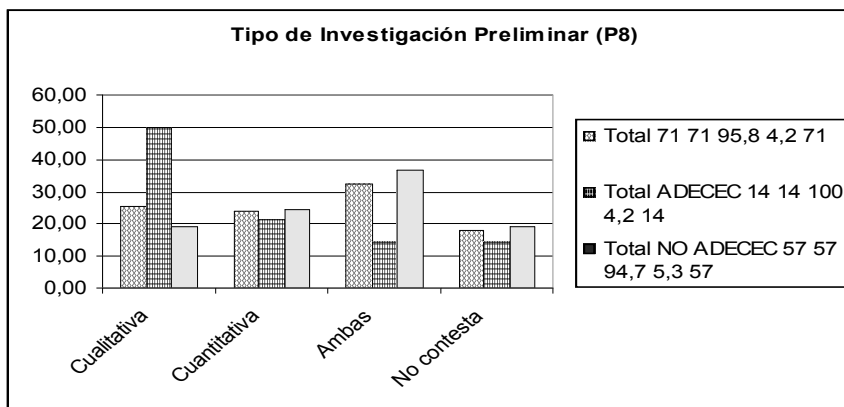
P8			ADECEC		NO ADECEC	
		71		14		57
Cualitativa	18	25,35	7	50,00	11	19,30
Cuantitativa	17	23,94	3	21,43	14	24,56
Ambas	23	32,39	2	14,29	21	36,84
No contesta	13	18,31	2	14,29	11	19,30
	71		14		57	
P8_1 Cualitativa	18		7		11	
0 a 25%	4	22,22	2	28,57	2	18,18
26 a 50%	5	27,78	1	14,29	4	36,36
51 a 75%	5	27,78	2	28,57	3	27,27
76 a 100%	4	22,22	2	28,57	2	18,18
No contesta						
P8_2 Cuantitativa	17		3		14	
0 a 25%	3	17,65	2	66,67	1	7,14
26 a 50%	6	35,29	1	33,33	5	35,71
51 a 75%	5	29,41			5	35,71
76 a 100%	3	17,65			3	21,43
No contesta						
P8_3 Ambas	23		2		21	
0 a 25%	4	17,39			4	19,05
26 a 50%	3	13,04	1	50,00	2	9,52
51 a 75%	1	4,35			1	4,76
76 a 100%	15	65,22	1	50,00	14	66,67
No contesta						

Del total de agencias y consultoras que ofrecen servicios de planificación estratégica a sus clientes se concluye que la investigación preliminar de un programa o campaña llevado a cabo para sus clientes correspondió a las tipologías siguientes:

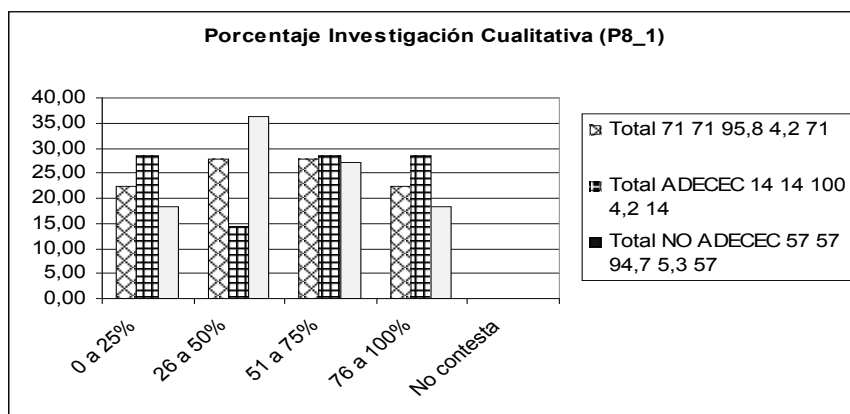
- 23,94% *Cuantitativa* (21,43% agencias asociadas y 24,56% agencias no asociadas)
- 25,35% *Cualitativa* (50,00% agencias asociadas y 19,30% agencias no asociadas)
- 32,39% *Ambas* (14,29% agencias asociadas y 36,84% agencias no asociadas)

Se observa que las diferencias en los porcentajes correspondientes a la investigación cuantitativa son muy pequeñas en ambos colectivos (en torno al 3% aproximadamente). Sin embargo, la investigación cualitativa es profusamente más utilizada en las agencias asociadas a ADECEC que en las que no lo están (diferencia a favor de las agencias asociadas a ADECEC del 30,70%), mientras que ocurre lo contrario en la respuesta correspondiente al uso de ambas metodologías de investigación sociológica (diferencia a favor de las agencias no asociadas a ADECEC del 22,55%).

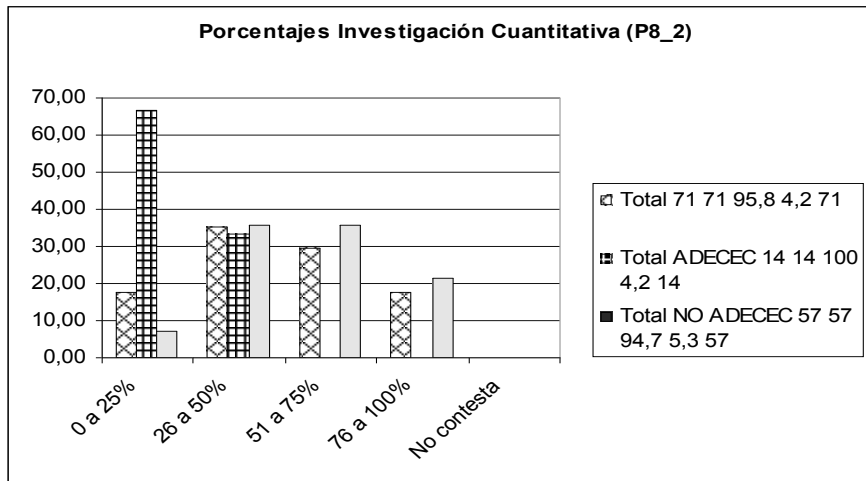
Destacamos, asimismo, el elevado porcentaje de respuestas en blanco (18,31% en promedio) en esta pregunta (14,29% agencias asociadas y 19,30% no asociadas).



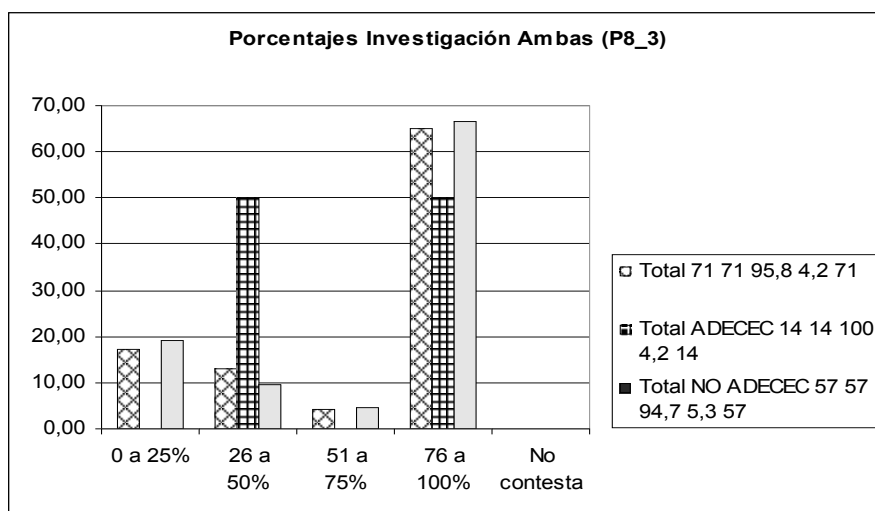
Las agencias y consultoras que declararon realizar únicamente investigación preliminar de tipo *cualitativa* ascendieron a un total de 18, de las cuales 7 pertenecían a ADECEC y 11 no estaban asociadas. Las respuestas se distribuyeron de la forma siguiente: exactamente la mitad (50,0% en promedio) del total declararon que habían realizado este tipo de investigación sociológica por debajo del 50% de las veces (42,86% agencias asociadas a ADECEC y 54,54% las agencias no asociadas).



Las agencias y consultoras que declararon realizar únicamente investigación preliminar de tipo *cuantitativa* ascendieron a un total de 17, de las cuales 3 pertenecían a ADECEC y 14 no estaban asociadas. Las respuestas se distribuyeron de la forma siguiente: el 52,94% en promedio ponderado declararon haber realizado este tipo de investigación sociológica por debajo del 50% de las veces (100% agencias asociadas a ADECEC y 42,85% las agencias no asociadas).



Las agencias y consultoras que declararon realizar *ambos tipos* de investigación preliminar (*cualitativa y cuantitativa*) ascendieron a un total de 23, de las cuales 2 pertenecían a ADECEC y 21 no estaban asociadas. Las respuestas se distribuyeron de la forma siguiente: el 30,43% en promedio del total declararon que habían realizado este tipo de investigación sociológica por debajo del 50% de las veces (50,0% agencias asociadas a ADECEC y 28,57% las agencias no asociadas).



• **Tipologías de investigación evaluativa posterior utilizadas**

Pregunta 9: La *investigación evaluativa posterior* de un programa o campaña realizado por su agencia suele ser mayoritariamente (indique, asimismo, el porcentaje aproximado)

Cualitativa %

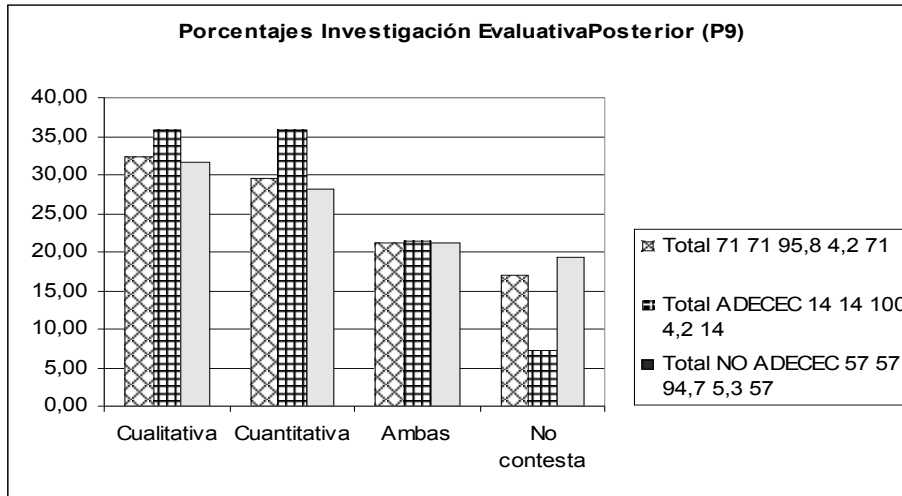
Cuantitativa %

Ambas %

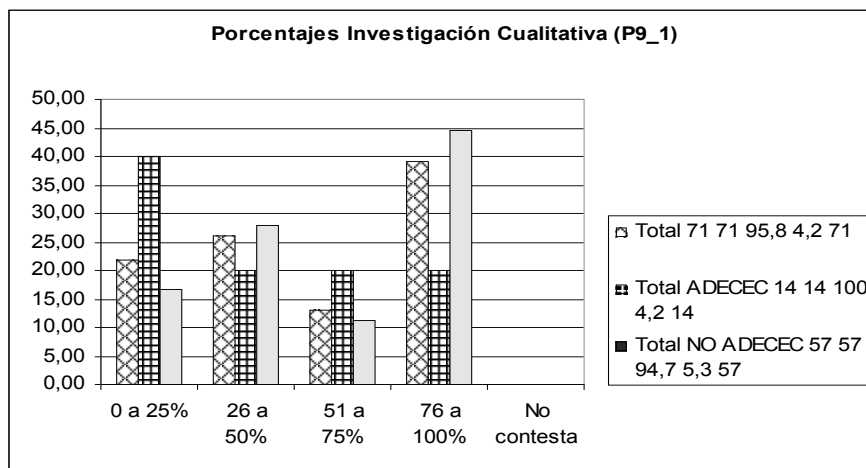
		ADECEC		NO ADECEC		
P9		71		14	57	
Cualitativa	23	32,39	5	35,71	18	31,58
Cuantitativa	21	29,58	5	35,71	16	28,07
Ambas	15	21,13	3	21,43	12	21,05
No contesta	12	16,90	1	7,14	11	19,30
	71					
P9_1 Cualitativa	23		5		18	
0 a 25%	5	21,74	2	40,00	3	16,67
26 a 50%	6	26,09	1	20,00	5	27,78
51 a 75%	3	13,04	1	20,00	2	11,11
76 a 100%	9	39,13	1	20,00	8	44,44
No contesta						
P9_2 Cuantitativa	21		5		16	
0 a 25%	3	14,29			3	18,75
26 a 50%	8	38,10	3	60,00	5	31,25
51 a 75%	4	19,05	1	20,00	3	18,75
76 a 100%	6	28,57	1	20,00	5	31,25
No contesta						
P9_3 Ambas	15		3		12	
0 a 25%	3	20,00			3	25,00
26 a 50%	2	13,33	1	33,33	1	8,33
51 a 75%	1	6,67			1	8,33
76 a 100%	9	60,00	2	66,67	7	58,33
No contesta						

Las agencias y consultoras que ofrecen servicios de planificación estratégica a sus clientes afirmaron que la investigación *evaluativa posterior* de un programa o campaña llevado a cabo para sus clientes correspondió a las tipologías siguientes:

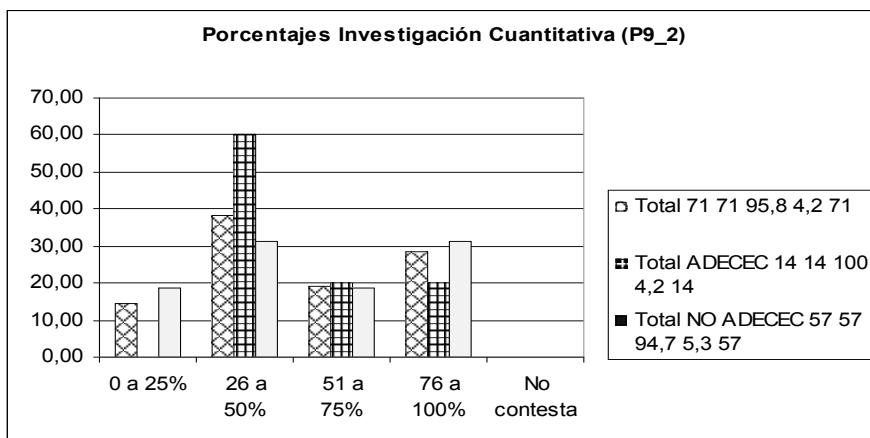
- *Cuantitativa*: 32,39% (35,71% agencias asociadas y 31,58% agencias no asociadas)
- *Cualitativa*: 29,58% (35,71% agencias asociadas y 28,07% agencias no asociadas)
- *Ambas*: 21,13% (21,43% agencias asociadas y 21,05% agencias no asociadas)



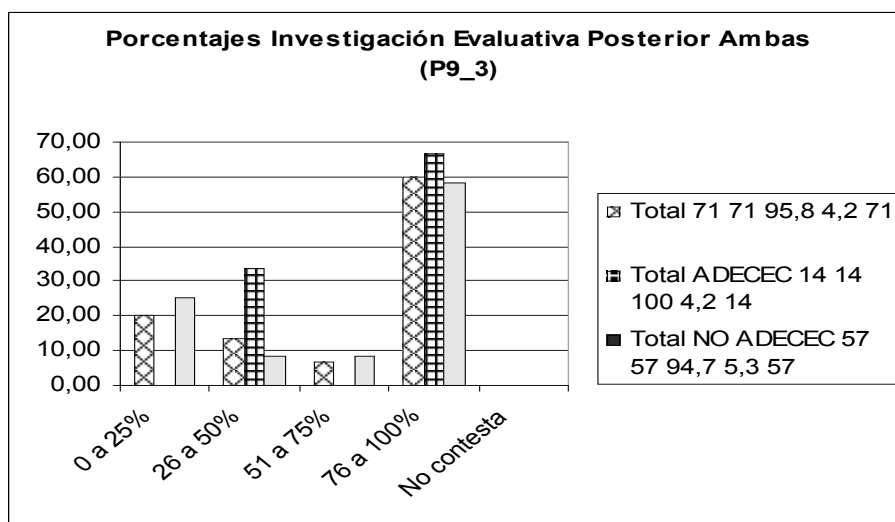
Las agencias y consultoras que declararon realizar únicamente investigación de evaluación posterior de tipo *cualitativa* ascendieron a un total de 23, de las cuales 5 pertenecían a ADECEC y 18 no estaban asociadas. Las respuestas se distribuyeron de la forma siguiente: el 47,83% en el promedio total declararon que habían realizado este tipo de investigación sociológica por debajo del 50% de las ocasiones (60,0% agencias asociadas a ADECEC y 44,45% las agencias no asociadas).



Las agencias y consultoras que declararon realizar únicamente investigación de evaluación posterior de tipo *cuantitativa* ascendieron a un total de 21, de las cuales 5 pertenecían a ADECEC y 16 no estaban asociadas. Las respuestas se distribuyeron de la forma siguiente: el 52,39% en el promedio ponderado del total declararon que habían realizado este tipo de investigación sociológica por debajo del 50% de las veces (60,0% agencias asociadas a ADECEC y 50,0% las agencias no asociadas).



Las agencias y consultoras que declararon realizar *ambos tipos* de investigación de evaluación posterior (*cualitativa y cuantitativa*) ascendieron a un total de 15, de las cuales 3 pertenecían a ADECEC y 12 no estaban asociadas. Las respuestas se distribuyeron de la forma siguiente: exactamente la tercera parte (33,33% en promedio ponderado) del total declararon que habían realizado este tipo de investigación sociológica por debajo del 50% de las ocasiones (33,33% agencias asociadas a ADECEC y 33,33% las agencias no asociadas).



• **Tipologías de investigación preliminar utilizadas**

Pregunta 10: *Por favor, indique si suelen emplear alguna de las tipologías de investigación preliminar indicadas a continuación, así como su porcentaje aproximado de utilización*

<i>Auditorías de Imagen Pública</i>	
<i>De Percepciones</i>	%
<i>De Opiniones</i>	%
<i>De Actitudes</i>	%
<i>Auditorías de Relaciones Públicas</i>	
<i>Audit "Publicity"</i>	%
<i>Audit Eventos</i>	%
<i>Audit "Lobbying"</i>	%
<i>Audit Comunicación Interna</i>	%
<i>Audit Clima Laboral</i>	%
<i>Audit Cultura Corporativa</i>	%
<i>Audit Sentido de Pertenencia</i>	%

Audit Crisis %
 Audit Flujos Comunicación %

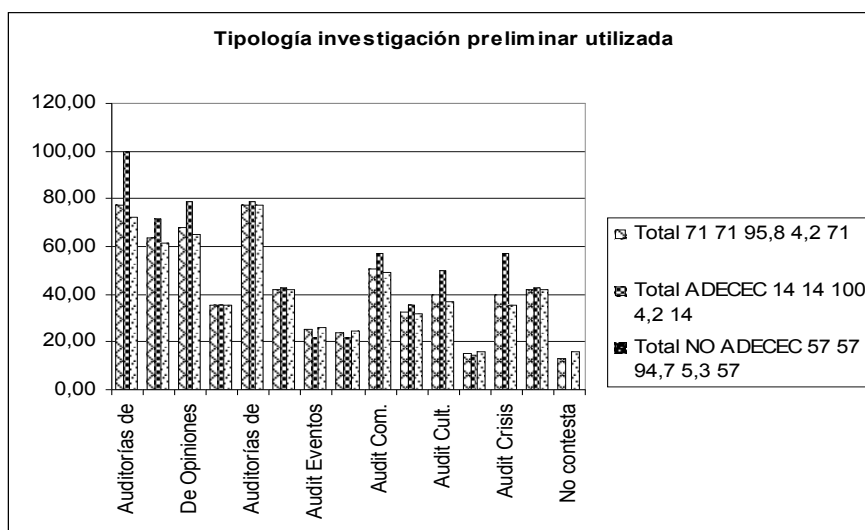
	ADECEC		NO ADECEC			
P10		71		14		57
Auditorias de imagen pública	55	77,46	14	100	41	71,93
De Percepciones	45	63,38	10	71,4	35	61,40
De Opiniones	48	67,61	11	78,6	37	64,91
De Actitudes	25	35,21	5	35,7	20	35,09
Auditorias de relaciones públicas	55	77,46	11	78,57	44	77,19
Audit "Publicity"	30	42,25	6	42,86	24	42,11
Audit Eventos	18	25,35	3	21,43	15	26,32
Audit "Lobbying"	17	23,94	3	21,43	14	24,56
Audit Com. Interna	36	50,70	8	57,14	28	49,12
Audit Clima laboral	23	32,39	5	35,71	18	31,58
Audit Cult. Corporat.	28	39,44	7	50,00	21	36,84
Audit de Sentido de Pertenencia	11	15,49	2	14,29	9	15,79
Audit Crisis	28	39,44	8	57,14	20	35,09
Audit Flujos Comunic	30	42,25	6	42,86	24	42,11
No contesta	9	12,68			9	15,79
P10_1 Percepc.		45		10		35
0 a 25%	10	22,22	1	10,00	9	25,71
26 a 50%	23	51,11	6	60,00	17	48,57
51 a 75%	2	4,44	1	10,00	1	2,86
76 a 100%	10	22,22	2	20,00	8	22,86
P10_2 Opiniones		48		11		37
0 a 25%	12	25,00	2	18,18	10	27,03
26 a 50%	25	52,08	6	54,55	19	51,35
51 a 75%	4	8,33		0,00	4	10,81
76 a 100%	7	14,58	3	27,27	4	10,81
P10_3 Actitudes		25		5		20
0 a 25%	8	32,00	2	40	6	30,00
26 a 50%	14	56,00	3	60	11	55,00
51 a 75%						0,00
76 a 100%	3	12,00			3	15,00
No contesta						
P10_4 Publicity		30		6		24
0 a 25%	11	36,67	3	50,00	8	33,33
26 a 50%	4	13,33	1	16,67	3	12,50
51 a 75%	8	26,67	1	16,67	7	29,17
76 a 100%	7	23,33	1	16,67	6	25,00
No contesta						0,00
P10_5 Eventos		18		3		15
0 a 25%	13	72,22	2	66,67	11	73,33
26 a 50%						
51 a 75%	2				2	13,33
76 a 100%	3	16,67	1	33,33	2	13,33
No contesta						
P10_6 Lobbying		17		3		14
0 a 25%	15	88,24	3	100	12	85,71

26 a 50%	1	5,88			1	7,14
51 a 75%						
76 a 100%	1	5,88			1	7,14
No contesta						
P10_7 Com. Int.		36		8		28
0 a 25%	24	66,67	6	75	18	64,29
26 a 50%	6	16,67	2	25	4	14,29
51 a 75%	3	8,33			3	10,71
76 a 100%	3	8,33			3	10,71
No contesta						
P10_8 Clima Lab.		23		5		18
0 a 25%	16	69,57	5	100	11	61,11
26 a 50%	2	8,70			2	11,11
51 a 75%	3	13,04			3	16,67
76 a 100%	2	8,70			2	11,11
No contesta						0,00
P10_9 Cult. Corp.		28		7		21
0 a 25%	21	75,00	7	100	14	66,67
26 a 50%	4	14,29			4	19,05
51 a 75%	2	7,14			2	9,52
76 a 100%	1	3,57			1	4,76
No contesta						
P10_10 Sent. Pert		11		2		9
0 a 25%	9	81,82	2	100	7	77,78
26 a 50%						
51 a 75%						
76 a 100%	2	18,18			2	22,22
No contesta						
P10_11 Crisis		28		8		20
0 a 25%	19	67,86	6	75,00	13	65,00
26 a 50%	5	17,86	1	12,50	4	20,00
51 a 75%						
76 a 100%	4	14,29	1	12,50	3	15,00
No contesta						
P10_12 Flujos Comunicación		30		6		24
0 a 25%	21	70,00	5	83,33	16	66,67
26 a 50%	4	13,33			4	16,67
51 a 75%	2	6,67	1	16,67	1	4,17
76 a 100%	3	10,00			3	12,50
No contesta						

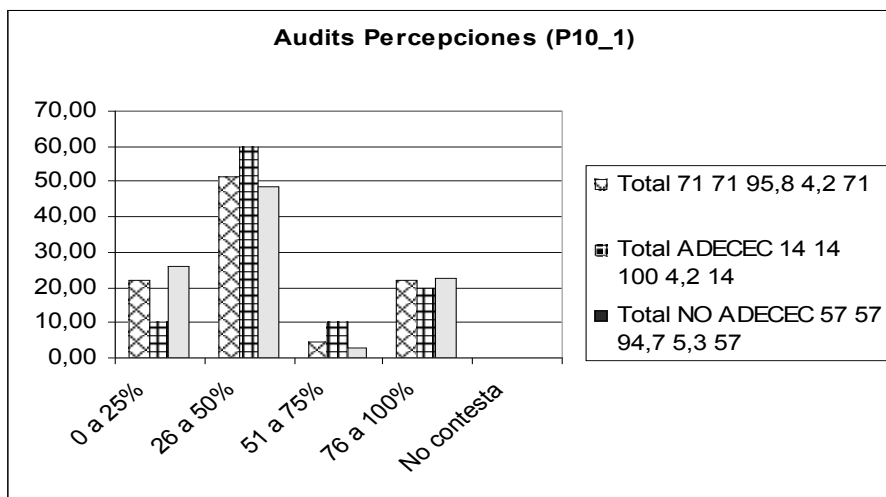
Las agencias y consultoras que ofrecen servicios de planificación estratégica a sus clientes afirmaron que la investigación preliminar de un programa o campaña llevado a cabo para sus clientes correspondió a las tipologías siguientes:

- **Auditorías de Imagen Pública:** 77,46% en promedio (100% agencias asociadas y 71,93% agencias no asociadas), distribuidas del siguiente modo:
 - *Auditoras de Percepciones:* 63,38% en promedio (71,4% agencias asociadas y 61,40% agencias no asociadas)
 - *Auditorías de Opiniones:* 67,61% en promedio (78,6% agencias asociadas y 64,91% agencias no asociadas)

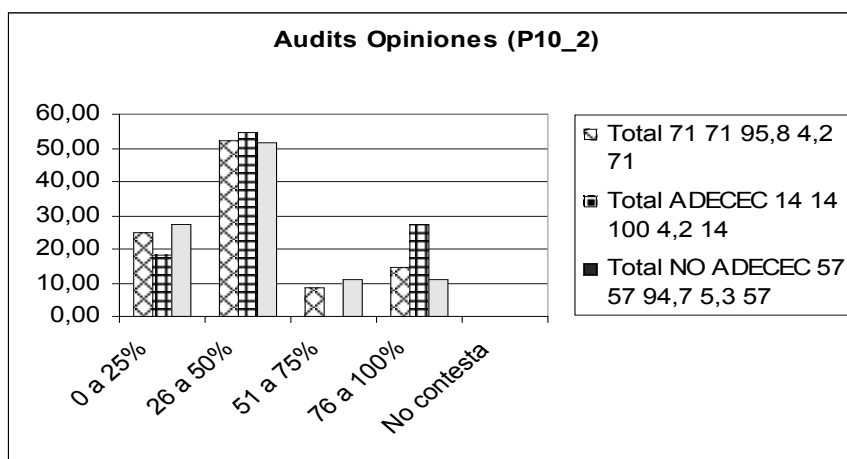
- *Auditorías de Actitudes*: 35,21% en promedio (35,7% agencias asociadas y 35,09 agencias no asociadas)
- **Auditorías de Relaciones Públicas**: 77,46% en promedio (78,57% agencias asociadas y 77,19% agencias no asociadas), distribuidas así:
 - *Auditorías de Publicity*: 42,25% en promedio (42,86% agencias asociadas y 42,11% agencias no asociadas)
 - *Auditorías de Eventos*: 25,35% en promedio (21,43% agencias asociadas y 26,32% agencias no asociadas)
 - *Auditorías de Lobbying*: 23,94% en promedio (21,43% agencias asociadas y 24,56% agencias no asociadas)
 - *Auditorías de Comunicación Interna*: 50,70% en promedio (57,14% agencias asociadas y 49,12% agencias no asociadas)
 - *Auditorías de Clima Laboral*: 32,39% en promedio (35,71% agencias asociadas y 31,58% agencias no asociadas)
 - *Auditorías de Cultura Corporativa*: 39,44% en promedio (50,0% agencias asociadas y 36,84% agencias no asociadas)
 - *Auditorías de Sentido de Pertenencia*: 15,49% en promedio (14,29% agencias asociadas y 15,79% agencias no asociadas)
 - *Auditorías de Crisis*: 39,44% en promedio (57,14% agencias asociadas y 35,09% agencias no asociadas)
 - *Auditorías de Flujos de Comunicación*: 42,25% en promedio (42,86% agencias asociadas y 42,11% agencias no asociadas).



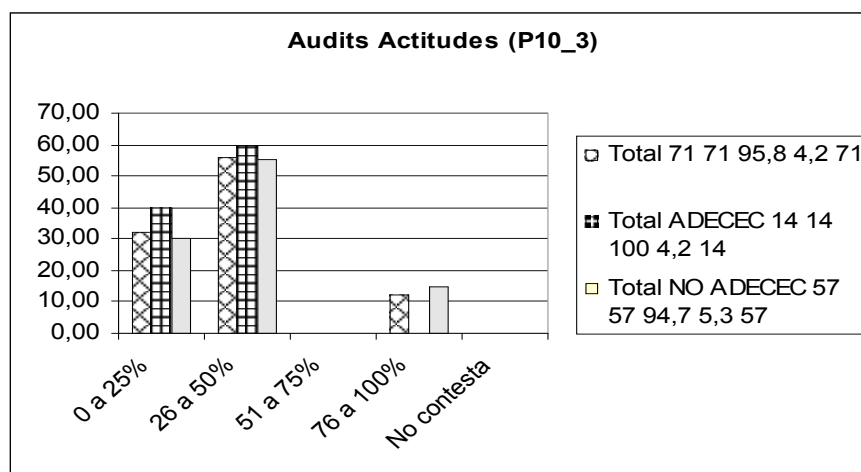
Las agencias y consultoras que declararon realizar *Auditorías de Percepciones* en la investigación preliminar ascendieron a un total de 45, de las cuales 10 pertenecían a ADECEC y 35 no estaban asociadas. Se indican a continuación los porcentajes de utilización de este tipo de auditorías: el 73,33% en promedio del total declararon que habían realizado este tipo de investigación sociológica por debajo del 50% de las veces (70,0% agencias asociadas a ADECEC y 74,28% las agencias no asociadas).



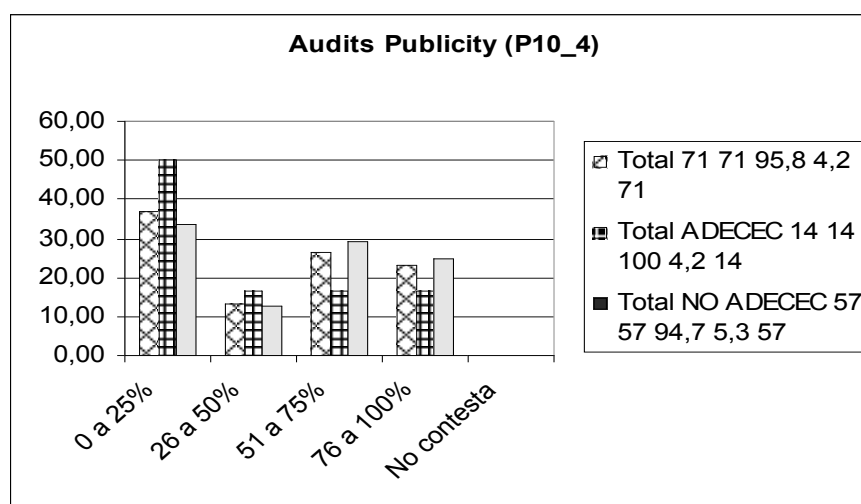
Las agencias y consultoras que declararon realizar *Auditorías de Opiniones* en la investigación preliminar ascendieron a un total de 48, de las cuales 11 pertenecían a ADECEC y 37 no estaban asociadas. Se indican a continuación los porcentajes de utilización de este tipo de auditorías: el 77,08% en promedio del total declararon que habían realizado este tipo de investigación sociológica por debajo del 50% de las veces (72,73% agencias asociadas a ADECEC y 78,38% las agencias no asociadas).



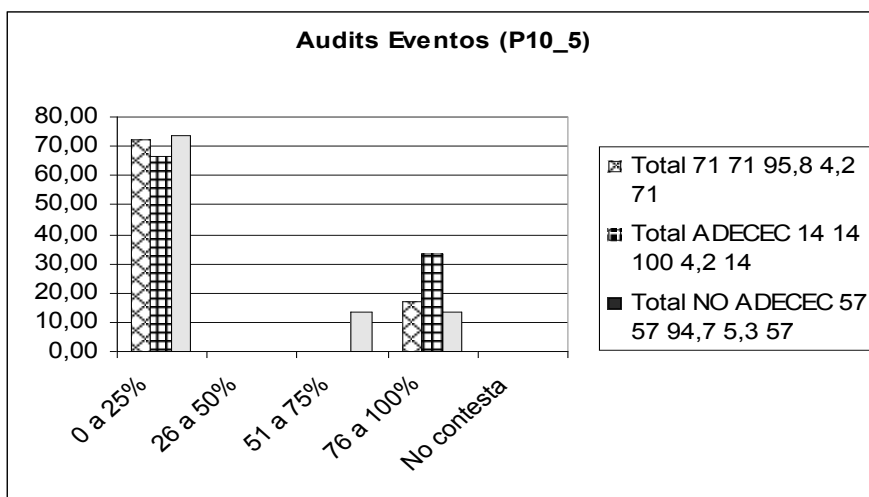
Las agencias y consultoras que declararon realizar *Auditorías de Actitudes* en la investigación preliminar ascendieron a un total de 25, de las cuales 5 pertenecían a ADECEC y 20 no estaban asociadas. Se indican a continuación los porcentajes de utilización de este tipo de auditorías: el 88,0% en promedio del total declararon que habían realizado este tipo de investigación sociológica en menos del 50% de las ocasiones (100% agencias asociadas a ADECEC y 85,0% las agencias no asociadas).



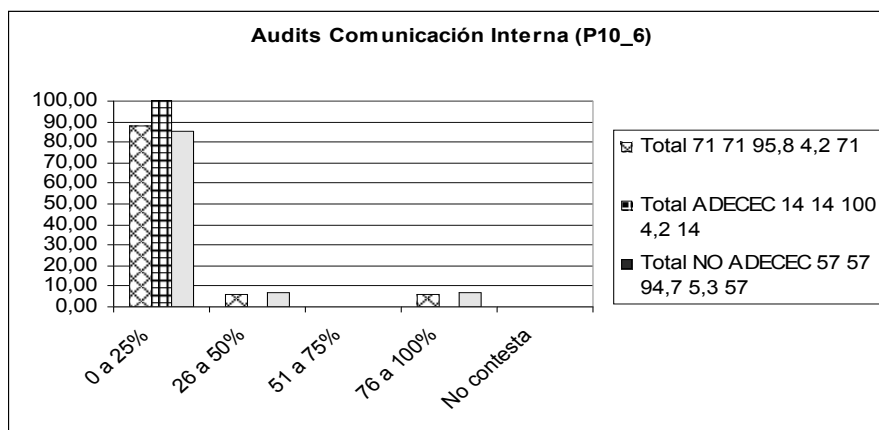
Las agencias y consultoras que declararon realizar *Auditorías de Publicidad* en la investigación preliminar ascendieron a un total de 30, de las cuales 6 pertenecían a ADECEC y 24 no estaban asociadas. Se indican a continuación los porcentajes de utilización de este tipo de auditorías: el 50,0% en promedio del total declararon que habían realizado este tipo de investigación sociológica por debajo del 50% de las veces (66,67% agencias asociadas a ADECEC y 45,83% las agencias no asociadas).



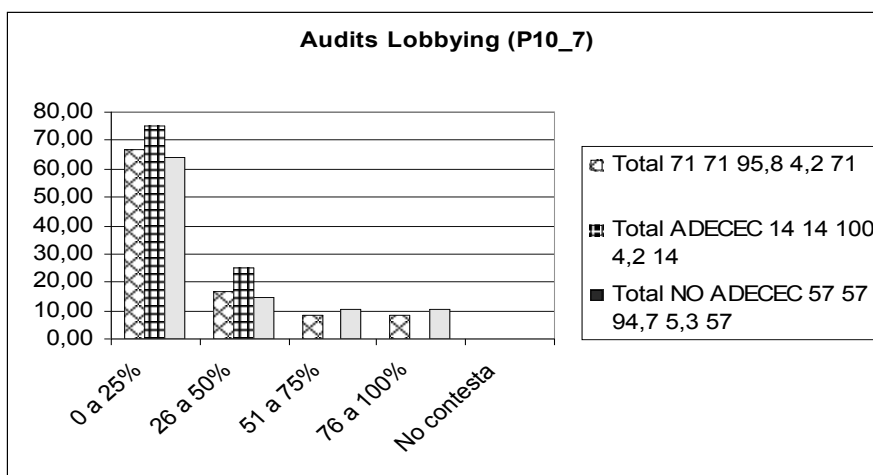
Las agencias y consultoras que declararon realizar *Auditorías de Eventos* en la investigación preliminar ascendieron a un total de 18, de las cuales 3 pertenecían a ADECEC y 15 no estaban asociadas. Se indican a continuación los porcentajes de utilización de este tipo de auditorías: el 72,22% en promedio del total declararon que habían realizado este tipo de investigación sociológica menos del 50% de las veces (66,67% agencias asociadas a ADECEC y 73,33% las agencias no asociadas).



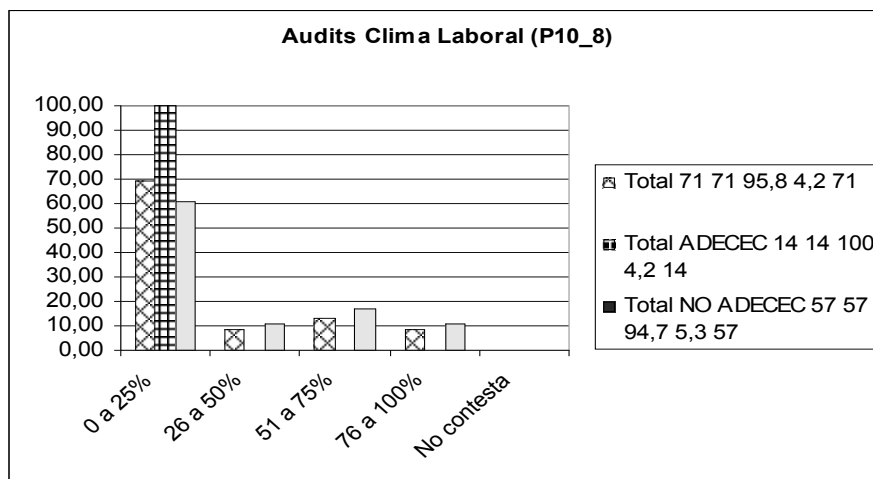
Las agencias y consultoras que declararon realizar *Auditorías de Comunicación Interna* en la investigación preliminar ascendieron a un total de 17, de las cuales 3 pertenecían a ADECEC y 14 no estaban asociadas. Se indican a continuación los porcentajes de utilización de este tipo de auditorías: el 83,34% en promedio del total declararon que habían realizado este tipo de investigación sociológica por debajo del 50% de las veces (100% agencias asociadas a ADECEC y 78,58% las agencias no asociadas).



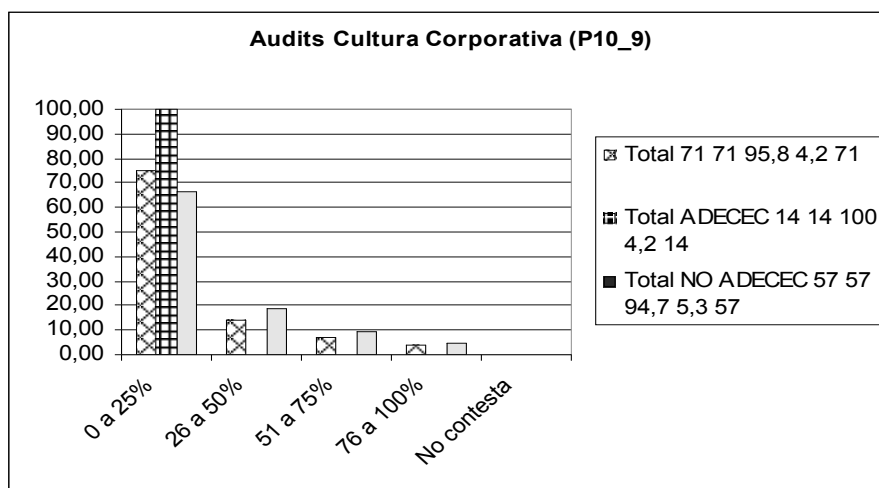
Las agencias y consultoras que declararon realizar *Auditorías de Lobbying* en la investigación preliminar ascendieron a un total de 36, de las cuales 8 pertenecían a ADECEC y 28 no estaban asociadas. Se indican a continuación los porcentajes de utilización de este tipo de auditorías: el 94,12% en promedio del total declararon que habían realizado este tipo de investigación sociológica menos del 50% de las veces (100% agencias asociadas a ADECEC y 92,85% las agencias no asociadas).



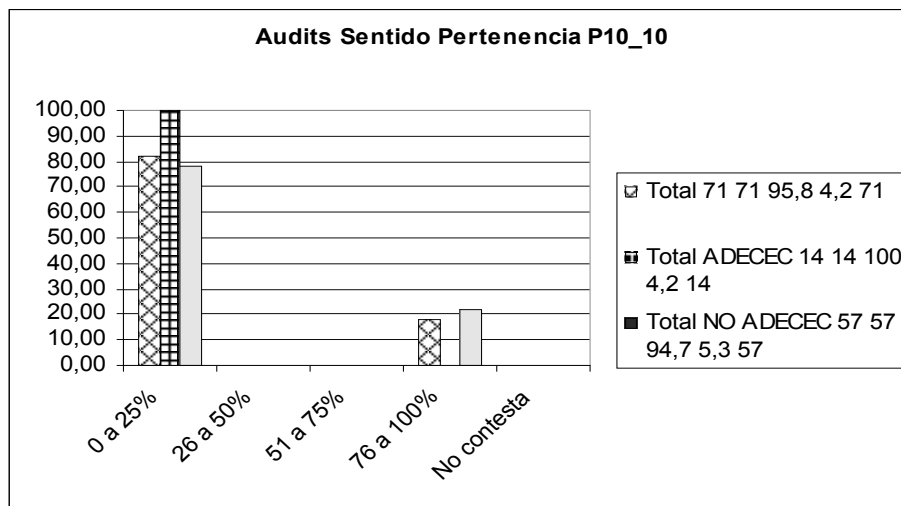
Las agencias y consultoras que declararon realizar *Auditorías de Clima Laboral* en la investigación preliminar ascendieron a un total de 23, de las cuales 5 pertenecían a ADECEC y 18 no estaban asociadas. Se indican a continuación los porcentajes de utilización de este tipo de auditorías: el 78,27% en promedio del total declararon que habían realizado este tipo de investigación sociológica por debajo del 50% de las veces (100% agencias asociadas a ADECEC y 72,22% las agencias no asociadas).



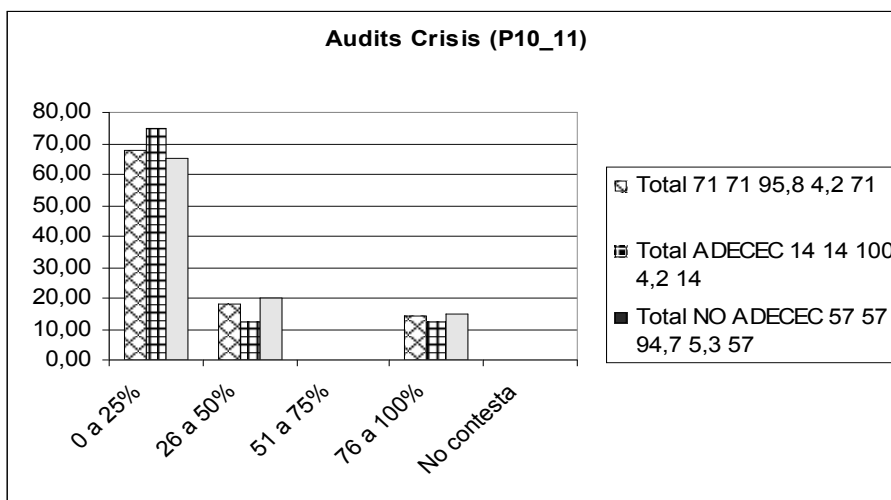
Las agencias y consultoras que declararon realizar *Auditorías de Cultura Corporativa* en la investigación preliminar ascendieron a un total de 28, de las cuales 7 pertenecían a ADECEC y 21 no estaban asociadas. Se indican a continuación los porcentajes de utilización de este tipo de auditorías: el 89,29% en promedio del total declararon que habían realizado este tipo de investigación sociológica menos del 50% de las veces (100% agencias asociadas a ADECEC y 85,72% las agencias no asociadas).



