

Relaciones públicas y comunicación organizacional

Ejes de la comunicación
"Guías de conceptos y saberes"



Gloria Consuelo Fajardo Valencia
Adriana Marcela Nivia Flórez

Relaciones públicas y comunicación organizacional

**Ejes de la comunicación
“Guía de conceptos y saberes”**

GLORIA CONSUELO FAJARDO VALENCIA
ADRIANA MARCELA NIVIA FLÓREZ



UTADEO

UNIVERSIDAD DE BOGOTÁ JORGE TADEO LOZANO

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

PROGRAMA DE COMUNICACIÓN SOCIAL-PERIODISMO

Fajardo Valencia, Gloria Consuelo

Relaciones públicas y comunicación organizacional : ejes de la comunicación : guía de conceptos y saberes / Gloria Consuelo Fajardo Valencia, Adriana Marcela Nivia Flórez. -- Bogotá : Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano. Facultad de Ciencias Sociales. Programa de Comunicación Social-Periodismo. 2016.

236 p. ; 17 cm.

ISBN: 978-958-725-193-7

1. RELACIONES PÚBLICAS. 2. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL. I. Nivia Flórez, Adriana Marcela. II. tit.

CDD659.2"F175"

Fundación Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano
Carrera 4 N° 22-61 – PBX: 242 7030 – www.utadeo.edu.co

Relaciones públicas y comunicación organizacional. Ejes de la comunicación. "Guía de conceptos y saberes"

ISSN: 978-958-725-193-7

Primera edición 2016

© Fundación Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano

RECTORA: Cecilia María Vélez White

VICERRECTORA ACADÉMICA: Margarita María Peña Borrero

DECANA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES: Sandra Borda Guzmán

DIRECTORA DEL PROGRAMA DE COMUNICACIÓN SOCIAL-PERIODISMO: Vera Schütz Smith

DIRECTOR DE BIBLIOTECA: Andrés Felipe Echavarría

DIRECTOR DE PUBLICACIONES: Jaime Melo Castiblanco

REVISIÓN DE TEXTOS: Andrés Londoño Londoño

CONCEPTO GRÁFICO Y DISEÑO DE CARÁTULA: Luis Carlos Celis

ILUSTRACIÓN DE CARÁTULA: Paula Camila Cruz Fajardo

ELABORACIÓN DE GRÁFICOS E IMÁGENES: Steve Serrano

DIAGRAMACIÓN: Mary Lidia Molina Bernal

IMPRESIÓN DIGITAL: Imageprinting Ltda.

PROHIBIDA LA REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL POR CUALQUIER MEDIO SIN AUTORIZACIÓN ESCRITA DE LA UNIVERSIDAD

IMPRESO EN COLOMBIA - PRINTED IN COLOMBIA

CONTENIDO

Índice de gráficas	7
Índice de tablas	10
Introducción	11
1. Evolución de las relaciones públicas	13
2. Definiciones de relaciones públicas	23
3. Opinión pública: materia prima de las relaciones públicas	26
4. Disciplinas que se relacionan con el concepto de relaciones públicas	29
5. Diferencias entre relaciones públicas y <i>marketing</i>	32
6. Diferencias entre relaciones públicas y publicidad	33
7. Aspectos de las relaciones públicas	35
8. Relaciones públicas aplicadas a diferentes sectores empresariales	41
9. <i>Free press</i> , divulgación y prensa	45
10. Imagen e identidad corporativa	51
11. Mecenazgo	56
12. Patrocinio	57
13. Reputación corporativa	59
14. La comunicación en las organizaciones	62
15. La comunicación	66

16. Comunicación interna y comunicación externa	75
17. Comunicación estratégica	88
18. Auditoría de comunicaciones	114
19. Comunicación en momentos de crisis	122
20. El papel del portavoz en una organización colombiana	139
21. Qué es el <i>lobbying</i>	144
22. Uso de las nuevas herramientas de comunicación para mejorar la visibilidad de las empresas	147
23. Diagnóstico en las relaciones públicas y en la comunicación organizacional	154
24. Plan de comunicación para aplicar en los campos de las relaciones públicas y la comunicación organizacional	165
25. Responsabilidad social empresarial	168
26. La ética en el quehacer de las relaciones públicas y la comunicación organizacional	173
Conclusiones	183
Referencias bibliográficas	185
Anexos	197
1. Conceptos aplicados en estos campos	197
2. Normas básicas de protocolo empresarial	199

Índice de gráficas

1. Evolución de las relaciones públicas	14
2. Pioneros de las relaciones públicas	14
3. Evolución de las relaciones públicas	17
4. Opinión pública	28
5. Relaciones públicas y <i>marketing</i>	32
6. Relaciones públicas y publicidad	33
7. Crecimiento de las relaciones públicas	35
8. Gestión de las relaciones públicas	36
9. El consultor de relaciones públicas	39
10. Modelo de la comunicación en relaciones públicas	48
11. ¿Dónde se sitúa el <i>free press</i> ?	49
12. Equipo ideal en el desarrollo del <i>free press</i>	50
13. Creación de la imagen corporativa	51
14. Funciones de la imagen corporativa	52
15. Elementos sobre los que se construye una estrategia para la imagen corporativa	52
16. Ejes de la estrategia	52
17. Imagen e identidad corporativa: elementos a destacar	53
18. Variables de la imagen corporativa	53
19. Definición de identidad corporativa	54
20. ¿Qué busca la identidad corporativa?	54
21. Elementos que conforman la imagen y la identidad corporativa	54
22. Modelo de la imagen corporativa	55
23. Flujograma de comunicación	73
24. La comunicación organizacional desde la academia	75
25. La comunicación organizacional desde cinco perspectivas	76

26. La comunicación organizacional en relación con la estrategia empresarial	76
27. Relaciones públicas y comunicación organizacional	77
28. Públicos y audiencias	77
29. Mapa de públicos y audiencias	78
30. Diseño y aplicación de la estrategia	89
31. Proceso de la estrategia	90
32. Formulación de la estrategia	90
33. Ruta de la estrategia	91
34. Cómo redactar una estrategia	91
35. Mapa de la intracomunicación	95
36. Apalancamiento	97
37. Acercamiento	104
38. Acompañamiento	106
39. Guía del <i>mix</i> estratégico	111
40. La comunicación en momentos de crisis	122
41. Aspectos en que se incurre	123
42. Fallas latentes	123
43. Carencias con los medios	123
44. Flujo del plan de crisis	132
45. Proceso de trabajo	156
46. Técnicas de investigación	158
47. Aspectos de la responsabilidad social empresarial	168
48. La ética en las relaciones públicas	180
49a y 49b. Conceptos aplicados en los campos de gestión, relaciones públicas y comunicación organizacional	197
50. La imagen profesional en la mesa 1	223
51. La imagen profesional en la mesa 2	223

52. La imagen profesional en la mesa 3	224
53. La imagen profesional en la mesa 4	224
54. La imagen profesional en la mesa 5	225
55. La imagen profesional en la mesa 6	225
56. La imagen profesional en la mesa 7	226
57. La imagen profesional en la mesa 8	226
58. Gran protocolo 1	227
59. Gran protocolo 2	227
60 a. Gran protocolo 1. Distribución de la mesa	228
60 b. Puesto informal de mesa	228
61. Modales en la mesa 1	230
62. Modales en la mesa 2	230
63. Modales en la mesa 3	230
64. Modales en la mesa 4	231
65. Modales en la mesa 5	231
66. Modales en la mesa 6	231
67. Modales en la mesa 7	232
68. Modales en la mesa 8	232
69. Modales en la mesa 9	232
70. Modales en la mesa 10	233

Índice de tablas

1. Modelos unidireccional y bidireccional de relaciones públicas	19
2. Modelos bidireccionales asimétrico y simétrico de relaciones públicas	19
3. Paralelo entre modelos históricos de relaciones públicas y prácticas actuales	20
4. Concepto tradicional y concepto gerencial de relaciones públicas	25
5. Paralelo entre relaciones públicas y publicidad	34
6. Comparativo de relaciones públicas en sectores empresariales	41
7. Teorías del comportamiento organizacional y la comunicación	63
8. Modelos actuales de la comunicación organizacional	64
9. Gurús de la comunicación organizacional	69
10. Flujos de la comunicación en las organizaciones	71
11. La comunicación según el canal, su relación con el receptor y la forma de transmisión de la información	73
12. Paralelo entre comunicación interna 1.0 y 2.0	85
13. La comunicación y la intracomunicación	94
14. Método científico comprobable	159
15. Técnicas grupales	161
16. Documentos profesionales utilizados en los procesos internos de una organización	163

INTRODUCCIÓN

La importancia y relevancia de los servicios en esta era del desarrollo industrial y de la comunicación, ha generado diversas miradas con valores diferentes y una constante interacción social, debido al consumo actual de los diferentes mercados orientados por las decisiones y razones de elección. Y en este proceso las comunicaciones cambian de forma paralela; antes tenían una mirada local y ahora global, lo que permite que lo masivo pase a lo relacional, evolucionando, de productos comunicacionales orientados a la calidad, a procesos de gestión integral.