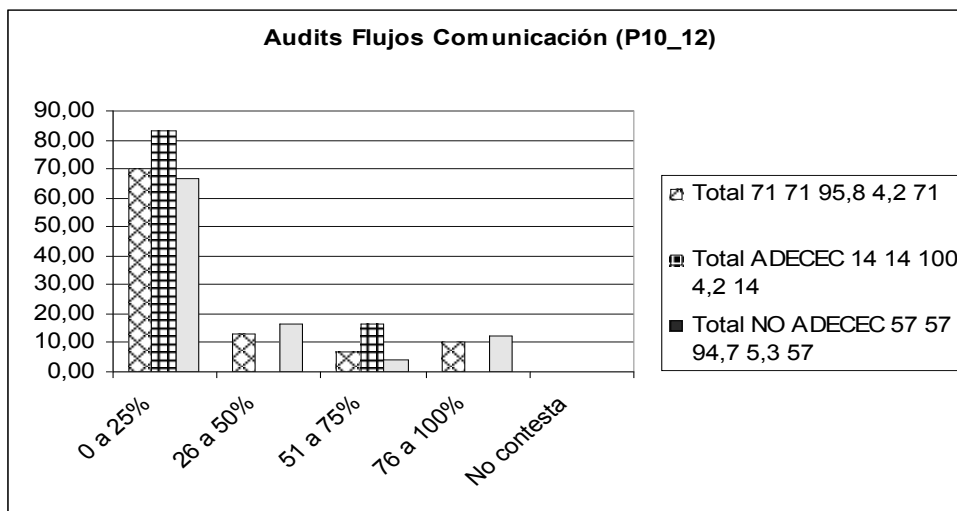
Las agencias y consultoras que declararon realizar *Auditorías de Sentido de Pertenencia* en la investigación preliminar ascendieron a un total de 11, de las cuales 2 pertenecían a ADECEC y 9 no estaban asociadas. Se indican a continuación los porcentajes de utilización de este tipo de auditorías: el 81,82% en promedio del total declararon que habían realizado este tipo de investigación sociológica por debajo del 50% de las veces (100% agencias asociadas a ADECEC y 77,78% las agencias no asociadas).



Las agencias y consultoras que declararon realizar *Auditorías de Crisis* en la investigación preliminar ascendieron a un total de 28, de las cuales 8 pertenecían a ADECEC y 20 no estaban asociadas. Se indican a continuación los porcentajes de utilización de este tipo de auditorías: el 85,72% en promedio del total declararon que habían realizado este tipo de investigación sociológica menos del 50% de las veces (87,50% agencias asociadas a ADECEC y 85,00% las agencias no asociadas).



Las agencias y consultoras que declararon realizar *Auditorías de Flujos de Comunicación* en la investigación preliminar ascendieron a un total de 30, de las cuales 6 pertenecían a ADECEC y 24 no estaban asociadas. Se indican a continuación los porcentajes de utilización de este tipo de auditorías: el 83,33% en promedio del total declararon que habían realizado este tipo de investigación sociológica por debajo del 50% de las veces (83,33% agencias asociadas a ADECEC y 83,34% las agencias no asociadas).



• **Tipologías de investigación evaluativa posterior utilizadas**

Pregunta 11: *Por favor, indique si suelen emplear alguna de las tipologías de investigación evaluativa posterior indicadas a continuación, así como su porcentaje aproximado de utilización*

<i>Auditorías de Imagen Pública</i>	
<i>De Percepciones</i>	%
<i>De Opiniones</i>	%
<i>De Actitudes</i>	%
<i>Auditorías de Relaciones Públicas</i>	
<i>Audit "Publicity"</i>	%
<i>Audit Eventos</i>	%
<i>Audit "Lobbying"</i>	%
<i>Audit Comunicación Interna</i>	%
<i>Audit Clima Laboral</i>	%

Audit Cultura Corporativa %

Audit Sentido de Pertenencia %

Audit Crisis %

Audit Flujos Comunicación %

	ADECEC		NO ADECEC			
P11		71		14		57
Auditorías de imagen pública	45	63,38	12	85,71	33	57,89
De Percepciones	36	50,70	9	64,29	27	47,37
De Opiniones	35	49,30	9	64,29	26	45,61
De Actitudes	20	28,17	5	35,71	15	26,32
Auditorías de relaciones públicas	49	69,01	11	78,57	38	66,67
Audit "Publicity"	29	40,85	6	42,86	23	40,35
Audit Eventos	16	22,54	2	14,29	14	24,56
Audit "Lobbying"	15	21,13	2	14,29	13	22,81
Audit Com. Interna	27	38,03	7	50,00	20	35,09
Audit Clima laboral	18	25,35	4	28,57	14	24,56
Audit Cult. Corporat.	22	30,99	5	35,71	17	29,82
Audit de Sentido de Pertenencia	11	15,49	3	21,43	8	14,04
Audit Crisis	29	40,85	7	50,00	22	38,60
Audit Flujos Comunic	20	28,17	4	28,57	16	28,07
No contesta	15	21,13	1	7,14	14	24,56
P11_1 Percepc.		37		9		28
0 a 25%	13	35,14	3	33,33	10	35,71
26 a 50%	14	37,84	2	22,22	12	42,86
51 a 75%	1	2,70	1	11,11	0	
76 a 100%	9	24,32	3	33,33	6	21,43
No contesta						
P11_2 Opiniones		36		9		27
0 a 25%	14	38,89	4	44,44	10	37,04
26 a 50%	13	36,11	3	33,33	10	37,04
51 a 75%	3	8,33		0,00	3	11,11
76 a 100%	6	16,67	2	22,22	4	14,81
No contesta						
P11_3 Actitudes		20		5		15
0 a 25%	8	40	4	80	4	26,67
26 a 50%	9	45	1	20	8	53,33
51 a 75%						
76 a 100%	3	15			3	20,00
No contesta						
P11_4 Publicity		29		6		23
0 a 25%	11	37,93	3	50,00	8	34,78
26 a 50%	3	10,34	1	16,67	2	8,70
51 a 75%	7	24,14		0,00	7	30,43
76 a 100%	8	27,59	2	33,33	6	26,09
No contesta						
P11_5 Eventos		16		2		14
0 a 25%	11	68,75	2	100	9	64,29
26 a 50%	3	18,75			3	21,43
51 a 75%	1	6,25			1	7,14

76 a 100%	1	6,25			1	7,14
No contesta						
P11_6 Lobbying		15		2		13
0 a 25%	12	80,00	2	100	10	76,92
26 a 50%	2	13,33			2	15,38
51 a 75%						
76 a 100%	1	6,67			1	7,69
No contesta						
P11_7 Com. Int.		27		7		20
0 a 25%	19	70,37	6	85,71	13	65,00
26 a 50%	4	14,81	1	14,29	3	15,00
51 a 75%	3	11,11			3	15,00
76 a 100%	1	3,70			1	5,00
No contesta						
P11_8 Clima Lab.		18		4		14
0 a 25%	12	66,67	4	100	8	57,14
26 a 50%						
51 a 75%	2	11,11			2	14,29
76 a 100%	4	22,22			4	28,57
No contesta						
P11_9 Cult. Corp.		22		5		17
0 a 25%	17	77,27	5	100	12	70,59
26 a 50%	2	9,09			2	11,76
51 a 75%	2	9,09			2	11,76
76 a 100%	1	4,55			1	5,88
No contesta						
P11_10 Sent. Pert		11		3		8
0 a 25%	9	81,82	3	100	6	75,00
26 a 50%						
51 a 75%						
76 a 100%	2	18,18	0	0	2	25,00
No contesta						
P11_11 Crisis		26		7		19
0 a 25%	16	61,54	4	57,14	12	63,16
26 a 50%	3	11,54	1	14,29	2	10,53
51 a 75%	4	15,38	2	28,57	2	10,53
76 a 100%	3	11,54			3	15,79
No contesta						
P11_12 Flujos Comunicación		20		4		16
0 a 25%	13	65,00	3	75,00	10	62,50
26 a 50%	5	25,00	1	25,00	4	25,00
51 a 75%	1	5,00			1	6,25
76 a 100%	1	5,00			1	6,25
No contesta						

Del total de agencias y consultorías que ofrecen servicios de planificación estratégica a sus clientes afirmaron que la *investigación evaluativa posterior* de un programa o campaña llevado a cabo para sus clientes correspondió a las tipologías siguientes (*Auditorías de Imagen Pública – Auditorías de Relaciones Públicas*):

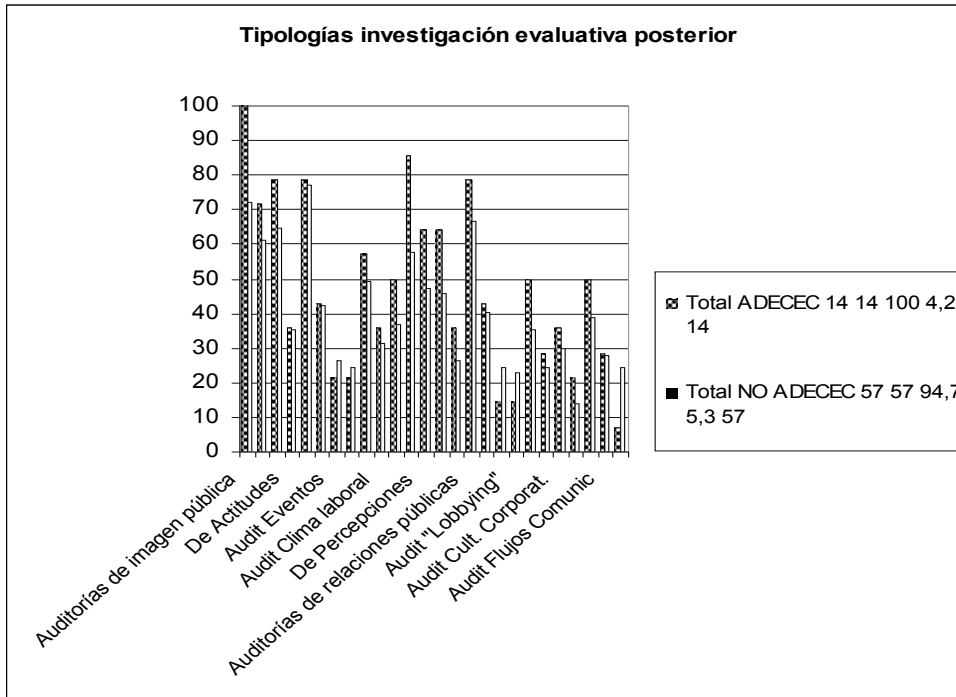
- **Auditorías de Imagen Pública:** 63,38% en promedio (85,71% agencias asociadas y 57,89% agencias no asociadas), distribuidas del siguiente modo:

- *Auditoras de Percepciones*: 50,70% en promedio (64,29% agencias asociadas y 47,37% agencias no asociadas)
- *Auditorias de Opiniones*: 49,30% en promedio (64,29% agencias asociadas y 45,61% agencias no asociadas)
- *Auditorias de Actitudes*: 28,17% en promedio (35,71% agencias asociadas y 26,32 agencias no asociadas)
- ***Auditorías de Relaciones Públicas***: 69,01% en promedio (78,57% agencias asociadas y 66,67% agencias no asociadas), distribuidas así:
 - *Auditorias de Publicity*: 49,85% en promedio (42,86% agencias asociadas y 40,35% agencias no asociadas)
 - *Auditorias de Eventos*: 22,54% en promedio (14,29% agencias asociadas y 24,56% agencias no asociadas)
 - *Auditorias de Lobbying*: 21,13% en promedio (14,29% agencias asociadas y 24,56% agencias no asociadas)
 - *Auditorias de Comunicación Interna*: 38,03% en promedio (50,0% agencias asociadas y 35,09% agencias no asociadas)
 - *Auditorias de Clima Laboral*: 25,35% en promedio (28,57% agencias asociadas y 24,56% agencias no asociadas) mm *Auditorias de Cultura Corporativa*: 30,99% en promedio (35,71% agencias asociadas y 29,82% agencias no asociadas)
 - *Auditorias de Sentido de Pertenencia*: 15,49% en promedio (21,43% agencias asociadas y 14,04% agencias no asociadas)
 - *Auditorias de Crisis*: 40,85% en promedio (50,0% agencias asociadas y 38,60% agencias no asociadas)
 - *Auditorias de Flujos de Comunicación*: 28,17% en promedio (28,57% agencias asociadas y 28,07% agencias no asociadas).

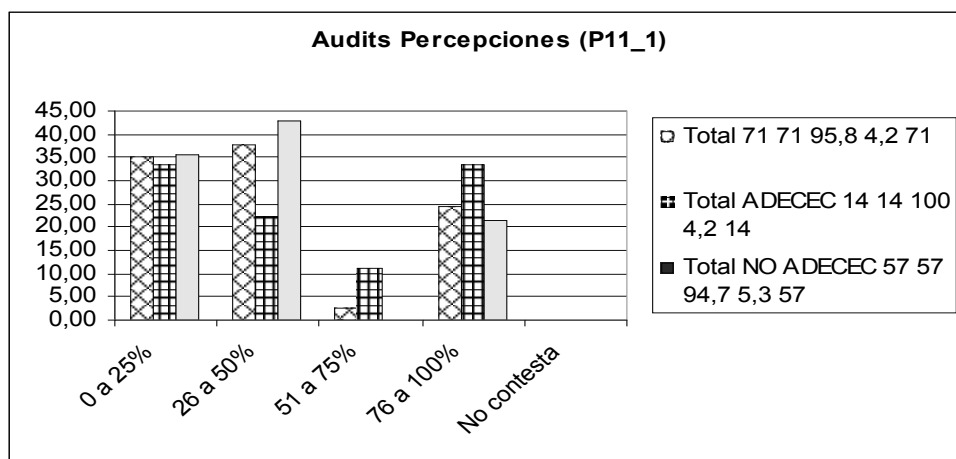
Se observan múltiples incongruencias en la comparativa de estas respuestas con respecto a la pregunta anterior sobre investigación preliminar, toda vez que los porcentajes expresados en ambas respuestas deberían coincidir en todos los casos: es decir: deberían ser idénticos los porcentajes de ocasiones en que se ha llevado a cabo una investigación preliminar y una posterior, lo cual no ha ocurrido en ningún caso. Incluso, siendo extraordinariamente permisivos metodológicamente hablando, podríamos comprender que el porcentaje de respuestas con respecto al empleo de investigación evaluativa posterior fuese superior a la preliminar, como ocurre, de hecho, en la pregunta correspondiente a los *Audits* de Crisis (en promedio y en agencias no asociadas). Sin embargo, consideramos de todo punto inaceptable e incomprensible que se renuncie a evaluar la eficacia obtenida, en especial si se dispone de datos preliminares a los cuales referirse. Ello ocurre en la totalidad de los casos, exceptuando los dos anteriormente mencionados, y en ocasiones con diferencias porcentuales significativamente elevadas –a menudo por encima del 20%-.

No dejan de sorprendernos estas cifras, en especial si se tiene en cuenta que ambas preguntas se sitúan una detrás de otra en el cuestionario. En nuestra opinión, de contarse con conceptos teóricos sólidos, hubiese resultado muy sencillo cifrar de forma idéntica ambas respuestas. El hecho de que este hecho no se haya producido nos inclina a elaborar la hipótesis de que, muy probablemente, los fundamentos de los criterios metodológicos de aplicación de investigación sociológica en las etapas preliminar y posterior del proceso estratégico no se encuentran, en líneas generales, sólidamente asentados entre las personas que han respondido a

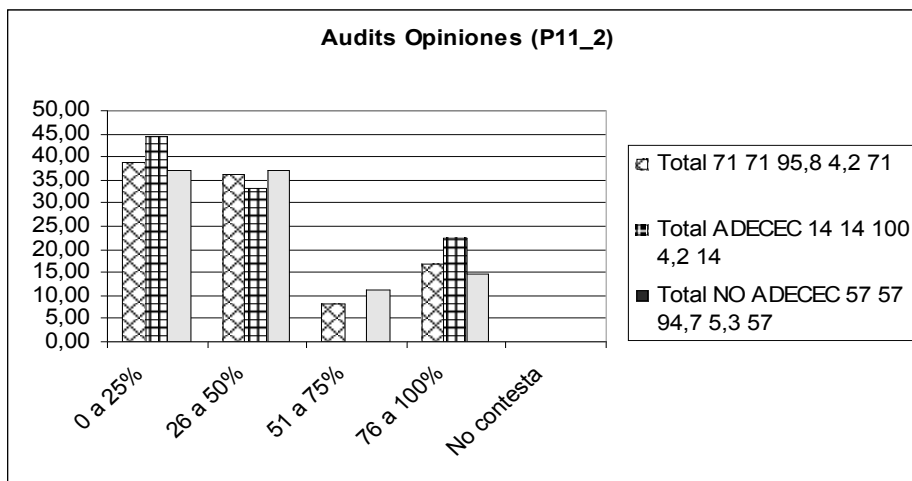
las encuestas en ninguno de los dos colectivos encuestados (agencias asociadas y no asociadas a ADECEC).



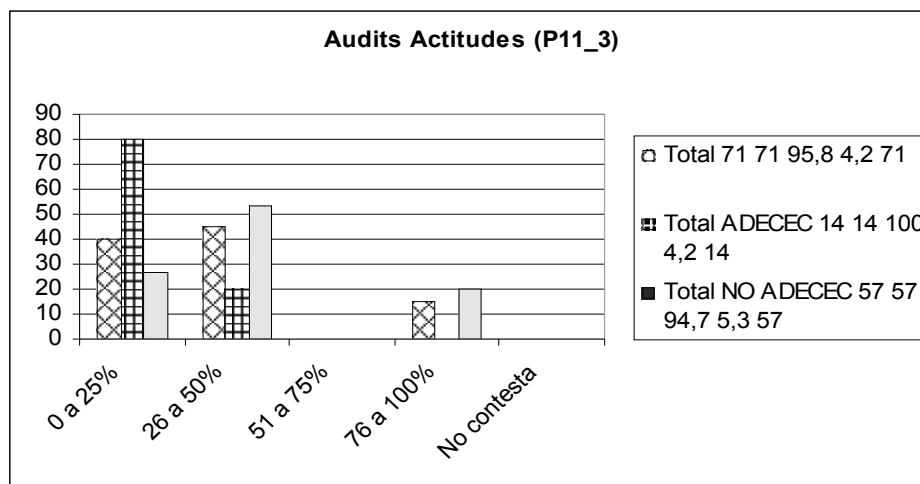
Las agencias y consultoras que declararon realizar *Auditorías de Percepciones* en la investigación evaluativa posterior ascendieron a un total de 37, de las cuales 9 pertenecían a ADECEC y 28 no estaban asociadas. Se indican a continuación los porcentajes de utilización de este tipo de auditorías: el 72,98% en promedio del total declararon que habían realizado este tipo de investigación sociológica por debajo del 50% de las veces (55,55% agencias asociadas a ADECEC y 78,57% las agencias no asociadas).



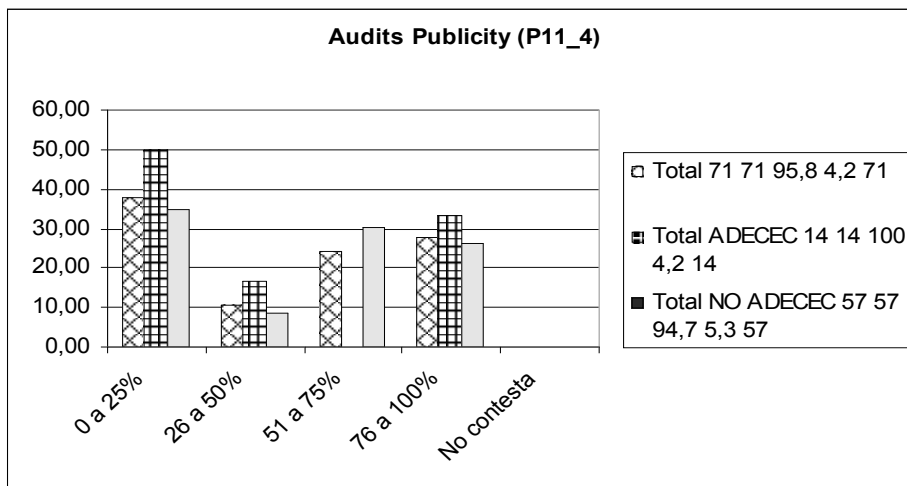
Las agencias y consultoras que declararon realizar *Auditorías de Opiniones* en la investigación evaluativa posterior ascendieron a un total de 36, de las cuales 9 pertenecían a ADECEC y 27 no estaban asociadas. Se indican a continuación los porcentajes de utilización de este tipo de auditorías: el 75,0% en promedio del total declararon que habían realizado este tipo de investigación sociológica menos del 50% de las veces (77,77% agencias asociadas a ADECEC y 74,08% las agencias no asociadas).



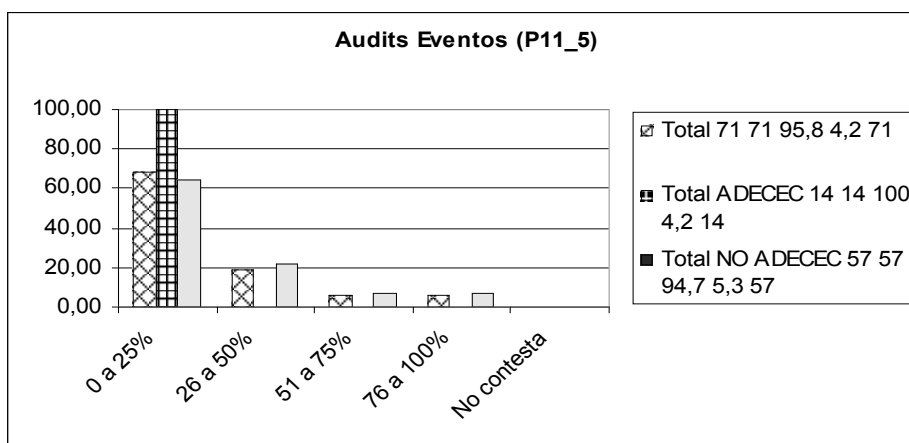
Las agencias y consultoras que declararon realizar *Auditorías de Actitudes* en la investigación evaluativa posterior ascendieron a un total de 20, de las cuales 5 pertenecían a ADECEC y 15 no estaban asociadas. Se indican a continuación los porcentajes de utilización de este tipo de auditorías: el 85,0% en promedio del total declararon que habían realizado este tipo de investigación sociológica con una frecuencia inferior al 50% de las ocasiones (100% agencias asociadas a ADECEC y 80,0% las agencias no asociadas).



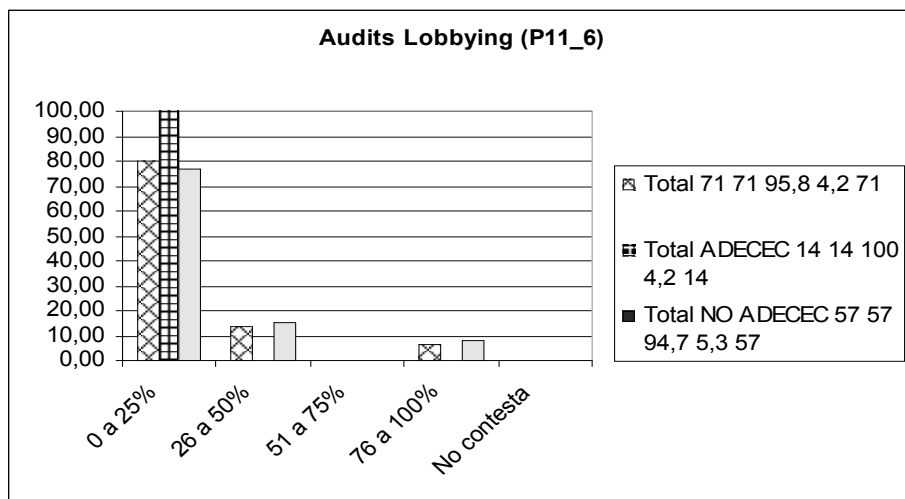
Las agencias y consultoras que declararon realizar *Auditorías de Publicidad* en la investigación evaluativa posterior ascendieron a un total de 29, de las cuales 6 pertenecían a ADECEC y 23 no estaban asociadas. Se indican a continuación los porcentajes de utilización de este tipo de auditorías: el 48,27% en promedio del total declararon que habían realizado este tipo de investigación sociológica por debajo del 50% de las veces (66,67% agencias asociadas a ADECEC y 85,72% las agencias no asociadas).



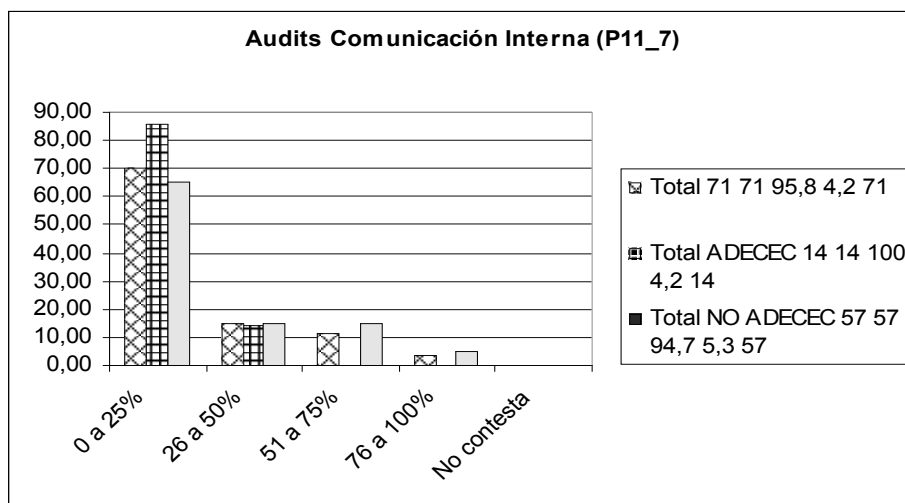
Las agencias y consultoras que declararon realizar *Auditorías de Eventos* en la investigación evaluativa posterior ascendieron a un total de 16, de las cuales 2 pertenecían a ADECEC y 14 no estaban asociadas. Se indican a continuación los porcentajes de utilización de este tipo de auditorías: el 87,5% en promedio del total declararon que habían realizado este tipo de investigación sociológica en menos del 50% de las veces (100% agencias asociadas a ADECEC y 85,72% las agencias no asociadas).



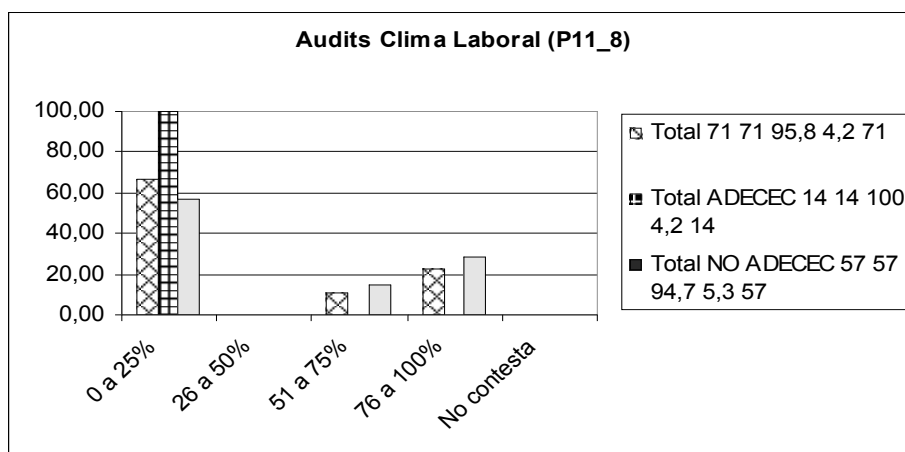
Las agencias y consultoras que declararon realizar *Auditorías de Lobbying* en la investigación evaluativa posterior ascendieron a un total de 15, de las cuales 2 pertenecían a ADECEC y 13 no estaban asociadas. Se indican a continuación los porcentajes de utilización de este tipo de auditorías: el 93,33% en promedio del total declararon que habían realizado este tipo de investigación sociológica por debajo del 50% de las ocasiones (100% agencias asociadas a ADECEC y 92,3% las agencias no asociadas).



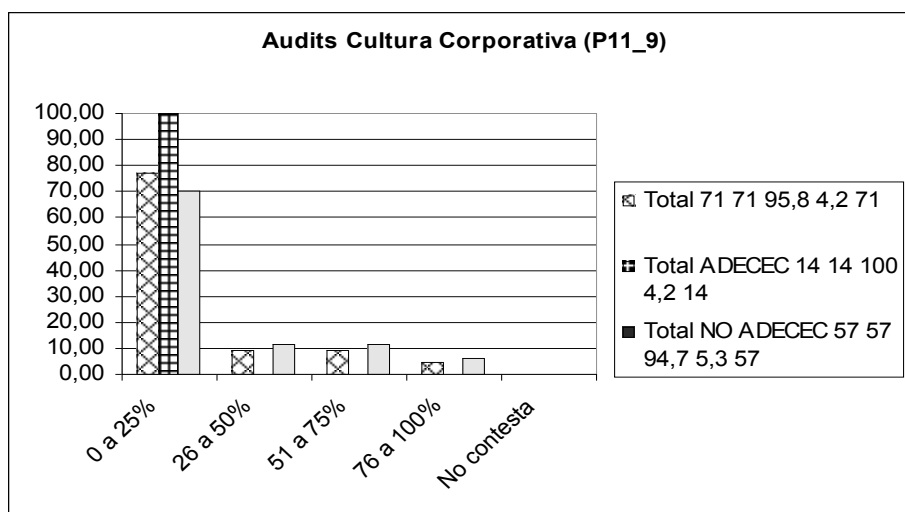
Las agencias y consultoras que declararon realizar *Auditorías de Comunicación Interna* en la investigación evaluativa posterior ascendieron a un total de 27, de las cuales 7 pertenecían a ADECEC y 20 no estaban asociadas. Se indican a continuación los porcentajes de utilización de este tipo de auditorías: el 85,18% en promedio del total declararon que habían realizado este tipo de investigación sociológica en un porcentaje inferior al 50% de las veces (100% agencias asociadas a ADECEC y 80,0% las agencias no asociadas).



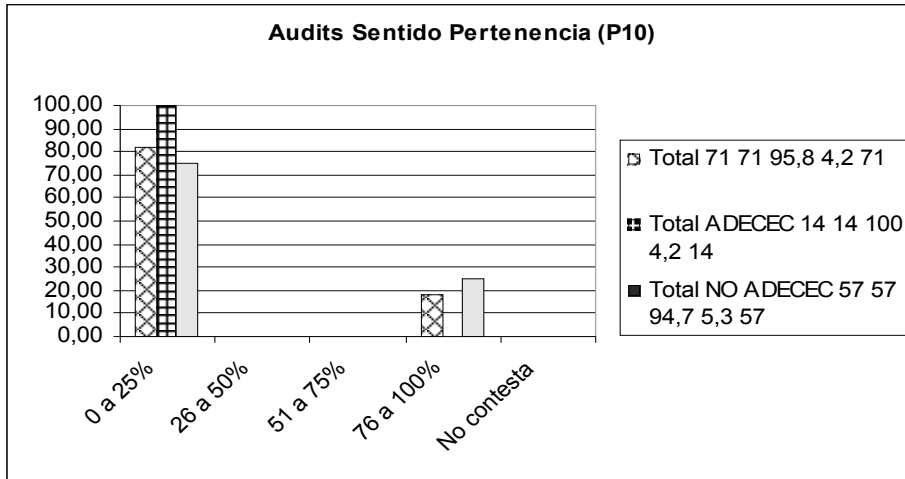
Las agencias y consultoras que declararon realizar *Auditorías de Clima Laboral* en la investigación evaluativa posterior ascendieron a un total de 18, de las cuales 4 pertenecían a ADECEC y 14 no estaban asociadas. Se indican a continuación los porcentajes de utilización de este tipo de auditorías: el 66,67% en promedio del total declararon que habían realizado este tipo de investigación sociológica menos del 50% de las veces (100% agencias asociadas a ADECEC y 57,14% las agencias no asociadas).



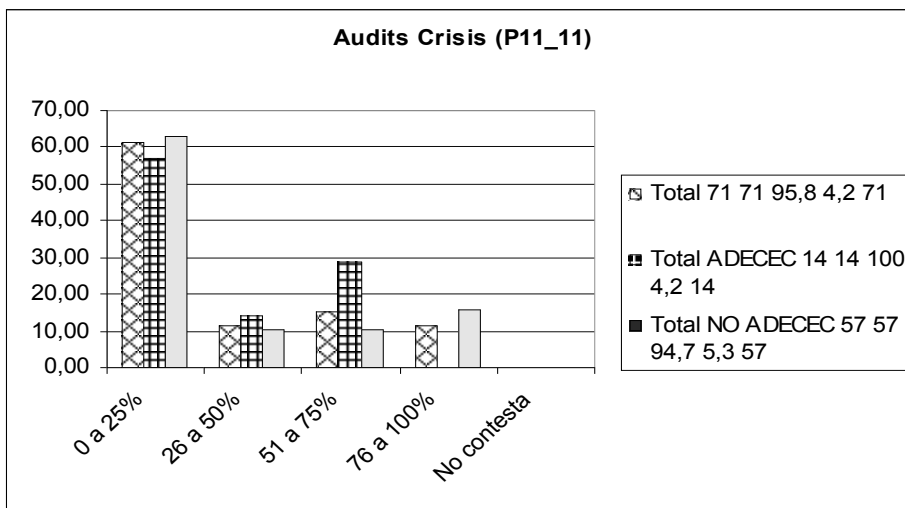
Las agencias y consultoras que declararon realizar *Auditorías de Cultura Corporativa* en la investigación evaluativa posterior ascendieron a un total de 22, de las cuales 5 pertenecían a ADECEC y 17 no estaban asociadas. Se indican a continuación los porcentajes de utilización de este tipo de auditorías: el 86,36% en promedio del total declararon que habían realizado este tipo de investigación sociológica por debajo del 50% de las ocasiones (100% agencias asociadas a ADECEC y 82,35% las agencias no asociadas).



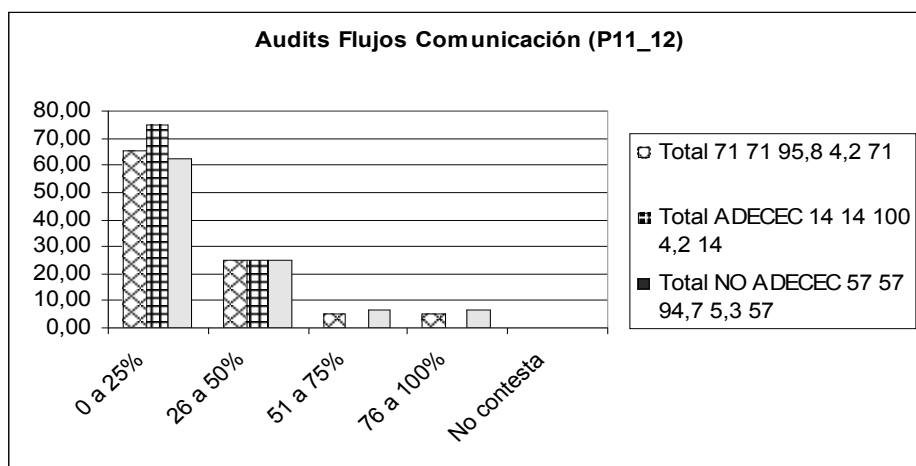
Las agencias y consultoras que declararon realizar *Auditorías de Sentido de Pertenencia* en la investigación evaluativa posterior ascendieron a un total de 11, de las cuales 3 pertenecían a ADECEC y 8 no estaban asociadas. Se indican a continuación los porcentajes de utilización de este tipo de auditorías: el 81,82% en promedio del total declararon que habían realizado este tipo de investigación sociológica inferior al 50% de las veces (100% agencias asociadas a ADECEC y 75,0% las agencias no asociadas).



Las agencias y consultoras que declararon realizar *Auditorías de Crisis* en la investigación evaluativa posterior ascendieron a un total de 26, de las cuales 7 pertenecían a ADECEC y 19 no estaban asociadas. Se indican a continuación los porcentajes de utilización de este tipo de auditorías: el 73,08% en promedio del total declararon que habían realizado este tipo de investigación sociológica por debajo del 50% de las veces (71,43% agencias asociadas a ADECEC y 73,69% las agencias no asociadas).



Las agencias y consultoras que declararon realizar *Auditorías de Flujos de Comunicación* en la investigación evaluativa posterior ascendieron a un total de 20, de las cuales 4 pertenecían a ADECEC y 16 no estaban asociadas. Se indican a continuación los porcentajes de utilización de este tipo de auditorías: el 90,0% en promedio del total declararon que habían realizado este tipo de investigación sociológica menos del 50% de las ocasiones (100% agencias asociadas a ADECEC y 75,0% las agencias no asociadas).



Las incongruencias detectadas en la comparativa con respecto a las respuestas obtenidas en las preguntas anteriores (investigación preliminar) son, asimismo, muy abundantes, toda vez que los porcentajes expresados en ambas respuestas deberían coincidir en todos los casos: es decir: deberían ser idénticos los porcentajes de ocasiones en que se ha llevado a cabo una investigación preliminar y una posterior, y así ocurre en algunos escasísimos casos:

- Audits de Actitudes (en agencias asociadas)
- Audits de Publicity (en agencias asociadas)
- Audits de Lobbying (en agencias asociadas)
- Audits de Comunicación Interna (en agencias asociadas)
- Audits de Clima Laboral (en agencias asociadas)
- Audits de Cultura Corporativa (en promedio y en agencias asociadas)

Incluso, siendo muy laxos desde una perspectiva metodológica, podríamos comprender que el porcentaje de respuestas con respecto al empleo de investigación evaluativa posterior fuese superior a la preliminar, como ocurre, de hecho, en estos casos:

- Audits de Percepciones (agencias no asociadas)
- Audits de Opiniones (agencias asociadas)
- Audits de Eventos (en promedio, en agencias asociadas y en agencias no asociadas)
- Audits de Comunicación Interna (en promedio y en agencias no asociadas)
- Audits de Flujos de Comunicación (en promedio, en agencias asociadas y en agencias no asociadas),

sin embargo, no podemos por menos que considerar como un hecho inaceptable e incomprensible que se renuncie a evaluar la eficacia obtenida, en especial si se dispone de datos preliminares a los cuales referirse. Ello ocurre en los casos siguientes:

- Audits de Percepciones (en total promedio y en agencias asociadas)
- Audits de Percepciones (en total promedio y en agencias no asociadas)
- Audits de Actitudes (en total promedio y en agencias no asociadas)
- Audits de Publicity (en total promedio y en agencias no asociadas)
- Audits de Lobbying: (en total promedio y en agencias no asociadas)
- Audits de Clima Laboral (en total promedio y en agencias no asociadas)
- Audits de Cultura Corporativa (en total promedio y en agencias no asociadas)
- Audits de Sentido de Pertenencia (en agencias no asociadas)
- Audits de Crisis (en promedio, en agencias asociadas y en agencias no asociadas)

También en esta ocasión nos sorprenden estos resultados, sobre todo si se tiene en cuenta que ambas preguntas se sitúan una detrás de otra en el cuestionario. En nuestra opinión, de contar

con conceptos teóricos sólidos y de ocurrir así en la 'praxis' real, resultaría extraordinariamente fácil cifrar de forma idéntica ambas respuestas en el cuestionario. El hecho de que este hecho no haya llegado a producirse nos lleva a pensar que, muy probablemente, los fundamentos de los criterios metodológicos de aplicación de investigación sociológica en las etapas preliminar y posterior del proceso estratégico no se encuentran, en general, sólidamente cuajados entre los representantes de ninguno de los dos colectivos encuestados (agencias asociadas y no asociadas a ADECEC) y que han proporcionado sus respuestas a la encuesta.