Las organizaciones generaban distancias y eran apáticas con relación a la comunicación, hoy están en permanente interacción, a tal punto que el acceso a la información, que era limitado, no tiene barreras por la misma característica de la globalización, multiplicación de medios y plataformas de comunicación, e interrelación, desde las cuales la industria, sus actores y el mercado dialogan en igualdad de condiciones.

Anteriormente la comunicación era mediática, es decir, se enfocaba exclusivamente a producir medios en las empresas cuyo fin era transmitir información. Hoy en día se encauza y alinea con el plan estratégico corporativo, permitiendo su gestión a través del manejo de acciones que se apoyan en medios, con indicadores (mediciones), presupuestos enfocados en consolidar una opinión pública estructurada y rigurosa.

En ese orden de ideas, la opinión pública hace, que la comunicación genere diferencia competitiva, al identificar en ellas su evolución, atributos, valores, reputación, imagen e identidad de marca de la organización, impactando en el fortalecimiento de la cultura empresarial al romper las inercias, al facilitar la flexibilidad, difundiendo y creando adhesiones que respalden los procesos internos garantizando el desarrollo sostenible de la motivación y el sentido de pertenencia al

forjar entendimiento, confianza y aceptación tomando la comunicación como la estructura base que produce integración en la misma.

Sin la comunicación, se perdería bienestar, desarrollo, crecimiento, oportunidad ante los diferentes públicos de concebir ideas, iniciativas y proyectos, para ofrecer rentabilidad y ampliar su participación en el mercado; los cuales están presentes en diferentes líneas de acción, en las que se resaltan, la gestión de capital intelectual, procesos de calidad, gobierno corporativo, opinión pública, gubernamental y política, responsabilidad social empresarial e intercultural, junto con el *lobby* y el cabildeo. Enmarcadas dentro de las diferentes orientaciones que para nuestro caso son la comunicación interna, externa, de crisis, desarrollo, talento humano, imagen e identidad y relaciones públicas, desde el ámbito convencional y tecnológico del mundo de hoy.

Es así como las relaciones públicas y la comunicación organizacional permiten interactuar de una forma estratégica ante la necesidad de establecer organizaciones más dinámicas frente a los cambios, generando nuevas formas de actuar, consolidando su cultura con metas claras, a partir del compromiso de sus colaboradores de manera real y espontánea.

Nuestro propósito es dar a conocer particularidades relevantes de la historia, evolución, desarrollo e impacto de las relaciones públicas y la comunicación organizacional, abordado desde autores, colegas, amigos y discípulos, con términos comprensibles, cuadros comparativos, gráficas que permiten reflexionar y estructurar la aprehensión desde un análisis, ejemplos y recomendaciones que dan claridad a los conceptos, orientados a ampliar el panorama, las nociones y percepciones de las divergencias de estos campos de acción profesional, las relaciones públicas y la comunicación organizacional.

1. EVOLUCIÓN DE LAS RELACIONES PÚBLICAS

Las relaciones públicas han tenido una transformación en el mundo organizacional, debido a que han pasado de un desconocimiento e irreverencia a tener protagonismo, donde cada empresa asume nuevas acciones internas y externas que la diferencian de su competencia, permitiendo entrelazar teoría, estrategia y práctica, con el objetivo de consolidar y mantener líneas de comunicación que permitan generar la comprensión, aceptación, cooperación, recordación y la reputación deseada con sus públicos.

Es necesario realizar un recorrido desde su origen hasta la actualidad teniendo como propósito dejar ver su evolución e impacto en las organizaciones.

1) Antecedentes de las relaciones públicas

Desde el origen del hombre, éste ha sentido la necesidad de comunicarse para expresar o manifestar los pensamientos y emociones. Afirma Aristóteles que “el hombre es un animal social por naturaleza” (citado por Pérez, 2009: 216), porque desde los inicios de la civilización se comunicaba a través de sonidos, señales o movimientos corporales hasta el surgimiento del lenguaje y la escritura.

En el momento en que nace hasta el último de sus días el hombre ha permanecido en constante contacto y relación con el mundo y uno de los medios que más ha utilizado es la palabra, con la cual puede someter al otro o mediar en cualquier campo político, religioso, cultural, económico o social, realizando el papel de relacionista público sin tener intención.

Para referirnos al origen de las relaciones públicas es pertinente citar a Wilcox, Cameron & Xifra, quienes exponen:

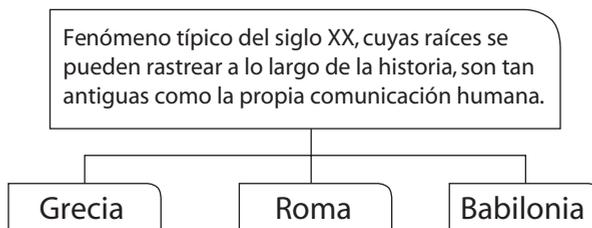
[...] los inicios se remontan a Grecia, Roma y Babilonia, donde las personas eran persuadidas por los diferentes líderes con el fin de que aprobaran la leyes que expedían y la religión que se imponía,

recurriendo a diferentes acciones, medios y técnicas como la comunicación interpersonal, los discursos, el arte, la literatura, los actos públicos y los sondeos (2006: 36).

Por ello, en épocas remotas se realizan prácticas que implicaban las relaciones públicas, pero no se conocían con ese nombre. Por mencionar uno de ellos, Platón, quien entendía la importancia del público al que dirigía sus discursos, los cuales se estructuraban de una manera inteligente para persuadir o reforzar algunas nociones necesarias o complementarias para la causa, como lo citan Wilcox, Cameron & Xifra en su libro *Relaciones públicas: estrategias y tácticas* (2006).

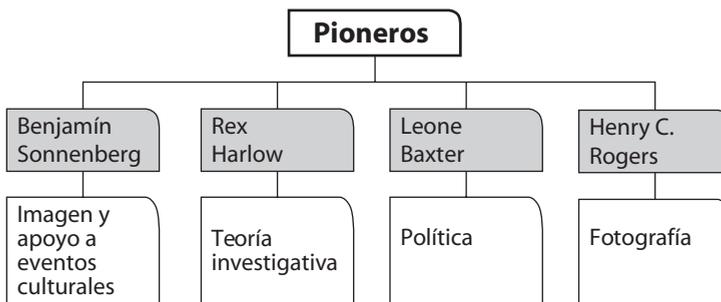
Las relaciones públicas comprenden la fuerza de la persuasión, la cual encauza el dispositivo perfecto para arribar al centro de la opinión pública.

Gráfica 1. Evolución de las relaciones públicas



Tomado de Wilcox, Cameron & Xifra, 2006.

Gráfica 2. Pioneros de las relaciones públicas



Tomado de Wilcox, Cameron & Xifra, 2006.

2) Cronología

A continuación se presenta el recuento cronológico que hacen Wilcox, Cameron & Xifra (2006: 37-54) sobre la evolución de las relaciones públicas:

- *1600-1800*. Las relaciones públicas sirvieron tanto a los fines de colonos, como a Gran Bretaña que intentaba controlar sus colonias.
- *1800-1865*. Período que se caracteriza por la creciente importancia que adquiere la opinión pública, se debatían diversos temas como la esclavitud, el sufragio femenino y el laicismo.
- *1865-1900*. Depresión económica, no se tenía conciencia de la importancia de contar con el favor del público y se hacía uso indiscriminado de las “falsas noticias”.
- *1889*. La compañía Westinghouse transmite su propia identidad como empresa.
- En las crisis mundiales de 1883, 1884 y 1907 se provocan fuertes tensiones sociales de las que los periodistas sacan provecho dando otro paso más en las relaciones públicas: éstos comienzan el siglo xx no teniendo conciencia de la relevancia de contar con el favor o la preferencia del público, se hacía uso indiscriminado de publicación de falsas noticias.
- En *1906* una compañía minera norteamericana contrata al que será uno de los pioneros de las relaciones públicas: Ivy Lee, quien humanizó la profesión y destacó la importancia de hacer concordar la información pública con la privada. El motivo de su contratación es una huelga de mineros que manifiestan fuertes críticas a la empresa. En este momento, el área empresarial abre la puerta por primera vez a la libertad de expresión. Ivy Lee se encargaría de responder a todas las preguntas de los medios de comunicación, que son los públicos de las relaciones públicas.
- En *1914*, sería Rockefeller quien solicitaría los servicios de Lee. Dos compañías suyas reanudaban las huelgas. Lee, antepone otra vez la transparencia comunicativa (datos reales) a la publicidad y hace pública la economía de cada una de las empresas para que justifiquen el salario de sus trabajadores. Después de dar esos datos crearía la Fundación Rockefeller, una

inversión económica empresarial que se traduce ante el público como una imagen positiva.