• **Tipologías de técnicas de investigación cualitativa utilizadas**

Pregunta 12: *¿Qué tipo de técnicas de investigación cualitativa suelen utilizar? Indique, también, si es tan amable, los porcentajes promedio aproximados*

<i>Entrevistas libres</i>	%
<i>Entrevistas en profundidad</i>	%
<i>Entrevistas semiestructuradas</i>	%
<i>Reuniones de grupo de discusión libre</i>	%
<i>Focus Group</i>	%
<i>Análisis de contenidos</i>	%

	ADECEC		NO ADECEC			
P12		71		14		57
Entrevistas libres	32	45,07	6	42,86	26	45,61
Entrevistas en profundidad	42	59,15	6	42,86	36	63,16
Entrevistas semi estructuradas	31	43,66	8	57,14	23	40,35
Reuniones de grupo de discusión libre	27	38,03	8	57,14	19	33,33
Focus Group	34	47,89	8	57,14	26	45,61
Análisis contenidos	40	56,34	9	64,29	31	54,39
No contesta	8	11,27			8	14,04
P12_1		32		6		26
0 a 25%	18	56,25	3	50,00	15	57,69
26 a 50%	9	28,13	2	33,33	7	26,92
51 a 75%						
76 a 100%	5	15,63	1	16,67	4	15,38
No contesta						
P12_2		42		6		36
0 a 25%	21	50,00	5	83,33	16	44,44
26 a 50%	13	30,95	1	16,67	12	33,33
51 a 75%	1	2,38			1	2,78
76 a 100%	7	16,67			7	19,44
No contesta						
P12_3		31		8		23
0 a 25%	14	45,16	3	37,50	11	47,83
26 a 50%	10	32,26	2	25,00	8	34,78
51 a 75%	4	12,90	2	25,00	2	8,70
76 a 100%	3	9,68	1	12,50	2	8,70
No contesta						
P12_4		27		8		19
0 a 25%	19	70,37	6	75,00	13	68,42
26 a 50%	4	14,81	2	25,00	2	10,53
51 a 75%						
76 a 100%	4	14,81			4	21,05

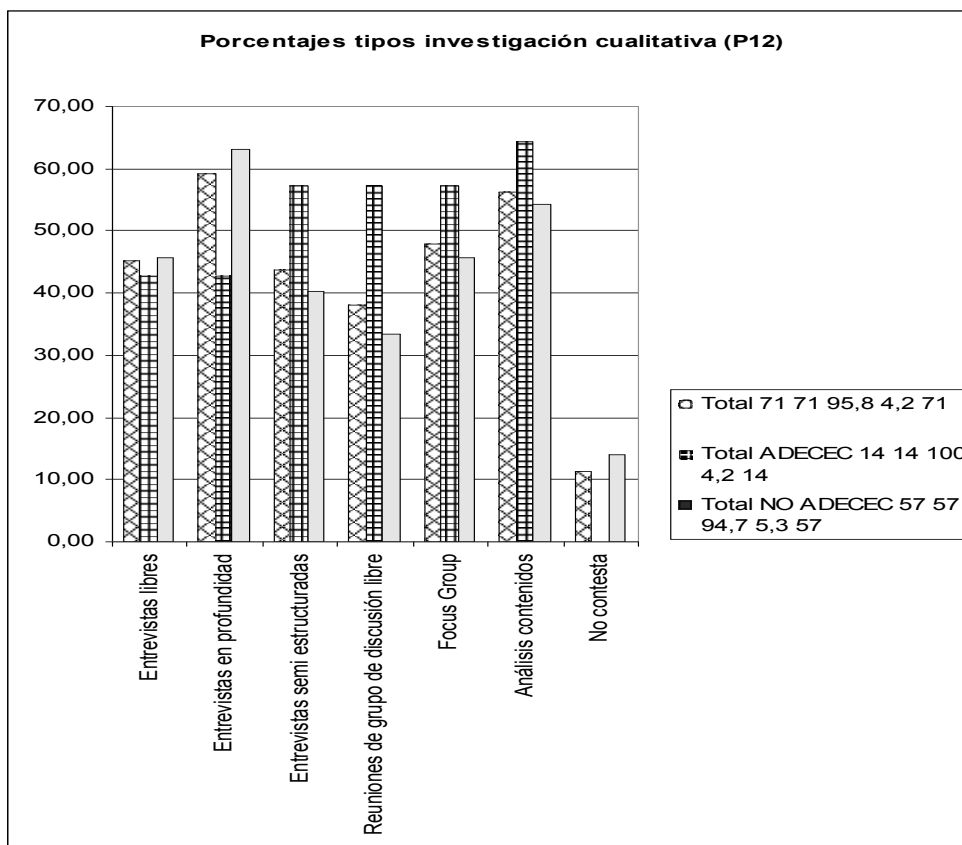
No contesta						
P12_5		34		8		26
0 a 25%	16	47,06	3	37,50	13	50,00
26 a 50%	10	29,41	3	37,50	7	26,92
51 a 75%	2	5,88	1	12,50	1	3,85
76 a 100%	6	17,65	1	12,50	5	19,23
No contesta						
P12_6		40		9		31
0 a 25%	13	32,50	3	33,33	10	32,26
26 a 50%	12	30,00	3	33,33	9	29,03
51 a 75%	3	7,50			3	9,68
76 a 100%	12	30,00	3	33,33	9	29,03
No contesta						

El total de agencias y consultoras que ofrecen servicios de planificación estratégica a sus clientes afirmaron que la *investigación cualitativa* que suelen utilizar para su clientela correspondió a las tipologías siguientes:

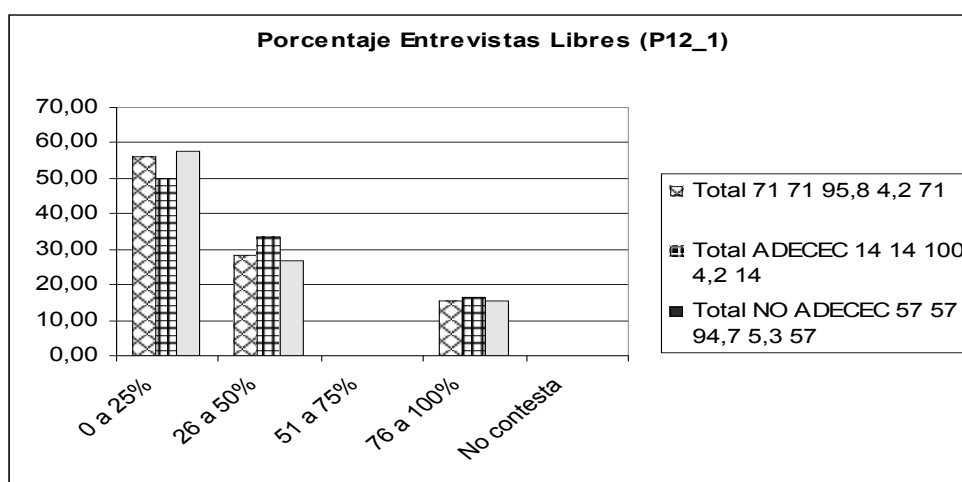
- *Entrevistas libres*: 45,07% en promedio (42,86% agencias asociadas y 45,61% agencias no asociadas)
- *Entrevistas en profundidad*: 59,12%% en promedio (42,86% agencias asociadas y 63,16% agencias no asociadas)
- *Entrevistas semiestructuradas*: 43,66% en promedio (57,14% agencias asociadas y 40,35% agencias no asociadas)
- *Reuniones de grupo de discusión libre*: 38,03% en promedio (57,14% agencias asociadas y 33,33% agencias no asociadas)
- *Focus Groups*: 47,89% en promedio (57,14% agencias asociadas y 45,61% agencias no asociadas)
- *Análisis de Contenido*: 56,34% en promedio (64,29% agencias asociadas y 54,39% agencias no asociadas)

De todo ello se desprende que las tipologías de investigación cualitativa más utilizadas por las agencias, son las siguientes:

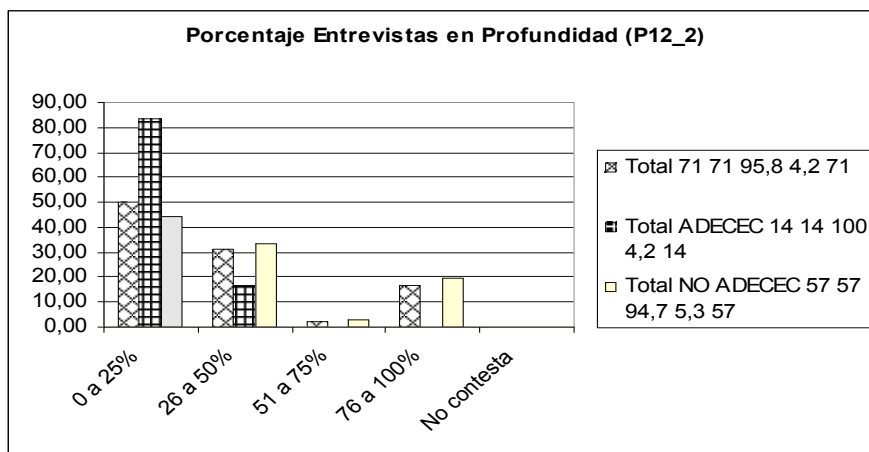
- *Entrevistas en profundidad* (agencias no asociadas)
- *Entrevistas semiestructuradas* (agencias asociadas)
- *Reuniones de grupo de discusión libre* (agencias asociadas)
- *Focus Groups* (agencias asociadas)
- *Análisis de Contenido* (agencias asociadas y agencias no asociadas)



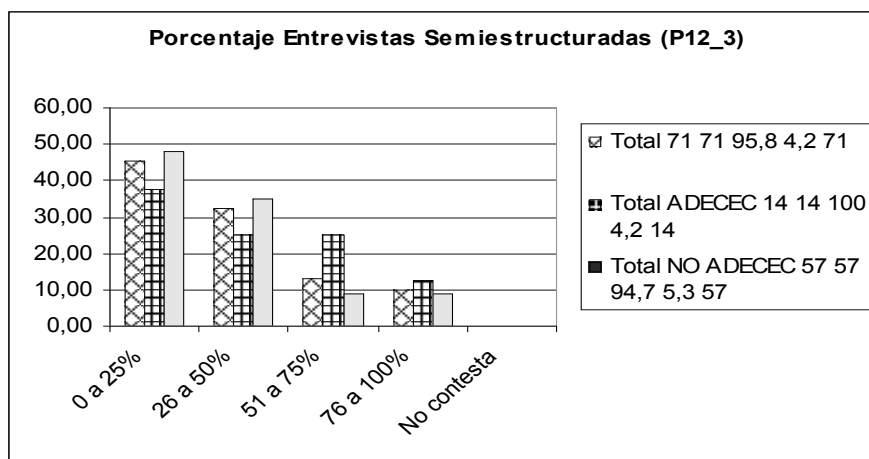
De las agencias y consultoras que declararon realizar Investigación Cualitativa, un total de 32 utilizaron técnicas de *Entrevistas Libres*, de las cuales 6 pertenecían a ADECEC y 26 no estaban asociadas. Se indican a continuación los porcentajes de utilización de este tipo de técnica por debajo del 50% de las ocasiones: 84,38% en promedio (83,33% agencias asociadas a ADECEC y 84,61% agencias no asociadas).



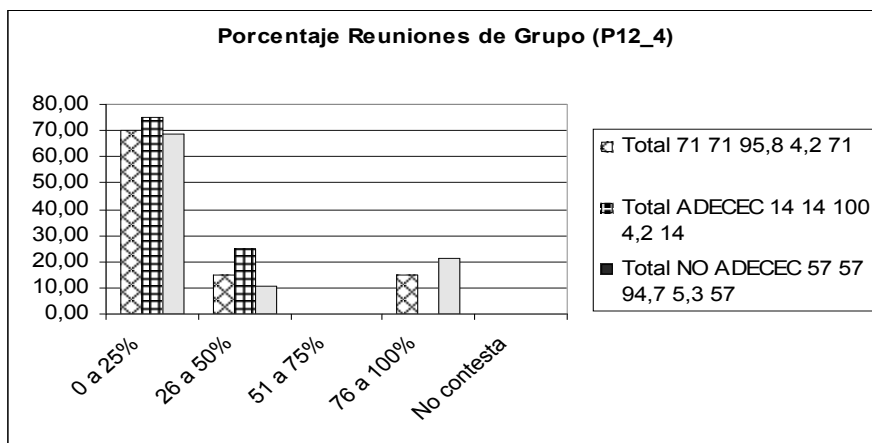
De las agencias y consultoras que declararon realizar Investigación Cualitativa, un total de 42 utilizaron técnicas de *Entrevistas en Profundidad*, de las cuales 6 pertenecían a ADECEC y 36 no estaban asociadas. Se indican a continuación los porcentajes de utilización de este tipo de técnica en menos del 50% de las veces: 80,95% en promedio (100% agencias asociadas a ADECEC y 77,77% agencias no asociadas).



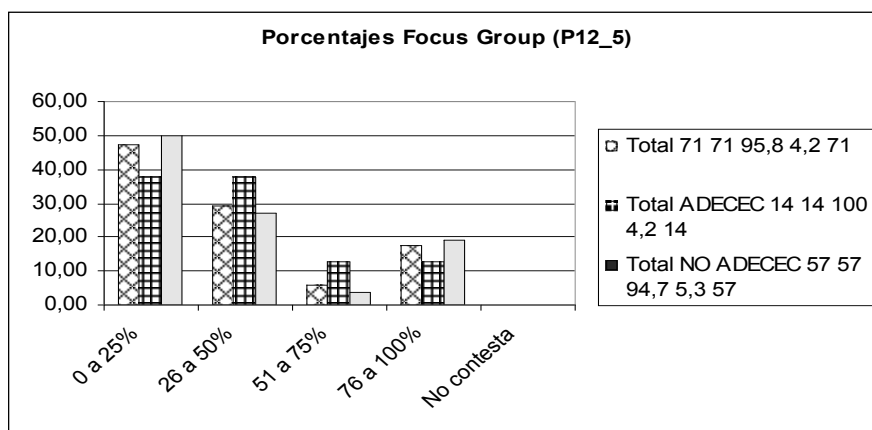
De las agencias y consultoras que declararon realizar Investigación Cualitativa, un total de 31 utilizaron técnicas de *Entrevistas Semiestructuradas*, de las cuales 8 pertenecían a ADECEC y 23 no estaban asociadas. Se indican a continuación los porcentajes de utilización de este tipo de técnica por debajo del 50% de las ocasiones: 77,42% en promedio (62,5% agencias asociadas a ADECEC y 82,61% agencias no asociadas).



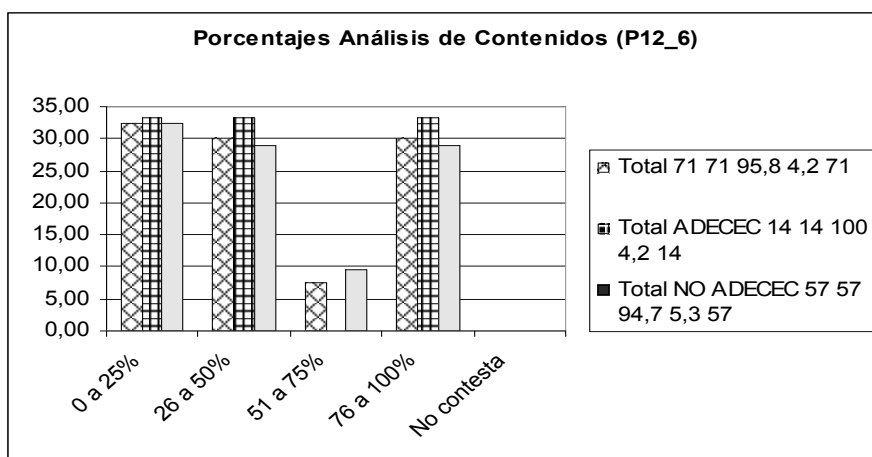
De las agencias y consultoras que declararon realizar Investigación Cualitativa, un total de 27 utilizaron técnicas de *Reuniones de Grupo de Discusión Libre*, de las cuales 8 pertenecían a ADECEC y 19 no estaban asociadas. Se indican a continuación los porcentajes de utilización de este tipo de técnica en un porcentaje inferior al 50% de las veces: 85,18% en promedio (100% agencias asociadas a ADECEC y 78,95% agencias no asociadas).



De las agencias y consultoras que declararon realizar Investigación Cualitativa, un total de 34 utilizaron técnicas de *Focus Group*, de las cuales 8 pertenecían a ADECEC y 26 no estaban asociadas. Se indican a continuación los porcentajes de utilización de este tipo de técnica en un porcentaje por debajo del 50% de las ocasiones: 76,47% en promedio (75,0% agencias asociadas a ADECEC y 76,92% agencias no asociadas).



De las agencias y consultoras que declararon realizar Investigación Cualitativa, un total de 40 utilizaron técnicas de *Análisis de Contenidos*, de las cuales 9 pertenecían a ADECEC y 31 no estaban asociadas. Se indican a continuación los porcentajes de utilización de este tipo de técnica por debajo del 50% de las veces: 62,5% en promedio (66,66% agencias asociadas a ADECEC y 61,29% agencias no asociadas).



- **Confección de un *brief* escrito de planificación estratégica**

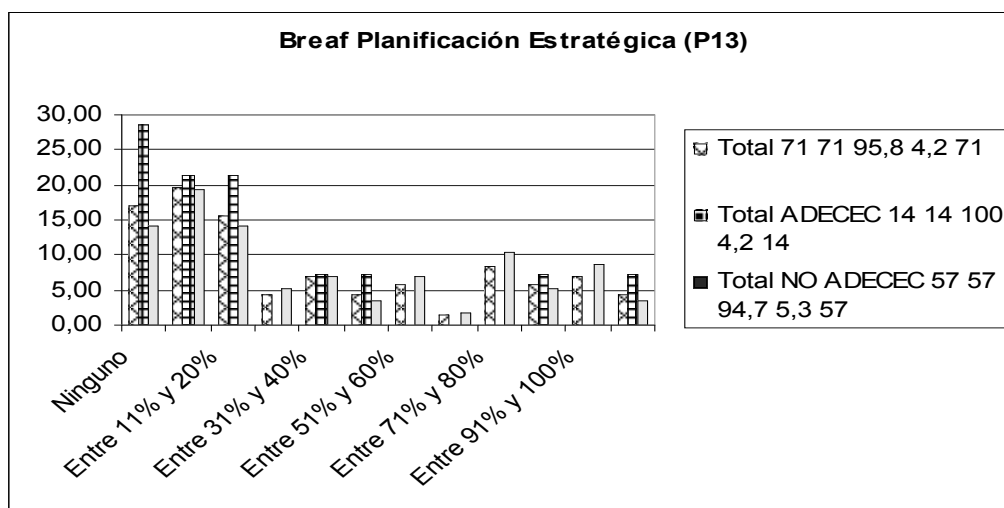
Pregunta 13: *En caso de prestar servicios de consultoría de planificación estratégica, ¿sus clientes acostumbran a realizar entrega previa de un briefing escrito?*

- Ninguno
- Menos del 10%
- Entre 11% y 20%
- Entre 21% y 30%
- Entre 31% y 40%
- Entre 41% y 50%
- Entre 51% y 60%
- Entre 61% y 70%
- Entre 71% y 80%
- Entre 81% y 90%
- Entre 91% y 100%

P13	ADECEC		NO ADECEC		57	
		71	14			
Ninguno	12	16,90	4	28,57	8	14,04
Menos del 10%	14	19,72	3	21,43	11	19,30
Entre 11% y 20%	11	15,49	3	21,43	8	14,04
Entre 21% y 30%	3	4,23			3	5,26
Entre 31% y 40%	5	7,04	1	7,14	4	7,02
Entre 41% y 50%	3	4,23	1	7,14	2	3,51
Entre 51% y 60%	4	5,63			4	7,02
Entre 61% y 70%	1	1,41			1	1,75
Entre 71% y 80%	6	8,45			6	10,53
Entre 81% y 90%	4	5,63	1	7,14	3	5,26
Entre 91% y 100%	5	7,04			5	8,77
No contesta	3	4,23	1	7,14	2	3,51

Las agencias y consultoras participantes que prestan servicios de planificación estratégica afirmaron que no acostumbran a recibir un *brief escrito de planificación estratégica*, confeccionado previamente por sus clientes, en un 16,90% de los casos (28,57% asociadas a ADECEC y 14,04% no asociadas), lo que implica un 83,10% de agencias que sí reciben dicho *brief*, e indicaría, en primera instancia, un elevado nivel profesional y un alto grado de rigor metodológico por parte de la totalidad de los actores participantes en el proceso estratégico.

Sin embargo, destacamos que alcanza casi un 20% de las ocasiones (19,72% en promedio: 21,43% en las agencias asociadas a ADECEC y 19,3% en las no asociadas) el porcentaje de clientes que aportan dicho documento menos del 10% de las veces, y en un 15,49% en promedio los que lo aportan entre el 11 y el 20% de las ocasiones (21,43% en agencias asociadas a ADECEC y 14,04% en las no asociadas). Queda aún mucho camino por recorrer para el 35,21% de clientes que redactan un *brief* únicamente en un porcentaje inferior al 20% de las ocasiones. Por su parte, ascienden a un 46,66% en promedio las agencias que reciben un *brief* de sus clientes entre el 21 y el 100% de las ocasiones.



- Confección de un *brief* escrito de investigación preliminar o evaluativa posterior**

Pregunta 14: En el caso de llevar a cabo algún tipo de *investigación preliminar* o de *investigación evaluativa posterior*, ¿sus clientes acostumbran a realizar entrega previa de un *briefing* de investigación escrito?

- Ninguno
- Menos del 10%
- Entre 11% y 20%
- Entre 21% y 30%
- Entre 31% y 40%
- Entre 41% y 50%
- Entre 51% y 60%
- Entre 61% y 70%
- Entre 71% y 80%
- Entre 81% y 90%
- Entre 91% y 100%

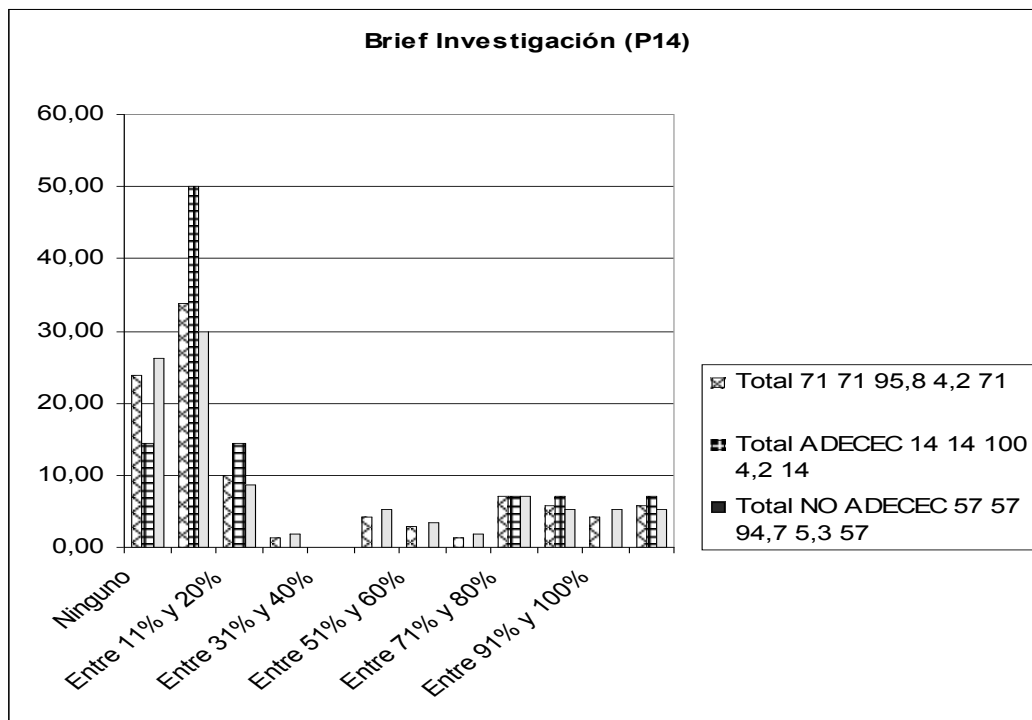
P14	ADECEC		NO ADECEC		Total	Media	Desv. Est.	Min.	Max.
	N	%	N	%					
Ninguno	17	23,94	2	14,29	15	26,32			
Menos del 10%	24	33,80	7	50,00	17	29,82			
Entre 11% y 20%	7	9,86	2	14,29	5	8,77			
Entre 21% y 30%	1	1,41			1	1,75			
Entre 31% y 40%									
Entre 41% y 50%	3	4,23			3	5,26			
Entre 51% y 60%	2	2,82			2	3,51			
Entre 61% y 70%	1	1,41			1	1,75			
Entre 71% y 80%	5	7,04	1	7,14	4	7,02			
Entre 81% y 90%	4	5,63	1	7,14	3	5,26			
Entre 91% y 100%	3	4,23			3	5,26			
No contesta	4	5,63	1	7,14	3	5,26			

Las agencias y consultoras participantes que prestan servicios de planificación estratégica que afirmaron que no acostumbran a recibir un *brief escrito de evaluación preliminar o evaluativa posterior*, confeccionado previamente por sus clientes, alcanzan el 23,94% de los casos (14,29% asociadas a ADECEC y 26,32% no asociadas), siendo en consecuencia el 76,06% las que sí lo

reciben, lo cual constituye un porcentaje ciertamente notable, toda vez que supera ampliamente las tres cuartas partes de las ocasiones.

Destacamos que el 33,8% en promedio de los clientes elaboran dicho documento menos del 10% de las veces (50% entre los correspondientes a las agencias asociadas a ADECEC y un 29,82% entre las no asociadas), que prácticamente se elevan al 10% los que los redactan entre el 11 y el 20% de las ocasiones (9,86% en promedio), encontrándose muy atomizados los restantes porcentajes de aquellos que lo confeccionan y entregan entre el 21 y el 100% de las veces (26,77% en promedio).

Comparando los resultados obtenidos de esta pregunta con respecto a la anterior (nº 13: *En caso de prestar servicios de consultoría de planificación estratégica, ¿sus clientes acostumbran a realizar entrega previa de un briefing escrito?*), se observa el hecho de que asciende al 83,10% el porcentaje de clientes que redactan un *brief* en el momento de solicitar servicios de planificación estratégica, mientras que solamente alcanza el 76,06% el de los que elaboran un documento similar para realizar el encargo de algún tipo de investigación preliminar o evaluativa posterior. Es, pues, a todas luces evidente que solamente un 7,04% de los clientes delegan en sus agencias la responsabilidad de confeccionar el *brief* de investigación, eludiendo dicha responsabilidad.



5.2. Valoración final de la investigación

Según ha quedado anteriormente expuesto, con la finalidad de llevar a cabo la verificación de nuestras hipótesis nos planteamos, ya desde el diseño inicial del cuestionario del trabajo de campo, algunas preguntas que catalogaríamos como de importancia clave en nuestra investigación, mientras que las restantes no poseerían carácter fundamental. Recordamos al lector que las preguntas clave del cuestionario eran aquellas relacionadas con los temas -asimismo clave- siguientes:

- Si las agencias y consultoras participantes *ofrecen servicios de consultoría estratégica* (pregunta nº 1 del cuestionario)
- Si los clientes de las agencias y consultoras participantes *demandan servicios de consultoría estratégica* (preguntas nº 2 y nº 3 del cuestionario)
- Qué porcentaje de los clientes de las agencias y consultoras participantes que han demandado servicios de consultoría estratégica han dedicado *una parte del total de su presupuesto a realizar algún tipo de investigación preliminar* (pregunta nº 4 del cuestionario)
- Qué porcentaje de los clientes de las agencias y consultoras participantes que han demandado servicios de consultoría estratégica han dedicado *una parte del total de su presupuesto a realizar algún tipo de investigación evaluativa posterior* (pregunta nº 5 del cuestionario)
- Qué porcentaje del total del presupuesto destinado a un programa o campaña han asignado los clientes de las agencias y consultoras participantes a *algún tipo de investigación preliminar* (pregunta nº 6 del cuestionario)
- Qué porcentaje del total del presupuesto destinado a un programa o campaña han asignado los clientes de las agencias y consultoras participantes a *algún tipo de investigación evaluativa posterior* (pregunta nº 7 del cuestionario)

Se plantearon, asimismo, un par de preguntas más, que si bien no catalogamos como de importancia clave para nuestra investigación, sí aportaban información acerca del grado de profesionalización de los clientes de las agencias y consultoras participantes con respecto al proceso de encargo de los diversos trabajos y que decidimos tomar en consideración con el fin de comprobar los niveles de congruencia agencias/consultoras vs clientes. Son éstas:

- Si los clientes a los que las agencias y consultoras participantes que prestan servicios de planificación estratégica acostumbran a realizar entrega previa de un *'brief' de planificación estratégica por escrito* (pregunta nº 13 del cuestionario)
- Si los clientes de las agencias y consultoras participantes que prestan servicios de planificación estratégica y que llevan a cabo algún tipo de investigación preliminar o evaluativa posterior acostumbran a realizar entrega previa de un *'brief' de investigación por escrito* (pregunta nº 14 del cuestionario)

El resto de las preguntas planteadas y no consideradas como fundamentales (clave) para la verificación de las hipótesis iniciales (preguntas nº 8, nº 9, nº 10, nº 11 y nº 12) consideramos que simplemente aportan información de interés con respecto a las diversas tipologías de investigación preliminar y/o de evaluación posterior llevadas a cabo por parte de las agencias y consultoras participantes para sus clientes. En consecuencia, no serán analizadas a efectos de la elaboración de las conclusiones finales de nuestro trabajo de campo, toda vez que consideramos que no son necesarias para la verificación de las hipótesis iniciales de la investigación y, a tal efecto fueron contempladas ya desde la etapa inicial del proceso del diseño del cuestionario. Sin embargo, advertimos al lector que éstas últimas serán utilizadas en próximas tareas de difusión investigadora que nos proponemos acometer en un futuro cercano, tras la defensa de esta tesis doctoral.

5.3. Conclusiones de la investigación

En relación a las consideraciones delimitativas que acabamos de comentar, las conclusiones a las que hemos llegado tras el análisis en profundidad de las preguntas clave son las siguientes:

5.3.1. Consideraciones preliminares

Preguntas catalogadas como clave:

- *Pregunta 1:* Tan sólo un 4,2% de las agencias participantes afirmaron no ofrecer servicios de consultoría estratégica a sus clientes y todas ellas pertenecen al grupo de las agencias no asociadas a ADECEC. Por consiguiente, son mayoría (>90%) las agencias participantes que afirman ofrecer servicios de consultoría en planificación estratégica a sus clientes (95,8% en promedio).

Las diferencias observadas en las respuestas afirmativas obtenidas entre el colectivo asociado a ADECEC y en las del colectivo no asociado (100% ADECEC vs 94,7% no ADECEC) alcanzan un 5,3%.

- *Pregunta 2:* Tan sólo una de las agencias y consultoras participantes dejó en blanco la respuesta (1,41%).

Las agencias y consultoras participantes que afirmaron ofrecer este tipo de servicios a sus clientes reconocieron que no fueron solicitados por sus clientes *en los últimos 5 años* únicamente en un 8,45% de los casos (7,14% ADECEC vs 8,77% no ADECEC).

Por lo tanto, un 90,14% de los clientes de ambos colectivos participantes sí demandaron los servicios de planificación estratégica, por lo que puede afirmarse que son claramente mayoría (>90%).

Cabe destacar que de la totalidad de las agencias participantes que respondieron afirmativamente a esta pregunta la franja que en más ocasiones respondió que el porcentaje de clientes que demandaron consultoría en planificación estratégica se ubicaba entre el 11% y el 20%, alcanzando un 19,72% (<20%). Los restantes porcentajes no alcanzaron el 12% en ningún caso (<15%), siendo la franja 61-70% la que ocupa el segundo lugar, con un 11,27% de menciones. Las restantes franjas no alcanzaron el 10% en ninguna ocasión.

Los clientes que solicitaron este tipo de servicios por debajo de la mitad de las ocasiones se elevan al 52,12% en el total promedio (57,60% entre las agencias asociadas y 50,87% entre las no asociadas a la patronal). En definitiva, pues, algo más de la mitad de los clientes de ambos grupos acostumbran a demandar a sus agencias y consultoras servicios exclusivamente tácticos –sin inclusión alguna de planteamiento estratégico– asimismo en aproximadamente la mitad de las veces.

- *Pregunta 3:* Tan sólo dos de las agencias y consultoras participantes dejó en blanco la respuesta (2,82%), una de cada uno de los dos colectivos participantes (agencias asociadas a ADECEC y no asociadas).

Las agencias y consultoras participantes que afirmaron ofrecer este tipo de servicios a sus clientes reconocieron que no fueron solicitados por sus clientes *en los últimos 12 meses* en un 12,68% de los casos (7,14% ADECEC vs 14,04% NO ADECEC).

Por lo tanto, un 87,32% (<90%) de los clientes de ambos colectivos participantes sí demandaron los servicios de planificación estratégica, por lo que –a diferencia de lo acontecido en el periodo correspondiente a los últimos 5 años– no puede afirmarse que hayan sido prácticamente mayoría (>90%), de un lado, y se concluye que en el periodo más reciente se ha producido un descenso del 4,18% en la demanda real de este tipo de servicios.

Cabe destacar que de la totalidad de las agencias participantes que respondieron afirmativamente a esta pregunta el grupo que en más ocasiones respondió que el porcentaje de clientes que demandaron consultoría en planificación estratégica se ubicaba en menos del 10%

alcanzó un porcentaje del 16,90% (<20%). Los restantes porcentajes no alcanzaron el 15% en ningún caso (<15%), siendo la franja 21-30% la que ocupó el segundo lugar, con un 11,27% de menciones. Las restantes franjas no alcanzaron el 10% en ninguna ocasión.

Sin embargo, los clientes que solicitaron estos servicios en menos de la mitad de las ocasiones asciende al 42,86% entre las agencias asociadas a ADECEC y a un 42,11% entre las no asociadas, por lo que las diferencias observadas en el comportamiento de los clientes de ambos grupos participantes pueden ser considerados como insignificantes (0,75%). Destacamos que se trata de un porcentaje cercano al 45% de los casos y que también implica un descenso de casi el 10% (9,26%) con respecto al resultante en ambos colectivos en relación a la pregunta anterior (52,12% los últimos 5 años contra un 42,86% los últimos 12 meses).

- *Pregunta 4:* Esta pregunta no fue respondida por la totalidad de las agencias participantes tan sólo en un 7,04% de los casos (7,14% ADECEC vs 7,02% no ADECEC).

En primera instancia, el porcentaje de los clientes de la totalidad de las agencias y consultoras participantes que han dedicado una parte de su presupuesto a realizar algún tipo de *investigación previa* en alguna ocasión puede considerarse como mayoritario (>90%), ya que, de hecho, alcanzó la cifra del 92,96% en promedio (92,86% entre las agencias asociadas a ADECEC y del 92,98% entre las no asociadas). Solamente el 7,04% afirmó no haber destinado partida presupuestaria alguna a investigación preliminar (7,14% ADECEC vs 7,02% no ADECEC), si bien, como ya ha quedado dicho, *stricto sensu*, no podemos por menos que concluir que, en realidad, ello supone que no llegó a producirse una demanda real de servicios estratégicos, toda vez que, como ya sabemos, sin investigación previa no puede existir planificación estratégica alguna.

La conclusión empírica, pues, a tenor de estos últimos datos, es que la respuesta inicial obtenida de las preguntas nº 2 y nº 3 no puede ser considerada como válida, ya que habría que eliminar ese porcentaje de clientes que, en realidad, no demandaron servicios estratégicos, al no haber llevado a cabo ningún tipo de investigación preliminar, de modo que, finalmente, la situación se situaría realmente en estas cifras:

- Demanda real últimos 5 años: 84,46% en promedio (<90%)
- Demanda real últimos 12 meses: 80,28% en promedio (<90%)

La franja que obtuvo el mayor porcentaje de respuestas fue la de menos del 10%, con un 33,8% de las menciones (35,71% ADECEC vs 33,33% no ADECEC), seguida de la franja entre 11% y 20% en un 16,9% de los casos (14,29% ADECEC vs 17,54% no ADECEC). Las restantes franjas no alcanzaron el 10% de menciones en ningún caso.

Destacamos que el porcentaje de clientes para los que, en alguna ocasión, no se llevó a cabo investigación preliminar alguna en un porcentaje de casos inferior al 50% alcanza un notabilísimo 70,42% en promedio (64,28% entre las agencias asociadas y 71,92% entre las no asociadas), lo cual implica que en un porcentaje elevadísimo de ocasiones tampoco podría hablarse de orientación estratégica en sentido estricto, lo que situaría en un ámbito exclusivamente de demanda táctica aún más si cabe el panorama descrito.

- *Pregunta 5:* Esta pregunta no fue respondida por la totalidad de las agencias participantes en un 5,63% de los casos (7,14% ADECEC vs 5,26% no ADECEC).

El porcentaje de los clientes de la totalidad de las agencias y consultoras participantes que han dedicado una parte de su presupuesto a realizar algún tipo de *investigación evaluativa posterior* no puede ser considerado como mayoritario (<90%), ya que solamente alcanzó la cifra del 83,10% (85,71% agencias asociadas y 82,41% agencias no asociadas). El 16,9% afirmó no haber destinado partida presupuestaria alguna a investigación posterior (14,29% ADECEC vs

17,54% no ADECEC), lo que implica no solamente el hecho grave de renuncia explícita a la evaluación de la eficacia con respecto al logro de los resultados, sino también una reducción drástica de los porcentajes reales de clientes a los cuales se ha proporcionado servicio de planificación estratégica por parte de las agencias y consultoras objeto de estudio:

- *media ponderada:* 66,20% (83,10% - 16,90%)
- *agencias asociadas a ADECEC:* 71,42% (85,71% - 14,29%)
- *agencias no asociadas a ADECEC:* 64,87% (82,41% - 17,54%)

La franja que obtuvo el mayor porcentaje de respuesta fue la de menos del 10%, con un 25,35% de las menciones (28,57% ADECEC vs 24,56% no ADECEC), seguida muy de lejos de la franja entre 11% y 20% en un 12,68% de los casos (0% ADECEC vs 15,79% no ADECEC). Las restantes franjas no alcanzaron el 10% de menciones en ningún caso y, de ellas, las franjas 51-60% y 61-70% no obtuvieron ninguna respuesta en ninguno de los dos colectivos participantes analizados y las franjas 11-20% y 71-80% no obtuvieron respuesta alguna por parte del grupo asociado a ADECEC.

- *Pregunta 6:* Esta pregunta no fue respondida por la totalidad de las agencias participantes en un 11,27% de los casos (7,14% ADECEC vs 12,28% no ADECEC).

De la totalidad de las agencias y consultoras participantes que destinaron una parte de su presupuesto a realizar algún tipo de *investigación preliminar* especificaron algún porcentaje en el 91,55% de los casos. Pueden, pues, ser consideradas como mayoritarias (>90%). El 8,45% afirmó no haber destinado partida presupuestaria alguna a *investigación preliminar* (0% ADECEC vs 10,53% no ADECEC).

La franja que obtuvo el mayor porcentaje de respuesta fue la de menos del 10%, con un 45,07% de las menciones (50,0% ADECEC vs 43,86% no ADECEC), seguida muy de lejos de la franja entre 11% y 20% en un 19,72% de los casos (28,57% ADECEC vs 17,54% no ADECEC). Las restantes franjas se situaron por debajo del 10% de menciones en todos los casos y, de ellas, las franjas 41-50%, 61-70%, 71-80%, 81-90% y 95-100% no obtuvieron ninguna respuesta en ninguno de los dos colectivos participantes analizados, mientras que la franja 21-30% no la obtuvo del grupo asociado a ADECEC. Se desprende de lo expuesto que la totalidad de los presupuestos destinados a *investigación preliminar* se sitúan exclusivamente entre las franjas de menos del 19% y de 31-40% en ambos colectivos analizados y, por consiguiente, en la totalidad de las agencias participantes.

Se observan incongruencias con respecto a las respuestas obtenidas a la pregunta nº 4 que implican falta de rigor metodológico y conceptual, toda vez que los porcentajes deberían coincidir y, sin embargo, no ocurre así. Asimismo, las respuestas en blanco ('no contesta') sufren un ligero incremento en la pregunta nº 6 con respecto a la pregunta nº 4.

- *Pregunta 7:* Esta pregunta no fue respondida por la totalidad de las agencias participantes en un 4,23% de los casos (7,14% ADECEC vs 3,51% no ADECEC).

De la totalidad de las agencias y consultoras participantes que destinaron una parte de su presupuesto a realizar algún tipo de *investigación evaluativa posterior* especificaron algún porcentaje en el 87,32% de los casos. No pueden, pues, ser consideradas como mayoritarias (>90%). El 12,68% afirmó no haber destinado partida presupuestaria alguna a *investigación evaluativa posterior* (7,14% ADECEC vs 14,04% no ADECEC).

La franja que obtuvo el mayor porcentaje de respuestas fue la de menos del 10%, con un 50,70% de las menciones (42,86% ADECEC vs 52,63% no ADECEC), seguida muy de lejos de la franja entre 11% y 20% en un 14,08% de los casos (7,14% ADECEC vs 15,79% no ADECEC). Las restantes franjas se situaron por debajo del 10% de menciones en todos los

casos y, de ellas, las franjas 71-80%, 81,90% y 91-100% no obtuvieron ninguna respuesta en ninguno de los dos colectivos participantes analizados y la franja 51-60% no la obtuvo del grupo asociado a ADECEC. Se desprende de lo expuesto que la totalidad de los presupuestos destinados a *investigación evaluativa posterior* se sitúan exclusivamente entre las franjas de menos del 10% a 61-70% en ambos colectivos analizados y, por consiguiente, en la totalidad de las agencias participantes.

Destacamos que, en buena lógica, el grueso de las respuestas promedio (50,7%) indican que, por lo general, se destina menos del 10% del total del presupuesto adjudicado a un programa o campaña a algún tipo de investigación evaluativa posterior (42,86% agencias asociadas y 52,63% no asociadas) y que, asimismo resulta coherente que en ninguna ocasión se haya asignado una partida presupuestaria a investigación posterior que supere en más del 60% la totalidad del presupuesto total disponible.

Recordemos asimismo el hecho de que, en la pregunta anterior (nº 6) el 8,45% de las agencias respondieron que ninguno de sus clientes destinó partida presupuestaria alguna para llevar a cabo algún tipo de investigación preliminar. Se concluye que existe una pequeña mayor cantidad de clientes que desean evaluar solamente los resultados finales (+4,23%).

Preguntas catalogadas como no clave:

- *Pregunta 13:* Esta pregunta no fue respondida por la totalidad de las agencias participantes en un 4,23% de los casos (7,14% ADECEC vs 3,51% no ADECEC).

De la totalidad de las agencias y consultoras participantes que declararon recibir de sus clientes un *brief escrito de planificación estratégica* especificaron algún porcentaje en el 83,10% de los casos. No pueden, pues, ser consideradas como mayoritarias (>90%) pese a que se trata de cifras muy elevadas que indicarían un elevado criterio de rigurosidad metodológica por parte de clientes y agencias/consultoras. Pese a todo, el 16,90% afirmó no recibir habitualmente dicho documento (28,57% ADECEC vs 14,04% no ADECEC).

La franja que obtuvo el mayor porcentaje de respuestas fue la de menos del 10%, con un 19,72% de las menciones (21,43% ADECEC vs 19,30% no ADECEC), seguida de cerca de la franja entre 11% y 20% en un 15,49% de los casos (21,43% ADECEC vs 14,04% no ADECEC). Las restantes franjas se situaron por debajo del 10% de menciones en todos los casos y, de ellas, la franja 21-30% no obtuvo ninguna mención por parte del colectivo agrupado en ADECEC y las franjas 51-60%, 61-70% y 91-100% no obtuvieron ninguna respuesta en ninguno de los dos colectivos participantes analizados.

En consecuencia, pues, queda aún mucho camino por recorrer para el 35,21% de los clientes que cumplen con su obligación de redactar un *brief* tan sólo por debajo del 20% de las ocasiones, pese a elevarse al 46,66% en promedio las agencias que reciben dicho documento escrito de sus clientes, que alcanza los porcentajes de entre el 21 y el 100% de las ocasiones.

- *Pregunta 14:* Esta pregunta no fue respondida por la totalidad de las agencias participantes en un 5,63% de los casos (7,14% ADECEC vs 5,26% no ADECEC).

De la totalidad de las agencias y consultoras participantes que declararon recibir de sus clientes un *brief escrito de investigación preliminar o de investigación evaluativa posterior* especificaron algún porcentaje en el 76,06% de los casos. No pueden, pues, ser consideradas como mayoritarias (>90%), pese a tratarse de un porcentaje ciertamente notable, que supera las tres cuartas partes de las ocasiones. El 23,94% afirmó no recibir habitualmente dicho documento (14,29% ADECEC vs 26,32% no ADECEC).

La franja que obtuvo el mayor porcentaje de respuestas fue la de menos del 10%, con un 33,80% de las menciones (50,00% ADECEC vs 29,82% no ADECEC). Las restantes franjas se presentan de forma muy atomizada, toda vez que se situaron por debajo del 10% de menciones en todos los casos y, de ellas, las franjas 41-50%, 51-60%, 61-70% y 91-100% no obtuvieron ninguna mención por parte del colectivo agrupado en ADECEC, y asimismo la franja 31-40% no la obtuvo en ninguno de los dos colectivos participantes analizados.

5.3.2. Conclusiones de la investigación

De todo lo anteriormente expuesto, pues, pueden desprenderse las siguientes conclusiones definitivas a efectos de nuestra investigación, exclusivamente con respecto a las preguntas clave anteriormente analizadas para verificar las hipótesis inicialmente planteadas:

- Primera** Las agencias y consultoras de Relaciones Públicas y Comunicación participantes que afirman ofrecer servicios de consultoría en planificación estratégica pueden ser clasificadas como claramente mayoritarias, ya que suponen el 95,8% (>90%).
- Segunda** Las agencias y consultoras de Relaciones Públicas y Comunicación participantes que declararon ofrecer servicios de planificación estratégica a sus clientes respondieron que son mayoría (>90%) los clientes que les demandaron estos servicios *en los últimos 5 años* (91,55%).
- Tercera** Las agencias y consultoras de Relaciones Públicas y Comunicación participantes que ofrecen servicios de planificación estratégica a sus clientes declararon que no son mayoría (<90%) los clientes que les demandaron estos servicios *en los últimos 12 meses* (87,32%).
- Cuarta** Se deduce que las agencias y consultoras de Relaciones Públicas y Comunicación participantes no asociadas a ADECEC que ofrecen servicios de planificación estratégica a sus clientes en realidad respondieron que en los *últimos 12 meses* se ha producido un *descenso en la demanda de servicios de consultoría estratégica* de un 4,23% con respecto a la demanda generada en los *últimos 5 años*. El colectivo asociado a ADECEC se ha mantenido exactamente en la misma situación en ambos periodos (0% de variación), mientras que el grupo no asociado a ADECEC ha experimentado un descenso en la demanda de un 5,27%.
- Quinta** El porcentaje de los clientes de las agencias y consultoras de Relaciones Públicas participantes que dedicaron una parte de su presupuesto a realizar algún tipo de *investigación preliminar* puede considerarse como mayoritario (>90%), toda vez que se situó en el 92,96%.
Las respuestas totales con respecto a los clientes que no destinan presupuesto alguno a investigación previa no alcanza el 8% en ningún caso.
- Sexta** Las respuestas obtenidas en primera instancia y de forma directa a las preguntas nº 2 y nº 3 no podemos considerarlas válidas, toda vez que habría que restarles los porcentajes de clientes que, al no llevar a cabo investigación preliminar alguna (7,04%), en realidad no actuaron de acuerdo al modelo canónico de planificación estratégica planteado por las 4 etapas clásicas marstonianas.

Podemos concluir que, de hecho, la demanda real de servicios estratégicos, a tenor de lo expuesto, en realidad no puede considerarse mayoritaria (<90%), ya que se sitúa en los porcentajes (media ponderada) siguientes:

- *Demanda real últimos 5 años:* 84,46% (91,50% - 7,04%)
- *Demanda real últimos 12 meses:* 80,28% (87,32% - 7,04%)

Séptima

El porcentaje de los clientes de las agencias y consultoras de Relaciones Públicas participantes que dedicaron una parte de su presupuesto a realizar algún tipo de *investigación evaluativa posterior* no puede considerarse como mayoritario, toda vez que se situó en el 83,10% (<90%).