- *1919-1929.* Edward Bernays proclama la necesidad de escuchar al público y de trabajar en función de sus necesidades.
- *1929-1941.* En los años de la llamada Gran Depresión, se hace necesario reivindicar a las empresas y explicar su contribución al sistema económico. La segunda guerra mundial produjo un crecimiento en todas las áreas de las relaciones públicas, las empresas abrieron departamentos de relaciones públicas o ampliaron las existentes, la industria de la guerra impulsaba a motivar al pueblo y a los soldados.
- *1946.* Caída de los regímenes fascistas europeos, surgimiento de asociaciones nacionales que agrupan a los profesionales de las relaciones públicas, la primera se crea en los Países Bajos.
- *1948.* En la Gran Bretaña, creación del Instituto de Relaciones Públicas.
- *1950.* Surgimiento de asociaciones en Grecia, Bélgica, Suiza, Italia y España.
- *1955.* Se funda la Asociación Internacional de Relaciones Públicas (IPRA).
- *1960.* Las Asociaciones se agrupan en una organización, la Confederación Europea de Relaciones Públicas (CERP). Se crea la FIARP (Federación Interamericana de Relaciones Públicas), reconocida por la OEA.
- *1984.* Se convierte en la CONFIARP, Confederación Interamericana de Relaciones Públicas.
- A finales del siglo XIX y principios del XX, los empresarios entenderán gracias a los conflictos sociales de la época lo fundamental de tener una imagen positiva, y por eso incorporarán técnicas y nuevas formas de comunicación en situaciones de crisis y dentro de sus propias estrategias.
- En la primera mitad del siglo XX, acciones encaminadas a actuar sobre la opinión pública y los medios de comunicación adquieren una importancia cada vez más creciente.

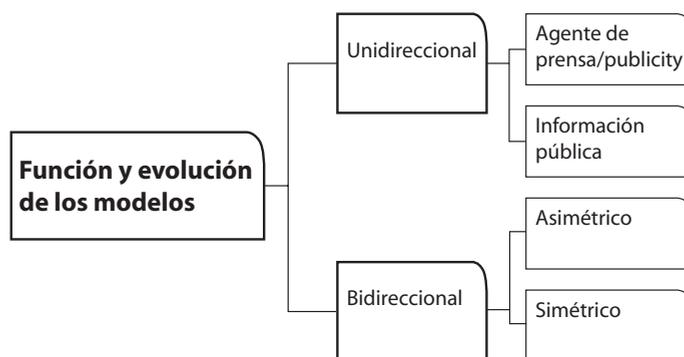
- A partir de la segunda mitad de siglo xx se impone un nuevo sistema de vida y surge la civilización de la imagen. La sociedad pasa de ser consumidora de bienes y servicios a serlo de imágenes e informaciones.

3) Desarrollo del concepto de relaciones públicas

Las relaciones públicas emergen y se desarrollan de acuerdo a las particularidades del entorno. En todas partes del mundo no son lo mismo, depende del rol y la importancia del ser humano para los intereses de las organizaciones y las políticas gubernamentales. Existen tantas versiones del concepto, como países. Veamos algunas: Norte América, Europa y Colombia.

– Estados Unidos

Gráfica 3. Evolución de las relaciones públicas



Adaptado de Fernández Collado, 2005: cap. 1.

- Agente de prensa, considerado el *primer modelo de relaciones públicas*, es la persona que logra *publicity* para un individuo u organización (1850-1900). Es decir, su función es emitir comunicados de prensa en los medios de comunicación sobre las actividades de una organización o un individuo. Personajes: Julio César y Henry Ford, Tom Thumb y P.T. Barnum.
- El *segundo modelo* lo propuso Ivy L. Lee (1877-1934), el primer asesor de relaciones públicas y quien es recordado por las siguientes contribuciones, que expone Fernández Collado (2005) en su libro *La comunicación en las organizaciones*, y aquí lo sintetizamos:

- *Sugerir*, que la industria y las empresas deberían adaptarse al interés del público.
- *Negociar*, con altos ejecutivos y no emprender ningún programa hasta que no obtuviera el apoyo activo y personal de los directivos.
- *Mantener*, un diálogo abierto con los medios de comunicación.
- *Resaltar*, la necesidad de humanizar el mundo empresarial y lograr que las relaciones públicas afecten tanto a empleados, como consumidores y vecinos.

El modelo de Ivy Lee es conocido como *información pública* (1900-1920). En éste se inicia un proceso de cambio en cuanto a la dirección de la comunicación, no se piensa en un solo sentido, unidireccional, sino en *una transformación de doble sentido, bidireccional*, generando una gran diferencia con sus antecesores, identificándose por sus conceptos propagandísticos, sin retroalimentación. Se implementa un criterio de difusión de información sin pretender persuadir, su única intención la verdad, dando a conocer la realidad de los diferentes acontecimientos. No hay registros de una investigación exhaustiva, sólo de simples test o estudios de audiencias, difundándose esta práctica hacia distintos sectores sociales, gubernamentales y empresariales.

- Partiendo de un proceso comparativo que permite visualizar similitudes o diferencias de funciones de los modelos mencionados, surge el *tercer modelo de relaciones públicas*, que modifica el bidireccional, porque implementa dos conceptos que conciernen al direccionamiento de la comunicación y de la acción: *bidireccional asimétrico* (1920-1960) y *bidireccional simétrico* (1960-1970). Éstos cuentan con el apoyo científico de las ciencias sociales, su modelo de comunicación es de doble con efectos análogos, la investigación es formativa, tiene en cuenta al público y se utiliza principalmente para aprender sobre la percepción de éste e implementar acciones precisas.

Para comprender mejor estos conceptos tratados por Grunig & Hunt (2003) y Fernández Collado (2005), ver las tablas 1, 2 y 3.

Tabla 1. Modelos unidireccional y bidireccional de relaciones públicas

	Unidireccional: Agente de prensa/publicity (1850-1900)	Bidireccional: Información pública (1900-1920)
Objetivo	Propaganda.	Divulgación de información sin persuadir.
Contribución a la organización	Defensa.	Divulgación de la información.
Naturaleza de la comunicación	Un sentido. La verdad no es esencial.	La verdad es indispensable.
Modelo de la comunicación	Fuente-receptor.	Fuente-receptor.
Naturaleza de la investigación	Poca-recuento.	Poca, legibilidad de lectores, estudios de audiencias, test.
Sectores que la practican en la actualidad	Deportes, teatro, promoción productos.	Gobiernos, organizaciones sin ánimo de lucro.
Principal figura	P.T. Barnum.	Ivy Lee.
Porcentajes estimado de las organizaciones que los ejercen en la actualidad	15%	50%

Adaptado de Grunig & Hunt, 2003: 62.

Tabla 2. Modelos bidireccionales asimétrico y simétrico de relaciones públicas

	Bidireccional asimétrico (1920-1960)	Bidireccional simétrico (1960-1970)
Objetivo	Persuasión científica.	Entendimiento mutuo.
Contribución a la organización	Defensa.	Mediación
Naturaleza de comunicación	Doble sentido, efectos desiguales	Doble sentido, efectos equilibrados
Modelo de la comunicación	Fuente-receptor con retroalimentación	Grupo-grupo con retroalimentación
Naturaleza de la investigación	Formativa evalúa las actitudes	Formativa evalúa el entendimiento
Sectores	Empresas competitivas, agencias	Empresas reguladas por agencias.
Principal figura	Edward Bernays	Edward Bernays y profesores como James E. Grunig y Todd Hunt.
Porcentajes estimado de las organizaciones que los ejercen en la actualidad	20%	15%

Adaptado de Grunig & Hunt, 2003: 62.