Las respuestas totales con respecto a los clientes que no destinan presupuesto alguno a investigación evaluativa posterior alcanza el 16,9% y, en consecuencia, no pueden ser considerados como demandantes de servicios estratégicos, al resultar ausente la 4ª y última etapa del proceso estratégico canónico, aunque, de hecho, se concluya que los porcentajes reales si sitúan en las cifras siguientes:

- *media ponderada:* 66,20% (83,10% - 16,90%)
- *agencias asociadas a ADECEC:* 71,42% (85,71% - 14,29%)
- *agencias no asociadas a ADECEC:* 64,87% (82,41% - 17,54%)

lo cual implica el hecho de que, en todos los casos, no supongan, ni de lejos, mayoría (<90%).

Octava

Como producto de la comparación de los resultados obtenidos de las preguntas nº 4 y nº 5 se desprende que existe una renuncia real del 9,86% por parte de los clientes (en media ponderada), a evaluar los resultados finales logrados.

Novena

Señalamos la extrañeza que nos produce el hecho significativo de que los porcentajes totales obtenidos con respecto a la inversión en *investigación preliminar* (91,5%) supere en un 8,4% a la inversión destinada a *investigación evaluativa posterior* (83,10%). Parecería evidente el sinsentido de invertir en investigación previa y, luego, no realizar un análisis evaluativo que justifique los resultados del programa o campaña mediante una investigación final nada menos que en un 8,4% de los casos. Sin embargo, éstos son los resultados obtenidos y a ellos nos atenemos en las verificaciones de nuestras hipótesis iniciales.

Décima

No puede considerarse como mayoritario el porcentaje de clientes que aportan un *brief escrito de planificación estratégica* para el encargo de un trabajo a sus agencias o consultoras en Relaciones Públicas y Comunicación, ya que únicamente alcanza el 83,10% (<90%) de los casos en la media ponderada.

Sin embargo, que un porcentaje muy superior a las tres cuartas partes de los clientes realice el esfuerzo de confeccionar dicho documento supone un nivel de rigurosidad metodológica lo suficientemente alto como para considerar que han alcanzado una notable cota en cuanto a madurez profesional del encargo de trabajos se refiere, si bien señalamos que casi el 30% (28,57%) de las agencias asociadas a ADECEC declararon no recibir el documento en cuestión.

Señalamos, asimismo, que los porcentajes totales más citados se sitúan en las franjas inferiores al 21%: 19,72% la franja inferior al 10% (21,43% ADECEC vs 19,30% no ADECEC) y 15,49% la franja 11-20% (21,43% ADECEC vs 14,04% no ADECEC).

Décimoprimer Tampoco puede considerarse como mayoritario el porcentaje de clientes que aportan un *brief escrito de investigación previa y evaluativa posterior* para formalizar el encargo de un trabajo de este tipo a sus agencias o consultoras en Relaciones Públicas y Comunicación, ya que se sitúa en el 76,06% de los casos (<90%).

Sin embargo, que algo más de las tres cuartas partes de los clientes asuman la responsabilidad de redactar y entregar a sus agencias y consultoras dicho documento supone el logro de una rigurosidad metodológica lo suficientemente alto como para considerar que se ha alcanzado una notable madurez profesional en lo que al encargo de esta modalidad de trabajos se refiere.

Destacamos, asimismo, que los porcentajes totales más citados se sitúan en la franja inferior al 10%: 19,72% la franja inferior al 10% con un 33,80% de las menciones (50,00% ADECEC vs 29,82% no ADECEC),

Décimosegunda Si tenemos en cuenta las conclusiones derivadas de las respuestas obtenidas de la pregunta nº3 [los clientes que han demandado servicios de planificación estratégica a sus agencias y consultoras en los últimos 12 meses suponen un 87,32%] y las derivadas de las preguntas nº 12 [el porcentaje de clientes que aportaron un *brief escrito de planificación estratégica* para el encargo de un trabajo a sus agencias o consultoras en Relaciones Públicas y Comunicación, alcanzó el 83,10% de los casos] y nº 13 [el porcentaje de clientes que aportan un *brief escrito de investigación previa y evaluativa posterior* para formalizar el encargo de un trabajo de este tipo a sus agencias o consultoras en Relaciones Públicas y Comunicación, se sitúa en el 76,06% de los casos], se observa que existe una coherencia total entre los clientes demandantes de estos servicios en el periodo correspondiente a los *últimos 12 meses* (87,32%) y la metodología empleada para formalizar el encargo de planificación estratégica.

Sin embargo, la coherencia se quiebra en el momento de comparar los datos con respecto a la elaboración y entrega de un *brief de investigación* como elemento fundamental de contratación de un servicio de calidad, ya que se produce una brecha del -11,26% de clientes que no aportan ese tipo de *brief* a sus agencias y consultoras, pese a demandarles los servicios de planificación estratégica.

5.4. Verificación de hipótesis

Recordamos al lector las hipótesis planteadas al inicio del diseño de nuestro trabajo de campo, con la finalidad de comprobar si las conclusiones derivadas de nuestra investigación las verifican o las refutan. Eran éstas:

1ª hipótesis: *Si son mayoría (>90%) las agencias y consultoras de Relaciones Públicas y Comunicación del estado español participantes que afirman ofrecer servicios de consultoría estratégica a sus clientes.*

2ª hipótesis: *Si son mayoría (>90%) las agencias y consultoras de Relaciones Públicas y Comunicación del estado español participantes que ofrecen servicios de consultoría estratégica a sus clientes y que hacen uso de la investigación sociológica como etapas inicial y posterior del diseño de los planes o programas estratégicos realizados para sus clientes.*

3ª hipótesis: Si son mayoría (>90%) las agencias y consultoras de Relaciones Públicas y Comunicación del estado español participantes que ofrecen servicios de consultoría estratégica a sus clientes y que pueden afirmar estricta y categóricamente que están en condiciones de ofertar servicios profesionales de consultoría estratégica en su cartera de productos/servicios.

Como consecuencia de las conclusiones extraídas de nuestra investigación y con respecto al planteamiento inicial de nuestras hipótesis, estamos en condiciones de afirmar lo siguiente:

1ª hipótesis: Que se verifica la 1ª hipótesis, ya que sí son mayoría (>90%) las agencias y consultoras de Relaciones Públicas y Comunicación del estado español participantes que afirman ofrecer servicios de consultoría estratégica a sus clientes.

2ª hipótesis: Que se refuta la 2ª hipótesis, toda vez que:

a) Si bien sí son mayoría (>90%) las agencias y consultoras de Relaciones Públicas y Comunicación del estado español participantes que, en primera instancia, afirman hacer uso de la investigación sociológica preliminar como *etapa inicial* del proceso de diseño de los planes o programas estratégicos realizados para sus clientes, al analizar/comparar las respuestas obtenidas se concluye que, de hecho, *no son mayoría* (<90%), ya que los porcentajes reales deducidos se sitúan en niveles muy inferiores, tanto en lo que respecta a los últimos 5 años, como en lo que hace referencia a los últimos 12 meses,

y, además,

b) *tampoco son mayoría* (<90%) las que hacen uso de la investigación sociológica en la *etapa evaluativa posterior*.

3ª hipótesis: Que se refuta la 3ª hipótesis, dado que *no son mayoría* (<90%) las agencias y consultoras de Relaciones Públicas y Comunicación del estado español participantes que pueden afirmar categóricamente y *stricto sensu* que están en condiciones de ofertar servicios profesionales de consultoría estratégica en su cartera de productos/servicios, toda vez que las agencias y consultoras que afirman emplear la *investigación preliminar y la evaluativa posterior* y que, en realidad, la utilizan, no alcanzan el 90%.

5.5. Autocrítica y dificultades halladas durante el desarrollo de la investigación

Las principales dificultades con las que hemos topado para hacer frente a la investigación llevada a cabo han sido fundamentalmente dos. Han sido ya expuestas anteriormente (capítulo 4), pero vamos a exponerlas con mayor amplitud nuevamente, aquí y ahora:

- La confección de una *base de datos* exhaustiva que incluyese, si no la totalidad al menos sí una cantidad mucho más elevada de agencias y consultoras de Relaciones Públicas y Comunicación españolas no asociadas a ADECEC.

La legislación de protección de datos en vigor no nos ha permitido enriquecer nuestra base de datos con más información. Existen listados de agencias en poder de universidades,

asociaciones y colectivos profesionales a los que nos ha resultado imposible acceder por los motivos de frenos legislativos indicados. Hemos podido hacer uso únicamente de las informaciones públicas disponibles, lo cual nos ha obligado a recurrir a métodos de confección puramente artesanales que, sin duda, han mermado cuantitativa y cualitativamente la posible elaboración de otro listado de mayor contenido y más actualizado.

Ha resultado muy sencillo incluir en la base de datos a las agencias de mayor tamaño (algunas, incluso, multinacionales y no asociadas a ADECEC, ya que no todas las grandes agencias se encuentran asociadas a la patronal): todas ellas poseen sitios *web* en internet, aparecen en listados públicos editados por el sector (monográficos de la prensa escrita especializada, anuarios públicos de asociaciones profesionales, servicios telefónicos de información, etc.).

La dificultad de identificación ha ido *in crescendo* conforme iba disminuyendo progresivamente el tamaño de las agencias y consultoras –respecto a facturación, número de empleados y número de clientes- ya que, en paralelo, disminuía su presencia en los medios y soportes anteriormente citados, así como su índice de notoriedad. La dificultad ha alcanzado, finalmente, el grado de práctica imposibilidad cuando el tamaño se veía reducido a la actividad unipersonal. En ese caso nos hemos visto obligados a recurrir a nuestra red privada de relaciones profesionales y a rogar y solicitar, en cada caso, revisiones de agendas personales y la buena voluntad de remitirnos datos concretos. Lamentamos especialmente este último escollo, ya que hemos podido verificar que, si bien el número de consultores independientes es extremadamente limitado en nuestro país, se trata de un colectivo –al cual me honra pertenecer- que ofrece servicios exclusivos de planificación estratégica a sus clientes –sin ejecución táctica alguna-, ya sean generalistas (comunicación estratégica en sentido amplio), ya sean especializados en herramientas concretas (Comunicación Interna; Comunicación de Vulnerabilidad, Riesgo y Crisis; Comunicación de *Lobbying*; e *Issues Management*, fundamentalmente). Por lo tanto, haber podido acceder a un mayor número de consultores de este perfil sin duda habría aportado una información especializada de extraordinario interés para los resultados del trabajo de campo.

Pero las dificultades no se detuvieron ahí. Una vez obtenidos los datos telefónicos y/o electrónicos de contacto, pudimos verificar que no estaban actualizados en un porcentaje elevadísimo de los casos, lo que nos obligó a llevar a cabo la ardua tarea de intentar su puesta al día. Pese a todo tipo de intentos, lamentamos no haber podido conseguir nuestro objetivo más que en un porcentaje muy reducido de los casos, lo que, consecuentemente, redujo muy significativamente el aspecto cuantitativo de la unidad de análisis y, por consiguiente, de la muestra. La dificultad se acrecentó aún más al tener que obtener una dirección de correo electrónico a la que remitir la encuesta. Nos atrevemos a aventurar algunas hipótesis, no contrastadas empíricamente pero que son el resultado de la experiencia vivida. Sólo remarcando esta peculiaridad observada en el proceso de la obtención de los datos, aventuramos a que todo apunta a que:

- los cambios en las *direcciones electrónicas* –tanto *personales* como *genéricas*- son una constante en los tiempos que corren. En muchos casos hemos constatado que se debían a cambios en operadores y en servidores contratados por las empresas. En otros, a que la dirección electrónica personal correspondía a una persona que ya no prestaba sus servicios profesionales en la agencia o consultora que figuraba en nuestra base de datos. La rotación profesional entre los máximos órganos de gobierno de este tipo de empresas es ciertamente reducida, aunque no inexistente, y recordamos al lector que era ese rango jerárquico el receptor de la encuesta. En cuanto a la desaparición total de una dirección electrónica de una agencia o consultora en la red de internet nos lleva a pensar en la probable desaparición de la empresa en el mercado (baja definitiva de actividad), incluso entre algunas (aunque escasas) agencias multinacionales.

- Los cambios en los *teléfonos* y *direcciones postales* disponibles en primera instancia han sido abundantes. La movilidad física parece ser, asimismo, otra constante del sector (en algunos casos por necesitar de mayor superficie física para el desarrollo óptimo de la actividad y en la mayoría por el caso contrario, ya que las reducciones de plantilla, derivadas de una época no excesivamente boyante en el alcance de presupuestos y de contratos, se han producido con profusión en los últimos tres/cuatro años). Asimismo, igualmente a lo expuesto en el punto anterior, se ha producido un elevado número de cierres de actividad, en especial en lo que atañe a agencias y consultoras de pequeño tamaño (por facturación y número de empleados), lo cual da cuenta de la fragilidad de una cierta parte del sector de los servicios del sector de las agencias y consultoras de las Relaciones Públicas y la Comunicación del estado español.

No descartamos que se nos haya pasado por alto algún otro método de acceso a una mayor cantidad de agencias y consultoras de Relaciones Públicas y Comunicación, pero sí hemos detectado fehacientemente que el grueso de la actividad se desarrolla entre los dos principales núcleos urbanos y económicos de nuestro país: *Madrid* y *Barcelona*. No es de extrañar, ya que es bien sabido que ambas ciudades aglutinan la mayor concentración de las sedes sociales de empresas y organizaciones del territorio nacional. En buena lógica, pues, donde se encuentra ubicado el grueso de la demanda (cuarteles generales de toma de decisiones de empresas y organizaciones), deberá asimismo ubicarse el grueso de la oferta (agencias y consultoras). No deja de sorprender, sin embargo, el escasísimo número de agencias y consultoras que aparecen censadas de alguna manera en otras zonas del país. Hemos podido detectar unas pocas en otras escasas ciudades de *Galicia*, *País Vasco*, *País Valenciano*, *Canarias* y *Andalucía*, exclusivamente. En el resto de comunidades autónomas del territorio nacional nos ha resultado absolutamente imposible ubicar a ninguna mediante los métodos artesanales a los que nos hemos visto obligados a recurrir.

En relación a los consultores independientes la situación ha sido aún más grave si cabe, ya que los pocos que hemos podido identificar actuamos -ya nos incluimos en dicho colectivo- únicamente en *Madrid* y *Barcelona*. Puestos en contacto telefónico con todos los disponibles en nuestra base de datos, hemos sido informados de que sus clientes se encuentran mayoritariamente ubicados geográficamente en Madrid y Barcelona y en sus áreas metropolitanas, si bien en un porcentaje muy pequeño de los casos (<10%, aproximadamente, en promedio), prestan sus servicios desplazándose a otras comunidades autónomas del territorio español y en un único caso ha resultado que el grueso de la actividad se desarrolla en otros países de la CEE, además de en otra única comunidad autónoma española distinta a la de la residencia habitual del consultor en cuestión. Según hemos podido deducir de las diversas conversaciones telefónicas mantenidas con la totalidad de los consultores independientes identificados, la demanda de contratación externa exclusiva de servicios estratégicos en Relaciones Públicas y Comunicación es muy escasa, lo cual justificaría, consecuentemente, el reducidísimo número de profesionales capaces de satisfacerla que se encuentran en activo.

En ese mismo ámbito, destacamos asimismo el hecho de que en el 100% de los casos el perfil de clientes con los que cuenta este colectivo de consultores independientes se trata de grandes corporaciones -tanto de procedencia nacional como extranjera- y que, asimismo en el 100% de los casos, todos sus clientes trabajan con una o más de una agencias y/o consultorías del estado español. Este hecho viene justificado porque, según el destilado de estas conversaciones individuales realizadas por teléfono con los representantes de este colectivo, parece ser que los clientes encargan a las agencias el desarrollo táctico de los planes de acción o la planificación estratégica comunicativa de ámbito funcional, pero suelen confiar a consultores estratégicos hiperespecializados el planteamiento de las cuestiones estratégicas del más alto nivel

corporativo, que implica la interlocución exclusiva con presidencia y dirección general, además de con la dirección funcional comunicativa.

- El bajo porcentaje de respuestas recibidas nos decantamos por atribuirlo, probablemente, a estos motivos:
 - A la falta de tiempo disponible por parte de los altos cargos directivos a los que fue enviada la encuesta o, simplemente, a una total ausencia de interés en colaborar en una iniciativa de este tipo. Las respuestas recibidas por la agencias asociadas a ADECEC correspondientes al envío en el que nos revelábamos como autores de la encuesta nos indicó, en todos los casos, que cuando se trataba de personas a las que conocíamos personalmente se exclamaban de que no les hubiésemos advertido con anterioridad, en cuyo caso hubiesen cursado la respuesta inmediatamente -como, efectivamente, hicieron cuando se dio esa circunstancia-. La queja fundamental se centraba en que cada vez con mayor asiduidad se ven asaltados por todo tipo de peticiones similares, especialmente del ámbito académico, que les roba demasiado tiempo para poder atenderlas a todas. Y no nos extraña ya que, como se recordará, hay disponibles tan pocos listados de agencias, que las existentes concentran todas las exigencias y necesidades investigadoras.
 - Al momento específico en que fue enviada la encuesta. Teníamos previsto que la primera oleada anónima fuera cursada por ADECEC al finalizar el invierno y antes de que comenzase la primavera astrológica, porque conocemos bien las estacionalidades del sector, que concentra gran parte de las tareas anuales en el periodo inmediatamente anterior a las vacaciones estivales del mes de Agosto. Sin embargo, la inminente mudanza de ADECEC desde Barcelona a Madrid no permitió que nuestro tema fuese tratado en dos de las juntas mensuales del Consejo, pese a hallarse incluido en el orden del día en ambas ocasiones, y cuando finalmente pudieron considerarlo y aprobarlo ya estábamos a las puertas de las vacaciones de Semana Santa y con la primavera apuntando en el horizonte del calendario laboral. La Gerencia de ADECEC consideró, con muy buen criterio, que sería preferible cursar la encuesta los días inmediatamente posteriores a la Pascua -en lugar de hacerlo los días inmediatamente anteriores- por lo que, como puede deducirse de lo expuesto, el proceso de envío de los cuestionarios sufrió un considerable retraso con respecto al periodo temporal inicialmente planteado.

El envío de la segunda oleada anónima desde ADECEC, la verificación del insuficiente número de respuestas recibidas, la laboriosa actualización de la base de datos de las agencias no inscritas en ADECEC tras la devolución del grueso de los *e-mail* enviados a las direcciones electrónicas disponibles en el primer listado que habíamos preparado *had hoc* por si se producía, como se produjo, la primera circunstancia, hicieron el resto: la primavera astrológica estaba al llegar y, con ello, un considerable aumento de la cantidad de trabajo en las agencias y consultoras del país, lo cual muy probablemente haya incidido de lleno en la disminución del número de respuestas obtenidas.

Desconocemos, como es lógico, qué hubiera ocurrido de haber podido llevar a cabo la ejecución del trabajo de campo en las fechas que habíamos programado inicialmente, pero consultadas otras fuentes investigadoras amigas que habían emprendido iniciativas similares con anterioridad, fuimos informados que los resultados obtenidos en esas ocasiones habían sido muy parejos e, incluso, notablemente inferiores. Podemos deducir, por lo tanto, que el índice de respuestas recibidas se encuentra más o menos en línea con la media habitual en estos casos o, incluso, algo por encima.

Concretamente la persona encargada de la Comisión de Investigación de ADECEC, máxima responsable del trabajo de campo llevado a cabo para dotar de contenidos los estudios publicados en 2002 y en 2004 (ver capítulo 4 de esta tesis doctoral), nos felicitó por haber

conseguido superar ampliamente el número de agencias y consultoras constitutivas del objeto de estudio de nuestra muestra y por haber podido igualar el porcentaje de respuestas recibidas con respecto a sus dos experiencias vividas en el mismo sentido.

Podemos darnos, pues, por suficientemente satisfechos como para otorgar a los resultados de nuestro trabajo de campo la representatividad suficiente exigida para poder incluirlo en este apartado correspondiente a la investigación doctoral y, asimismo, para poder utilizarlos como elemento comparativo en los siguientes objetivos trazados en nuestros futuros proyectos investigadores (ver Capítulo 5.5, a continuación).

Visto lo visto, pues, acto seguido procederemos a abordar el último punto de este quinto y penúltimo capítulo de esta tesis doctoral, como fase anterior a la etapa última de nuestro trabajo, que no es otro que la exposición de las conclusiones finales de esta tesis doctoral, que confiamos cubran las expectativas inherentes a toda tarea académica de este tipo: posibilitar en alguna medida el avance en el conocimiento específico en el campo de estudio que se doctora, a través de un enfoque original de la materia tratada y, modestamente, procurar aportar algún elemento que suponga una mejora y enriquecimiento en el avance del campo de las ciencias sociales, de la teoría académica especializada en la materia de estudio y, subsidiariamente, de su práctica profesional.

5.6. Propuestas de nuevas líneas de investigación

Somos plenamente conscientes que la investigación que hemos llevado a cabo y cuyos resultados acaban de ser expuestos con anterioridad presenta únicamente la mitad del escenario total de la *praxis* profesional de las Relaciones Públicas y la Comunicación en el estado español. En efecto: en nuestro trabajo empírico hemos determinado una unidad de análisis que recoge:

- a la totalidad de las agencias y consultoras de Relaciones Públicas y Comunicación asociadas a ADECEC
- a algunas de las agencias y consultoras de Relaciones Públicas y Comunicación no asociadas a la patronal ADECEC,

aunque, para acabar de completar el panorama profesional en su totalidad faltaría obtener una información similar por parte de quien demanda los servicios de planificación estratégica en comunicación: las *empresas y organizaciones españolas*. De esta forma, realizando un nuevo trabajo de campo sobre este nuevo universo sería posible cruzar los datos obtenidos de ambos y determinar si coinciden la oferta y la demanda; la demanda y la oferta. Nos proponemos llevar a cabo esta *segunda* investigación en una próxima etapa y terminar con el cruzamiento comparativo de la totalidad de las conclusiones derivadas de las preguntas planteadas en los cuestionarios de ambos trabajos de campo en una *tercera* y posterior etapa.

Nos proponemos seguir avanzando aún más en la línea de investigación expuesta y profundizar lo más posible en la forma en qué se lleva a cabo la planificación estratégica en el estado español y especializarnos monográficamente en este tema en nuestra futura carrera investigadora. Para ello, a nuestro juicio, una inminente etapa debería encaminarse a investigar más a fondo los aspectos cualitativos de la *praxis* estratégica profesional en el ámbito territorial español, analizando el uso de las diversas tipologías de los modelos de planificación estratégica empleados. Y ello desde la misma doble perspectiva anteriormente citada, entre las agencias y consultoras de Relaciones Públicas y Comunicación (*cuarta* etapa) y de sus clientes -empresas y organizaciones españolas- (*quinta* etapa) para, finalmente, cruzar los resultados de ambos trabajos de campo y extraer conclusiones definitivas (*sexta* etapa).

Por último, en una fase posterior, no descartamos realizar las mismas tipologías de investigación anteriormente citadas, aplicadas en esta ocasión a un ámbito geográfico de actuación de latitudes más alejadas del territorio español, como podrían ser algunos países latinoamericanos (*México, Colombia, Brasil, Chile, Perú y Argentina*) de los cuales hemos ido paulatinamente obteniendo y almacenando información sobre la materia en los últimos años y hasta la fecha (*séptima* etapa).

Por último, si los dioses del Olimpo, de los cristianos y protestantes, de los budistas y de los taoístas, todos ellos citados en la primera parte del estado de la cuestión de esta tesis doctoral, nos dan salud y vida activa suficiente para acometer la tarea, resultaría altamente satisfactorio para esta madura doctoranda culminar esta trayectoria investigadora con una *octava* y posiblemente última fase, consistente en el cruzamiento de los resultados obtenidos en los diversos países de ambos lados del Atlántico. A todos esos dioses nos encomendamos y a todos ellos apelamos, toda vez que precisaremos de buen acopio de energía y de tiempo para hacer frente a tan magna tarea. Para ser coherentes con los postulados de la dirección estratégica a la que hemos consagrado tantos años de nuestra vida, podemos afirmar que la *decisión* está tomada. Sólo nos faltará despejar la *incertidumbre* que implicará el momento de poder pasar a la *acción* en cada etapa. Y alcanzar, finalmente, los *objetivos* propuestos.

Conclusiones finales de la Tesis Doctoral

Conclusiones finales de la Tesis Doctoral

- Primera** La *estrategia* se concibe en tanto que forma de conocimiento, para hacer más eficaz el alcance de unos *objetivos* determinados y contribuye a prestar ayuda en el proceso de *toma de decisiones*.
- Segunda** La reflexión estratégica se constituye en una *relación dialéctica entre fines y medios*.
- Tercera** La gestión de la comunicación desde una perspectiva estratégica posee *carácter científico*, toda vez que se fundamenta en la *investigación de las ciencias sociales*.
- Cuarta** La comunicación en las organizaciones es un componente estratégico de las *relaciones humanas* y de *responsabilidad social* en su más profundo sentido.
- Quinta** La totalidad de las *estrategias comunicativas* de una organización deben coordinarse e integrarse con los *objetivos estratégicos globales* y con las *políticas comunicativas corporativas* planteadas a largo plazo.
- Sexta** La dimensión de la comunicación como *función directiva* es la base indispensable sobre la que argumentar su dimensión funcional en el seno organizativo, y así se reconoce desde las primeras aportaciones historiográficas de la Escuela de Relaciones Públicas, tanto académicas como profesionales, de todo signo y procedencia territorial.
- Séptima** La programación estratégica de la comunicación no puede darse sin que la comunicación se conciba desde una *función independiente en línea*.
- Octava** La función directiva en línea de la comunicación se complementa con la *función de asesoramiento ("staff")* y de *apoyo operativo*:
- a)** al máximo órgano de gobierno de la organización (*alta dirección*)
 - b)** a las *restantes áreas funcionales en línea*,
- constituyéndose, así, en una *función política* de amplio espectro.
- Novena** El papel directivo de la función comunicativa en una organización, debe enfocarse al logro de una *relación de confianza plena* entre la *organización* y *sus públicos* (visión europea de la Escuela de las Relaciones Públicas) y al establecimiento del *equilibrio entre todos los actores del proceso comunicativo y relacional* (visión norteamericana de la Escuela de las Relaciones Públicas).

- Décima** Por ello, la función de comunicación deberá contar con *capacidad ejecutiva* suficiente para desarrollar sus propios planes estratégicos de actuación entre los dos sistemas configurados por la organización y su entorno.
- Décimoprimera** La comunicación, concebida estratégicamente, no es una cuestión de *emisión*, sino de *recepción*, ya que los *públicos* juegan un papel activo en la configuración de la *reputación corporativa* de las organizaciones.
- Décimosegunda** Por lo tanto, las organizaciones se ven obligadas a traspasar su papel de sujetos meramente *económicos* para convertirse en sujetos *sociales*.
- Décimotercera** Para que las organizaciones puedan influir en el proceso de conformación de su *reputación corporativa* en la mente de sus *públicos*, deberán gestionar primero su *identidad* (basada en su *personalidad*) y, posteriormente, comunicarla a través del diseño de *políticas estratégicas* de carácter *proactivo*.
- Décimocuarta** Probablemente el signo que más caracteriza los últimos tiempos es la *turbulencia del entorno*. Por tal motivo, las políticas comunicativas se han convertido en un elemento de *anticipación* imprescindible, que coadyuva a la toma de decisiones a las que obliga la *adaptación* a los cambios constantes del entorno, en el sentido de actuación *proactiva* para adelantarse a los acontecimientos.
- Décimoquinta** Las políticas de comunicación se fundamentan en el *credo corporativo fundacional*. Por ello la comunicación estratégica juega un papel fundamental, toda vez que amalgama *la visión, la misión y los valores corporativos* con los *objetivos organizacionales*, con las *fuerzas existentes en el entorno* y con la totalidad de sus *públicos*.
- Décimosexta** Actualmente, en el mundo desarrollado nos encontramos inmersos en la tarea de hacer frente a toda suerte de *nuevos retos*, surgidos como consecuencia del *cambio de paradigma económico, político y social* producido con el cambio de siglo.
- Decimoséptima** El nuevo paradigma del discurso racionalista económico, defensor de la idea de la *globalización de los mercados*, ha generado en buena parte de las grandes corporaciones multinacionales una filosofía de dirección ("*management*") basada en un eje de marcada *orientación al beneficio del accionista*, de tradición anglosajona, en contraposición a la *orientación social* (hacia los trabajadores), característica de la cultura europea, de corte más humanista.
- Décimooctava** El objetivo fundamental de la función comunicación en la organización se centra en la *gestión de su identidad*, con el fin de producir el menor "*gap*" o brecha posible entre la *reputación ideal* y la *reputación real*.
- Décimonovena** La función comunicativa en línea puede orientarse en dirección a dos polos opuestos, imantada por la filosofía de dirección imperante en la organización: al *interés hacia el cliente* y los *accionistas*, o al interés *hacia la sociedad* y los *ciudadanos*.

Vigésima

La *Escuela de las Relaciones Públicas*, orientada al *interés social*, se divide en dos grandes corrientes de pensamiento y de actuación, que se han desarrollado históricamente en paralelo, si bien independientemente la una de la otra:

- a) La *Escuela o Doctrina Europea*, que destaca por una visión más humanista y cercana al individuo, descansa sobre el concepto de una *relación de confianza establecida entre la organización y sus públicos* para la obtención del *bien común*. Nace tras el armisticio de la II Guerra Mundial y se basa en los principios de la *influencia* y de la *responsabilidad social* de la organización, en tanto que agente social.
- b) La *Escuela Norteamericana*, que contempla la función de las Relaciones Públicas en tanto que *mediadoras entre la organización y sus públicos* (Modelo Simétrico Bidireccional), orientándose a la obtención de la *comprensión mutua* y el *entendimiento entre las partes*, de tal forma que tanto la organización como sus públicos *modifiquen sus actitudes y comportamientos*. Se basa fundamentalmente en el *diálogo* y en la *persuasión*.

Vigésimoprimer

Coincidiendo con el cambio de paradigma económico, político y social que precedió la transición al siglo XXI, aparecerá la corriente que se orientará a la defensa de los *intereses del cliente y del accionista*, la *Escuela de la Comunicación Integrada -o Integral-* que, a su vez, se dividirá en dos grupos o escuelas que se diferenciarán entre ellas fundamentalmente por el empleo terminológico, si bien se acogen en torno a un similar enfoque conceptual:

- a) La *Escuela de la Comunicación Total*, que concibe la integración de la *comunicación de marketing, la comunicación corporativa y la comunicación interna* en la cultura de dirección, la cual estará a cargo de un único responsable funcional: el '*Dircom*'. La gestión estratégica de la *reputación corporativa* se dirige al logro de una buena *reputación corporativa* en tanto que *activo intangible ("invisible asset")*. El criterio por el que se rige para establecer la relevancia de sus públicos ("*stakeholders*") posee un marcado signo *económico y mercantil* y es mucho más restrictiva que la de la Escuela de las Relaciones Públicas. Se basa fundamentalmente en la *persuasión*.
- b) La *Escuela de la Comunicación Corporativa*, que aboga por la *integración de la comunicación de marketing, la comunicación organizativa y la comunicación de dirección* asimismo a cargo de un único director funcional. Se basa en una filosofía empresarial que dirige la política de comunicación en torno a tres ejes: *la estrategia corporativa, la identidad corporativa y la imagen corporativa*. Por lo demás, comparte los restantes criterios de la Escuela de la Comunicación Total.

Vigésimosegunda

La *investigación científica* y sistemática constituye la primera e ineludible etapa de todo *proceso estratégico*, como paso previo al *diagnóstico* de situación.

Vigésimotercera

Por consiguiente, *sin investigación no puede existir planificación, ni estrategia alguna*. Este principio es extensivo, asimismo, al proceso estratégico planificado de la comunicación en las organizaciones.

Vigésimocuarta	Toda planificación estratégica se lleva a cabo para el <i>logro de un objetivo</i> determinado.
Vigésimoquinta	Por consiguiente, pues, debe verificarse el <i>grado de alcance del objetivo estratégico</i> propuesto, con el fin de medir la <i>eficacia</i> de la implementación del plan o programa mediante una <i>investigación evaluativa</i> . Todo ello es también de aplicación en la planificación estratégica de la comunicación.
Vigésimosexta	El Modelo de Planificación Estratégica desarrollado por Marston en 1963, en base a las cuatro etapas clásicas (<i>Investigación, Planificación, Comunicación, y Evaluación</i>) inspiradas, a su vez, en el <i>Modelo de Gestión de la Dirección por Objetivos</i> , es profusamente citado en la literatura especializada, pero no es el único.
Vigésimoséptima	Los modelos de Planificación Estratégica de la Comunicación que no se adaptan exactamente a la configuración del Modelo Clásico de Marston son, en su inmensa mayoría y en realidad, adaptaciones o ampliaciones o matizaciones de éste, ya que, en esencia, contemplan la misma estructura procesual y en sentido estricto hacen referencia a los mismos conceptos y cuatro etapas básicas. De hecho, pues, <i>no se han producido aportaciones conceptuales significativas desde 1963 hasta nuestros días</i> .
Vigésimoctava	No se han observado <i>diferencias sustanciales</i> en el empleo metodológico procesual o de modelos de planificación estratégica desde la función directiva de la comunicación utilizados por la <i>Escuela de las Relaciones Públicas</i> o por la <i>Escuela de la Comunicación Integral, Total o Corporativa</i> . La diferencia básica entre ellas se fundamenta en los muy diferentes <i>valores</i> que sustentan estas dos concepciones de entender la comunicación, íntimamente derivados de las dos <i>filosofías de dirección</i> descritas en el Capítulo 1.
Vigésimonovena	La estrategia de comunicación planificada permite a la función en línea una <i>orientación proactiva</i> de su actividad, y no sólo <i>reactiva</i> o defensiva.
Trigésima	El <i>modelo de planificación estratégica</i> podrá ser implementado de forma mucho más <i>eficaz</i> , siempre que: <ul style="list-style-type: none"> a) los valores de la <i>Comunicación Bidireccional</i> estén claramente implantados en la <i>política comunicativa</i> de la organización, y b) dicha política comunicativa se constituya en <i>declaración formal de principios, a largo plazo</i>, y se enmarque en la <i>cultura corporativa</i> de la organización.
Trigésimoprimera	El <i>paradigma económico, cultural y social</i> vigente en un momento histórico determinado influye en el enfoque y cariz de las <i>filosofías de dirección</i> de las organizaciones.
Trigésimosegunda	La <i>filosofía de dirección</i> de la organización, a su vez, se ve reflejada en su <i>credo corporativo</i> .
Trigésimotercera	El <i>credo corporativo fundacional (Visión, Misión y Valores corporativos)</i> condiciona las <i>políticas comunicativas</i> de las organizaciones.

- Trigésimocuarta** Las *políticas comunicativas*, emanadas del máximo órgano de gobierno organizacional, marcan claramente el cauce por el que deben transcurrir las *estrategias elaboradas por las áreas funcionales* en forma de *planes o programas* de planificación estratégica. Ello es de aplicación, también, a la función comunicativa.
- Trigésimoquinta** Un *plan o programa* de Planificación Estratégica debe regirse por un *modelo* que establezca las etapas por las cuales debe desarrollarse el proceso de toma de decisiones para el alcance de sus objetivos. Lo análogo es aplicable a la función comunicativa.
- Trigésimosexta** El *modelo* del que se sirve el máximo responsable del departamento de comunicación *es importante desde un punto de vista metodológico*, y por ello debe contemplar las etapas pertinentes y sus subetapas correspondientes.
- Trigésimoséptima** Sin embargo, más allá de su aspecto estrictamente funcional y desde el punto de vista *filosófico* de la gestión de la comunicación como herramienta estratégica en/de las organizaciones, todo apunta a que lo que verdaderamente importa es *al servicio de a qué políticas y de a qué credo* corporativo se concibe ésta, ya que no puede olvidarse que la libertad es la premisa básica e irrenunciable de la estrategia, la que permite la libre elección desde el libre albedrío del sujeto.
- Trigésimoctava** El empleo de un *modelo*, en tanto que forma de *construcción teórica de la realidad*, permitirá el visionado *hipotético* de nuevas formas de pensamiento, cercanas a *predicciones de posibles resultados futuros*.
- Trigésimonovena** Por medio de un modelo los seres humanos podrán seguir más eficazmente las *diversas etapas* del proceso estratégico:
- a)** *La identificación de un problema o de una oportunidad*
 - b)** *La evaluación de la mejor manera de hacerle frente mediante una toma de decisión*
 - c)** *El paso a la acción*
 - d)** *La evaluación de los resultados logrados*
- Cuadragésima** La aplicación de un modelo de planificación estratégica proporcionará mayor fiabilidad a la adopción decisional y conducirá a la acción más eficazmente, toda vez que se fundamentará en una *construcción de hipótesis* de carácter *prospectivo*.
- Cuadragésimoprimera** La planificación estratégica no deberá concebirse de forma restrictiva ni utilitarista, en tanto que mera herramienta al servicio de la comunicación, sino como la manera que tiene el hombre de *gestionar el futuro* en sentido amplio. Es decir: como *filosofía* al servicio del *credo fundacional* de las organizaciones, y nunca como una función.
- Cuadragésimosegunda** Para nuestra aportación de desarrollo modélico contemplaremos la estrategia comunicativa desde una *perspectiva proactiva (anticipadora)*, toda vez que será concebida como un instrumento capaz de *reducir los márgenes de incertidumbre* ante el futuro.

- Cuadragésimotercera** Nuestra propuesta de modelo global de planificación estratégica podrá ser de aplicación indistinta tanto para la función en línea soportada desde la *Escuela de Relaciones Públicas* (a la que nos adherimos), como para la concebida desde la *Escuela de la Comunicación Integral -Total y/o Corporativa-* (*figura del Dircom*).
- Cuadragésimocuarta** Los objetivos estratégicos en el terreno de la comunicación se focalizarán siempre en las *percepciones*, las *actitudes* y las *conductas comunicativas y relacionales* de las personas (elementos constitutivos del *capital reputacional corporativo*).
- Cuadragésimoquinta** El modelo de toma de decisiones estratégicas clásico formalizado como proceso continuo por Marston en 1963 –*Modelo RACE o Método de la Espiral*- configurado por *cuatro etapas*:
- a) sigue plenamente *vigente en la actualidad*
 - b) ha inspirado en mayor o en menor medida a la totalidad de los modelos citados en esta tesis doctoral (incluido el nuestro)
 - c) y a fecha de hoy *aún no ha sido superado*.
- Cuadragésimosexta** El carácter *proactivo* de la disciplina comunicativa planteado en nuestra propuesta modélica global obligará a:
- a) la detección del estado de los temas vigentes y de los temas emergentes, en línea con lo propugnado por el "*Issues Management*".
 - b) la introducción de la noción de *futuros escenarios de intervención* como condición obligada para el diseño estratégico, en la misma línea que en la gestión de la comunicación en situaciones de vulnerabilidad, riesgo y crisis - con la cual no estableceremos diferencia metodológica alguna para la planificación comunicativa en situaciones 'de paz'-.
- Cuadragésimoséptima** La introducción de los *futuros escenarios de intervención*, así como de *temas vigentes* en permanente evolución y de posibles nuevos *temas emergentes*, planteados en nuestro modelo global, dinamitará la concepción clásica de elaboración de un único plan estratégico, ya que abrirá una primera línea de un *amplio abanico de árboles decisionales* que, en primera instancia y ya desde la primera etapa de investigación, permitirá considerar el diseño de múltiples opciones estratégicas –tantas como escenarios y temas ("*Issues*") vigentes y emergentes sean considerados prioritarios (clave) en la etapa decisional-.
- Cuadragésimoctava** Asimismo, en nuestra propuesta de modelo, cada escenario estratégico clave permitirá considerar una *segunda batería de posibles ramificaciones decisionales*, en atención a que cada uno de ellos será considerado como plataforma de actuación comunicacional/relacional de una gran diversidad de *públicos y/o grupos de públicos clave*, por lo que la complicación en el diseño de la planificación estratégica de la comunicación se incrementará de forma exponencial y obligará a un análisis pormenorizado de todas las variables consideradas por medio de *tabulaciones cruzadas* y *análisis multivariados* altamente complejos.

- Cuadragésimonovena** Como en todo modelo estratégico, la *primera etapa de investigación* será crucial, toda vez que permitirá concluir un *diagnóstico de situación* que abrirá las puertas a la *identificación del problema o de la oportunidad* y, por consiguiente, a la *formulación de los objetivos* a lograr por medio de la *acción*. Por último permitirá la *evaluación final y la medición de resultados* (*cuantificación* de posibles mejoras en los *gaps* o brechas), que resultaría de todo punto imposible si no estuviesen a disposición las conclusiones de la investigación inicial como punto comparativo de referencia.
- Quincuagésima** En nuestra propuesta de modelo de planificación estratégica incluiremos una *subetapa* en el seno de la *primera etapa de investigación*, a la que denominaremos "*Análisis estratégico*" –subetapa 1.3.–, que será de importancia capital para llevar a cabo la *investigación básica* con dimensión de *exhaustividad*:
- a)** *del entorno -escenarios e "issues"- (Investigación Ambiental o "Environmental Monitoring")*
 - b)** *del estado comunicacional (Auditorías de Comunicación)*
 - c)** *de las percepciones y relaciones de los públicos (Auditoría de Percepciones y Auditorías Sociales)*
- Quincuagésimoprimera** En nuestra propuesta modélica cada investigación/auditoría finalizará con el diseño de un *Mapa Situacional Específico* de cada variable investigada y con un *Mapa de Posicionamiento Específico* -que expresará las ventajas competitivas y las analogías y diferencias de la organización con respecto a sus competidores-. La tabulación cruzada y el análisis multivariable permitirán confeccionar, asimismo, un *Mapa Situacional General* y un *Mapa de Posicionamiento General*, los cuales expresarán la *totalidad de las variables consideradas*.
- Quincuagésimosegunda** La *tabulación cruzada* y el *análisis multivariable* de cada uno de los *ítems* de los mencionados *mapas* obtenidos con nuestra propuesta de modelo global facilitará una completa visualización de la *situación contextual* y permitirá un *diagnóstico exhaustivo* de la totalidad de los *problemas/oportunidades* identificados en el ámbito de:
- a)** *Puntos de inflexión en temas ("Issues") vigentes*
 - b)** *Nuevos temas ("Issues") emergentes*
 - c)** *Futuros escenarios de actuación*
 - d)** *Percepciones y actitudes de los públicos*
 - e)** *Cantidad y calidad del estado de la comunicación*
 - f)** *Relaciones de/con los públicos*
- Quincuagésimotercera** Las labores de información e investigación deberán ser *permanentes* durante la totalidad del proceso estratégico planteado en nuestra propuesta modélica global.

Quincuagésimocuarta La noción canónica de *contingencia* quedará superada como consecuencia de la *investigación y de la evaluación permanentes* propuestas en nuestro modelo global. Así, deberá ser concebida como *contingencia sistemática*, en el sentido de *acción prosequitiva*.

Quincuagésimoquinta Aceptando el modelo canónico continuo marstoniano, nuestra propuesta modélica se constituirá también en torno a *cuatro etapas*, a las cuales denominaremos como:

- a) *Información e Investigación*
- b) *Estrategia (toma de decisiones)*
- c) *Táctica (acción ejecutiva)*
- d) *Evaluación y control (acción evaluativa permanente -de carácter prosequitivo- y acción evaluativa final)*

Quincuagésimosexta Nuestra propuesta de modelo global incorpora un aporte metodológico, que supone un paso más allá en el concepto contemporáneo vigente de planificación estratégica -en Relaciones Públicas y en Comunicación Integral- basado en la creación de diversos subplanes estratégicos construidos a partir de la segmentación de los públicos clave (*stakeholders*) -de sus percepciones y de sus relaciones y de la situación comunicacional- y de su consideración con respecto a los temas en que se enmarcan ("*Issues Management*"), toda vez que *incorporaremos una nueva variable adicional, a considerar de forma vinculante con las anteriormente expuestas: los posibles escenarios de actuación* característicos de la gestión de la comunicación en situaciones de vulnerabilidad, riesgo y crisis.

Quincuagésimoseptima Como consecuencia de las conclusiones extraídas de nuestra investigación y con respecto al planteamiento inicial de nuestras hipótesis, estamos en condiciones de afirmar lo siguiente:

1ª hipótesis:

Que se verifica la 1ª hipótesis, ya que sí son mayoría (>90%) la totalidad de las agencias y consultoras de Relaciones Públicas y Comunicación del estado español participantes que afirman ofrecer servicios de consultoría estratégica a sus clientes.