Tabla 3. Paralelo entre modelos históricos de relaciones públicas y prácticas actuales

Modelos históricos	Prácticas actuales
<p>Agencia de prensa y/o publicity (1850-1900)</p> <p>Los agentes de prensa crearon héroes populares en Estados Unidos. Escribían historias en periódicos con el fin de captar la atención de la opinión pública y hacer popular el medio de comunicación.</p> <p>Seguimiento de un personaje. Noticias permanentes.</p>	<p>Las organizaciones que asocian las relaciones públicas con publicity o promociones, generalmente practican el modelo de la agencia de prensa. En esta categoría también se incluyen promoción del deporte, promoción de productos, teatros y cines.</p>
<p>Información pública (1900-1920)</p> <p>Surgen en Estados Unidos los grandes negocios, comienzan las campañas políticas, se lucha por el sufragio de las mujeres. La idea era simple, decir la verdad acerca de las acciones de una organización; si esa verdad era negativa, entonces se cambiaba el comportamiento de la organización de modo que la verdad pudiese ser contada sin temor. Hacerlo bien y hacerlo saber</p>	<p>El modelo de la información pública es aún el más practicado en la actualidad. Generalmente se usa en agencias de gobierno, asociaciones, agencias sin ánimo de lucro, y organizaciones educacionales. Estas organizaciones producen piezas informativas, revistas, filmaciones y videos diseñados para informar al público acerca de su organización.</p>
<p>Bidireccional asimétrico (1920-1960)</p> <p>Este tercer modelo es bidireccional porque tiene en cuenta al público.</p> <p>Mientras las empresas y partidos políticos intentaban influir en las actitudes de los públicos, las instituciones no se sentían afectadas, ya que las empresas y los partidos mantenían una posición inamovible, sin ningún tipo de cambio.</p> <p>Es asimétrico porque la empresa no cambia, pretendiendo que sólo lo haga el público.</p> <p>Las características de este modelo son utilizadas por empresas comerciales dedicadas a productos de consumo y con una fuerte competencia.</p>	<p>El modelo de dos vías asimétricas encuentra a la mayoría de sus adherentes especialmente en firmas comerciales que venden productos, agencias publicitarias asociadas con empresas y/o asesorías de relaciones públicas.</p>
<p>Bidireccional simétrico (1960-1970)</p> <p>John Hill estableció: "es tan importante para la administración de la compañía entender a los problemas y puntos de vista de sus trabajadores, vecinos y otros, como para estos grupos entender los problemas y puntos de vista de la administración; servir como oyente mensajero es una función fundamental de las relaciones públicas".</p> <p>"Relaciones públicas es la comunicación e interpretación de ideas y formaciones de la institución hacia su público, y la comunicación de ideas e informaciones de los públicos hacia la institución, en un esfuerzo por llegar a un ajuste armonioso".</p>	<p>El modelo de dos vías simétricas es utilizado mayoritariamente en firmas reguladas por agencias gubernamentales. Acá se invita a los periodistas a la organización para que la conozcan. Algunas firmas comerciales tienen sesiones de diálogo con los líderes.</p>

Adaptado de Fernández Collado, 2005: cap. 1.

– Europa

En territorio europeo, la evolución de las relaciones públicas se ligó a la política de esa época, como lo exponen Wilcox, Cameron & Xifra (2006: 39):

En Alemania durante la revolución industrial surgía la necesidad de informar al público todo lo relacionado con la realidad que rodeaba a las empresas, evidenciada esta por la Krupp Company, primera en su ramo industrial de ese país que apoyaba el armamento nazi; Alfred Krupp, asumiendo el cargo superior, su objetivo era informar al público sobre las operaciones de la fábrica, logro que asumió su hijo Friedrich Alfred Krupp, al crear la oficina de información en 1901.

Esta apertura impulsó a que las industrias se consolidaran poco a poco, dando origen a un gran número de oficinas de relaciones públicas por el resto de Europa, identificando Wilcox, Cameron & Xifra que en 1910 en el Reino Unido, la compañía Marconi crea el primer departamento para divulgar comunicados de prensa y un año más tarde se realiza la primera campaña de relaciones públicas, dirigida por el ministro David Lloyd para dar a conocer las ventajas de la National Insurance sin contar con éxito, esto generó una publicidad negativa, lo que llevó a pensar que la gestión de las relaciones públicas no puede ser tomada a la ligera, evidenciando que el desconocimiento del público trae graves consecuencias.

El Reino Unido ha mantenido una fuerte relación con las relaciones públicas, especialmente después de la segunda guerra mundial.

– Colombia

Se ha indagado sobre sus orígenes a través de una serie de tesis de grado de la carrera de comunicación social y periodismo de la Pontificia Universidad Javeriana, en la que exponen como las relaciones públicas en comparación con EE.UU. y Europa, presentó un desarrollo tardío. Su inicio en los años setenta es pragmático, debido al ofrecimiento de servicios por parte de algunas personas a título personal a las empresas y a los diferentes medios de difusión. Una década después se crearon las agencias, las multinacionales se dispersan en el territorio dando paso al auge de las comunicaciones.