2ª hipótesis:

Que se refuta la 2ª hipótesis, toda vez que, si bien:

- a) *Sí son mayoría (>90%) las agencias y consultoras de Relaciones Públicas y Comunicación del estado español participantes que afirman hacer uso de la investigación sociológica como etapa inicial del diseño de los planes o programas estratégicos realizados para sus clientes,*
- b) *no son mayoría (<90%) las que hacen uso de la investigación sociológica en la etapa evaluativa posterior.*

3ª hipótesis:

Que se refuta la 3ª hipótesis, dado que:

- a)** *No son mayoría (<90%) las agencias y consultoras de Relaciones Públicas y Comunicación del estado español participantes que pueden afirmar categóricamente y *stricto sensu* que están en condiciones de ofertar servicios profesionales de consultoría estratégica en su cartera de productos/servicios, toda vez que las agencias y consultoras que afirman emplear la *investigación evaluativa posterior* no alcanzan el 90%,*
- b)** *pese a situarse por encima del 90% y, en consecuencia, sí ser mayoría las que declaran utilizar la *investigación previa*.*

*Sin embargo, dados los elevados porcentajes de empleo de ambas tipologías de investigación (*preliminar y final*) que, en todos los casos, se sitúa por encima del 80%, sí podemos declarar que bastante más de las tres cuartas partes (83,10%) de las agencias y consultoras en Relaciones Públicas y Comunicación del estado español que han participado en nuestra investigación pueden afirmar categóricamente y '*stricto sensu*' estar en condiciones de ofertar servicios profesionales de consultoría estratégica en su portafolio de productos/servicios.*

Sarrià, Barcelona, Febrero de 2007

Bibliografia

Bibliografía

- AAKER, D., *Managing Brand Equity. Capitalizing on the Value of a Brand Name*, New York: Free Press, 1991 (edición española: *Gestión del valor de la marca*, Madrid: Díaz de Santos, 1994)
- AAKER, D., *Construir marcas poderosas*, Barcelona: Gestión 2000, 1996
- AAKER, D., JOAQUIMSTHALER, E., *Liderazgo de marca*, Bilbao: Deusto, 2001
- ABERG, A., "Theoretical Model and Praxis of Total Communications", *International Public Relations Review*, nº 13, vol. 2, 1990
- ABERP, A., *A actividade empresarial de relações públicas*, São Paulo: Associação Brasileira das Empresas de Relações Públicas, 1984
- ABRATT, R., "A New Approach to the Corporate Image Management Process", *Journal of Marketing Management*, nº 5, vol. 1, 1989
- ABRATT, R., SACKS, D., "The Marketing Challenge: Towards Being Profitable and Socially Responsible", *Journal of Business Ethics*, 7, 1988, pp. 497-508
- ADECEC, *La comunicación y relaciones públicas en España. Radiografía de un sector*, Barcelona: Pirámide, 2002
- AFCI – Association Française de Communication Interne. «Le cadre de référence de la fonction Communication Interne», juin 1994
- AGUILERA, A., "Responsabilidad negativa" en CRUZ, M., ARAMAYO, R., (eds.), *El reparto de la acción. Ensayos en torno a la responsabilidad*, Madrid: Trotta, 1999
- ALBERTO PEREZ, R., "El DIRCOM: una nueva forma de entender la comunicación en el universo empresarial e institucional", en BENAVIDES, J. (coord.), *Director de Comunicación*, Madrid: Edipo, 1993
- ALBERTO PÉREZ, R., "Un modelo estratégico de comunicación municipal". Tesis doctoral, Facultad de Ciencias de la Información, Universidad Complutense de Madrid
- ALBERTO PÉREZ, R., *Estrategias de comunicación*, Barcelona: Ariel, 1ª ed., 2001
- ALBERTO PEREZ, R.: "La nueva teoría estratégica: estado de la cuestión", <www.fisec-estrategias.com.ar>, nº 1, 2005
- ALBERTO PEREZ, R., MARTINEZ RAMOS, E., *La estrategia de la comunicación publicitaria*, Madrid: Instituto Nacional de Publicidad, 1981
- ALBRECHT, K., *Successful Management by Objectives: An Action Manual*, Englewood Cliffs (NJ): Prentice-Hall, 1978
- ALBRECHT, K., *La misión de la empresa*, Barcelona: Paidós, 1996
- ALBUQUERQUE, A. E., *Planeamento das relações públicas*, Porto Alegre : Acadêmica, 1981
- ALFARO LARA, Mª A., "La comunicación de la RSC: la fundación de empresa como elemento estratégico", en CASTILLO ESPARCIA, A. (coord.), *Comunicación organizacional. Teorías y estudios*, Málaga: Clave Aynadamar, 2005, pp. 509-538

- ALLPORT, F.H., "Toward a Science of Public Opinion", *Public Opinion Quarterly*, vol. 1, January, 1937
- ALLPORT, G.W.W., *The Historical Background of Modern Social Psychology* Massachusetts: Addison Wesley, 1968
- ALLPORT, G.W., VERNON, P.E., LINDZEY, G., *A Study of Values: A Scale for Measuring the Dominant Interests in Personality*, Boston: Houghton Mifflin, 1950
- ALONSO, R., *Imagen de una marca*, Madrid: Acento Gráfico, 1993
- ALONSO BAQUER, M., *¿En qué consiste la estrategia?*, Madrid: Ministerio de Defensa, 2000
- ALONSO BAQUER, M., "2.500 años de estrategia: el paradigma militar", en ALBERTO PEREZ, R., *Estrategias de Comunicación*, Barcelona: Ariel, 1ª ed., 2001
- ALSOP, R.J., *The 18 Immutable Laws of Corporate Reputation: Creating, Protecting and Repairing Your Most Valuable Asset*, Glencoe (NY): Free Press, 2004
- ANDERSEN, K., *Persuasion Theory and Practice*, Boston: Allyn & Bacon, 1971
- ANDRADE, H., "Hacia una definición de la comunicación organizacional", en FERNANDEZ COLLADO, C. (coord.), *La comunicación en las organizaciones*, México: Trillas, 1991
- ANDRADE, H., *Dicionário profissional de relações públicas e comunicação e glossário de termos anglo-americanos*, São Paulo: Summus, 29ª ed. revisada y ampliada, 1996
- ANDRADE, H., *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*, México: Netbiblo, 2005
- ANDRADE, T., "Application aux relations publiques du concept de public", en MARTIGNY, F., *Les destins des relations publiques: essais*, Cidade: Editora, 1977
- ANDRADE, T., *Psicosociologia das relações públicas*, São Paulo: Loyola, 2ª ed., 1989
- ANDRADE, T., *Curso de Relaciones Públicas*, Sao Paulo: Atlas, 5ª ed., 1994
- ANDREU, R., *Estrategia y sistemas de información*, Madrid: McGraw-Hill Management, 1991
- ANDREWS, K.R., *The Concept of Corporate Strategy*, Homewood (Illinois): Dow-Jones-Irwin, 1961 y R.D. Irwin, 1971 (trad. cast.: *El concepto de estrategia de empresa*, Pamplona: EUNSA, 1977)
- ANGYAL, A., "Precedents to Systems Theory", en F.E. EMERY, *Systems Thinking*, London: Penguin Books, 1971
- ANÓNIMO: *El libro de las Argucias*, Barcelona: Paidós, 1992
- ANÓNIMO: *Les Trente-Six Stratagèmes. Traité secret de stratégie chinoise*, Paris: Payot & Rivages, 1991
- ANÓNIMO: *I Ching, El libro de las Mutaciones*, Buenos Aires, Sudamericana, 1999
- ANSHEN, A. (ed.), *Managing the Socially Responsible Corporation*, New York: McMillan, 1974
- ANSOFF, H.I., *Strategic Management*, Hong Kong: McMillan, 1979 (1ª ed. en inglés: *Strategic Management*, New York: McGraw-Hill, 1965; edición en español: *La estrategia de la empresa*, Pamplona: EUNSA, 1976; edición en portugués: *Estratégia empresarial*, São Paulo: Mc Graw Hill, 1989)
- ANSOFF, H.I., *Implanting Strategic Management*, Englewood Cliffs (NJ): Prentice Hall, 1984
- ANSOFF, H.I., *La dirección y su actitud ante el entorno*, Bilbao: Deusto, 1985
- ANSOFF, I., *Corporate Strategy*, New York: McGraw Hill, 1965 (edición española: *La estrategia de la empresa*, Pamplona: EUNSA, 1976)
- ANSOFF, I., "Planificación de la gestión empresarial ante el cambio", *Marketing Actualidad*, nº 5, Madrid, Enero 1978
- ANSOFF, H.I., HAYES, R.L., *El planeamiento estratégico*, México: Trillas, 1983
- ANTHONY, R.N., *Planning and Control Systems: a Framework for Analysis*, Boston: Harvard Graduate School of Business Administration, 1965

- ANTONA ILLANES, A., *Las relaciones públicas: técnicas de comunicación*, Sevilla: Alfar, 1991
- ARACIL LUCIANO, R., "Aspectos positivos y negativos de las funciones del DIRCOM en la empresa, en BENAVIDES, J. (coord.), *Director de Comunicación*, Madrid: Edipo, 1993, pp. 55-56
- ARANGUREN, J.L., *La comunicación humana*, Madrid: Guadarrama, 1967
- ARANZADI, D., *Hombre y empresa*, Madrid: Deusto, 1988
- ARAUJO LEITE, J.D., <www.cac.ufpe.br-clipping/m5_0615htm>
- ARBOLEDA NARANJO, R., *Indicadores de medida aplicados a la gestión de Relaciones Públicas: aplicación de un modelo por objetivos y resultados*, Madrid: AENOR Divulgación, 2004
- ARCEO VACAS, A., *La condición humana*, Barcelona: Paidós, 1998
- ARCEO VACAS, A., *Estrategias de Relaciones Públicas. Metodologías*, Madrid: ICIE, 1999
- ARCEO VACAS, J.L., *Fundamentos para la Teoría y Práctica de las Relaciones Públicas*, Barcelona: PPU, 1988
- ARCEO VACAS, J.L., "El método científico y la investigación en las Relaciones Públicas", en *Revista Universitaria de Publicidad y Relaciones Públicas*, nº 2, 1991-92, pp. 33-52
- ARCHIER, SÉRIEUX, H., *L'entreprise du 3^e type*, Paris: Le Seuil, 1984 (edición española: *La empresa del tercer tipo. Una nueva concepción de la empresa*, Barcelona: Planeta, 1985)
- ARGENTI, J., *Planificación de la empresa*, Barcelona: Oikos-Tau, 1970
- ARGENTI, P.A., "Corporate Communication as a Discipline", *Management Communication Quarterly*, vol. 10, nº I, Agosto 1996
- ARGENTI, P.A., FORMAN, J., *The Power of Corporate Communication. Creating the Voice and Image of Your Business*, Boston: McGraw-Hill, 2002
- ARISTOTELES, *Retórica*, Barcelona: Laia, 1985
- ARKIN, E.B., "Interview", BACKER, T.E., ROGERS, E.M., SOPORY, P. (eds.), *Designing Health Communication Campaigns: What Works?*, Newbury Park (CA): Sage, 1992, pp. 36-40
- ARNALDI, P., *Manual de Relaciones Públicas*, Madrid: Hispano Europea, 2ª ed., 1971
- ARNOLD, D., *Cómo gestionar una marca*, Barcelona: Parragón, 1994
- ARONOFF, C.E., BASKIN, O.W., *Public Relations: The Profesión and the Practice*, St. Paul (MN): West Publishing, 1983
- ARRIETA, L., "La dimensión del propósito en la Comunicación Organizacional", en *La comunicación en las organizaciones*, México: Trillas, 1991
- ASOCIACION DE DIRECTIVOS DE COMUNICACIÓN - DIRCOM, *El estado de la comunicación en España*, Madrid: ADC DIRCOM, 2000
- ASOCIACIÓN DE DIRECTIVOS DE COMUNICACIÓN - DIRCOM, *Anuario de la Comunicación 2003*, ADC DIRCOM, Madrid, 2003
- ASTLEY, W.G., FOMBRUN, C.J., "Collective Strategy: Social Ecology of Organizational Environments", *Academy of Management Review*, Nº 8, 1983
- ATLAN, H., "Du bruit comme principe d'auto-organisation", *Communications*, 18, París, 1972
- AUDY, R., *Estrategia publicitaria y de marketing*, Madrid: Guadiana, 1973
- AUPPERLE, K.E., CAROLL, A.B., HARTFIELD, J.D., "An Empirical Examination of the Relationship between Corporate Social Responsibility and Profitability", *Academy of Management Journal*, 28, 1985, pp. 446-463
- AUSTIN, E., PINKLETON, B., *Strategic Communication Management. Planning and Managing Effective Communication Programs*, Mahwah (NJ): Lawrence Erlbaum, 2001
- BADARACCO, C., "Religious Lobbyist in the Public Square", *Public Relations Quarterly*, 37, 1992, pp. 30-36

- BALANDIER, G., *El desorden. La teoría del caos y las ciencias sociales*, Barcelona: Gedisa, 1997
- BALCELLS JUNYENT, J., *La investigación social. Introducción a los métodos y las técnicas*, Barcelona: ESRP-PPU, 1994
- BANK, J., *Calidad Total*, Bogotá: Legis, 1990
- BANKS, R.L., WHEELWRIGHT, "Operating vs Strategy; Trading Tomorrow for Today", *Harvard Business Review* (versión española en *Harvard-Deusto Business review*, 2º trim., 1980)
- BANNEL, Y., *Comunicación y Marketing Interno: la revolución empresarial de hoy*, Madrid: ICSA, 1989
- BARDIN, L., *L'analyse du contenu*, Paris: P.U.F., 1969 (edición española: *El análisis de contenido*, Madrid: Akal, 1985; 1996)
- BARLOW, W., *Establishing Public Relations Objectives and Assessing Public Relations Results*, New York: The Institute for Public Relations Research and Education, 1993
- BARNEY, J.B., "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, nº 17, 1986
- BARON, A., "It's Time for Communicators to Integrate Evaluation into Strategic Planning", *Communication World*, April-May 1997, pp. 32-34
- BARTOLI, A., *Communication et organisation. Pour une politique générale cohérente*, Paris: d'Organisation, 1991 (edición española: *Comunicación y Organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*, Madrid: Paidós, 1992)
- BARTRA, R., et al., *Yang-Pí: el juego del poder*, México: Juan Pablos DE, 1979
- BAS, E., *Prospectiva: herramientas para la gestión estratégica*, Barcelona: Ariel, 1999
- BASKIN, O., ARONOFF, C., LATTIMORE, D., *Public Relations: the Profession and the Practice*, Chicago: Brown and Benchmark, 4ª ed., 1997
- BEAUDOIN, J.-P., *Conduire l'image de l'entreprise. Les relations publiques: l'art et la matière*, Rueil Mailmaison: Liaisons, 1995
- BEARDEN, W.O., NETEMEYER, R.G., MOBLEY, M.F., *Handbook of Marketing Scales*, Newbury Park (CA): Sage, 1993
- BEAUFRE, A., *Introducción a la estrategia*, Madrid: Tecnos, 1964
- BECK, U., *Un nuevo mundo feliz. La precariedad del trabajo en la era de la globalización*, Barcelona: Paidós, 2000a
- BECK, U., *La democracia y sus enemigos*, Barcelona: Paidós, 2000b
- BEL MALLÉN, J.I. (coord.), *Comunicar para crear valor. La dirección de comunicación en las organizaciones*, Pamplona: EUNSA, 2ª ed., 2005
- BELL, D., *The Coming of the Postindustrial Society*, New York: Basic Books, 1973
- BELL, S.H., "Public Relations: Function or Functionary?", *Public Relations Review*, 2 (2), 1976, p. 51
- BENAVIDES, J. (coord.), *Director de Comunicación*, Madrid: Edipo, 1993a
- BENAVIDES, J., "Dimensiones conceptuales de la comunicación corporativa", en *Revista de Ciencias de la Información*, nº 7, Madrid, 1993b
- BENAVIDES, J. et al., *Dirección de comunicación empresarial e institucional*, Barcelona: Gestión 2000, 2001
- BENAVIDES, J., "Problemas conceptuales y metodológicos en el ámbito del Director de Comunicación", en J. VILLAFÁÑE (Dtor.), *El estado de la Publicidad en España y Latinoamérica*, Madrid: Pirámide, 2002
- BENNIS, W., *Changing Organizations*, New York: McGraw-Hill, 1969
- BERELSON, B., *Content Analysis in Communication Research*, New York: Hafner, 1971

- BERGE, D.T., *The First 24 hours: a Comprehensive Guide to Successful Crisis Communications*, Cambridge (MA): Basil Blackwell, 1990
- BERGER, CH., CALABRESE, R., "Some Exploration in Initial Interaction and Beyond: Towards a Developmental Theory of Interpersonal Communication", *Human Communication Research*, 1, 1975
- BERGER, P., *La construcción social de la realidad*, Buenos Aires: Amorrortu, 1993
- BERGSON, H. *Les deux sources de la morale et de la religion*, París: PUF, 1969 (1ª ed. 1932)
- BERMEJO, J., "El receptor en la psicología de la publicidad. Del sujeto epistémico al sujeto biopsicosociocultural", *Publifilia*, nº 1, septiembre, 1998
- BERMEJO, J., "El modelo del hombre-jugador", ALBERTO PEREZ, R. (ed.), *Estrategias de comunicación*, Barcelona: Ariel, 2001
- BERNAYS, E., *Crystallizing Public Relations*, New York: Boni and Leveright, 1923
- BERNAYS, E., *Biography of an Idea: Memoria of Public Relations Counsel*, New York: John Wisley and Sons, 1965
- BERNE, E., *Analysis Transactionnelle et Psychotérapie*, Paris: Payot, 1971
- BERNSTEIN, D., *Company Image and Reality: A Critique of Corporate Communication*, London: Holt, Rinehart and Winston, 1984 (edición española: *La imagen de la empresa y la realidad*, Barcelona: Plaza & Janés, 1986)
- BERNSTEIN, P.L., *Against the Goods. The Remarkable Story of Risk*, New York: John Wisley and Sons, 1966
- BERROCALI ALVAREZ, A., "Estrategia de comunicación en el proceso de reorientación de la cultura organizacional. Caso Gigante, S.A. de C.V.", en REBELI CORELLA, Mª A., RUIZ SANDOVAL, C., (coord.), *El poder de la comunicación en las organizaciones*, Mexico: Plaza y Valdés, 2000 (1ª ed. 1998)
- BERTALANFFY, L., "An Outline of General Systems Theory", *British Journal of Philosophy Science*, 1950, pp. 139-164
- BERTALANFFY, L., "General System Theory", *Main Currents in Modern Thought*, nº 11, 1955
- BERTALANFFY, L., "General System Theory. A Critical Review", *General Systems*, nº VII, vol. 1, 1962
- BERTALANFFY, L., *General System Theory*, New York: George Braziller Inc., 1968 (edición en español: *Teoría General de Sistemas*, Madrid: Fondo de Cultura Económica, 1976)
- BETTINHAUS, E., CODY, M.J., *Persuasive Communication*, New York : Holt, Rinehart and Winston, 1987 (4ª ed.)
- BINMORE, K., *Teoría de Juegos*, Madrid: McGraw Hill, 1996
- BIRDWHISTELL, R.L., "La communication non-verbale", en *L'aventure humaine*, Encyclopédie des Sciences de l'Homme, Génève: Kister, 1967
- BIROU, A., *Vocabulaire pratique des sciences sociales*, Paris. Économie et Humanisme et les Éditions Ouvrières, 1966
- BISSLAND, J.H., *The Effort to Upgrade Public Relations Evaluation Practices: What the Record Shows*, unpublished manuscript, 1986
- BLACK, S., *Public Relations in the 1980's. Proceedings of the 8th Public Relations World Congress*, London 1979, Oxford: Pergamon Press, 1980
- BLACK, S., *ABC de las relaciones públicas*, Barcelona: Gestión 2000, 1995 y 2004
- BLACK, S., *Las Relaciones Públicas. Un factor clave de gestión*, Barcelona: Hispano-Europea, Col. ESADE, 2ª ed., 1994
- BLANCO, L.A., *El planeamiento. Práctica de Relaciones Públicas*, Buenos Aires: Ugerman, 2000

- BLOOMFIELD, D., "White Pines Public Relations Clinic", mantenida por *Public Relations Research*, Washington D.C.
- BLUMENSCHINE, R.J., "Early Hominid Scavenging Opportunities", *British Archeological Reports*, International Series, 283, Oxford, 1986
- BLUMER, H., "The Mass, the Public, and Public Opinión", en BERELSON, B., JANOVITZ, M. (eds.), *Reader in Public Opinión and Communication*, New York: Free Press, 1966 (publicado originariamente en 1948, BLUMER, H., "Public Opinión and Public Opinión Polling", *American Sociological Review*, 13, 1948, pp. 542-554)
- BLUMER, H., *El interaccionismo simbólico*, Barcelona: Hora, 1981
- BOHR, N., *Atomic Physics and Human Knowledge*, New York: J. Wiley & Sons, 1958
- BOIRY, PH. A., *Les relations publiques ou la stratégie de la confiance*, Paris: Eyrolles, 1989 (edición española: *Relaciones Públicas o la estrategia de la confianza*, Barcelona: Gestión 2000, 1998)
- BOORSTIN, D., *The Image*, New York: Atheneum, 1977
- BORJA, J., CASTELLS, M., *Local y Global. La gestión de las ciudades en la era de la información*, Madrid: Taurus, 1998
- BOTAN, C.H., "Introduction to the Paradigm Struggle in Public Relations", *Public Relations Review*, nº 19, vol. 2, summer 1993
- BOTAN, C.H., HAZLETON, V., (ed.), *Public Relations Theory*, Hillsdale (N): Lawrence Erlbaum, 1989
- BOUCHIKHI, H., KIMBERLEY, J., "Ne changez pas de stratégie, changez d'identité", en "L'Art de la Stratégie", *Les Échos*, 25-26 Marzo 2000
- BOULDING, K., *The Image. Knowledge in Life and Society*, Ann Harbor: University of Michigan Press, 1953 (y 1968 y 1991)
- BOWERS, R.V. (ed.), *Studies on Behavior in Organizations*, Athens: University of Georgia Press, 1966
- BRAJNOVIC, L., *Tecnología de la información*, Pamplona: EUNSA, 1967
- BRODY, E.W., *Public Relations Programming and Production*, New York: Praeger, 1988
- BRODY, E., STONE, G.C., *Public Relations Research*, New York: Praeger, 1989
- BROMLEY, D.B., *Reputation, Image and Impression Management*, Chichester: John Wiley and Sons, 1993
- BROOKER, R.E., Jr., "Orchestrating the Planning Process", *Journal of Business Strategy*, 12 (4), 1991 pp. 4-9
- BROOKING, A., *El capital intelectual: el principal activo de las empresas del tercer milenio*, Buenos Aires: Paidós, 1997
- BROOM, G., DOZIER, D.M., "An Overview: Evaluation Research in Public Relations", *Public Relations Quarterly*, 28 (3), 1983, pp. 5-8
- BROOM, G., DOZIER, D., *Using Research in Public Relations: Applications to Program Management*, Englewood Cliffs (NJ): Prentice Hall, 1990 (1ª ed. en inglés: 1989)
- BROWN, G., YULE, G., *Discourse Analysis*, Cambridge: Cambridge University Press, 1983, (edición en español: *Análisis del discurso*, Madrid: Visor, 1993)
- BROWN, H.I., *Perception, Theory and Commitment: The New Philosophy of Science*, Chicago: University of Chicago Press, 1977
- BRUM, A. DE M., *Endomarketing como estratégia de gestão: encante seu cliente interno*, Porto Alegre: L&PM, 1998
- BRUNER, J., *Actual Minds, Posibles Worlds*, Cambridge (MASS.): Harvard University Press, 1986
- BRUNER, J., *Actos de significado*, Madrid: Alianza, 1991
- BRUNER, J.S., GOODNOW, J.J., AUSTIN, G.A., *A Study of Thinking*, New York: J. Wiley & Sons, 1956

- BRYAN, J.L., "The Coming Revolution in Issues Management", *Communication World*, July 1997, pp. 12-14
- BUCETA FACORRO, L., *Fundamentos psicosociales de la información*, Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces, 1992
- BUCHANAN, J.M., "De los juegos como conflicto a los juegos como negociación", ALBERTO PEREZ, R., *Estrategias de comunicación*, Barcelona: Ariel, 2001, pp. 177-207
- BUCHHOLZ, R.A., *Business Environment and Public Policy*, Englewood Cliffs (NJ): Prentice-Hall, 1982 (3ª ed.: 1989)
- BUCHHOLZ, R.A., *Public Policy Issues for Management*, Englewood Cliffs (NJ): Prentice-Hall, 1992
- BUCHHOLZ, R.A., EVANS, W.D., WAGLEY, R.A., *Management Responses to Public Issues*, Englewood Cliffs (NJ): Prentice-Hall, 1994
- BUCHHOLZ, R.A.; ROSENTHAL, S.B., "Responsabilidad Social y ética en los negocios" en *Ética en los negocios*, ROBERT E. FREDERICK (ed.), México D.F.; Oxford University Press, 2001
- BUENO, W. DA C., "A auditoria de imagen na mídia como estratégia de inteligência emocional", *Comunicação & Sociedade*, São Bernardo do Campo: PósCom-Umesp, nº 32, 2º sem. 1999, pp. 11-28
- BURCET, J., *Ingeniería de intangibles*, Alcira: Germania, 1997
- BURGELMAN, R.A., "A Model of the Interaction of Strategic Behavior, Corporate Context, and the Concept of Strategy", *Academy of Management Review*, 8, 1, 1970
- BURGER, E., *Introduction to the Theory of Games*, Englewood Cliffs (NJ): Prentice-Hall, 1959
- BURKE, K., *A Grammar of Motives*, New York: Prentice Hall, 1945
- BURKE, K., *The Philosophy of Literary Form*, New York: Vintage Books, 1957 (1ª ed. 1941)
- BURKE, K., *A Rhetoric of Motives*, Berkeley (CA): University of California Press, 1969
- BURKHART, P.J., REUSS, S., *Successful Strategic Planning*, Newbury Park (Ca.): Sage, 1993
- BURNETT, V., *You and Your Public*, New York: Harper Bros., 1947
- BURNS, T., STALKEN, G.M., *The Management of Innovation*, London: Tavistock, 1966
- BURSON, H. (ed.), "The Public Relations Function in the Socially Responsible Corporation", en M. ANSHEN (ed.), *Managing the Socially Responsible Corporation*, New York: McMillan, 1974
- BUSINESS IN THE COMMUNITY: <www.bitc.org.uk>
- BUSQUET DURAN, J., *El sublim i el vulgar. Els intel·lectuals i la "cultura de masses"*, Barcelona: Proa, 1998
- BUSQUET DURAN, J., *Els escenaris de la cultura. Formes simbòliques i públics a l'era digital*, Barcelona: Papers d'Estudi - Trípodos, Facultat de Comunicació Blanquerna, Universitat Ramon Llull, 2005
- CABRERA, J., *Relaciones Públicas*, Madrid: Acervo, 1997
- CADBURY, A., "La incidencia del buen gobierno en el valor de la empresa" en Salvador García-Atance (ed.), *Gobierno de la empresa*, Madrid: TF, 1996
- CALDAS, M., FACHIN, R., FISHER, T., (org.), *Handbook de estudos organizacionais*, Vol. 2, São Paulo: Atlas, 2001
- CAMPS, V., "El reino perdido. ¿Son culpables las ciencias sociales del auge de la técnica en detrimento de la humanidad?", *El País*, 5 de julio, 1990
- CANCEL, A.E., CAMERON, G.T., SALLOT, L.M., MITROOK, M.A., "It Depends: A Contingency Theory of Accommodation in Public Relations", *Journal of Public Relations Research*, 1997, nº 9, vol. 1, pp. 31-63
- CANFIELD, B.R., *Relações Públicas: princípios, casos e problemas*, São Paulo: Pioneira, 2ª ed., 1970
- CANILLI, C., *Curso de Relaciones Públicas. Objetivos – instrumentos – técnicas*, Barcelona: de Vecchi, 1993

- CANNON, T., *La responsabilidad de la empresa*, Barcelona: Folio, 1994
- CAPRA, F., *The Tao of Physics*, Berkeley (CA): Shambhala Publishing, 1975 (trad. cast.: *El Tao de la Física*, Barcelona: Humanitas, 1992)
- CAPRIOTTI, P., *La imagen de empresa. Estrategia para una comunicación integrada*, Barcelona: CSRP, 1992
- CAPRIOTTI, P., *Planificación estratégica de la imagen corporativa*, Barcelona: Ariel, 1999
- CAPRIOTTI, P., "La imagen corporativa", en LOSADA VAZQUEZ, A. (coord.), *Gestión de la comunicación en las organizaciones*, Barcelona: Ariel, 2004
- CAREY, M.N., *Taking the Risk Out of Democracy: Corporate Propaganda versus Freedom and Liberty*, United States of America: University of Illinois Press, 1997
- CÁRDENAS, H., *Sistemas de indicadores*, Quito: PUCE, 1997
- CARLSON, R.O., "Public Relations", *International Encyclopedia of the Social Sciences*, vol. 13, United States of America: McMillan Co. & The Free Press, 1968
- CARR, W., KEMMIS, S., *Teoría crítica de la enseñanza: la investigación-acción en la formación del profesorado*, Barcelona: Martínez Roca, 1988
- CARRASCOSA, J.L. *Comunicación. Una comunicación eficaz para el éxito en los negocios*. Madrid: CDN - Ciencias de la Dirección, 1992
- CARRASCO BELINCHON, J., *Manual de organización y métodos. 4/Relaciones Públicas*, Madrid: Instituto de Estudios de Administración Local, 1977
- CARRERA VILLAR, F., *Vigencia de los modelos aristotélicos en la teoría e investigación de la comunicación persuasiva de masas*, Tesis Doctoral no publicada, Madrid: Universidad Complutense, 1978
- CARRERA VILLAR, F., "Ethos-Pathos-Logos: Formulación original aristotélica, distorsiones interpretativas y vigencias en comunicación persuasiva de masas", *Cuadernos de Realidades ociales*, 16-17, 1980
- CARROLL, A.B., "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance", *Academy of Management Review*, 4, 1979, pp. 497-505
- CARROLL, A.B., "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders", *Business Horizons*, vol. 34, 1991, pp. 39-48
- CARROLL, A.B., *Business and Society: Ethics and Stakeholders Management*, Cincinnati: South-Western College Publishing, 1996
- CARROLL, A.B., "Stakeholders Strategy for Public Relations", *The Public Relations Strategist: Issues and Trends that Affect Management*, vol. 3, nº 4, Winter, 1998, pp. 38-40
- CARROLL, A.B., "Corporate Social Responsibility", *Business and Society*, vol. 38, 3, Sept. 1999, pp. 268-299
- CARSON, T., "Friedman's Theory of Corporate Social Responsibility", *Business & Professional Ethics Journal*, 12, 1993, pp. 3-32
- CASARES, J., *Diccionario Ideológico de la Lengua Española*, Barcelona: Gustavo Gili, 2ª ed., 18ª tirada, 1994
- CASTILLO ESPARCIA, A., *Los grupos de presión ante la sociedad de la comunicación*, Málaga: Universidad de Málaga, 2001
- CASTILLO ESPARCIA, A. (coord.), *Comunicación organizacional. Teorías y estudios*, Málaga: Clave Aynadamar, 2005
- CASTRO LÓPEZ, J. et al., *ComUnica: lecturas de comunicación organizacional*, A Coruña: Netbiblo, 2005
- CAVANAGH, G.F., McGOVERN, A.F., *Ethical Problemas in the Modern Corporation*, New Jersey: Prentice-Hall, 1988

- CAYWOOD, C. (ed.), *The Handbook of Strategic Public Relations and Integrated Communications*, New York: Mc Graw-Hill, 1997
- CAYWOOD, C., "Integrated Marketing Campaigns", en *Integrated Marketing Communications Symposium*, KATZ, R. (ed.), Lincolnwood (ILL.): NTC Business Books, 1995
- CAYWOOD, C.L., EWING, R.P., *The Handbook of Communication in Corporate Restructuring and Takeovers*, Englewood Cliffs (NJ): Arthur W. Page Society and Prentice Hall, 1992
- CELA, C.J., "Frente al futuro y el azar: el cálculo de la probabilidad", en ALBERTO PEREZ, R., *Estrategias de comunicación*, Barcelona: Ariel, 2001, pp. 51-85
- CENTER, A.H., JACKSON, P., *Public Relations Practices. Managerial Case Studies and Problems*, Englewood Cliffs (NY): Prentice-Hall, 1995
- CEREC - Comité Européen pour le Rapprochement de l'Économie et de la Culture, *Business Support for the Arts in Europe*, Paris: CEREC, 1998
- CEREC - Comité Européen pour le Rapprochement de l'Économie et de la Culture, *Good Practice in Arts Sponsorship in Europe (Bonne pratique du Mécénat Culturel en Europe)*, London; CEREC, 1993
- CEREC - Comité Européen pour le Rapprochement de l'Économie et de la Culture, *A Word on Sponsorship*, London: CEREC; The Times, 1992
- CERVERA FANTONI, A.L., *Comunicación total*, Madrid: ESIC, 2004
- CERVIÑO, J., *Marcas internacionales: cómo crearlas y gestionarlas*, Madrid: Pirámide, 2002
- CHAKRABORTY, S.K., "La Dirección por Objetivos y la persona en la organización", en REDDIN, B., RYAN, D., *Manual de Dirección por Objetivos*, Bilbao: Deusto, 1993
- CHAN KIM, W., MAUBORGNE, R., *La estrategia del océano azul. Cómo crear en el mercado espacios no disputados en los que la competencia sea irrelevante*, Barcelona: Granica, 2005
- CHANDLER, A.D., *Stratégies et structures de l'entreprise*, Paris: d'Organisation, 1972 (1ª ed. en inglés: *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, Cambridge (MASS): MIT Press, 1962)
- CHARVIN, F., MARHUENDA, J.P., *Communication et entreprises*, París: Eyrolles, 1991
- CHASE, W.H., "Public Issues Management: The New Science", *Public Relations Journal*, Vol. 33, October 1977, pp. 25-26
- CHASE, W.H., "Issues Management", en *The Public Affairs Handbook*, Chicago (ILL.): American Management Association, 1982
- CHASE, W.H., *Issues Management: Origins of the Future*, Stamford (CONN): Issue Action, 1984
- CHASE, W.H., JONES, B.L., "Managing Public Policy Issues", *Public Relations Journal*, vol. 5, nº 2, summer 1979, p. 7
- CHAUMELY, J., HUISMAN, D., *Les relations publiques*, Paris: PUF, 1963
- CHAVEZ, N., *La imagen corporativa. Teoría y metodología de la identificación institucional*, Barcelona: Gustavo Gili, 1988; Barcelona: Gustavo Gili, 1990
- CHAVEZ, N., *La imagen corporativa*, Barcelona: CIAC Internacional-Paidós, 1999
- CHAVEZ, N., *La imagen corporativa: teoría y práctica de la identidad institucional*, Barcelona: Gustavo Gili, 2005
- CHENEY, G., DIONISOPOULUS, G.N., "Public Relations? No, Relations with Publics: a Rethorical-Organizational Approach to Contemporary Communication", en BOTAN, C.H., HAZLETON Jr., V. (eds.), *Public Relations Theory*, Hilldale (NJ): Lawrence Erlbaum, 1989, pp. 135-158
- CHERNOFF, H., MOSES, I.E., *Elementary Decision Theory*, New York: Wiley, 1959
- CHILD, L., "Organizational Structure. Environment and Performance: the Role of Strategic Choice", en *Sociology*, 1972

- CHILDE, G., *La evolución social*, Círculo Universidad, 1989
- CHILDS, H.L., *Public Opinión: Nature, Formation and Role*, Princeton: D. van Nostrand, 1965
- CHINCHILLA, N., POELMANS, S., *La conciliació de la vida laboral, familiar i personal*, Barcelona: Pla Estratègic Metropolità de Barcelona, Col.lecció Prospectiva, 2004
- CIAMBERLANI, L., STEINBERG, L., *Comunicación para la transparencia. Manual de gestión empresarial*, Buenos Aires: Granica, 1999
- CIRIGLIANO, G., *Relaciones Públicas*, Buenos Aires: Humanitas, 1982
- CLAMPITT, PH.G., *Communicating for Managerial Effectiveness*, Newbury Park (CA): Sage, 1991
- CLARKE, F., DEAN, G., OLIVER, R., *Corporate Collapse: Accounting, Regulatory and Ethical Failure*, Boston: Cambridge University Press, 2ª ed., 2003
- CLAUSEWITZ, K. VON, *De la guerra*, Barcelona: Mateu, 1972
- CLEARLY, TH., *El arte de la estrategia*, Madrid: EDAF, 1994 (ed. en inglés: *The Lost Art of War*, San Francisco: Harper & Collins, 1994)
- CLEARLY, TH., *El arte japonés de la guerra: entendiendo la sabiduría de la estrategia*, Madrid: EDAF, 1997 (ed. en inglés: *The Japanese Art of War. Understanding the Culture Strategy*, Boston: Shambhala Dragon, 1991)
- CLUTTENBUCK, D., DEARLOVE, D., SNOW, D., *Actions Speak Louder: a Management Guide to Corporate Social Responsibility*, London : Kogan Page / Kingfisher, 1992
- CMA MANAGEMENT (SOCIETY OF MANAGEMENT ACCOUNTANTS OF CANADA), vol. 74, 01.06.00, p. 3
- COATES, J.F., *Issues management: How You Can Plan, Organize and Manage for the Future*, Mounty Airy (MD.): Lomond, 1986
- COCK, G. DE, BOOWEN, K. DE, WILDE, J. DE VICH, *Organisatieklimat en cultuur: Theorie en praktische toepassing van de Organisatie klimaat index voor Profit Organisations (OKIPO) en de verkorte vorm (VOKIPO)*, ACCO Leuven : Amersfoort, 1984
- COLEMAN, C.L., «The influence of Mass Media and Interpersonal Risk Judgements», *Comunication Research*, 20, 1993, pp. 611-628
- COLLINS, J., PORRAS, J., *Empresas que perduran*, Bogotá: Norma, 1995
- COLMAN, A.M., *Game Theory and Experimental Games : Study of Strategic Interaction*, Oxford: Pergamon, 1982
- COMISION DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS, *El fomento del papel de las asociaciones y fundaciones en Europa*, Comisión Europea, Bruselas, 1997
- COMISION DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS, *Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. Libro Verde*, Bruselas, 2001
- CONRAD, C., *Strategic Organizational Communication: Cultures, Situations and Adaptation*, New York: Holt, Rinehart & Winston, 1985
- CONRAD, C., POOLE, M.S., *Strategic Organizational Communication*, Fort Worth: Harcourt Brace, 1994
- CORDON PORTILLO, A., "La imagen de las empresas y su cultura", en MALLEEN, J.I. (coord.), *Comunicar para crear valor. La dirección de comunicación en las organizaciones*. Pamplona: EUNSA, 2ª ed., 2005
- CORREDOR, J., *La planificación estratégica*, Caracas: Vadell Hermanos, 2001
- CORTINA, A., *Rentabilidad de la ética para la empresa*, Madrid: Fundación Argentaria, 1997
- COSTA, J., *La imagen de empresa. Métodos de comunicación integral*, Barcelona: Ibérico Europea, 1977
- COSTA, J., *Imagen global*, Barcelona: CEAC, 1987
- COSTA, J., *La comunicación en acción*, Barcelona: Gustavo Gili, 1988

- COSTA, J., *Identidad corporativa*, Barcelona: CEAC, 1992^a
- COSTA, J., *Imagen Pública: una ingeniería social*, Madrid: Fundesco, 1992b
- COSTA J., *Reinventar la Publicidad*, Madrid: Fundesco, 1993a
- COSTA, J., "Concepción y diseño de programas de Comunicación Corporativa", curso *Comunicación Global como soporte de la Imagen Corporativa*, IESE, Madrid, 19 mayo 1993b
- COSTA, J., "Imagen Pública y nueva comunicación empresarial", curso *Comunicación Global como soporte de la Imagen Corporativa*, IESE, Madrid, 19 mayo 1993c
- COSTA, J., "10 claves para la comunicación integral", curso *Comunicación Global como soporte de la imagen Corporativa*, IESE, Madrid, 19 mayo 1993d
- COSTA, J., "Identidad Corporativa. ¿Qué es y para qué sirve?", curso *Comunicación Global como soporte de la Imagen Corporativa*, IESE, Madrid, 19 mayo 1993f
- COSTA, J., *Comunicación Corporativa*, Madrid: Ciencias Sociales. Madrid, 1995
- COSTA, J., "La gestión de la comunicación y la nueva figura del director de Comunicación", *III Symposium Iberoamericano de Comunicación y Relaciones Públicas*, Córdoba (Argentina), www.onenet.com.ar/fiddec/pagina_nueva1.htm
- COSTA, J., *Imagen Corporativa en el siglo XXI*, Buenos Aires: La Crujía, 2001
- COSTA, J., *La imagen de marca: un fenómeno social*, Barcelona: Paidós, 2004
- COSTA, J. (ed.), *Master Dircom: los profesores tienen la palabra*, La Paz: Design, 2005
- COSTA BADIA, P.O., "Comunicación Pública en el ámbito local", en J. Benavides et al., *Dirección de comunicación empresarial e institucional*, Barcelona: Gestión 2000, 2001, pp. 249 y ss.
- COUTROT, T., *L'entreprise néolibérale, nouvelle utopie capitaliste*, Paris: La Découverte, 1998
- CRABLE, R.E., VIBBERT, S.L., "Managing Issues and Influencing Public Policy", *Public Relations Review*, 11 (2), 1985, pp. 3-13
- CRABLE, R.E., VIBBERT, S.L., *Public Relations as Communication Management*, Edina (MN): Bellweather Press, 1986
- CROZIER, M., *Le phénomène bureaucratique*, Paris: Seuil, 1984
- CROZIER, M., FRIEDBERG, E., *L'acteur et le système*, Paris: Sueil, 1977
- CSR EUROPE: <www.csreurope.org>
- CUDIZIO, C., *PNL y Comunicación*, Barcelona: Granica, 1991
- CUHSMAN. D.P., "The Rules Perspectiva as a Theoretical Basis for the Study of Human Commu-nications", *Communication Quarterly*, 25, 1977
- CUTLIP, S.M., *The Unseen Power: Public Relations, a History*, Hillsdale (NJ): Lawrence Erlbaum, 1994
- CUTLIP, S.M., *Public Relations History: from the 17th to the 20th Century. The Antecedents*, New Jersey: Lawrence Erlbaum, 1995
- CUTLIP, S.; CENTER, A.H., *Effective Public Relations*, Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1a. ed., 1952 / 1982 (edición española: *Relaciones Públicas*, Madrid: Rialp, 1963)
- CUTLIP, S.; CENTER, A.H.; BROOM, G., *Effective Public Relations, Pathhways to Public Favor*, Englewood Cliffs: Prentice Hall, 6a. ed., 1985; 8ª ed., 2000 (traducción española: *Relaciones Públicas eficaces*, Barcelona: Gestión 2000, 2001)
- D'APRIX, R., *Communicating for Productivity*, New York: Harper & Row, 1986 (edición española: *La comunicación: clave de la productividad*, México: Limusa, 1986 y 1991)
- D'APRIX, R., *Communicating for Change*, San Francisco (Ca.): Jossey Bass, 1996 (edición española: *La comunicación para el cambio. Cómo conectar el lugar de trabajo en las cambiantes demandas del mercado*, Barcelona: Granica, 1999)

- D'HUMIÈRES, P., "Méthode d'audit et d'optimisation de la fonction communication", *Capital Marque* n° 3, Décembre 1991, pp. 53-56
- DABSON, B. (ed.), *Company Giving in Europe*, London: Directory of Social Change, 1991
- DAFT, R.L., *Essentials of Organization Theory and Design*, Cincinnati: South-Western Collage, 1997
- DAFT, R.L., BETTENHAUSEN, K.R., TYLER, B.B., "Implications of Top Managers Communication Choices for Strategic Decisions", en HUBER, G.P., GLICK, W.H., *Organizational Change and Redesign: Ideas and Insights for Improving Performance*, New York: Oxford University Press, 1993, pp. 112-146
- DAGENAIS, B., *Le plan de communication, L'art de séduire ou de convaincre les autres*, Lyon : Les Presses de l'Université Laval, 1988
- DANCE, F., LARSON, C., *The Functions of Human Communication: a Theretical Approach*, New Cork: Holt, Rinehart & Winston, 1976
- DAUGHTERY, E., "Strategic Planning in Public Relations. A Matrix that ensures Tactical Soundness", *Public Relations Quarterly*, spring 2003, pp. 21-26
- DAVENPORT, K., "Corporate Citizenship: A Stakeholders Approach for Defining Corporate Social Performance and Identifying Measures for Assessing It", *Business and Society*, n° 39, vol. 2, pp. 210-219
- DAVENPORT, T.H., *Ecología da informação*, São Paulo: Futura, 1998
- DAVIES, G., ROSA, Ch., VINHAS DA SILVA, R., ROPER, S., *Corporate Reputation and Competitiveness*, New York: Routledge, 2002
- DAVIS, J.A., *Análisis elemental de encuestas*, México: Trillas, 1971
- DAVIS, M.D., *Teoría de Juegos*, Madrid: Alianza, 1979 (ed. En ingles: *Game Theory*, New York: Basic, 1970)
- DAVIS, J., *La marca*, México: Prentice Hall, 2002
- DAWES, M.R., *Fundamentos y técnicas de medición de actitudes*, México: Limusa, 1975
- DE LA PUENTE, F., "El uso analógico de estrategia en las ciencias económicas", en ALBERTO PÉREZ, R., MARTINEZ RAMOS, E., *La estrategia de la comunicación publicitaria*, Madrid: Instituto Nacional de Publicidad, 1981
- DE WIT, B., MAYER, R., *Strategy Process. Content, Context*, St. Paul (MN): West Publishing Co., 1994
- DEL CASTILLO, J., *La empresa ante los medios de comunicación*, Bilbao: Deusto, 1992
- DEL POZO LITE, M., *Cultura empresarial y comunicación interna. Su influencia en la gestión estratégica*, Madrid: Fragua, 1997
- DEL POZO LITE, M., "Comunicación Interna y Cultura de Empresa", en MALLEEN, J.I. (coord.), *Comunicar para crear valor. La dirección de comunicación en las organizaciones*, Pamplona: EUNSA, 2ª ed., 2005
- DEMING, E., *Out of Crisis*, Cambridge (MASS): MIT Press, 1982
- DEMING, E., *Calidad, Productividad y Competitividad. La salida de la Crisis*, Madrid : Díaz de Santos, 1986
- DEMONT, L., KEMPF, A., RAPIDEL, M., SCIBETTA, CH., *Communication des entreprises. Stratégie et pratiques*, Paris : Nathan, Col. Étapes, 1996
- DENNET, D.C., *La actitud intencional*, Barcelona: Gedisa, 1998
- DENNET, D.C., *La peligrosa idea de Darwin: Evolución y significado de la vida*, Barcelona: Círculo de Lectores, 2000
- DÉTRIE, J.P. (STRATEGOR), *Stratégie, structure, décision, identité: politique générale d'entreprise*, Paris: Interéditions, 1988
- DEUTSCH, K.W., MERRITT, R.L., "Effects of Events on National and International Images", en KELMAN, H.C. (ed.), *International Behavior, a Social-Psychological Analysis*, New York: Holt, Rinehart & Winston, 1965, pp. 130-187

- DEWEY, J., *The Public and Its Problems*, Chicago: Swallow, 1927
- DEWEY, J., *Logic: The Theory of Inquiry*, New York: Holt, Rinehart and Winston, 1938
- DIEZ NICOLAS, J., INGLEHART, R. (eds.), *Tendencias mundiales de cambio en los valores sociales y políticos*, Madrid: Fundesco, 1994
- DIXIT, A.K., NALEBUFF, B.J., *Pensar estratégicamente*, Barcelona: Antoni Bosch, 1992
- DONALDSON, L., "For Cartesianism: Against Organizational Types and Quantum Jumps", en *For Positivist Organization Theory: Proving the Hart Core*, London: Sage, 1996
- DOWLING, G. "Managing Your Corporate Image", *Industrial Marketing Management*, nº 15, 1986
- DOWLING, G., *Corporate Reputations Strategies for Developing the Corporate Brand*, London: Kogan Page, 1994
- DOWLING, G., *Creating Corporate Reputations*, New York: New York University Press, 2002
- DOWNS, C.W., *Communication Audits*, Scott: Foresman and Co., 1988
- DOWNS, C.W., HAZEN, M.D., "A Factor-Analytic Study of Communication Satisfaction", *Journal of Business Communications*, 14 (3), 1977, pp. 63-73
- DOZIER, D.M., "Program Evaluation and the Roles of Practitioners", *Public Relations Review*, nº 10, vol. 2, 1984
- DOZIER, D.M., "The Organizational Roles of Communications and Public Relations", en GRUNIG, J. (ed.), *Excellence in Public Relations and Communication Management*, New Jersey: Lawrence Erlbaum, 1992
- DOZIER, D.M., EHLING, W.P., "Evaluation of Public Relations Programs: What the Literature tells Us about their Effects", en J.E. GRUNIG (ed.), *Excellence in Public Relations and Communication Management*, Hillsdale, New (NJ): Lawrence Erlbaum, 1992, pp. 159-184
- DOZIER, D.M., GRUNIG, J.E., GRUNIG, L.A., *Manager's Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management*, Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum, 1995
- DOZIER, D.M., REPPER, F.C., "Research Firms and Public Relations Practices", en J.E. GRUNIG (ed.), *Excellence in Public Relations and Communication Management*, Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum, 1992, pp. 185-215
- DRESHER, M., *Games of Strategy: Theory and Application*, Englewood Cliffs (NJ): Prentice-Hall, 1961
- DRUCKER, P., *The Practice of Management*, New York: Harpers & Brothers, 1954 (edición en español: *La gerencia de empresas*, Buenos Aires: Sudamericana, 1954)
- DRUCKER, P., *The Age of Discontinuity*, London: Hainemann, 1969
- DRUCKER, P., *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, New York: Harper & Row, 1973
- DRUCKER, P., *Las nuevas realidades*, Barcelona: Edhasa, 1989
- DRUCKER, P., *Managing for the Future: The 1990s and Beyond*, New York: Dutton, 1992
- DUTTON, .E., STUMPF, S.A., WAGNER, D., "Diagnosing Strategic Issues and Managerial Investment of Resources", en P. SHRIVASTAVA, R. LAM, (eds.), *Advances in Strategic Management*, Greenwich (CT): JAI, 1990, vol. 6, pp. 143-167
- ECCLES, R., "Medir el rendimiento", *Harvard Business Review*, Bilbao: Deusto: 1999
- EDEN, C., HUXHAM, C., "Pesquisa-ação no estudo das organizações", en CALDAS, M., FACHIN, R., FISHER, T., (org.), *Handbook de estudos organizacionais*, Vol. 2, São Paulo: Atlas, 2001
- EHLING, W.P., "PR Administration, Management Science and Purposive Systems", *Public Relations Review*, nº 1, vol. 2, pp. 15-43, 1975
- EHLING, W.P., "Application of Decision Theory in the Construction of a Theory of Public Relations Management, II", *Public Relations Research & Education*, nº 1, vol. 1, summer 1985, pp. 15-38

- EHLING, W.P., "Application of Decision Theory in the Construction of a Theory of Public Relations Management, I", *Public Relations Research & Education*, nº 1, vol. 2, summer 1985, pp. 4-22
- EHLING, W.P., "Estimating the Value of Public relations and Communication to an Organization", en GRUNIG, J.E. (ed.), *Excellence in Public Relations and Communication Management*, Hillsdale (NJ): Lawrence Erlbaum, 1992, pp. 617-638
- EHLING, W.P., HESSE, M.B., "Use of 'Issue Management' in Public Relations", *Public Relations Review*, nº 9, vol. 2, 1983, pp. 118-136
- EHLING, W., WHITE, J., GRUNIG, J.E., "Public Relations and Marketing Practices", en GRUNIG, J.E. (org.), *Excellence in Public Relations and Communication Management*, Hillsdale (NJ): Lawrence Erlbaum, 1992
- EL PERFIL DEL DIRECTOR DE COMUNICACIÓN EN FRANCIA. LA FONCTION COMMUNICATION DE L'ENTREPRISE: *Responsables de Communication: qui êtes vous*. Enquête U.D.A., septembre 1992
- ELFRING, T., VOLVERDA, H.W., *New Directions in Strategy: Beyond Fragmentation*, London: Sage, 1998
- ELIZALDE, L.H., *Estrategias en las crisis públicas. La función de la comunicación*. Buenos Aires: La Crujía, 2004
- EMERY, F.E., TRIST, E.L., "The Casual Texture of Organizational Environments", en *Human Relations*, n. 18, 1965
- EMSELLEM, B., *Le capital corporate*. TBWA-Corporate, Textuel, s/f.
- EPSTEIN, E.M., "Business Ethics, Corporate Good Citizenship and the Corporate Social Policy Process: A View from United States", *Journal of Business Ethics*, 8, 1989
- EPSTEIN, M.E., "Business Ethics and Corporate Social Policy", *Business and Society*, vol. 37, 1, Marzo 1998
- ETZIONI, A., *Modern Organizations*, Englewood Cliffs (NJ): Prentice Hall, 1964
- ETZIONI, A., *La tercera via hacia una buena sociedad. Propuestas desde el comunitarismo*, Madrid: Trotta, 2001
- EUROPEAN FOUNDATION CENTER, *European Grants Index*, Bruxelles: 1998
- EUROPEAN FOUNDATION CENTER, *Corporate Citizenship in the New Europe*, Conference Report, Brussels, 1994
- EVANGELISTA, M. F., *Planejamento das relações públicas*, Rio de Janeiro: Ediouro, 1983
- EWING, R.P., "The Uses of Futurist Techniques in Issues Management", *Public Relations Quarterly*, winter, 1979
- EWING, R.P., "Sociopolitical Forecasting: Managing the Black Hole of the Future", en *Through the 80's: Thinking Globally, Acting Locally*, Washington DC: World Future Society, 1980a
- EWING, R.P., "Evaluating Issues Management", *Public Relations Journal*, june, 1980b
- EWING, R.P., "The Uses of Futurist Techniques in Issues Management", en *A Managerial Odyssey: Problems in Business and It's Environment* Reading (MA.): Addison-Wesley, 1981
- EWING, R.P., "Modeling the Process", en *The Public Affairs Handbbook*, Chicago (ILL.): American Management Association, 1982
- EWING, R.P., *Managing the New Bottom Line: Issues Management for Senior Executives*, Homewood: Dow Jones-Irwin, 1987a
- EWING, R.P., "Issues Management: Managing Trends Through the Issues Life Cycle", en C.L. CAYWOOD (ed.), *The Book of Strategic Public Relations and Integrated Communications*, New York: McGraw Hill, 1987b, pp. 173-188
- EWING, R.P., "Moving from Micro to Macro Issues Management", *Public Relations Review*, Spring, 1990a
- EWING, R.P., "The Role of Issues Management in Managing the New Bottom-Line", *Journal of Corporate Public Relations*, Winter, 1990b

- EWING, R.P., "Issues management: Managing Trends through the Issues Life Cycle", en CAYWOOD, C. (ed.), *The handbook of Strategic Public Relations and Integrated Communications*, Boston: McGraw Hill, 1997, pp. 173-188
- FAHEY, L., "Issues Management: Two Approaches", *Strategic Planning Management*, 81, 1986, pp. 85-96
- FAIRCHILD, M., *The Public Relations Research and Evaluation Toolkit: How to Measure the Effectiveness of PR*, Institute of Public Relations (IPR) & Public Relations Consultants Association (PRCA), with *PR Week*, 1999
- FASTI, R., "Esqueçam Endomarketing", *Mercado Global*, Sao Paulo: Rede Globo, nº 106, Septiembre 1999, pp. 6-8
- FAUVET, J.CH., KOCH, J.Y., *Tratamiento de tensiones y conflictos sociales en la empresa*, Madrid: Tecnibán, 1977
- FAYOL, H., "Administration industrielle et générale", *Bulletin de l'industrie minière*, 1916, Paris: Dunod, 1979
- FAYOL, H., *General and Industrial Management*, Gênevè: International Management Institute, 1929 (edición en francés: *Administration Industrielle et Générale*, París: Dunod, 1966)
- FEFFER, M., "Developmental Analysis of Interpersonal Behavior", *Psychological Review*, 77, 1970
- FELDMAN, M., "The Meanings of Ambiguity. Learning from Stories and Metaphors", en P. FROST, L. MOORE, M. LOUIS, C. LUNDBERG, J. MARTIN, (eds.), *Reframing Organizational Culture*, Newbury Park (CA): Sage, 1991
- FELMAN, S.P., "Management in Context: An Essay on the Relevance of Culture to the Understanding of Organizational Change", *Journal of Management Studies*, 1986
- FEMERS, S., KLEWES, J., LINTEMEIER, K., "The 'Life of an Issue' and Approaches to its Control", *Journal of Communication Management*, 4 (3), 2000, pp. 253-265
- FERGUSON, S.D., "Strategic Planning for Issues Management: The Communicator as Environmental Analyst", *Canadian Journal of Communication*, nº 18, pp. 33-50
- FERGUSON, S.D., *Communication Planning. An Integrated Approach*, Thousand Oaks (CA): Sage, 1999
- FERNÁNDEZ DEL MORAL, J., "Prólogo", en M. DEL POZO LITE, *Gestión de la comunicación interna en las organizaciones. Casos de empresa*, Pamplona: EUNSA, 2000
- FERNÁNDEZ DEL MORAL, J., "La comunicación aplicada a las organizaciones desde las ciencias de la información", en BEL MALLEEN, J.I. (coord.), *Comunicar para crear valor. La dirección de comunicación en las organizaciones*, Pamplona: EUNSA, 2ª ed., 2005
- FERRANDO, R., "Prólogo", en MALLEEN, J.I. (coord.), *Comunicar para crear valor. La dirección de comunicación en las organizaciones*. Pamplona: EUNSA, 2ª ed., 2005
- FERREIRA, A.B. DE HOLANDA, *Novo Aurélio: século XXI*, Río de Janeiro: Nova Fronteira, 1999
- FERRER, A., *Publicidad 70, la nueva técnica de la publicidad*, Madrid: Instituto Nacional de Publicidad, Serie Primeros Premios, 1969
- FERRER I FORNS, A., *Relaciones Públicas, empresa y sociedad*, Gerona: Escola Superior de Relacions Públiques, 2ª ed. ampliada, 1993
- FERRER MUÑOZ, J., *La comunicación interna y externa en la empresa*, Barcelona: Cuadernos de Comunicación, edición privada fuera de circuito comercial, 2ª ed., Noviembre 2000
- FERRER RODRIGUEZ, E., *De la lucha de clases a la lucha de frases. De la propaganda a la publicidad*, Madrid: El País-Aguilar, 1992
- FESTINGER, L., *Theory of Cognitive Dissonance*, Stanford (CA.): Stanford University Press, 1957, (traducción española: *Teoría de la disonancia cognoscitiva*, Madrid: Instituto de Estudios Políticos, 1975)
- FIEVET, G., "L'expérience de la stratégie militaire au service de l'entreprise", *Cahiers du Management*, Institut du Management EDF-GDF, janvier 1996, nº 4-5

- FIGUEREDO, H., *Círculos de Calidad*, Guayaquil: Grabalith, s/f.
- FINK, S., *Crisis Management: Planning for the Inevitable*, New York: AMACOM - American Management Ass., 1986
- FIRSIROTU, M., *Strategic Turnaround as a Cultural Revolution* (tesis doctoral), McGill University, Montreal, 1985
- FISHER, R., "Control Construct Design in Evaluating Campaigns", *Public Relations Review*, 1995
- FITA, J., *Comunicación en Programas de Crisis*, Barcelona: Gestión 2000, 1999
- FITGERALD, S., "Public Relations: A Profession in Search of Professionals", *Public Opinion Quarterly*, nº 10, vol. 2, 1946
- FIUR, M., "Public Relations face the 21st Century", en HIEBERT, R.,E. (org.), *Precision Public Relations*, White Plains: Longman, 1988
- FLOOR, J.M.G., VAN RAAIJ, W.F., *Marketingcommunicatie-Strategie*, 22ª ed., Houten: Stenfert Kroese, 1993
- FOLLET, M.P., *Dynamic Administration*, New York: Harper and Row, 1942
- FOMBRUN, C., "Strategic Management: Integrating the Human Resources Systems into Strategic Planning", en *Advances in Strategic in Management*, comp. por R. LAMP, Vol. 2, 1983, Greenwich, (CONN.): Jay Press Inc.
- FOMBRUN, C., *Reputation. Realizing Value from the Corporate Image*, Boston: Harvard Business School Press, 1995
- FOMBRUN, C., SHANLEY, M., "What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy", *Academy of Management Journal*, nº 32, vol. 2, 1989
- FOMBRUN, C. J.; VAN RIEL, C. B. M., *Fame & Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall/Financial Times, 2003
- FONSECA, A. DE, *Comunicação Institucional: contributo das relações públicas*, Maia/Portugal: Instituto Superior de Maia, 1999
- FORRESTER, J., *World Dynamics*, Cambridge: Wright Allen Press, 1971
- FORTES, W.G., *Relações Públicas: processo, funções, tecnologia e estratégias*, São Paulo: Summus, 1999a
- FORTES, W.G., *Transmarketing: estratégias avançadas de Relações Públicas no campo de Marketing*, São Paulo: Summus, 1999b
- FRANÇA, *Públicos: Como identificá-los em uma nova visão estratégica*, São Caetano do Sul (Brasil): Difusão, 2004
- FRANK, S., BROWNELL, J., *Organizational Communication and Behaviour, Communicating to Performance*, New York: Holt, Rinehart & Winston, 1986
- FREDERICK, R.E. (ed.), *La ética de los negocios*, México: Oxford University Press, 2001
- FREEMAN, R.E., *Strategic Management: A Stakeholders Approach*, Boston (MA.): Pitman, 1984
- FREIXA MATALLONGA, R., "El Director de Comunicación", en BEL MALLÉN, J.I. (coord.), *Comunicar para crear valor. La dirección de comunicación en las organizaciones*, Pamplona: EUNSA, 2ª ed., 2005
- FREUD, S., *Obras completas XVIII. Más allá del principio de placer. Psicología de las masas y análisis del yo y otras obras (1920-1922)*, Buenos Aires: Amorrurtu, 1989
- FREY, L.R. et al., *Investigating Communication. An Introduction to Research Methods*, Englewood Cliffs (NJ): Prentice Hall, 1991
- FROST, L. MOORE, M. LOUIS, C. LUNDBERG, J. MARTIN, (eds.), *Reframing Organizational Culture*, Newbury Park (CA): Sage, 1991
- FUNDACION ECOLOGIA Y DESARROLLO, *Anuario sobre Responsabilidad Social Corporativa*, 2003, www.ecodes.org

- FUNDACIÓN EMPRESA Y SOCIEDAD: <www.empresaysociedad.com>
- FUNDACIÓN EMPRESA Y SOCIEDAD, *La acción social de la empresa en España. Informe 2002*, Madrid: Fundación Empresa y Sociedad, 2002 - www.empresaysociedad.com/default.efm?CategoryId=9&tipoMenu=3
- FUNDACIÓN EMPRESA Y SOCIEDAD, *La acción social de la empresa en España. Informe 2003*, Madrid: Fundación Empresa y Sociedad, 2003 - www.empresaysociedad.com/default.efm?CategoryId=9&tipoMenu=3
- FUNDACIÓN EMPRESA Y SOCIEDAD, *La estrategia social de la empresa*, Madrid: Fundación Empresa y Sociedad, 1997
- FUNDACIÓN EMPRESA Y SOCIEDAD, *Casos de empresas que apoyan el empleo de personas desfavorecidas*, Madrid: 1999
- FUNDACIÓN EMPRESA Y SOCIEDAD, *Guía de consulta para entidades no lucrativas en materia legal y fiscal*, Madrid: Fundación Empresa y Sociedad, 2003 - <www.empresaysociedad.com/default.efm?tipoMenu=3>
- FUNDACIÓN EMPRESA Y SOCIEDAD, *Marketing con causa: cómo añadir valor a las marcas vinculándolas a proyectos sociales*, Madrid: Fundación Empresa y Sociedad, 2003 - <www.empresaysociedad.com/default.efm?CategoryId=6&tipoMenu=3>
- FUNDACIÓN EMPRESA Y SOCIEDAD, *Posibilidades de colaboración entre las empresas y sus recursos humanos en la acción social empresarial*, Madrid: Fundación Empresa y Sociedad, 2003 - <www.empresaysociedad.com/default.efm?CategoryId=5&tipoMenu=3>
- FUNDACIÓN EMPRESA Y SOCIEDAD, *Tercer ranking de las empresas mejor percibidas por su acción social (Nov. 2002)*, Madrid: Fundación Empresa y Sociedad, 2003 - <www.empresaysociedad.com/default.efm?tipoMenu=3>
- GALERANI, G. S. M., *Avaliação em Relações Públicas: perspectivas teórico-práticas e estudo de casos do prêmio opinião pública*, São Paulo: ECA-USP, 2003
- GARBETT, T.F., *Corporate Advertising: the What, the Why and the How*, New York: McGraw-Hill, 1981
- GARBETT, TH., *How to Build a Corporation Identity and Project its Image*, Massachusetts: Lexington Books, 1992 (edición española: *Imagen Corporativa: cómo crearla y proyectarla*, Bogotá: Legis, 1991)
- GARCIA, G.A.; RAMÍREZ, J.M., *Imagen y Comunicación en temas sociales*, Consejo General de Diplomados en Trabajo Social, 2001
- GARCIA ATENZE, S. (ed.), *Gobierno de la empresa*, Madrid: TF, 1996
- GARCIA ECHEVARRIA, S., "El management estratégico de la comunicación pública", en PEREZ GONZALEZ, R.A., *Estrategias de Comunicación*, Barcelona: Ariel, 1ª ed., 2001
- GARCIA FALCÓN, J.M., *Formulación de estrategias en la empresa*, Las Palmas: CIES, 1987
- GARCIA GARCIA, F., "Hacia una teoría estratégica para la acción cotidiana", ALBERTO PEREZ, R. (ed.), *Estrategias de comunicación*, Barcelona: Ariel, 2001
- GARCIA JIMENEZ, *La comunicación interna*, Madrid: Díaz de Santos, 1998
- GARDNER, H., *La nueva ciencia de la mente. Historia de la revolución cognitiva*, Buenos Aires : Paidós, 1987
- GARRIDO, F.J., *Comunicación Estratégica. Las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI*, Barcelona: Gestión 2000, 2001
- GARRIDO, F.J., *Comunicación y Estrategia de Empresa: alineando recursos*, Medellín (Colombia): AICE, 2003
- GAUNT, P., OLLENBURGER, J., "Issues Management Revisited: A Tool That Deserves Another Look", *Public Relations Review*, all 1995, pp. 199-210
- GAYESKI, D., WOODWOOD, B., "Integrated Communication: From Theory to Performance", *IABC*, 1996

- GEIGER, L.G., "Muckrakers -Then and Now", *Journalism Quarterly*, vol. 43, 1966
- GÉLINIER, O., "Direction participative par objectifs", *Hommes et Techniques*, nº 281, 1968
- GÉLINIER, O., *Stratégie de l'entreprise et motivation des hommes*, Paris: Hommes et Techniques, 1984
- GÉLINIER, O.; PATEYRON, E., *La nueva economía del S. XXI*, Barcelona: Paidós, 2001
- GENTRY, D.L., SHANER, D.L., *Fundamentals of Managerial Management*, Boston: Heath and Co., 1966
- GERGEN, K., GERGEN, M.M., "Narrative Forms and the Construction of Psychological Science", SARBIN (ed.), *Narrative Psychology: The Storied Nature of Human Conduct*, New York: Praeger, 1986
- GIDDENS, A., HUTTON, W., *En el límite. La vida en el capitalismo global*, Barcelona: Tusquets, 2001
- GIGLIOTTI, R., JASON, R., *Emergency Planning for Maximum Protection*, Stoneham (MA): Butterworth-Heinemann, 1991
- GLEICK, J., *Chaos: Making a New Science*, New York: Viking, 1987
- GLOBAL COMPACT: <www.unglobalcompact.org>
- GLOBAL REPORTING INICIATIVE: <www.globalreporting.org>
- GODET, M., *Prospective et planification stratégique*, Paris: Economica, 1985 (edición española: *Prospectiva y planificación estratégica*, Barcelona: SG, 1986)
- GODET, M., *De la anticipación a la acción*, Barcelona: Marcombo, 1993
- GOLDHABER, G.M., *Organizational Communication*, New York: Brown & Benchmark, 1993 (traducción española: *Comunicación Organizacional*, México: Logos, 1977)
- GOLDHABER, G.M., BARNETT, G. (eds.), *Handbook of Organizational Communication*, Norwood (NJ): Ablex Publishing Corp., 1988
- GOLDMAN, E.F., *Two-Way Street: The Emergence of the Public Relations Counsel*, Boston: Bellman, 1948
- GOLLNER, A. B., *Social Change and Corporate Strategy. The Expanding Role of Public Affairs*, Stamford: Issue Action Publications, 1983
- GÓMEZ DE ENTERRÍA, E., "Las responsabilidades del Director de Comunicación", en BENAVIDES, J. (coord.), *Director de Comunicación*, Madrid: Edipo, 1993
- GONZÁLEZ, J., "Comunicación empresarial. Una batalla que no podemos perder", *Periodistas*, nº 25, Septiembre 1989
- GONZALEZ, J., *La comunicación en las organizaciones*, México: Trillas, 1991
- GONZALEZ CASANOVA, J.A., *Comunicación humana y comunicación política*, Madrid: Tecnos, 1968
- GONZÁLEZ HERRERO, A., *Marketing preventivo: la Comunicación de Crisis en la empresa*, Barcelona: Bosch, 1998
- GONZÁLEZ HERRERO, A., "La Teoría de las partidas", en PEREZ GONZALEZ, R.A., Barcelona: Ariel, 2001
- GONZÁLEZ HERRERO, A., "Issues Management (o la gestión de asuntos potencialmente conflictivos)", *Revista del Col·legi de Publicitaris i Relacions Públiques de Catalunya*, 5, Abril 2003, pp. 10-12
- GONZALEZ HERRERO, A., PRATT, C.B., "An Integrated Symmetrical Model for Crisis-Communication Management", *Journal of Public Relations Research*, Vol. 8, nº 2, 1996, pp. 79-106
- GOSHAL, SUMATRA, BARTLETT, CH.A., *El nuevo papel de la iniciativa individual en la empresa*, Buenos Aires: Paidós, 1998
- GOSSSEN, R., SHARP, K., "How to Manage Dispute Resolution", *Public Relations Journal*, nº 43, 1987, pp. 35-38
- GOULDNER, A.W., *Patterns of Industrial Bureaucratie*, Glencoe (ILL.): The Free Press, 1954
- GOURDIN, M.C., KERTESZ, R. et al., *Introducción al análisis transaccional*, Buenos Aires: Paidós, 1973

- GRACIÁN, B.: *El arte de la prudencia*, Madrid: Ediciones TH, 1993
- GRAHAM, J.D., "Making the CEO the Chief Communications Officer: Counseling Senior Management", en CAYWOOD, C. (ed.), *The Handbook of Strategic Public Relations and Integrated Communications*, Boston: McGraw Hill, 1997, pp. 274-275
- GRAJEW, O., "Somos todos responsáveis", *Revista Exame – Guia de Boa Cidadania Corporativa 2000*, Sao Paulo: Abril, nº 728, 2000, pp. 30-31
- GRAY, E.R., "Managing Corporate Image and Corporate Reputation", *Long Range Planning*, vol. 31, october 1998, pp. 695-702
- GRAY, R., *Social and Environmental Responsibility, Sustainability and Accountability: Can the Corporate Sector Deliver?*, Centre for Social and Environmental Accounting, Glasgow: University of Glasgow, 2001
- GREEN, R., *Las 48 leyes del poder*, 1999
- GREENE, C.N., ADAM, E.A. Jr., ELBERT, R.J., *Management for Effective Performance*, Englewood Cliffs (NJ): Prentice Hall, 1985
- GREENER, T., *Imagen y Relaciones Públicas*, Madrid: Pirámide, 1995
- GREENWOOD, R., "La Dirección por Objetivos tal y cómo la desarrolla Peter Drucker en colaboración con Harold Smiddy" en REDDIN, B., RYAN, D., *Manual de Dirección por Objetivos*, Bilbao: Deusto, 1993
- GREGORY, A., *Planning and Managing Public Relations Campaigns*, London: Kogan Page, 2000, 2nd ed., (1st ed.: 1996)
- GREGORY, A., *Planning and Managing a Public Relations Campaign*, <<http://bledcom/pdf/manifesto/pdf>>, 9th International Public Relations Research Symposium, Bled, Lubljana (Eslovenia), 4-7 july, 2002
- GREGORY, J.R., WIECHMAN, J.G., *Marketing Corporate Image*, Chicago: NTC Business Books, 1993
- GRONSTEDT, A., "The Role of Research in Public Relations Strategy and Planning", en CAYWOOD, C., *The Handbook of Strategic Public Relations and Integrated Communications*, New York: Mc Graw-Hill, 1997, pp. 34-59
- GROSS, B., *La estrategia administrativa del desarrollo económico y social*, Madrid: Escuela de Administración Pública, 1971
- GRUNIG, J.E., "Defining Publics in Public Relations: The Case of a Suburban Hospital", en *Journalism Quarterly*, nº 55, vol. 1, Spring, 1978, pp. 109-118
- GRUNIG, J.E., "Communication Behaviors and Attitudes of Environmental Publics: Two Studies" en *Journalism Monographs*, nº 81, Marzo 1983a, pp. 9-16
- GRUNIG, J.E., "Basic Research Provides Knowledge that Makes Evaluation Possible", *Public Relations Quarterly*, nº 28, vol. 3, 1983b
- GRUNIG, J.E., "Public, Market, Audiences an Market Segments: Segmentation Principles for Campaigns", en SOLON, C. (ed.), *Information Campaigns: Balancing Social Values and Social Change*, Newbury Park: Sage, 1989, pp. 199-228
- GRUNIG, J.E. et al. (ed.), *Excellence in Public Relations and Communication Management*, New Jersey: Lawrence Erlbaum, 1992
- GRUNING, J.E., "Communication, Public Relations, and Effective Organizations; an Overview of the Book", en GRUNIG, J.E. et al. (ed.), *Excellence in Public Relations and Communication Management*, New Jersey: Lawrence Erlbaum, 1992
- GRUNIG, J.E., HUANG, Y.-H. (eds.), "From Organizational Effectiveness to Relationship Indicators: Antecedents of Relationships, Public Relations Strategies, and Relationships Outcomes", en LEDINGHAM, J.A., BRUNING, S.D., *Public Relations as Relationship Management. A Relational Approach to the Study and Practice of Public Relations*, Mahwah (NJ): Lawrence Erlbaum, 2000
- GRUNIG, J.E., HUNT, T., *Managing Public Relations*, Fort Worth: Harcourt Brace, 1984 (edición española: *Dirección de Relaciones Públicas*, Barcelona: Gestión 2000, 2000)

- GRUNIG, J.E., REPPER, F., "Strategic Management, Public and Issues", en GRUNIG, J. (ed.), *Excellence in Public Relations and Communication Management*, New Jersey: Lawrence Erlbaum, 1992
- GRUNIG, L.A., "Excellence in Public Relations", en CAYWOOD, C. (ed.), *The Handbook of Strategic Public Relations and Integrated Communications*, Boston: McGraw Hill, 1997, pp. 286-300
- GUARDIA, R., *El beneficio de compartir valores. Marketing Social Corporativo, una nueva estrategia para diferenciar las marcas*, Bilbao: Deusto, 1998
- GUARDIA, R.; RENART, L., *Estrategia competitiva y responsabilidad social, ¿cómo hacerlas compatibles?*, Barcelona: IESE, Valores & Marketing, 1995
- GUÍAME: <www.guiame.net>
- GUILFORD, J.P., *Persönlichkeit*, Weinheim, 1954
- GUSEKLO, W.G., "Reclameplanning", *Handoek Reclame*, 1984-1985, Alphen aan den Rijn: Samson
- HABERMAS, J., *Historia y crítica de la opinión pública: la transformación estructural de la opinión pública*, Barcelo-na: Gustavo Gili, 1981 (1ª edición en inglés: 1962)
- HABERMAS, J., *Teoría de la acción comunicativa. Racionalidad de la acción y racionalidad social*, Madrid: Taurus, 1987
- HAINSWORTH, B., MENG, M., "How Corporations Define Issues Management", *Public Relations Review*, 14 (4), 1988, pp. 18-30
- HAINSWORTH, B.E., WILSON, L.J., "Strategic Program Planning", *Public Relations Review*, 18 (1), Spring 1992, pp- 9-15
- HAKANSON, H., SNEHOTA, I., "No Business in a Island: The Network Concept of Business Strategy", *Scandinavian Journal of Management*, nº 5, 1989
- HAMEL G., PRALAHAD C.K., "Strategy as a Field: Why Search for a New paradigm" *Strategic Management Journal*, 15, 5-16. 1994. (Traducción española: "La estrategia como objeto de estudio: ¿por qué buscar un nuevo paradigma?", *Enciclopedia Práctica del Management*, nº 2, Expansión/Harvard Deusto, 1999
- HAMMER, M., CHAMPY, J., *Reengineering the Corporation*, New York: Harper Collins, 1993
- HAMILTON, A., *Administración por objetivos*, Nueva York: MBD, 1978
- HAMILTON, P, TERRY, K.E., "A Comparative Analysis of Public Relations Programs", *Speech Communication Association*, Boston, 1987
- HAMMON, L., *Estrategia contra la guerra*, Madrid: Guadarrama, 1969
- HANDY, CH., *La edad de la paradoja*, Barcelona: Apóstrofe, 1996
- HANER, F.T., FORD, J.C., *Contemporary Management*, Columbus (OHIO): Merrill, 1973
- HANNA, N., "Strategic Planning and Management: a Review of Recent Experiences", Washington D.C., *World Bank Staff Working Paper*, nº 751, 1985, pp. 59-69, 84
- HANNINGTON, T., *How to Measure and Manage Your Corporate Reputation*, Aldershot (U.K.): Gower, 2004 [traducción al español: *Cómo medir y gestionar la reputación de su empresa*, Bilbao: Deusto, 2006]
- HARLOW, R.F., BLACK, M.M., *Practical Public Relations*, New York: Harper and Bros., 1947
- HARRINGTON, J., *Administración de la calidad*, Bogotá: McGraw Hill, 1997
- HARRIS, T.L., "Integrated Marketing Public Relations", en CAYWOOD, C. (ed.), *The Handbook of Strategic Public Relations & Integrated Communications*, Boston: Mc Graw Hill, 1997
- HARRISON, S., *Public Relations. An Introduction*, New York: Routledge, 1995
- HATTEN, K.J., SCHENDEL, D.E., "Heterogeneity witin an Industry: Firm Conduct in the US Brewing Industry, 1952-1971", *Journal of Industrial Economics*, nº 26, 1977
- HAX, A., "Defining the Concept of Strategy", en DE WIT, B., MAYER, R., *Strategy Process. Content, Context*, St. Paul (MN): West Publishing Co., 1994

- HAX, A.C., MAJLUF, N.S., *Strategic Management: An Integrative Perspective*, New Jersey: Prentice Hall, 1984
- HAYWOOD, R., *All about Public Relations: How to Build Business Success on Good Communication*, Mildenhead: cGraw-Hill, 2nd ed., 1991
- HAYWOOD, R., *Manage your Reputation: How to Plan Public Relations to Build and Protect the Organization's Most Powerful Asset*, London: Kogan Page, 2002
- HAYWOOD, R., *Corporate Reputation. The Brand and the Bottom Line: Powerful, Proven Communications Strategies for Maximizing Value*, London: Kogan Page, 2005
- HEATH, R.L., "Corporate Issues Management: Theoretical Underpinnings and Research Foundations", en L.A. GRUNIG, J.E. GRUNIG (eds), *Public Relations Research Annual – Vol. II*, Hillsdale (NJ): Lawrence Erlbaum, 1990, pp. 29-66
- HEATH, R.L., *Strategic Issues Management: Organizations and Public Policy Challenges*, Thousand Oaks (CA): Sage, 1997 (ed. Original: San Francisco: Jossey-Bass, 1988)
- HEATH, R.L., (ed.), *Rhetorical and Critical Approaches to Public Relations*, Hillsdale (N): Lawrence Erlbaum, 1992
- HEATH, R.L., NELSON, R.A., *Issues Management: Corporate Public Policymaking in an Information Society*, Beverly Hills (CA.): Sage, 1986a
- HEATH, R.L., NELSON, R.A., *Issues Management*, Newbury Park (CA): Sage, 1986b
- HEATH, R.L., COUSINO, K.R., "Issues Management End of the First Decade – Progress Report", *Public Relations Review*, Spring, 1990
- HEBERT, N., *La empresa y su imagen*, Bilbao: Deusto, 1988
- HEIDER, F., "Attitudinal and Cognitive Organization", *Journal of Psychology*, 21 (first half), 1946, pp. 107-112
- HEINSENBERG, W., *Diálogos sobre la física atómica*, Madrid: BAC, 1975
- HENDERSON, D., *Misguided virtue: False Notions of Corporate Social Responsibility*, Hobart Paper 42, London: Institut of Economic Affairs, 2000
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, R. et al., *Metodología de la investigación*, México: McGraw Hill, 1991
- HERZBERG, F., *Le travail et la nature de l'homme*, Paris: Entreprise Moderne, 1971 (ed. original en inglés: *Work and the Nature of Man*, 1966)
- HESS, A., "Public Relations in Great Britain", *The Public Relations Journal*, abril, 1950
- HEUDE, R., *L'image de marque*, Paris: Eyrolles, 1990
- HEYMANN, PH., "Le patron fait l'image de l'entreprise et du produit", *Les Échos*, 16.08.00, p. 38
- HIAM, A., "Exposing four Myths of Strategic Planning", *Journal of Business Strategy*, 1990, nº 11, vol. 5, pp. 23-29
- HIEBERT, R.E., *Courtier to the Croad: The Story of Ivy Lee and the Development of Public Relations*, Ames: Iowa State University Press, 1988
- HIEBERT, R.E., DEVINE, C.M., "Government Research and Evaluation Gap", *Public Relations Review*, nº 11, vol. 3, 1985
- HIGGINS, H.M., *Organizational Policy and Strategic Management: Texts and Cases*, Hinsdale (ILL): Dryden, 1979
- HIGGINS, R.B., DIFFENBACH, J., "Communicating Corporate Strategy. The Payoffs and the Risk", *Long Range Planning*, nº 12, vol. 3, pp. 133-139
- HIMMELSTEIN, J., *Looking Good and doing Good. Corporate Philanthropy and Corporate Power*, Bloomington; Indianapolis: Indiana University Press, 1997
- HIRSCH, H., *Essential Communications Strategies*, Hoboken (NJ): Wiley Press, 2nd ed., 2002

- HIRSCH, P.M., MILLER, P.V., KLINE, G.G. (eds.), *Strategies for Communication Research*, Beverly Hills: Sage, 1977
- HOBSBAWN, E., *Entrevista sobre el S. XXI*, Barcelona: Crítica, 2000
- HOFER, C.H., SCHENDEL, D., *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West, 1978
- HOLT, D.H., *Management: Principles and Practices*, Englewood Cliffs (NJ): Prentice Hall, 1987
- HOLLANDER, E.P., *Principios y métodos de Psicología Social*, Buenos Aires: Amorrurtu, 1971
- HON, L. CH., "What Have You Done for Me Lately? Exploring Effectiveness in Public Relations", *Journal of Public Relations Research*, Vol. 9, nº 1, 1997, pp. 1-30
- HON, L. CH., "Demonstrating Effectiveness in Public Relations: Goals, Objectives and Evaluation", *Journal of Public Relations Research*, Vol. 10, nº 2, 1998, pp. 103-135
- HON, L. CH., GRUNIG, J.E., "Guidelines for Measuring Relationships in Public Relations", *Report of the Commission on Public Relations Measurement and Evaluation*, Gainesville: Institute for Public Relations, <www.instituteforpr.com/measurement_and_evaluation.phtml> 2002
- HUISMAN, D., "Historique. Quelques étapes de développement des relations publiques", en LOUGOVOY y HUISMAN, Op. Cit., 1981, pp. 17-21
- HUIZINGA, J., *Homo ludens*, Buenos Aires: Emecé, 1968 (1ª ed. 1938)
- HUMMELS, H., "Organizing Ethics. A Stakeholder Debate", *Journal of Business Ethics*, 17, 1998, pp. 1403-1418
- HUNT, T., GRUNIG, J.E., *Public Relations Techniques*, Harcourt Brace: Holt, Rinehart and Winston, 1994
- HUTTON, J.G., "The Definition, Dimensions and Domain of Public Relations", *Public Relations Review*, vol.25, nº 2, summer 1999
- IANHEZ, J.A., "Relações públicas nas organizações", en KUNSCH, M.M.K., (org.), *Obtendo resultados com relações públicas*, São Paulo: Pioneira, 1997
- ILLESCAS, W.D., *Cómo planear las Relaciones Públicas*, Buenos Aires: Macchi, 4ª ed., 2000
- IND, N., *The Corporate Image. Strategies for Effective Identity Programmes*, London: Kogan Page, 1990 (edición española: *La imagen corporativa*, Madrid: Díaz de Santos, 1992)
- INFOADDEX, *Estudio Infoadex de la inversión publicitaria en España 2002*, Madrid: Infoadex, 2002
- IRCOM, *Guía práctica de la comunicación*, Barcelona: Eyrolles - Gestión 2000, 1993
- IVERNIZZI, G., *Casi e materialli di Strategia d'Impresa*, Milano: Etas Libri, 1980
- IZQUIERDO, G., *Entre el fragor y el desconcierto. Economía, ética y empresa en la era de la globalización*, Madrid: Minerva, 2000
- JABLIN, F., *Organizational Communication*, San Francisco: Sage, 1982
- JACKSON, K.T., *Building Reputational Capital: Strategies for Integrity and Fair Play that Improve the Bottom Line*, Oxford: Oxford University Press, 2004
- JACOB, P., *Pourquoi les choses ont-elles un sens?*, Paris: Odile Jacob, 1997
- JAHODA, M., WARREN, N. (eds.), *Attitudes: Selected Readings*, Baltimore (MD): Penguin, 1966
- JANKINS, N., *La identidad visual*, Bilbao: Deusto, 1993
- JANOWITZ, M.; SCHULZE, R., *Tendencias de la investigación en el campo de la investigación de masas*, Buenos Aires: Jorge Álvarez, 1969
- JANTSCH, E., *Technological Forecasting in Perspective*, Paris: OCDE, 1967
- JAUREGUI, F., "Tarjeta de presentación. Literatura de empresa", *Ideas Empresariales*, Diciembre 1990, p. 18
- JEAMBAR, D., ROUCAUTE, Y., *Elogio de la traición*, 1999

- JEFFCOTT, B.; YANZ, L., "Los códigos de conducta. Regulaciones gubernamentales y la organización de los trabajadores", <www.maquilasolidarity.org>
- JEFKINS, F., *Relaciones Públicas*, Madrid: EDAF, 1982 (edición en inglés: *Public Relations*, London: Pitman, 4th ed., 1992)
- JEFFREY, A., GETTO, G., "Measuring to Show the Positive Value of Public Relations", *Public Relations Tactics*, Oct. 2003, p. 10
- JELINEK, M., *Institutionalizing Innovation: A Study of Organizational Learning Systems*, New York: Praeger, 1979
- JOHANSEN, U., *Das Marken und Firmenimagen. Theorie, Methodik, Praxis*, Berlin: Dunker und Humblot, 1971
- JOHNSON, G., *Strategic Change and the Management Process*, New York: Basil Blackwell, 1987
- JOHNSON, G., "Managing Strategic Change-Strategy, Culture and Action", *Long Range Planning*, nº 25, 1992
- JOHNSON, G., SCHOLES, K., *Exploring Corporate Strategy*, London: Prentice Hall, 1984
- JOHNSON, H., *La gestión de la comunicación. Guía profesional*, Madrid: Ciencias Sociales, 1991
- JOFFRE, P., KOENIG, G., "Stratégie d'entreprise. L'anti-manuel", *Economica*, 1985
- JONES, J.F., "Audit.: a New Tool for Public Relations", *Public Relations Journal*, 31 (7), 1975, pp. 6-8
- JONES, B.L., CHASE, W.H., "Managing Public Policy Issues", *Public Relations Review*, 2, 1979, pp. 3-23
- JUSTICIA VICO, A., "De bufón a poeta, pasando por trovador", en BENAVIDES, J. (coord.), *Director de Comunicación*, Madrid: Edipo, 1993, pp. 65-70
- KAPFERER, J.-N., *Les chemins de la persuasion*, Paris: Gauthier-Villars, 1978
- KAPFERER, J.-N., *Strategic Brand Management*, London: Kogan Page, 1992a
- KAPFERER, J.-N., *La marca, capital de empresa*, Bilbao: Deusto, 1992b
- KAPFERER, J.-N., THOENIG, J., *La marca*, Madrid: McGraw-Hill, 1991
- KAPLAN, R., *Cuadro de Mando Integral*, Barcelona: Limusa, 1997
- KAPLAN, R.S., NORTON, D.P., "Putting the Balanced Scorecard to Work", *Harvard Business Review*, set.-oct., 1992;
- KAPLAN, R.S., NORTON, D.P., "The Balanced Scorecard. Measures that Drive Performance", *Harvard Business Review*, jan.-feb., 1993
- KAPLAN, R.S., NORTON, D.P., *The Balanced Scorecard: Traslating Strategy into Action*, Harvard: Harvard Business School Press, 1996
- KASSER, S.J., TRUAX, G., "Integrating Issues Management and Corporate Communication", en R.L. HEATH & Ass. (ed.), *Strategic Issues management: How Organizations influence and respond to Public Interests and Policies*, San Francisco (CA): Jossey-Bass, 1988, pp. 155.167
- KATZ, D., et al., "The Functional Approach to the Study of Attitudes", en BERELSON, B., JANOWITZ, M., *Reader in Public Opinión and Communication*, Glencoe: Free Press, 1966
- KAUFMAN, R., *Strategic Planning Plus: An Organizational Guide*, Newbury Park (CA.): Sage, 1992
- KAUFMANN, A., *La ciencia y el hombre de acción. Introducción a la Praxeología*, Madrid: Guadarrama, 1967
- KAUFMANN, A., FUSTIER, M., DEVRET, A., *La inventiva*, Bilbao: Deusto, 1973
- KELLER, I., *Das CI-Dilemma. Abschied von Falschen Illusionen*, Wiesbaden: Gabler Management Perspektiven, 1990
- KELLY, G., *The Psychology of Personal Constructs*, New York: Norton, 1955

- KENDALL, R., *Public Relations Campaign Strategies: Planning for Implementation*, Boston: Allyn & Bacon, 2ª ed., 1997 (New York: Harper Collins, 1ª ed., 1996)
- KENNEDY, S.H., "Nurturing Corporate Images. Total Communication or Ego Trip", *European Journal of Marketing*, vol. 11, nº 1, 1977
- KHAN, H., WIENER, A.J., *L'an 2000*, Paris: Robert Laffon, 1967
- KHANDWALLA, P., "Environment and Optimal Design of Organizations", en *Productivity*, 1972
- KIRVAN, L., "Showing What We Do Makes a Difference", *Public Relations Quarterly*, nº 38, vol. 3, 1983, pp. 22-27
- KITCHEN, P.J. (ed.), *Public Relations Principles and Practice*, London: International Thomson Business Press, 1997
- KNECHT, J., *Geïntergreende communicatie*, Amsterdam: BvA en VEA, 1989a
- KOCH, R., *Guide to Strategy*, London: Pitman, 1995
- KOREN, L., *Wabi-sabi para artistas, diseñadores, poetas y filósofos*, Barcelona: SD Edicions, 2006
- KÖSSNER, B., *Marketingfaktor kunstsporing. Neue impulse durch partnerschaften von wirtschaft und kunst*, Wien: Signum, 1999
- KÖSSNER, B., *Kunstsporing. Neue initiativen der Wirstchaft für die Kunst*, Wien: Signum, 1995
- KÖSSNER, B., *Kunstsporing II. Neue Trends & Entwicklungen*, Wien: Signum, 1998
- KOTEN, J.A., "The Strategic Uses of Corporate Philanthropy", en CAYWOOD, C. (ed.), *The Handbook of Strategic Public Relations and Integrated Communications*, Boston: Mc Graw Hill, 1997, pp. 149-172
- KOTLER, P., *Marketing Management. Analysis, Planning, Implementation and Control*, Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1988
- KOTTER, J.P., "El directivo como líder y como ejecutivo", *Harvard-Deusto Business Review*, 1r. trimestre, 1991
- KRESS, G., KOEHLER, G., SPRINGER, J.F., "Policij Drift": An Evaluation of the California Business Program", *Police Sciences Journal*, nº 3, 1980
- KRIEGER, M., *Sociología de las organizaciones*, Madrid: Prentice Hall, 2001
- KRUCKEBERG, D.; STARCK, K., *Public Relations and Community. A Reconstructed Theory*, Wesport: Praeger, 1988
- KRUEGER, R.A., *Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research*, Newbury Park (CA): Sage, 1988
- KUHN, T.S., *La structure des révolutions sicientifiques*, Paris: Flammarion, 1971/1983
- KUNSCH, M.M.K., *Relações públicas e modernidades: novos paradigmas na comunicação organizacioal*, São Paulo: Summus, 1997
- KUNSCH, M.M.K., *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*, São Paulo: Summus, 4ª ed., 2003
- KUNSCH, M.M.K. (org.), *Obtendo resultados com relações públicas*, São Paulo: Pioneira, 1997
- KUNSCH, M.M.K., *Planejamento de Relações Públicas*, en CASTILLO ESPARCIA, A. (coord.), *Comunicación Organizacional. Teorías y estudios*, Málaga: Aynadamar, 2005, pp. 75-95
- LACAN, J., "El tiempo lógico o el aserto de la incertidumbre anticipada. Un nuevo sofisma", en *Escritos - I*, México: S. XXI, 10ª ed., 1984
- LACASA, A.S., *Gestión de la comunicación empresarial*, Barcelona: Gestión 2000, 1998 (y 2001)
- LADEBAT, PH. De, "L'analyse transactionnelle et ses applications dans la vie professionnelle", en *Direction et gestion des entreprises*, XIV, 4, 1978, pp. 25-36
- LAKATOS, E.M., *Sociologia Geral*, São Paulo: Atlas, 5ª ed., 1985

- LAMARQUE, G., «Le rôle des agences de conseil», en «Les groupes d'intérêt», *Pouvoirs*, nº 79, París, Nov. 1996
- LAMMERTYN, R.A., *RR.PP.: Estrategias y tácticas de comunicación integradora*, Buenos Aires: Revista Imagen, 1997
- LAMPEL, J., «Teoría y estrategia del juego», en MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B., LAMPEL, J., *Safari a la estrategia*, Barcelona: Granica, 1998
- LARAMÉE, A., *La communication environmental: de la problématique à l'évaluation*, Sainte-Foy: Téléuniversité, 1997
- LARKIN, J., *Strategic Reputation Risk Management*, Houndmills (U.K.): Palgrave McMillan, 2002
- LASZLO, CH., LAUGEL, J.F., *L'économie du chaos*, Paris. D'Organisation, 1998
- LAUER, L.D., "Integrated Communication. Will We Need a Whole New Breed of Professional?", en *Communication World* (IABC), Agosto de 1995, www.iabc.com/cw/lauer.htm, 1995
- LAUFER, R., "Marca, marketing y legitimidad", en KAPFERER, J.-N., THOENING, J.-C., *La marca*, Madrid: McGraw Hill, 1991a
- LAUFER, R., "Communication et légitimité", *Réseaux*, nº 59, Nov.-Dic. 1991b
- LAUZEN, M.M., "Understanding the Relation Between Public Relations and Issues Management", *Journal of Public Relations Research*, vol. 9, nº 1, 1997, pp. 65-82
- LAWRENCE, P., LORSCH, J.W., *Organization and Environment. Managing Differentiation and Integration*, Burr Ridge: Irwin, 1967 (traducción española: *La empresa y su entorno*, Barcelona: Plaza y Janés, 1967)
- LAZARSFELD, P.F., "Problems in Methodology", en MERTON, R.K., BROON, L., COTTRELL, L.S. (eds.), *Sociology Today: Problems and Prospects*, New York: Basic Books, 1959, pp. 38-79
- LE NET, M., *Communication Publique, Pratique des campagnes d'information*. Paris: Documentation Publique, 1993
- LE ROY, F., "Les conditions de l'application de la stratégie militaire au Management", *Revue Française de Gestion*, nº 122, Janvier-Février 1999
- LEARNED, E.P., CHRISTENSEN, C.R., ANDREWS, K.R., GUTH, W.D., *Business Policy. Texts and Cases*, Homewood (ILL.): Irwin, 1965
- LEDINGHAM, J.A., BRUNING, S.D. (ed.), *Public Relations as Relationship Management. A Relational Approach to the Study and Practice of Public Relations*, Hillsdale (NJ): Lawrence Erlbaum, 2000
- LEGRIS-DESORTES, CH., "Punto de vista" en LIBAERT, T., *Le Plan de Communication: définir et organiser votre stratégie de communication d'entreprise*, París: Dunod, 2000 (edición en español: *El Plan de comunicación organizacional: cómo definir y organizar la estrategia de comunicación*, México: Limusa, 2005), pp. 120-121
- LEPLA, J., PARKER, L., *Integrated Branding*, London: Kogan Page, 2002
- LERBINGER, O., "Corporate Uses of Research in Public Relations", *Public Relations Research*, nº 3, vol. 4, pp. 11-19, 1977
- LERBINGER, O., *Designs for Persuasive Communication*, Englewood Cliffs (NJ): Prentice-Hall, 1973 (1ª ed. 1972); (edición en español: *Diseños para una comunicación persuasiva*, México: El Manual Moderno, 1979)
- LERBINGER, O., "Corporate Use of Research in Public Relations", en HIEBERT, R.E. (org.), *Precision Public Relations*, New York: Longman: 1988
- LESLY, CH., *The People Factor: Managing the Human Climate*, Homewood (ILL): Dow Jones-Irving, 1974
- LESLY, PH., *Public Relations Handbook*, Englewood-Cliffs: Prentice Hall, 1981 (edición española; *Nuevo Manual de Relaciones Públicas*, Barcelona: Martínez Roca, Tomos I y II, 1981)
- LESLY, PH., *Os Fundamentos de Relações Públicas e da Comunicação*, São Paulo: Pioneira, 1995

- LESSEM, R., *Managing Corporate Culture*, Aldershot: Gower Publishing, 1992 (edición española: *Gestión de la cultura corporativa*, Madrid: Díaz de Santos, 1992)
- LEVITT, TH., "Marketing Myopia", *Harvard Business Review*, july-august, 1960
- LEYER, J., "Corporate Communication in de Strategic van Ondernmingen in Beweging", BvA-Congres, mei : Amsterdam, 1986
- LEYRA, A.M., MATAIX, C., *Arte y Ciencia : una visión especular*, Madrid: La Palma, 1992
- LIANG, ZHUGUE, JI, LIU, *Mastering the Art of War*, Boston: Shambala Dragon, 1989
- LIBAERT, TH., *La communication verte: l'écologie au service de l'entreprise*, Paris: Liaisons, 1992
- LIBAERT, TH., *Le Plan de Communication: définir et organiser votre stratégie de communication d'entreprise*, Paris: Dunod, 2000 (edición en español: *El Plan de comunicación organizacional: cómo definir y organizar la estrategia de comunicación*, México: Limusa, 2005)
- LIBRO VERDE DE LA UNION EUROPEA: <<http://europa.eu.int>>
- LIKERT, R., *Le Gouvernement participatif de l'entreprise*, Paris: Gauthier-Villars, 1974
- LINDBLOM, C.E., "The Science of Mudding Trough", *Public Administration Review*, nº 19, 1959
- LINDENMANN, W.K. (ed.), *Guidelines and Standard for Measuring and Evaluating PR Effectiveness*, Gainesville (FL): Institute for Public Relations Research, University of
- LINDENMANN, W.K., "Use of Community Case Studies in Opinion Research", *Public Relations Review*, 6 (1), 1980, pp. 40-50
- LINDENMANN, W.K. (ed.), "An Effectiveness Yardstick to Measure Public Relations Success", *Public Relations Quarterly*, Vol. 38, nº 1, pp. 7-9, 1993
- LINDENMANN, W.K., "Setting Minimum Standards for Measuring Public Relations Effectiveness", *Public Relations Review*, winter 1997, pp. 391-401
- LINDENMANN, W.K. (ed.), *Guidelines and Standards for Measuring and Evaluating PR Effectiveness*, Gainesville (FL): Institute for Public Relations Research, University of Florida, 2003 (www.instituteforpr.com)
- LINDLOF, TH. R., TAYLOR, B.C., *Qualitative Communication Research Methods*, Thousand Oaks (CA): Sage, 2002 (2ª ed.)
- LIPPMANN, W., *L'opinion publique*, New York: Free Press, 1965 (edición en castellano: *La opinión pública*, Buenos Aires: Cia. Gral. Fabril, 1964 (1ª ed. 1922)
- LIPSET, S.M., *The First New Nation*, New York: Anchor, 1967
- LIZCANO, J.L., "Del Mercado perfecto a la responsabilidad social corporativa", www.cedenet.org/conocimiento
- LOGAN D., *Transnational Giving. An Introduction to the Corporate Citizenship Activity of International Companies Operating in Europe*, London: Directory of Social Change, 1993
- LONG, R.K., "Getting the Jump on Public Issues", *Vital Speeches*, February 15, 1986
- LONG, L.V., HAZELTON, V. Jr., "Public Relations: A Theoretical and Practical Response", *Public Relations News*, nº 13, vol. 2, 1987, pp. 3-13
- LOPES, C.T.G., *Planejamentos e estratégia empresarial*, Sao Paulo: Saraiva, 1978
- LÓPEZ CANO VIEIRA, C., "La crisis del sujeto en las ciencias del hombre: el paradigma emergente", ALBERTO PÉREZ, R. (ed.), *Estrategias de comunicación*, Barcelona: Ariel, 2001
- LÓPEZ LITA, R., *Comunicación en las empresas*, Madrid: Ciencias Sociales, 1995
- LOPEZ LITA, R., *Introducción a la comunicación financiera*, Castellón de la Plana: Col. Universitat, Universitat Jaime I, 2003
- LORANGE, P., VANCIL, R.F., "How to Design a Strategic Planning System", *Harvard Business Review*, , vol. 54, nº 5, 1976, pp. 75-81

- LORENZO GARCIA, R.; CABRA DE LUNA, M.A., *Las fundaciones y la sociedad civil*, Madrid: Fundación ONCE, Editorial Civitas, 1992
- LOUGOVOY, C., *L'information et la communication de l'entreprise*, Paris: PUF, 1974
- LOUGOVOY, C., LINON, M., *Relaciones Públicas. Función de gobierno de la empresa y de la administración*, Barcelona: Hispano Europea, 1983 (1ª ed. en francés, París: Dunod, 1978)
- LOUIS, M., "An Investigator's Guide to Workplace Culture" en P. FROST, L. MOORE, M. LOUIS, C. LUNDBERG, J. MARTIN (eds.), *Organizational Culture*, Beverly-Hills (CA): Sage, 1985
- LOZANO, J.M., *Ética y Empresa*, Barcelona: proa, 1997 (y Madrid: Trotta, 1999)
- LUCAS, A., *Razón y sociedad*, Madrid: Ibérico Europea, 1992
- LUCAS MARIN, A., *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*, Barcelona: Bosch, 1997
- LUCE, R.D., RAIFFA, H., *Games and Decisions: Introduction and Critical Survey*, New York: Wiley & Sons, 1957
- LUCKMANN, TH., *Teoría de la acción social*, Barcelona: Paidós, 1966
- LUHMANN, N., *Confianza*, Barcelona: Anthropos, 1996
- LUKASZEWSKI, J., "Let's Get Serious About Strategy", *PR Reporter*, March 2, 1998
- LUNDBERG, G.A., *The Foundations of Sociology*, New York: McMillan, 1939
- LURIA, A.R., *El cerebro en acción*, Barcelona: Fontanella, 1974
- LUX, P.G.C., "Durchführung Von Corporate Identity Programmen", in BIRGIT, K., STADLER, M., *Corporate Identity, Grundlagen, Funktionen und Beispielen*, Lansberg an Lech: Verlag, Moderne Industrie, 1986, pp. 515-537
- LLANO PRIETO, S., "El perfil del comunicador organizacional en el mercado de trabajo", en REBELI CORELLA, Mª A., RUIZ-SANDOVAL, C., *El poder de la comunicación en las organizaciones*, México: Plaza y Valdés, 2000 (1ª ed. 1998)
- MACCHLUP, F., *The Production and Distribution the Knowledge in the US*, Princeton (NJ): Princeton University Press, 1962
- MACNAMARA, J.R., "Evaluation of Public Relations: The Achilles Heel of the PR Profession", *International Public Relations Review*, vol. 15, november, 1992
- MAJLUF y HAX, *Gestión de empresas con una visión estratégica*, Santiago de Chile: Dolmen, 4ª ed., 1996
- MAJONE, G., WILDDAVSKY, A., "Implementation as Evolution", *Policy Studies Review Annual*, nº 2, 1978
- MAKOVSKY, K.D., "El poder de la comunicación: la comunicación estratégica", en ALBERTO PEREZ, R. (ed.), *Estrategias de comunicación*, Barcelona: Ariel, 2001
- MAKRIDAKIS, S., *Pronósticos, estrategia y planificación en el s. XXI*, Madrid: Díaz de Santos, 1993
- MAKRIDAKIS, S., *Estrategia y planificación para el s. XXI*, Madrid: Díaz de Santos, 1995
- MALETZKE, G., *Psicología de la comunicación colectiva*, Quito: CIESPAL, 1970
- MALINOWSKI, B., "The Problem of Meaning in Primitive Languages", en *Magic, Science and Religion*, Boston: Beacon Press, 1948
- MALLÉN, J.I. (coord.), *Comunicar para crear valor. La dirección de comunicación en las organizaciones*, Pamplona: EUNSA, 2ª ed., 2005
- MANHEIM, J.B., PRATT, C.B., "Communicating Corporate Social Responsibility", *Public Relations Review*, 12 (2), 1986, pp. 9-18
- MANFREDI MAYORAL, J. L., "Las ingenierías del consenso. La semio/strateg/sfera", ALBERTO PEREZ, R. (ed.), *Estrategias de comunicación*, Barcelona: Ariel, 2001
- MAQUIAVELO, N., *El Príncipe*, Madrid: Alianza Editorial, 1981
- MAQUIAVELO, N., *Antología*, Barcelona: Península, 1987

- MARCHAND, R., *Creating the Corporate Soul: the Rise of Public Relations and Corporate Imagery in American Big Business*, Berkeley (CA): University of California Press, 1998
- MARINA, J.A., *El misterio de la voluntad perdida*, Barcelona: Anagrama, 1997
- MARION, G., *Les images d'entreprise*, Paris : d'Organisation, 1989
- MARKIDES, C., *En la estrategia está el éxito*, Bogotá: Norma, 2000
- MARSTON, J., *The Nature of Public Relations*, New York: McGraw Hill, 1963
- MARSTON, J., *Relaciones Públicas modernas*, México: McGraw-Hill, 1981 (1ª edición en inglés: *Modern Public Relations*, New York: McGraw Hill, 1979)
- MARTIN, J., *Organizational Culture. Mapping the Terrain*, Thousand Oaks (CA): Sage, 2002
- MARTIN DEL CAMPO COVARRUBIAS, L., "Comunicación con calidad.", en REBELI CORELLA, Mª A., RUIZ SANDOVAL, C., (coord.), *El poder de la comunicación en las organizaciones*, Mexico: Plaza y Valdés, 2000 (1ª ed. 1998)
- MARTIN MARTIN, F., *Comunicación en empresas e instituciones. De la consultora a la dirección de comunicación*, Salamanca: Universidad de Salamanca, 1995
- MARTIN MARTIN, F., *Comunicación empresarial e institucional*, Madrid : Universitas, 1998
- MARTIN MARTIN, V., "La ética del propio interés mitigado por la simpatía", *Revista de Libros*, nº 15, marzo, 1998
- MARTIN SERRANO, M., "El enfoque de los comunicadores: la interacción simbólica", ALBERTO PEREZ, R. (ed.), *Estrategias de comunicación*, Barcelona: Ariel, 2001
- MARTINET, A.-C., *Management Stratégique: Organisation et Politique*, Paris: McGraw-Hill, 1984
- MARTINEZ FRAILE, R., "Invertir en comunicación", en BENAVIDES, J. (coord.), *Director de Comunicación*, Madrid: Edipo, 1993
- MARTINEZ OCHOA, L., *Gestión de conocimiento e intangibles: impacto en contabilidad y mercado de capitales*, Pamplona: EUNSA, 2002
- MARTINEZ SOLANAS, Y., *La comunicación institucional. Análisis de sus problemas y soluciones*, Madrid: Fragua, 2004
- MARZANO, R., "Evaluating Public Relations", en HIEBERT, R.E. (ed.), *Precision Public Relations*, New York: Longman, pp. 267-290, 1988
- MATILLA, K., "¿Tiene sentido relacionar la comunicación y la RSC?", *La Revista del Col·legi de Publiitaris i Relacions Públiques de Catalunya*, nº 7, Diciembre 2003, pp. 12-14
- MATILLA, K., "Entrevista", en GONZALEZ, M., "¿Es ético hacer comunicación, marketing o publicidad de lo ético? Duelo de titanes", *Monográfico Marketing y Comunicación 2004 - Staff Empresarial*, Julio 2004
- MATEOS PERERA, J., *La programación en la construcción. El PERT en versión completa*, Madrid: Bellisco, 1989
- MATRAT, L., *Le cadre, sa formation humaine et sociale*, Bordeaux: Imp Bière, 1957
- MATRAT, L., *Relations Publiques et Management*, Bruxelles : CERP, 1970
- MAYER, T., "Public Relations for Retailers", en LESLY, CH., *Lesly's Public Relations Handbook*, Englewood Cliffs (NJ): Prentice Hall, 1975
- MAYO, E., *The Human Problem of an Industrial Civilization*, New York: McMillan, 1933
- MAZARRASA, M., "El problema de la identidad corporativa", *Nueva Empresa*, 01.03.91, pp. 24-26, en MARTIN MARTIN, F., *Comunicación Empresarial e Institucional*, Madrid; 1998, pp. 189-190
- McALPINE, A., *El nuevo Maquiavelo. Realpolitik renacentista para ejecutivos modernos*, Barcelona: Gedisa, 2ª ed., 1999
- McDONALD, D., *Masscult y Midcult*, en BELL, D. et al., *Industria cultural y sociedad de masas*, Caracas: Monte Ávila, 1974, pp. 59-140

- McELREATH, M.P., "Public Relations Evaluative Research: Summary Statement", *Public Relations Review*, nº 3, vol. 4, 1977, pp. 129-136
- McELREATH, M.P., *Managing Systematic and Ethical Public Relations Campaigns*, Madison (WI): Brown & Benchmark, 1996 (Chicago: Brown and Benchmark, 1997)
- McGRATH, J.E., "A Social Psychological Approach to the Study of Negotiation", en BOWERS, R.V. (ed.), *Studies on Behavior in Organizations*, Athens: University of Georgia Press, 1966
- McGRATH, G.B., *Issues Management. Anticipation and Influence*, San Francisco: International Association of Business Communicators, 1998
- McGREGOR, D., *La dimension humaine de l'entreprise*, Paris: Gauthier-Villars, 1971
- McLUHAN, M., *Guerra y paz en la aldea global*, Barcelona: Martínez Roca, 1980
- McQUAIL, D., *Towards a Sociology of Mass Communications*, London: Collier-McMillan, 1972
- MEFFERT, H., *Praxis des Kommunikationsmix*, Münster: BDW, 1979
- MELÉ, D., *Ética en el gobierno de la empresa*, Pamplona: EUNSA, 1996
- MENGUZZATO, M., RENAU, J.J., *La dirección estratégica de la empresa*, Barcelona: Ariel, 1994
- MERCADO, S., *¿Cómo hacer una tesis? Tesinas, Informes, Memorias, Seminarios de Investigación y Monografías*, México: Limusa, 1990
- MÉRIGOT, J.-B., LABOURDETTE, A., *Éléments de gestion stratégique*, Paris: Cujas, 1980
- MERRILL, F.E., *Introducción a la Sociología*, Madrid: Aguilar, 1974, 2ª ed.
- MESTIERI, C.E., MELO, W. DE, "Auditoria de Opinião", en KUNSCH, M.M.K. (ORG.), *Obtendo resultados com relações públicas*, São Paulo: Pioneira, 1997
- MEYER, J.W., SCOTT, W.R., *Organizational Environments*, Beverly Hills (CA): Sage, 1983
- MEYERSON, D., "Normal Ambiguity?", en P. FROST, L. MOORE, M. LOUIS, C. LUNDBERG, J. MARTIN, (eds.), *Reframing Organizational Culture*, Newbury Park (CA): Sage, 1991
- MICKEY, T.J., *Sociograma. An Interpretative Theory for the Practice of Public Relations*, Lanham (Maryland): University Press of America, 1995a
- MICKEY, T.J., *An Interpretative Theory for the Practice of P.R.*, Lanham (Maryland): University Press of America, 1995b
- MIDDLETON, J., *Approche de la planification de la communication*, Paris: Les Presses de l'Unesco, 1982
- MIGUEL FERNANDEZ, E., "Introducción a la gestión (management)", Tesis Doctoral, Universidad Politécnica de Valencia. Valencia, 1991
- MILLER, D., *Strategy-Making in Context: Ten Empirical Archetypes*, Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1976
- MILLER, D., "Strategy, Structure and Environment: Context Influences upon Some Bivariate Associations", *Journal of Management Studies*, nº 16, 1979
- MILLER, G.R., BURGOOM, M., "Persuasion Research: Review and Commentary", *Communication Yearbook*, 2, New Jersey: Transaction, Rubin, 1978
- MILLER, G.R., GALANTER, E., PRIBAM, K.H., *Plans and the Structure of Behavior*, New York: Holt, 1960
- MILLER, R.W., *Keepers of the Corporate Conscience*, New York: Island Press Cooperative, 1946
- MILLS, A., "Organization, Gender and Culture", *Organization Studies*, Vol. 9, pp. 351-370
- MILLS, W., *The Power Elite*, London: Oxford University Press, 1956 (y 1959)
- MINTZBERG, H., *The Nature of Managerial Work*, New York : Harper & Row, 1973
- MINTZBERG, H., *The Structuring of organizations (a Synthesis of the Research)*, Englewoods Cliffs (N.J.): Prentice Hall, 1979
- MINTZBERG, H., *Structure et Dynamique des Organisations*, Paris: d'Organisation, 1982

- MINTZBERG, H., "Of Strategies. Deliberate and Emergent", *Strategic Management Journal*, 1985
- MINTZBERG, H., "Reconsidering the Basis Premises of Strategic Management", *Strategic Management Journal*, nº 11, 1990
- MINTZBERG, H., *The Rise and Fall of Strategic Planning*, New York: The Free Press, 1994 (ed. francesa: *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Paris: Dunod, Col. Stratégies et Management, 2004)
- MINTZBERG, H., "Five P's for Strategy", en MINTZBERG, H., QUINN, J.B., *The Strategy Process*, Englewood Cliffs (NJ): Prentice-Hall, 1992
- MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B., LAMPEL, J., *Safari a la estrategia*, Barcelona: Granica, 1998
- MINTZBERG, H., QUINN, J.B., *The Strategy Process*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1991
- MINTZBERG, H., WATERS, J.A., "The Mind of the Strategist", en SIVASTRA, S. (ed.), *The Executive Mind*, San Francisco: Jossey-Bass, 1983
- MITCHELL, A., *The Nine American Lifestyles: Who We Are and Where We Are Going*, New York: McMillan, 1983
- MITROFF, I.I., *Stakeholders of the Organizational Mind*, San Francisco: Jossey-Bass, 1983
- MONCLUS, R., RODRIGUEZ, A., *Información sobre intangibles en la nueva economía. Un estudio sobre las practicas de las empresas más cotizadas*, Barcelona: Ariel, 2006
- MOHN, R., *La responsabilidad social del empresario*, Barcelona: Circulo de Lectores – Galaxia Gutemberg, 2005
- MOLONEY, K., *Rethinking Public Relations. The Spin and the Substance*, London: Routledge, 2000
- MORESI, E.A.D., "Monitoramento ambiental", en TARAPANOFF, K. (org.), *Inteligencia organizacional e competitiva*, Brasilia: Editora da UnB, 2001
- MORGAN, D.L., *Focus Groups as Qualitative Research*, Newbury Park (CA): Sage, 1988
- MORGAN, G., "Proactive Management", MERCER, D. (ed.), *Managing the External Environment: A Strategic Perspective*, Newbury Park (CA): Sage, 1992, pp. 24-37
- MORIN, E., *L'esprit du temps. Éssai sur la culture de masse*, Paris: Bernard Grasset, 1962 (edición española: *El espíritu del tiempo. Ensayo sobre la cultura de masas*, Madrid: Taurus, 1966)
- MORIN, E., *Para salir del s. XX*, Barcelona: Kairós, 1982
- MORIN, E., *El método*, Madrid: Cátedra, 1988
- MORLEY, M., *How to Manage Your Global Reputation. A Guide to the Dynamics of International Public Relations*, Houndmills (U.K.): Palgrave, 2002 (1ª ed. 1998)
- MOTLEY, L.B., «Corporate Reputation: Walking the Talk», *Bank Marketing*, vol. 35, 01.06.03, p. 42
- MOUSSEAU, J., et al., *Les communications de masse*, Paris: Hachette, CEPL, 1972
- MUCCHIELLI, R., *Opinions et changement d'opinion*, Paris: Entreprise Moderne d'Édition ESF – Librairies Techniques, 1972
- MUCCHIELLI, R., *L'Interview de groupe*, Paris: EME, 1975 (edición española: *La entrevista de grupo*, Bilbao: Mensajero, 1978)
- MURPHREE, V., "Public Relations 1900-1950: Tool for Profit or for Social Reform?", en SLOAN, D., (ed.), *Perspectives on Mass Communication History*, Hillsdale (NJ): Lawrence Erlbaum, 1991, pp. 230-241
- MURPHY, P., "Using Games as a Model for Crisis Communications", *Public Relations Review*, nº 13, vol. 4, 1987, pp. 19-28
- MURPHY, P., "Game Theory: a Paradigm for the Public Relations Process", en BOTAN, C.H. y HAZLETON, V. Jr., *Public Relations Theory*, New Jersey: Lawrence Erlbaum, 1989
- MURPHY, P., "The Limits of Symmetry: a Game Theory Approach to Symmetric and Asymmetric Public Relations", *Public Research Annual*, vol. 3, 1991, pp. 115-131
- MURPHY, P., DEE, J., "Reconciling the Preferences of Environmental Activists and Corporate Policymakers", *Journal of Public Relations Research*, nº 8, vol. 1, pp. 1-33, 1996

- NAGER, N., ALLEN, T.H., *Public Relations Management by Objectives*, Lanham (Maryland): University Press of América, 1991 (New York: Longman, 1984)
- NAGER, N., TRUITT, R.H., *Strategic Public Relations Counseling*, New York: Longman, 1987
- NALEBUFF, B.J., BRANDERBURGER, A.M., *Coo-petencia*, Bogotá: Norma, 1996
- NAPOLIS, V., "Corporate Identity Design", *Wiley*, 01.11.87
- NAPOLIS, V., *Corporate Identity Design*, New York: Van Nostrand Reinhold, 1988
- NARBONNE, A. de, *Communication d'entreprise. Conception et pratique*, Paris: Eyrolles, 1990
- NASH, J.F., "The Bargaining Problem", *Econometrica*, 18, 1950; y "Two Person, Cooperative Games", *Econometrica*, 21, 1953
- NÄSSI, J., "Understanding Stakeholder Thinking: Themes from a Finnish Conference", *Business Ethics*, vol. 6, 1 Enero 1996, Blackwell Publishers
- NESSMANN, K., "Public Relations in Europe. A Comparison with the United States", *Public Relations Review*, vol. 21, nº 12, 1995
- NEUMAN, J. von, MORGENSTERN, O., *Theory of Games and Economics Behavior*, Princeton: Science Editions, 1944
- NEWCOMB, T.M., "An Approach to the Study of Communicative Acts", *Psychological Review*, 60 (6), 1953, pp. 393-404
- NEWSON, D., SCOTT, A., TURK, J., *This is PR: the Realities of Public Relations*, New York: Wadsworth, 1989 (5ª ed., 1993)
- NIELANDER, W.A., *Práctica de las Relaciones Públicas*, Barcelona: Hispano Europea, 3ª ed., 1980
- NIELANDER, W.A., MILLER, R.W., *Relaciones Públicas. Cómo Método para crear prestigio y promover ventas*, Barcelona: Hispano Europea, 5ª ed., 1965 (1ª ed. en español: 1958)
- NOGUEIRA, N., "Relações Públicas no Brasil: onde estamos e aonde vamos", en KUNSCH, M.M.K. (org.), *Obtendo resultados com relações públicas*, São Paulo: Pioneira, 1997
- NOGUERO I GRAU, A., "La programación en el trabajo relacional: del Diagrama de Gantt al grafo PERT. El Método PERT: su estructura, origen, definición y aplicaciones", en *Programación y técnicas de Relaciones Públicas*, Barcelona: ESRP-PPU, 1988
- NOGUERO I GRAU, A., *Concepto, desarrollo y función social de las Relaciones Públicas: Perspectiva histórica, teórica y urídica*, Tesis Doctoral, Bellaterra (Barcelona): Universitat Autònoma de Barcelona, 1990
- NOGUERO I GRAU, A., *La función social de las Relaciones Públicas: historia, teoría y marco legal*, Barcelona: ESRP-EUB, 1995 (edición electrónica: Barcelona: FUERP, 2000)
- NOLTE, L.W., *Fundamentals of Public Relations: Professional Guidelines. Concepts and Integrations*, New York: Pergamon, 2ª ed., 1979
- NOMEN, E., *Valor razonable de los activos intangibles. El efecto mariposa de la segunda localización*, Bilbao: Deusto, 2005
- NONAKA, I., TAKETUCHI, H., *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, New York: Oxford University Press, 1995
- NORMANN, R., *Management for Growth*, New York: Wiley and Sons, 1977
- NOSNIK, A., "El papel de la comunicación en la creación y desarrollo de la cultura organizacional", *Anuario Gerencial, Management Today*, Instituto Gerencial de México, 1988-1989, pp. 66-67
- NOSNIK, A., "Linealidad, dinamismo y productividad: tres concepciones de la comunicación humana y social", en *Nonotzan*, Centro de Investigación de la Universidad de Tepeyac, vol. I, nº 2, Marzo 1996
- O'BRADY, A.K., *The Sustainability Effect: Rethinking Corporate Reputation in the 21st Century*, Houndmills (U.K.): Palgrave MacMillan, 2006

- O'LEARY, Z., *The Essential Guide to doing Research*, London: Sage, 2004
- O'TOOLE, J.E., "Advocacy Advertising Shows the Flag", *Public Relations Journal*, vol. 31, nº 11, 1975, pp. 14-16
- ODIORNE, G., *Management by Objectives*, New York: Putnam, 1972 (traducción española: *La Dirección por Objetivos*, Barcelona: Labor, 1972 y mexicana: *Administración por objetivos*, México: Limusa, 1985)
- OHMAE, K., *La mente del estratega: el triunfo de los japoneses en el mundo de los negocios*, Bogotá: McGraw Hill, 1990 (1ª edición en inglés: *The Mind of the Strategist*, New York: Mc Graw Hill, 1982)
- OETZEL, J.G.; TING-TO-MEY, S. (eds.), *The Sage Handbook of Conflict Communication: integrating Theory, Research and Practice*, Thousand Oaks: Sage, 2006
- OLASKY, M., "The Aborted Debate within Public Relations: An Approach through Kuhn's Paradigm", *Association for Education in Journalism and Mass Communication*, 1984
- OLASKY, M.N., *Corporate Public Relations. A New Historical Perspective*, Hillsdale (NJ): Lawrence Erlbaum, 1987
- OLINS, W., *Corporate Identity. Making Business Strategy Visible Through Design*, London: Thames & Hudson, 1988 (edición española: *Identidad Corporativa*, Madrid: Celeste, 1991)
- OLINS, W., *Corporate Identity*, London: Thames & Hudson, 1989
- OLINS, W., *The Wolff Olins Guide to Corporate Identity*, London: Black Bear Press, 1990
- OLINS, W. (Presidente Walf Olins), "Imagen Corporativa". Curso de El Escorial: El directivo de comunicación en la estrategia empresarial, 11-15 Julio, 1994. Ponencia presentada el 14 de Julio, 1994
- OLINS, W., *The New Guide to Identity: How to Create and Sustain Change through Managing Identity*, Aldershot: Gower, 1995
- OLINS, W., "La identidad corporativa como herramienta de comunicación", en *Anuario de Comunicación Dircom 1997*, Madrid: Asociación de Directivos de Comunicación – Dircom, 1997
- OLIVEIRA, D. de P.R., *Planeamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas*, São Paulo: Atlas, 17ª ed., 2002
- ORIESEK, D.F., "Maximizing Corporate Reputation Through Effective Governance: A Study of Structures and Behaviors", *Dissertation.com*, 30.06.04
- OSGOOD, C.E., SUCI, G.J., TANNENBAUM, H., *La medida del significado*, Madrid: Gredos, 1976 (1ª edición en inglés: *The Measurement of Meaning*, Illinois: University of Illinois Press, 1957)
- OSGOOD, C.E., TANNENBAUM, P.H., "The Principle of Congruity in the Prediction of Attitude Change", *Psychological Review*, 62, 1955, pp. 42-55
- OSORIO, M., *La nueva empresa: Responsabilidad Social Corporativa*, Madrid: Voz de Papel, 2004
- OSORIO, M. (coord.), *Empresa y ética: R.S.C.*, Madrid: Voz de Papel, 2005
- OTERO ALVARADO, Mª T., *Relaciones Públicas, ceremonial y protocolo*, en ARCEO VACAS, J.L., (coord.), *Las Relaciones Públicas en España*, Madrid: McGraw Hill, 2004
- OUCHI, W., *Teoría Z*, México: Fondo Educativo Interamericano, 1985
- PADIOLEAU, J., *L'opinion publique. Examen critique, nouvelles directions, recueil de textes*, Paris: Mouton, 1981
- PALMA, J.R., *Jornalismo Empresarial*, Porto Alegre: Sulina / Ari, 1983
- PAOLI, A., *Comunicación e información. Perspectivas teóricas*, México: Trillas, 1983
- PARÉS i MAICAS, M., *Introducción a la Comunicación Social*, Barcelona: ESRP-PPU, 1ª ed., 1992
- PARSONS, T., *The Structure of Social Action*, Glencoe: The Free Press, 1949
- PARSONS, T. *The Social System*, London: Tavistock, 1951 (traducción española: *El sistema social*, Madrid: Alianza, 1988)

- PASQUALI, A., *Comprender la comunicación*, Caracas: Monte Ávila, 1979
- PASQUERO, J., "Gérer stratégiquement dans une économie politisée", *Gestion*, 14 (3), pp. 116-128
- PAVLIK, J.V., *Public Relations: What Research tells Us*, Newbury Park (CA.): Sage, 1987 (traducción española: *La investigación en Relaciones Públicas*, Barcelona: Gestión 2000, 1999)
- PEACH, L., *Corporate Responsibility*, en N. HART (ed.), *Effective Corporate Relations*, Maidenhead: McGraw-Hill, 1987
- PEARCE, W.B., CRONEN, V.E., *Communication Meaning and Action: the Creation of Social Realities*, New York: Praeger, 1978
- PEARCE, J.A., ROBINSON, R.B, *Strategic Management: Strategy Formulation and Implementation*, Homewood (ILL): Irwin, 1982
- PEARSON, R., "Beyond Ethical Relativism in Public Relations: Coorientation Rules and the Idea of Communication Symmetry", en GRUNIG, J. y GRUNIG, L. (eds.), *Public Relations Research Annual*, vol. 1, Hillsdale: Lawrence Erlbaum, 1989
- PEARSON, R., "Ethical Values or Strategic Values? The Two Faces of Systems Theory in Public Relations", en L.A. GRUNING, J.E. GRUNING (eds.), *Public Relations Research Annual - Vol. II*, Hillsdale (NJ): Lawrence Erlbaum, 1990, pp. 219-234
- PEARSON, R., "Perspectives on Public Relations History", en TOTH, E.L., HEATH, R.L. (eds.), *Rhetorical and Critical Approaches to Public Relations*, cap. 6, Hillsdale (NJ): Lawrence Erlbaum, 1992
- PENA, A., "Las Dimensiones de la Estrategia", en ALBERTO PÉREZ, R., *Estrategias de Comunicación*, Barcelona: Ariel Comunicación, 2001, pp. 139-165
- PENROSE, R., *La nueva mente del emperador*, Madrid: Mondadori, 1989
- PENTEADO, J.R.W., *Relações Públicas nas empresas modernas*, Lisboa: Centro de Livro Brasileiro, s.d.
- PERDIGUERO, T.G., *La responsabilidad social de las empresas en un mundo global*, Barcelona: Anagrama, 2003
- PERELMAN, CH., OLBRECHTS-TYTECA, L., *Tratado de la argumentación. La nueva retórica*, Madrid: Gredos, 1989, (edición en francés: *La nouvelle rhétorique*, Bruselas: Université Bruxelles, 1989) [1ª edición: 1958]
- PÉREZ RUIZ, M.A., "Los orígenes de la comunicación no verbal como comunicación persuasiva de masas en Aristóteles", *Nueva Publicidad*, 2, 1981
- PÉREZ RUIZ, M.A., "Los orígenes de la comunicación no verbal como comunicación persuasiva de masas en Quintiliano", *Nueva Publicidad*, 19, 1983
- PERSINOS, J.F., "Has the Christian Right Taken Over the Republican Party?", *Campaigns & Elections*, September 1994, pp. 21-24
- PETERS, T., *Liberation Management*, London: McMillan, 1992
- PETERS, T., *Del caos a la excelencia*, Barcelona: Folio, 1993
- PETERS, T., *Nuevas organizaciones en tiempos de caos*, Bilbao: Deusto, 1994
- PETERS, T., WATERMAN, R., *In Search of Excellence*, New York: Harper & Row, 1991 (edición española: *En busca de la excelencia. Lecciones de las empresas mejor gestionadas de los Estados Unidos*, Barcelona: Plaza & Janés, 1984; México: Lases Press Mexicana, 1984 y Barcelona: Folio, 1991)
- PETIT CARO, A., "El plan de comunicación: génesis y desarrollo", en BEL MALLEEN, J.I. (coord.), *Comunicar para crear valor. La dirección de comunicación en las organizaciones*, Pamplona: EUNSA, 2ª ed., 2005
- PETTIGREW, A.M., "Strategy Formulation as a Political Process", *International Studies of Management and Organization*, summer 1977
- PEFFER, J., SALANCICK, G.R., *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, New York: Harper & Row, 1978

- PIECZKA, M., "Objectives and Evaluation in Public Relations Work: What do They Us about Expertise and Professionalism", *Journal of Public Relations Research*, New Jersey: Erlbaum, 12, nº 3, pp. 211-233
- PIEDRA RODRIGUEZ, M., et al., *Manual de Relaciones Públicas*, La Habana (Cuba): Logos, 2002
- PIMENTEL, A., "Responsabilidad social y comunicación", V.V.A.A., *Informe Anual 2002: el estado de la Publicidad y el Corporate en España y Latinoamérica*, Madrid: Pirámide, 2002, pp. 191-218
- PIN ARBOLEDAS, J.R., "Estrategias para el cambio en las organizaciones humanas" en AGUILAR LÓPEZ (coord.), *La gestión del cambio*, Barcelona: Ariel, 2003
- PIN ARBOLEDAS, J.R., "Información y comunicación en la toma de decisiones empresariales", en BEL MALLÉN, J.I., (coord.), *Comunicar para crear valor. La dirección de comunicación en las organizaciones*, Pamplona: EUNSA, 2ª ed., 2005
- PINILLOS, J.L., *Principios de Psicología*, Madrid: Alianza, 1975 (4ª ed. 1977)
- PINILLOS, J.L., *La mente humana*, Madrid: Círculo Universidad, 1988
- PINILLOS, J.L., "Del jugador racional al hombre jugador", en ALBERTO PÉREZ, R. (ed.), *Estrategias de comunicación*, Barcelona: Ariel, 2001
- PINILLOS, J.L., *El corazón del laberinto*, Madrid: Espasa-Calpe, 1997
- PIÑUEL RAIGADA, J.L., "La demanda de formación universitaria para Directores de Comunicación en la Comunidad Europea", en BENAVIDES, J. (coord.), *Director de Comunicación*, Madrid: Edipo, 1993
- PIÑUEL RAIGADA, J.L., *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*, Madrid: Síntesis, 1997
- PIZZOLANTE, I., *Ingeniería de la imagen*, Caracas: Universidad Católica Andrés Bello, 1992
- PLACKARD, D.H., BLACKMON, C., *Blueprint for Public Relations*, New York: McGraw Hill, 1947
- PLOWMAN, K.D., REVELLE, C., MEIROVICH, S., PIEN, M., STEMPLE, R., SHENG, V., FAY, K., "Walgreens: a Case Study in Health Care and Conflict Resolution", *Journal of Public Relations Research*, nº 7, vol. 4, pp. 231-258, 1995
- POORS, C.A., "How Issues Management Turned the Tide: A Case Study for Action and Results", *Communication World*, July 1997, pp. 23-24
- POPPER, K.R., *Conjeturas y refutaciones: el desarrollo del conocimiento científico*, Barcelona: Paidós, 1983
- PORTER, L., LAWLER, E.E., HACKMANN, J.R., *Behavior in Organizations*, México: Mc Graw-Hill, 1976
- PORTER, M., *Competitive Strategy*, New York: The Free Press, 1980 (traducción española: *Estrategia competitiva*, México: CEC-SA, 1982)
- PORTER, M., *Competitive Advantage*, New York: Free Press, 1985
- PORTER, M., "What is Strategy", *Harvard Business Review*, Nov.-Dec., 1996, p. 62
- PORTO SIMOES, R., *Relaciones Públicas: función política en la empresa y en la institución pública*, Barcelona: Consejo Superior de Comunicación y Relaciones Públicas de España, 1993 (edición en portugués: *Relações Públicas: função política*, São Paulo: Summus, 1995)
- POST, J.E., *Corporate Behavior and Social Change*, Reston (VI): Reston, 1979
- POTTS, R., *Early Hominids Activities at Alduvai George*, New York: Aldine de Gruyer, 1988
- POUNSTONE, W., *El dilema del prisionero*, Madrid: Alianza, 1995
- PRAHALAD, C.K., HAMEL, G., "The Core Competente of Corporation", *Harvard Business Review*, may-jun., 1990
- PRAHALAD, C.K., HAMEL, G., "El propósito estratégico", *Harvard Deusto Business Review*, 1r. Trimestre, 1990
- PRAHALAD, C.K., HAMEL, G., *Compitiendo por el futuro*, Barcelona: Ariel, 1995
- PRAHALAD, C.K., HAMEL, G., "La estrategia como objeto de estudio: ¿por qué buscar un nuevo paradigma?", *Enciclopedia Práctica del management*, nº 2, Expansión/Harvard Deusto, 1999

- PRICEWATERHOUSE-COOPERS & FINANCIAL TIMES, "Las empresas más admiradas", Madrid: *Expansión*, 17.11.05
- PRIGONINE, I, *Las leyes del caos*, Barcelona: Grijalbo-Mondadori, 1997
- PRIGONINE, I., STENGERS, I., *La nouvelle alliance*, París: Gallimard, 1979 (trad. Cast.: *La nueva alianza: metamorfosis de la ciencia*, Madrid: Alianza, 1994)
- PULGAR DEL, L., *Comunicación de empresa en entornos turbulentos*, Madrid: ESIC, 1999
- PÜMPIN, C., *Cultura empresarial*, Madrid: Díaz de Santos, 1988
- PÜMPIN, C., GARCIA ECHEVARRIA, S., *Management estratégico*, Madrid: ESIC, 1986
- PÜMPIN, C., GARCIA ECHEVARRIA, S., *Estrategia empresarial*, Madrid: Díaz de Santos, 1993
- PUTNAM; GARRIDO; COSTA, *Organizational Communication: an Integrated Perspectiva*, Texas: Wilson & Cox, 2003
- PUYOL, R., "La semilla estratégica: el paradigma lógico-analítico", en ALBERTO PEREZ, R., *Estrategias de comunicación* (ed.), Barcelona: Ariel, 2001, pp. 113-134
- QUEVEDO DE, E., *Reputación y creación de valor. Una relación circular*, Madrid: Thompson, 2003
- QUINN, J., *Strategies for Change: Logical Incrementalism*, Homewood: Irving, 1980
- RABAÇA, C.A., BARBOSA, G.G., *Dicionário de Comunicação*, Rio de Janeiro: Campus, 2ª ed., 2001
- RACIONERO, L., *Tao-Te-Ching*, Barcelona: Martínez Roca, 1999
- RAMAS DE TRIANA, J., "La rentabilidad de la responsabilidad social", *Anuario de Comunicación 2001*, ADC Dircom, 2001, pp. 140-141
- RAMOS TORRE, R., GARCÍA SELGAS, F. (eds.), *Globalización, riesgo, reflexividad*, Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas, 1999
- RANDOLPH, R.M.A., *A administração do planejamento: como tornar realidades una idea*, São Paulo: McGraw Hill, 1977
- RAPOPORT, A., CHAMMAH, A.M., *Prisoner Dilemma*, Ann Arbor (MI): University Michigan Press, 1965
- RAUCHER, A., "Public Relations in Business: A Business of Public Relations", *Public Relations Review*, vol. 16, nº 3, 1990
- REARDON, K.K., *Persuasion. Theory and Context*, Beverly-Hills: Sage, 1981 (edición española: *La persuasión en la comunicación. Teoría y contexto*, Barcelona: Paidós, 1991)
- REARDON-BOYTON, K., "Conversational Deviance: a Development Perspective", Conf. Doctoral, University of Massachussets, 1978
- REBEIL CORELIA, Mª A., RUIZSANDOVAL, C. (coord.), *El poder de la comunicación en las organizaciones*, México D.F.: Plaza y Valdés, 2000 (1ª ed. México: Universidad Iberoamericana, 1998)
- RECK, E., *Public Relations*, New York: Harper & Bros., 1946
- REDDIN, B., RYAN, D., *Handbook of Management by Objectives*, New Delhi: Tata McGraw Hill, 1992 (edición española: *Manual de Dirección por Objetivos*, Bilbao: Deusto, 1993)
- REEVES, B., "Now You See Them, Now You Don't: Demonstrating Effects of Communication Programs", *Public Relations Quarterly*, nº 38, vol. 3, 1983
- RÉGOUBY, CH., *La communication globale. Comment construire le capital image de l'entreprise*, Paris: d'Organisation, 1988 (edición española: *La comunicación global. Cómo construir la imagen de empresa*, Barcelona: Gestión 2000, 1989)
- REILLY, R.F., BROWN, P., *Valuing Intangible Assets*, McGraw Hill, 1998
- REINSCH Jr., N.L., "Businnes Communications: Present, Past and Future", *Management Communication Quarterly*, vol. 10, nº I, 1996

- REKOM, J. VAN, "Corporate Identity, Ontwikkeling van Concept en Meetinstrument en de Betekenis ervan voor Concern-Positionering", en VAN RIEL, C.B.M., NIJHOF, W.H., (eds.), *Handbook Corporate Communication*, Deventer: Van Loghum Slaterus, 1992
- RENFRO, W.L., "Issues Management: the Envolving Corporate Role", *Futures*, vol. 19, nº 5, 1987, pp. 545-554
- RENFRO, W.L., *Issues Management in Strategic Planning*, Westport (CT.): Quorum Books, 1993
- RESNIK, M.D., *Elecciones: una introducción a la teoría de la decisión*, Barcelona: Gedisa, 1998
- REY, L.R. et al., *Investigating Communication. An Introduction to Research Methods*, New Jersey: Prentice Hall, 1991
- REYNOLDS, CH., "Issues Management and the Australian Gun Debate", *Public Relations Review*, winter 1997, pp. 340-360
- REYNOLDS, T.J., GUTMAN, J., "Advertising is Image Management", *Journal of Advertising Research*, 24, 1984, pp. 27-34
- RHENMANN, E., *Organization Theory for Long Range Planning*, 1973 (citado por MINTZBERG, H., et al., *Op. Cit.*, 1999)
- RHODIA, S.A., *Guia de boa cidadania corporativa-2000*, São Paulo, 1985
- RIahi-BELKAoui, A., PAVLIK, E.L., *Accounting for Corporate Reputation*, Oxford: Greenwood - Oxford University Press, 1992
- RIahi-BELKAoui, A., PAVLIK, E.L., *The Role of Corporate Reputation for Multinational Firms: Accounting, Organizational and Market Considerations*, Westport (CT): Quorum Books, 2000
- RICART, J., RODRIGUEZ, M.A., SANCHEZ, P., VENTOSO, L., *The Sustainable Enterprise. Learnings from DJSI Leaders*, Fundación BBVA, en colaboración con Center of Business in the Society (CBS), Centro de Globalización del IESE y SAM Research Inc., 2005
- RICARTE BESCÓS, J. M^a, *Una introducción al estudio y análisis de la naturaleza de la creatividad, considerada como producto específico de la comunicación publicitaria*. Tesis Doctoral. Bellaterra (Barcelona): Universitat Autònoma de Barcelona, 1991
- RICARTE BESCÓS, J. M^a, *Creatividad y comunicación persuasiva*, Bellaterra (Barcelona): Universitat Autònoma de Barcelona, 1998
- RICOEUR, P., *El discurso de la acción*, Madrid: Cátedra, 1988
- RIES, A., TROUT, J., "Positioning", *Advertising Age*, 24 Abril y 1-4 Mayo 1971
- RIES, A., TROUT, J., *La revolución del marketing: la táctica dicta la estrategia*, Madrid: McGraw Hill, 1989
- RIES, A., TROUT, J., *El marketing de la guerra*, Madrid: Interamericana de España, 1992
- RITZER, G., *Teoría sociológica contemporánea*, Madrid: McGraw Hill, 1996
- RIVADENEYRA, R., *La opinión pública*, México: Trillas, 1979
- ROBINSON, A. "Tormenta sobre General Motors. La suspensión de pagos de su proveedor Delphi amenaza al gigante automovilístico", *En Portada, suplemento "Dinero", La Vanguardia*, Domingo 16 Octubre 2005, p. 3
- ROBINSON, E.J., *Communication and Public Relations*, Columbus (Ohio): Charles E. Merrill, 1966
- ROBINSON, E.J., *Public Relations and Survey Research: Achieving Organizational Goals in a Communication Context*, New York: Appleton-Centry-Crofts, 1969
- ROCHER, G., *Introducción a la Sociología General*, Barcelona: Herder, 1977
- RODA FERNÁNDEZ, R., *Medios de comunicación de masas. Su influencia en la sociedad y en la cultura contemporánea*, Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas, 1989
- RODRIGUES, A., *Psicología Social*, México: Trillas, 1979
- RODRIGUEZ, M^a A., "Desarrollando un plan de comunicación para la calidad", en *Capital Humano*, nº 57, p. 10, Madrid, junio 1993

- RODRIGUEZ BRAVO, A., "La investigación científica aplicada al Plan de Comunicación", en Benavides, J. et al., *Dirección de comunicación empresarial e institucional*, Barcelona: Gestión 2000, 2001, pp. 249 y ss.
- RODRIGUEZ DELGADO, R., *Del universo al ser humano*, Madrid: McGraw Hill, 1997
- RODRIGUEZ IBÁÑEZ, J.E., *La perspectiva sociológica*, Madrid: Taurus, 1998
- RODRIGUEZ SALGADO, N., *Evolución histórica de las Relaciones Públicas en Europa: S.A.E. de Relaciones Públicas y el desarrollo de la profesión en España: 1960-1975*, Tesis Doctoral, Pamplona: Universidad de Navarra, Facultad de Comunicación, 2004
- ROELOFS, H.M., *The Poverty of American Politics: A Theoretical Interpretation*, Philadelphia: Temple University Press, 1992
- ROESCH, S.M.A., "Nota técnica: pesquisa-ação no estudo das organizações", en CALDAS, M., FACHIN, R., FISHER, T., (org.), *Handbook de estudos organizacionais*, Vol. 2, São Paulo: Atlas, 2001
- ROGERS, E.M., AGARWALA-ROGERS, R., *Communications in Organizations*, New York: The Free Press, 1976
- ROKEARCH, M., *The Nature of Human Values*, New York: Free Press, 1973
- ROKEARCH, M., *Understanding Human Values*, New York: Free Press, 1979
- ROLDÁN CASTRO, I., *Caos y comunicación. La Teoría del Caos y la comunicación humana*, Sevilla: Mergablum, 1999
- ROMANO, V., *Introducción al Periodismo (información y conciencia)*, Barcelona: Teide, 1984
- RONSTANT, G., *Réconcilier l'économie et le social*, Paris: OCDE, 1996
- ROSSI, P., FREEMAN, H., *Evaluation: A Systematic Approach*, Newbury Park (CA.): Sage, 1989 (y 1985)
- ROSTGAARD, T., *The configuration of Corporate Social Responsibility: The Role of the Enterprise in a New Welfare Model*, The Danish National Institute of Social Research, 2000
- RUESCH, J., BATESON, G., *Comunicación, la matriz social de la Psiquiatría*, Buenos Aires: Paidós, 1965 (1ª ed. En inglés: *Communication: the Social Matrix of Psychiatry*, New York: Norton, 1951)
- RUIZ-SANDOVAL, C., "Elementos fundamentales dentro de una organización", en REBELI CORELLA, Mª A., RUIZ SANDOVAL, C., (coord.), *El poder de la comunicación en las organizaciones*, México: Plaza y Valdés, 2000 (1ª ed. 1998)
- RULER, B. VAN, "Dimensions of European Public Relations", <http://www.opranet.org/workbook/page34.htm> >, Public Relations Congress 2000, October 22-24, Chicago, Illinois
- RULER, B. VAN, VERCIC, D., *The Bled Manifesto on Public Relations*, <<http://www.bledcom./pdf/manifesto/pdf>>, 9TH International Public Relations Research Symposium, Bled, Lubljana (Eslovenia), 4-5 July, 2002
- RULER, B. VAN, VERCIC, D., BÜTSCHI, G., FLODIN, B., "The European Body of Knowledge on Public Relations. Communication Management; The Report of the Delphi Research Project 2000". <<http://www.viewebok.org/download/delphi12.pdf>>, European Association for Public Relations Education and Research, June 2000, p. 6
- SÁEZ i CASAS, A., *De la representació a la realitat. Propostes d'un anàlisi del discurs mediàtic*, Barcelona: Dèria/Blanquerna Comunicació, 1999
- SAHTE, V., *Cultura and Related Corporate Realities: Text, Cases and Rendings on Organizacional Entry, Establishment and Change*, Homewood (ILL): Irwin, 1985
- SAÍAS, M., "Vers une Theorie du Management Stratégique", *Entreprise et Organisation*, París: Economica, 1982
- SALAS NESTARES, Mª I DE., "Las fronteras de la comunicación estratégica (II). El s. XX: Comunicación persuasiva, publicidad y relaciones públicas", ALBERTO PEREZ, R. (ed.), *Estrategias de comunicación*, Barcelona: Ariel, 2001
- SALGUEIRO, A., *Planificación*, Quito: Gráficas Luz, 1997
- SAMANSKY, A.W., "Successful Strategic Communications Plans are Realistic, Achievable, and Flexible", *Public Relations Quarterly*, summer 2003, pp. 24-26

- SANCHEZ CARRION, J.J., *Introducción a las técnicas del análisis multivariable aplicadas a las ciencias sociales*, Madrid: CIS, 1984
- SANCHEZ GUTIERREZ, S., "Comunicación de valores", *Revista Imagen*, México: Banamex, Marzo 1990
- SANCHEZ GUTIERREZ, S.R., "Comunicación organizacional: ¿y los receptores?", en *Calidad Total, Perspectivas*, Fundación Mexicana para la Calidad Total, Tres/93 (también publicado en *Idea Económica*, Universidad Iberoamericana, nº 8, Feb-Mar-Ab, 1996)
- SANCHEZ GUTIERREZ, S.R., "La visión estratégica del comunicador organizacional", en REBELI CORELLA, M^a A., RUIZ-SANDOVAL, C. (coord.), *El poder de la comunicación en las organizaciones*, México: Plaza y Valdés, 2000 (1^a ed. 1998)
- SÁNCHEZ GUZMÁN, J.R., *Tratado General de Relaciones Públicas*, Madrid: Fundación Universidad-Empresa, 1986
- SANCHEZ GUZMÁN, J.R., *Introducción a la teoría de la publicidad*, Madrid: Tecnos, 1979
- SANTALELLA, M., *Opinión Pública e Imagen Política en Maquiavelo*, Madrid: Alianza Universidad, 1990
- SANZ DE LA TAJADA, L.A., "Hacia una política de comunicación integral en la empresa", en *Marketing Actualidad*, 147, 1982
- SANZ DE LA TAJADA, L.A., *Integración de la identidad y la imagen de empresa*, Madrid: ESIC, 1994
- SANZ DE LA TAJADA, L.A., *Auditoría de la imagen de empresa. Métodos y técnicas de estudio de la imagen*, Madrid: Síntesis, 1996
- SANZ DE LA TAJADA, L.A., "¿Identidad o Imagen Corporativa?", en *Anuario de la Comunicación Dircom 1997*, Madrid: Asociación de Directivos de Comunicación – Dircom, 1997
- SANZ DE LA TAJADA, L.A., "Ante la incertidumbre: la Teoría de los Juegos", en ALBERTO PEREZ, R. (ed.), *Estrategias de Comunicación*, Barcelona: Ariel, 2001, pp. 87-111
- SANZ GONZALEZ, M.A., GONZÁLEZ LOBO, M^a A., *Identidad Corporativa. Claves de la comunicación empresarial*, Madrid: ESIC, 2005
- SAPIR, E.: en MALDELBAUM D.G. (ed.), *Selected Writings of Edward Sapir in Language, Culture and Personality*, Berkeley (CA.): University of California Press, 1949
- SASIENI, M., YASPAN, A., FRIEDMAN, L., *Operations Research*, New York: Wley & Son, 1959
- SCANLAN, B.K., *Princípios de administração e comportamento organizacional*, São Paulo: Atlas, 1979
- SCHAEFFER, P., *Le Monde*, 22 Agosto 1995, p. 16
- SCHALL, M., "A Communication Rules Approach to Organizational Culture", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, pp. 557-581, 1983
- SCHANNON, C., WEAVER, W., *The Mathematical Theory and Communication*, Illinois: University of Illinois Press, 1949
- SCHEIN, N, E., *Psicología de la organización*, Madrid: Dossat, 1982
- SCHEIN, E., *Organizational Culture and Leadership*, London: Jossey-Bass, 1985 (edición española: *La Cultura empresarial y el liderazgo*, Barcelona: Plaza & Janés, 1988)
- SCHEINSOHN, D., *Comunicación estratégica*, Buenos Aires: Macchi, 1996
- SCHEINSOHN, D., *Más allá de la imagen corporativa. Cómo crear valor a través de la comunicación estratégica*, Buenos Aires: Macchi, 1997
- SHELLING, T.C., *The Strategy of Conflict*, New Cork: Galaxy, 1963
- SCHERER, R., *Structure et fondament de la communication humaine*, Paris: PUF, 1981
- SCHEWEBIG, P., *Les communications d'entreprise. Au-delà de l'image*, Paris: McGraw Hill, 1988
- SCHICK, F., *Understanding Action*, Cambridge: Cambridge University Press, 1991
- SCHICK, F., *Hacer elecciones. Una reconstrucción de la teoría de la decisión*, Barcelona: Gedisa, 1999

- SCHMIDT, F., *Pesquisa e auditoria de opinião: conceitos e técnicas*, São Paulo: s.d. [Mimeo]
- SCHRAMM, W., "How Communication Works", en W. SCHRAMM (ed.), *The Process and Effects of Mass Communications*, Urbana: University of Illinois Press, 1953
- SCHRAMM, W., "The Nature of Communication between Humans", en W. SCHRAMM y D.F. ROBERTS (eds.), *The Process and Effects of Mass Communication*, Urbana (ILL): University of Illinois Press, 1971, pp. 1-53
- SCHRAMM, W., *The Story of Human Communication*, New York: Harper & Row, 1988
- SCHUMPETER, J.A., "The Creative Response in Economic History", *Journal of Economic History*, november, 1947
- SCHULER, M., "Administração da imagem organizacional: um método de configuração da imagem organizacional", en *PRSA Educator's Academy 2000 Reserach Conference*, Miami: PRSA, 2000
- SCHULTZ, M., HATCH, M.J., LARSEN, M.H., *The Expressive Organization: Linking Identity, Reputation and the Corporate Brand*, Oxford: Oxford University Press, 2000
- SCHWARTZ, H., DAVIS, S.M., "Matching Corporate Culture and Business Strategy", *Organizational Dynamics*, summer 1981
- SCOTT, W.L., *Psychological and Social Correlates of International Images*, en KELMAN, H.C. (ed.), *International Behavior, a Social-Psychological Analysis*, New York: Holt, Rinehart & Winston, 1965, pp. 70-103
- SCRIVEN, M., "The Methodology of Evaluation", en TYLER, R.W., GANGNE, R.M., SCRIVEN, M. (eds.), *Perspectives of Curriculum Evaluation. AERA Monograph Series on Curriculum Evaluation I*, Chicago: Rand McNally, 1967
- SEITEL, F., *The Practice of Public Relations*, Toronto: C.E. Merrill, 1984 y Columbus: Merrill Publishing Co., 1989 y Englewood Cliffs (NJ): Prentice Hall, 6ª ed, 1995 (edición española: *Teoría y Práctica de las Relaciones Públicas*, Madrid: Pearson Educación, 8ª ed., 2002)
- SELAME, E., SELAME, J., *The Company Image: Building your Identity and Influence in the Marketplace*, New York: John Wiley and Sons, 1988
- SELZNICK, P., *Leadership in Administration: A Sociological Approach*, Evanston: Row, Peterson and Co., 1957
- SENGE, P., *The Fifth Discipline*, New York: Doubleday, 1990 (traducción cast.: *La quinta disciplina*, Barcelona: Granica, 1992)
- SHANNON, C.E., WEAVER, W., *The Mathematical Theory of Communication*, Illinois: Illinois University Press, 1949 (traducción española: *Teoría matemática de la comunicación*, Madrid: Forja, 1981)
- SHELBY, A.N., *Issues Management Survey*, artículo no publicado, 1984
- SHELBY, A.N., *Issues Management: A New Direction for Public Relations Professionals*, comunicación presentada en el Meeting of the International Communication Association, Chicago, 1986
- SHIMARNOFF, S.B., *Communication Rules*, Beverly Hills (CA): Sage, 1980
- SIMON, H.A., *Administrative Behaviour. A Study of Decision. Making Process in Administrative Organization*, New York: McMillan, 1945
- SIMON, H.A., «On the Concept of Organizational Goals », *Administrative Science Quarterly*, 1964-1965
- SIMON, H.A., *La science des systèmes, science de l'artificiel*, Paris: EPI, 1974
- SIMON, H.A., "Information Processing Models of Cognition", *Annual Review of Psychology*, vol. 30, 1979
- SIMON, R., (ed.), *Perspectives in Public Relations*, Norman, Oklahoma: Oklahoma University Press, 1966 (traducción española: *Perspectivas de las Relaciones Públicas*, México: Diana, 1966)
- SIMON, R., *Relaciones Públicas: teoría y práctica*, México: Limusa / Noriega, 1986, 1990 y 1994
- SIMMONS, R.E., *Communication Campaign Management*, New York: Longman, 1990
- SLEE SMITH, P.I., *Industrial Public Relations*, Business Publication, 196 (versión española: *Relaciones Públicas en la empresa*, Deusto: Bilbao, 1967)

- SMELTZER, L., "Communication within the Manager's Context", *Management Communication Quarterly*, vol. 10, nº I, Agosto 1996
- SMELTZER, L., LEONARD, D., *Managerial Communication. Strategies and Applications*, Burr Ridge: Irwin, 1984
- SMIRCICH, L., "Concepts of Culture and Organizational Analysis", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, 1983
- SMITH, G.V., PARR, R.L., *Valuation of Intellectual Property and Intangible Assets*, New York: John Wiley & Sons, 2000
- SMYTHE, J., DORWARD, C., REBACK, J., *Corporate Reputation. Managing the New Strategic Asset*, London: Century Business, 1992
- SOBOL, J., FARRELY, G., "Corporate Reputation: A Function of Relative Size or Financial Performance?", *Review of Business & Economic Research*, nº 24, vol. 1, 1988
- SOBRINO, A., "La realidad del Director de Comunicación en la empresa", en BENAVIDES, J. (coord.), *Director de Comunicación*, Madrid: Edipo, 1993
- SOETZEL, J., *Psicología Social*, Alcoy: Marfil, 1971
- SOLANO FLETA, L., *Tratado de Relaciones Públicas*, Madrid: Editorial de la Universidad Complutense, 1988
- SOLANO FLETA, L., *Fundamentos de las Relaciones Públicas*, Madrid: Síntesis, 1995
- SOTELO ENRIQUEZ, C., *Introducción a la comunicación institucional*, Barcelona: Ariel, 2001
- SPICER, CH. H., *Organizational Public Relations. A Political Perspective*, Mahwah: Lawrence Erlbaum, 1997
- SRIRAMESH, K., GRUNIG, J., BUFFINGTON, J., "Corporate Culture and Public Relations", en J.E. GRUNIG (ed.), *Excellence in Public Relations and Communication Management*, Hillsdale (NJ): Lawrence Erlbaum, 1992
- STAMM, K.R., "Environment and Communication", en KLINE, F.G., TICHENOR, P., (eds.), *Currents Perspectives in Mass Communication Research*, Newbury Park (CA): Sage, 1972
- STAMM, K.R., "Strategies for Evaluating Public Relations", en HIEBERT, R.E. (ed.), *Precision Public Relations*, New York: Longman, 1988, pp. 291-300
- STAMM, K.R., GRUNIG, J.E., "Communication Situations and Cognitive Strategies for the Resolution of Environmental Issues", *Journalism Quarterly*, 54, 1977, pp. 713-720
- STANLEY, G.D., *Managing External Issues: Theory and Practice*, Greenwich (CT): JAI Press, 1985
- STEIDL, P., EMERY, G., *Corporate Image and Identity Strategies. Designing the Corporate Future*, Warriewood (AUSTRALIA): Business and Professional Publishing, 1997
- STEINER, G., *Top Management Planning*, New York: McMillan, 1969 y 1982
- STEINER, G., *Planificación estratégica*, México: CECSA, 1991
- STEPHENSON, H. (ed.), *Handbook of Public Relations: The Standard Guide to Public Affairs and Communications*, New York: Mc Graw Hill, 1960
- STONE, N., *The Management and Practice of Public Relations*, London: McMillan, 1985
- STONE, N., *How to Manage Public Relations*, Mc Graw Hill, 1991
- STRENSKI, J.B., « New Concerns for Public Relations Measurement», *Public Relations Journal*, New York, nº 37, Mayo 1981, pp. 16-17
- SUMMERS, F.F., *Medición de actitudes*, Madrid: Taurus, 1984
- SUN TZU, *El arte de la guerra. Versión de Thomas Cleary*, Madrid: EDAF, 26ª ed., 2003 (edición en francés: *L'art de la guerre*, Paris: Flammarion, 1972)
- SUPPE, F. (ed.), *The Structure of Scientific Theories*, Urbana (ILL.): University of Illinois Press, 1977
- SWINEHART, J.W., "Evaluating Public Relations", *Public Relations Journal*, New York, nº 7, vol. 35, Jul. 1979

- SYNNOTT, G., McKIE, D., "International Issues in PR: Researching Research and Prioritizing Priorities", *Journal of Public Relations Research*, 1997, nº 9, vol. 4, pp. 259-282
- TABRIZ, M.D., "Crisis Management", en CANTOR, B. (ed.), *Experts in Action: Inside Public Relations*, Longman: White Plans, 1984, pp.57-73
- TARDE, G., *Les lois d'imitation*, Paris: s.e., 1890
- TARDE, G., *L'opinion et la foule*, Paris: Félix Alcan, 1901 (edición en español: *La opinión y la multitud*, Madrid: Taurus, 1986)
- TAVARES. M.C., *Gestão estratégica*, São Paulo: Atlas, 2000
- TAYLOR, F., *Scientific Management*, New York: Harper and Row, 1911 (edición francesa: *La direction scientifique des entreprises*, Paris: Dunod, 1971)
- TAYLOR, F., "The Principles of Scientific Management" en *Scientific Management*, New York: Harper, 1947
- TAYLOR, S.J., BOGDAN, R., *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*, Buenos Aires: Paidós, 1986
- TAYLOR FITZ-GIBBON, C., MORRIS, L.L., *How to Design a Program Evaluation*, Beverly Hills: Sage, 1978
- TCHAKHOTINE, S., *Les viol des foules par la propagande politique*, Paris: Gallimard, 1952
- TEDLOW, R.S., *Keeping the Corporate Image: Public Relations and Business 1900-1950*, Greenwich (Conn.): Jai Press, 1979
- TEJADA PALACIOS, L., "La identidad y la imagen corporativa en el proyecto de empresa", I Congreso de Comunicación Corporativa, Madrid: ACEI, 1994
- TEMPLE, K.B., "Setting Clear Goals: The Key Ingredient to Effective Communication Planning", *Public Relations Quarterly*, summer 2003, pp. 32-35
- TENA, J., *El entorno de la empresa*, Barcelona: Gestión 2000, 1992
- THÉVENET, M., *Audit de la Culture d'Entreprise*, Paris: d'Organisation, 1986 (edición española: *Auditoria de la Cultura Empresarial*, Madrid: Díaz de Santos, 1992)
- THIOLLENT, M., *Pesquisa-ação nas organizações*, São Paulo: Pioneira, 2000
- THOM, R., *Parables and Catastrophes*, Paris: Flammarion, 1989
- THOMAS & KLEIN, *Communicatiebregrippen voor dagelijks gebruik*, The Hague: Thomas & Klein, 1986
- THOMSEN, S.R., "Using Online Databases in Corporate Issues Management", *Public Relations Review*, Fall 1995, pp. 103-121
- THOMSON, J.D., *Organizations in Action*, New York: McGraw Hill, 1967
- THOMPSON, J.L., *Strategy in Action*, London: Chapman & Hall, 1995
- THOMSON, K., *Emotional Capital: Capturing Hearts and Minds to Create Lasting Business Success*, Oxford: Capstone, 1999
- THUROW, L., *Cabeça a cabeça: a batalha econômica entre Japão, Europa e Estados Unidos e da responsabilidade pública das organizações*, São Paulo: Atlas, 2001
- TICHENOR, W.L., DONOHUE, G.A., OLIEN, C.N., BOWERS, J.K., "Environment and Public Opinion", *Journal of Environmental Education*, nº 2, 1971
- TICHENOR, W.L., DONOHUE, G.A., OLIEN, C.N., "Community Research and Evaluating Community Relations", *Public Relations Review*, 3 (4), 1977, pp. 96-109
- TIMOTEO ÁLVAREZ, J., "Comunicación, estrategia y consenso: la matriz social del siglo XXI", ALBERTO PEREZ, R. (ed.), *Estrategias de comunicación*, Barcelona: Ariel, 2001
- TIXIER-GUIXARD, R., CHAIZE, D., *Les Dircoms. À quoi sert la communication? Enquête*, Paris: Seuil, 1993

- TOMPKINS, P., "The Functions of Human Communication in Organizations", en ARNOLD, C.; BOWERS, J. (eds.), *Handbook of Rethorical and Communication Theory*, Boston: Allyn and Bacon, 1984
- TORCUATO DO REGO, F.G., *Estratégias de comunicação nas empresas modernas*, en II Congresso Brasileiro de Comunicação Empresarial, São Paulo: Aberje, 1985 [Mimeo]
- TOURAINÉ, A., *La sociedad post-industrial*, Barcelona: Ariel, 1969
- TOUZARD, H., *La mediación y la solución de conflictos*, Barcelona: Herder, 1980
- TREGOE, B., ZIMMERMAN, I., *Top Management Strategy*, New York: Simon & Schuster, 1980
- TRESSERRAS, M., *La ciutat de risc. El prodigi de la televisió i altres tecnologies*, Barcelona: Papers d'Estudi – Trípodos, Facultat de Comunicació Blanquerna, Universitat Ramon Llull, 2005
- TUCKER, K., DORELIAN, D., *Public Relations Writing: A Planned Approach for Creating Results*, Englewood-Cliffs (NJ): Prentice-Hall, 1989
- TUCKER, K., TRUMPELLER, B., "Building a Issues Management System", *Public Relations Journal*, nov. 1993, pp. 36-37
- UNION DES ANNONCEURS (UDA), *Baromètre UDA sur la communication d'entreprise*, Febrero 2001
- UGEUX, W., *Les relations publiques*, Verviers: Gérard Marabout, 1973
- UYTERHOEVEN, H.E.R., ACKERMAN, R.W., ROSEMBLUN, J.W., *Strategy and Organization*, Homewood (ILL.): IRWIN, 1977
- URZAIZ, J., *Ordenación de las Relaciones Públicas*, Madrid: Instituto Nacional de Publicidad, 1977
- VALBUENA DE LA FUENTE, F., *Comunicación y sus clases. Aplicaciones a diversos campos de la actividad humana*, Zaragoza: Luis Vives, 1979
- VAN DE VEN, A., "The Buzzing, Blooming, Confusing Word of Organization and Management Theory: A View from Lake Wobegon University", paper presented at *The Academy of Management Conference*, Boston, 1997, p. 2
- VAN DER MEIDEN, A., *Publis Relations: een Kennismaking*, Miderberg: Coutinho, 1986
- VAN RIEL, C.B.M., *Principles of Corporate Communication*, New York: Prentice Hall, 1995; London: Prentice Hall, 1995 (edición española: *Comunicación Corporativa*, Madrid: Prentice Hall, 1997)
- VANDER ZEDEN, J., *Manual de Psicología Social*, Barcelona: Paidós, 1989
- VANTLEUVEN, J.K., SLATER, M.D., "How Publics, Public Relations and the Media Shape the Public Opinion Process", en L.A. GRUNING, J.E. GRUNIG (eds.), *Public Relations Research Annual – Vol. II*, Hillsdale (NJ): Lawrence Erlbaum, 1991, pp. 165-178
- VVAA, *Métodos de análisis de contenido*, Madrid: Universidad Complutense de Madrid (UCM), 1978
- VARONA MADRID, F., "Las auditorias de comunicación desde una perspectiva académica", en *Anuario de Comunicación Dircom 1997*, Madrid: Asociación de Directivos de Comunicación – Dircom, 1997
- VELASCO, R., *Los economistas en sus laberintos*, Madrid: Taurus, 1996
- VENTURA, J., "Comunicación Corporativa", en J. BENAVIDES et al., *Dirección de Comunicación Empresarial e institucional*, Barcelona: Gestión 2000, 2001
- VERHAGE, B.J., VAN RAAIJ, W.F., *Grondslagen van der Marketing*, Leiden: Stenfert Kroeses, 1989
- VIGOTSKI, L.S., *Thought and Language*, 1934 (trad. cast.: *Pensamiento y lenguaje*, Buenos Aires: Pléyade, 1964)
- VILLAFañE, J., *Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*, Madrid: Pirámide, 1998
- VILLAFañE, J., *La gestión profesional de la imagen corporativa*, Madrid: Pirámide, 1999
- VILLAFañE, J., <<http://www.cincodias.com>>, 15 Marzo 2002

- VILLAFANE, J., "Una revisión crítica del concepto de reputación corporativa", en V.V.A.A., *Informe Anual 2002: el estado de la Publicidad y el Corporate en España y Latinoamérica*, Madrid: Pirámide, 2002, pp. 237-244
- VILLAFANE, J., *La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas*, Madrid: Pirámide, 2003
- VILLAFANE, J., *Guía para la gestión de la Reputación Corporativa*, Madrid: FIDA-Fundación para la Investigación y el Desarrollo Ambiental, 2003
- VILLAFANE, J., *El estado de la Publicidad y el Corporate en España*, Madrid: Pirámide, 2004
- VON NEUMAN, J., MORGENSTERN, O., *Theory of Games and Economic Behaviour*, Princeton: Princeton University Press, 1953 (1st ed. 1947)
- WALLIMAN, N., *Your Research Project a Step-by-Step. Guide for the First-Time Researcher*, London: Sage, 2005
- WALTER, J., *Directeur de Communication*, Paris: L'Harmattan, 1995
- WATSON, T., "Measuring the Success Rate: Evaluating the PR Process and PR Programmes", KITCHEN, P.J. (ed.), *Public Relations Principles and Practice*, London: International Thomson Business Press, 1997
- WATSON, T., "Integrating, Planning and Evaluations: Evaluating the Public Relations Practice and Public Relations Programs", en HEATH, R.L. (ed.), *Handbook of Public Relations*, Thousand Oaks: Sage, 2001, pp. 259-268
- WEBSTER, P.J., "Strategic Corporate Public Relations: What's the Bottom Line?", *Public Relations Journal*, 46 (2), 1990, pp. 18-21
- WEE CHOW, SHEANG, LEE KHAI y HIDAJAT, BAMBANG WALUJO, *Sun Tzu: War & Management*, Singapur: Addison Wesley, 1991
- WEIL, P., *La comunicación global*, Barcelona: Paidós, 1990
- WEISS, C.H., *Evaluation Research-Methods of Assessing Program Effectiveness*, Englewood Cliffs (NJ): Prentice-Hall, 1972
- WEISS, D., *Les relations de travail*, Paris: Dunod, 4^a ed., 1978 (edición española: *La función de los recursos humanos*, Madrid: Ciencias de la Dirección, 1993)
- WEISS, J.W., *Business Ethics: A Stakeholder and Issues Management Approach*, Thomson South Western: Mason, 3^a ed., 2003
- WEABER, G.R.; TREVIÑO, L.; KLEBE, C.P.L.; "Corporate Ethics Practices in the Mid-1990's: An Empirical Study of the Fortune 1000", *Journal of Business Ethics*, 18, pp. 283-294
- WESTLEY, F., MINTZBERG, H., "Visionary Leadership and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, 27, 1989
- WESTPHALEN, M.H., *Le communicator. Guide opérationnel pour la communication*, Paris: Dunod, 1989
- WESTPHALEN, M.H., PIÑUEL RAIGADA, J.L., *La dirección de comunicación*, Madrid: del Prado, 1993
- WHITE, J., *How to Understand and Manage Public Relations*, London: Business Books, 1991
- WHITE, J., DOZIER, D., "Public Relations and Management Decision Making", en GRUNIG, J. (ed.), *Excellence in Public Relations and Communication Management*, Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum, 1992, pp. 91-108
- WHITE, J., MAZUR, L., *Strategic Communications Management. Making Public Relations Work*, Cambridge: Addison-Wesley, 1994
- WHITEAKER, S., *Publicidad y Relaciones Públicas. Superación profesional*, México: Diana, 1990 (1^a ed. en inglés: *A Career in Advertising and Public Relations*, B.T. Batsford Ltd., 1986)
- WHORF, B.L., *Language, Thought and Reality*, New York: The Technology Press and John Wiley and Sons, 1956
- WIENER, R., *Cybernetics: Or Control and Communication in the Animal and the Machine*, New York: John Wiley & Sons, 1948 (y París: Herman, 1984)

- WILCOX, D.L., CAMERON, G.T., AULT, PH., AGEE, W., *Public Relations Strategies and Tactics*, New York: Harper and Row Pub. Inc., 2nd ed., 1989 (traducción española: *Relaciones Públicas. Estrategias y Tácticas*, Madrid: Pearson Educación, 6^a ed., 2001)
- WILCOX, D.L., CAMERON, G.T., XIFRA, J., *Relaciones Públicas. Estrategias y Tácticas*, Madrid: Pearson Educación, 8^a ed., 2006
- WILLIAMS, R.M. Jr., *American Society: A Sociological Interpretation*, New York: Knopf, 1970 (3^a ed.)
- WILLIAMS, S.L., MOFFITT, M.A., "Corporate Image as an Impression Formation Process: Prioritizing Personal, Organizational, and Environmental Audience Factors", *Journal of Public Relations Research*, 1997, nº 9, vol. 4, pp. 237-258
- WILSON, I., "Strategic Planning Isn't Dead. It Changed", *Long Range Planning*, nº 27, 1994 (traducción española: *Los siete pecados capitales de la planificación estratégica*, 1994)
- WILSON, L.J., "Corporate Issues Management: an International View", *Public Relations Review*, 16 (1), 1990, pp. 40-51
- WILSON, L., *Strategic Program Planning for Effective Public Relations*, Dubuque: Kendall/Unt Publishing Co., 3^a ed., 2000
- WILSON, L., "Extending Strategic Planning to Communication Tactics", en HEATH, R.L. (ed.), *Handbook of Public Relations*, Thousand Oaks: Sage, 2001
- WIMMER, R.D., DOMINICK, *Mass Media Research: An Introduction*, Belmont (CA.): Wadsworth, 5th ed., 1997 (ed. Española: *La investigación científica de los medios de comunicación*, Barcelona: Bosch, 1996)
- WINSKI, J.M., "Who We Are, How We Live, What We Think", *Advertising Age*, 20.01.92, pp. 16-20
- WITGENSTEIN, L., *Philosophical Grammar* (1932), (traducción al inglés de A. Kenny, Oxford: Basil Blackwell, 1974)
- WITGENSTEIN, L., *Philosophical Investigations (1944-1949)*, Oxford: Basil Blackwell, 1988 (ed. bilingüe alemán-español: *Investigaciones filosóficas*, Barcelona: Crítica, 1988)
- WOLF, M., *La investigación en la comunicación de masas. Crítica y perspectivas*, Barcelona: Paidós, 1987 (edición italiana: *Teorie delle Comunicacione di Massa*, Milano: Bompiani, 1985)
- WOOD, D.J., "Corporate Social Performance Revisited", *Academy of Management Review*, vol. 16, 4, pp. 691-718
- WOODWARD, J., *Industrial Organization: Theory and Practice*, London: Oxford University Press, 1965
- WRIGHT, C.R., *Mass Communication: a Sociological Perspective*, New York: Random House, 1^a ed., 1959 (y 1975, y 1989 -3^a ed.-)
- WRIGHT, P., KROLL, M.J., PARNELL, J., *Administração estratégica: conceitos*, São Paulo: Atlas, 2000
- XENOFONT, *Ciropedia*, Barcelona: Alpha, 2002
- XIFRA HERAS, J., *La información. Análisis de una libertad frustrada*, Barcelona: Hispano Europea, 1972
- XIFRA, J., *Lobbying*, Barcelona: Gestión 2000, 1998
- XIFRA J., *Relacions Públiques i Comunicació Política*, Tesis Doctoral, Bellaterra (Barcelona): Universidad Autónoma de Barcelona, 2002
- XIFRA, J., *Teoría y estructura de las Relaciones Públicas*, Barcelona: McGraw Hill, 2003
- XIFRA, J., *Planificación estratégica de las Relaciones Públicas*, Barcelona: Paidós, 2005
- XIFRA, J., "Relaciones Públicas proactivas: el modelo de la gestión de conflictos potenciales", en CASTILLO ESPARCIA, A. (coord.), *Comunicación organizacional. Teorías y estudios*, Málaga: Clave Aynadamar, 2005, pp. 215-243
- XIFRA, J., *Les relacions públiques*, Barcelona: UOC, 2006

- XUAN-THUAN, T., *Le chaos et l'harmonie. La fabrication du Réel*, Paris: Fayard, 1998
- YANAZE, M.H., "Esqueça o Marketing", *Libero – Revista Acadêmica de Pós-Graduação*, São Paulo: Faculdade de Comunicação Social Cásper Aguiar da Silva, *Ecología de empresas: um estudo do ambiente empresarial*, São Paulo: Atlas, 1980
- YANKELOVICH, D., *Coming To Social Judgement: Making Democracy Work In A Complex World*, Syracuse (NY): Syracuse University Press, 1991
- YUKIO, T., "The Dominance of English and Linguistic Discrimination", *Media Development*, vol. 15, nº 1, 1992
- ZAMAN, A., *Reputational Risk: How to Manage for Value Creation*, White Plains (USA): Prentice Hall-Pearson Education, 2003
- ZOTTI, E., "Thinking Psychographically", *Public Relations Journal*, nº 41, vol. 5, 1985, pp. 26-30
- ZYGMUNT, B., *La postmodernidad y sus descontentos*, Madrid: Akal, 2001

Anexos

**Respuestas encuestas:
Agencias y Consultoras asociadas a ADECEC**

**Respuestas encuestas:
Agencias y Consultoras no asociadas a ADECEC**