Una de las tesis expresa que en Colombia los relacionistas públicos no tenían la misma aceptación que en Estados Unidos, era considerados profesionales carentes de conocimientos en las áreas administrativa, financiera, de manejo de personal y de mercadeo (citado por Cortés, 2008: 49).

Su rol dentro de las compañías no tenía aceptación como en los países desarrollados, no se consideraba esta como una labor importante, otros profesionales podían desarrollar su papel.

Se tenía la creencia en el ambiente empresarial que estas consistían en un solo aspecto, el social (almuerzos, cócteles, cenas), lo encasillaban en trabajos para los abogados o los diplomáticos, sin llegar a valorarlas como acciones y estrategias efectivas de comunicación.

En el año 1994, dieciséis empresas de relaciones públicas se encontraban en la cúspide de la jerarquía empresarial, pero su labor no abarcaba al cliente interno y externo.

Su gran desarrollo es en el año 1998, las empresas conocen y valoran la importancia de su gestión desde diferentes frentes e involucran y gestionan relaciones externas, relación con los medios, correo directo especializado, manejo de crisis, buena imagen corporativa, patrocinio, organización de eventos; entre otras, aún falta que se catalogue como herramienta poderosa de comunicación (Arroyabe, 1998: 36).

El crecimiento económico de los llamados países en desarrollo, el cambiante ambiente de los medios de comunicación, el auge de la privatización de empresas y un mayor consumismo, están aportando hoy enormes oportunidades y desafíos para el campo de las relaciones públicas en Latinoamérica y Colombia no es ajena a estas circunstancias.

2. DEFINICIONES DE RELACIONES PÚBLICAS

Son muchas las definiciones que se pueden encontrar cuando se quiere indagar acerca de las relaciones públicas. Algunas de ellas tienen un origen netamente económico otras tienden a acercarse a la causa humanista, veamos algunas para poder realizar un ejercicio, con el propósito de identificar el objetivo y las acciones de las relaciones públicas en su práctica.

Philip Kotler, en su libro *Dirección de marketing*, señala que las relaciones públicas comprenden una variedad de programas diseñados para promover la imagen de la empresa o sus productos particulares (2004: 542).

Lamb, Hair & McDaniel, por su parte, señalan que las relaciones públicas son el elemento que evalúa las actitudes públicas, identifica temas que pueden producir una preocupación pública y ejecuta programas para la comprensión y aceptación de sus públicos, evaluando las actitudes de éstos y las acciones de la empresa (2011: 577).

En la tercera edición del *Webster's New International Dictionary* (2006), las relaciones públicas constituyen la función administrativa que evalúa las actitudes del público, identifica las políticas y los procedimientos de una organización con el interés público y ejecuta un programa de acción y comunicación para generar la comprensión y la aceptación del público.

La Internacional Public Relations Association (IPRA) señala en su página web oficial y citado por Caldevilla que:

Las relaciones públicas son una función directiva de carácter cuantitativo y organizado, por medio de la cual organizaciones e instituciones públicas y privadas tratan de conquistar y mantener la comprensión, la simpatía y el apoyo de aquellos públicos con

los que están o deberán estar vinculados a través de la evaluación de la opinión pública sobre la obra propia, a fin de concordar en todo lo posible las orientaciones y procedimientos propios y obtener por medio de una información amplia y difundida, una cooperación productiva y una realización más eficaz de los intereses comunes (2001: § 2).

Para Scott M. Cutlip, Allen H. Center y Glen M. Broom, las relaciones públicas constituyen "la función de dirección que identifica, define y mantiene relaciones mutuamente beneficiosas entre una organización y los diversos públicos de los que depende su éxito o fracaso" (2006: 24).

James E. Grunig y Todd Hunt la definen como "la dirección y gestión de la comunicación entre una organización y sus públicos" (2003: 73).

Lawrence W. Long y Vincent Hazleton la definen como "una función directiva de comunicación a través de la cual las organizaciones se adaptan, alteran o mantiene su entorno con el objetivo de lograr sus fines como organización" (citado por Wilcox, Cameron & Xifra, 2006: 7).

Sir John Harvey Jones escribió en *The Economist*, el 16 de marzo de 1989, que las actividades a las cuales se debe dedicar el presidente de una compañía son la planificación estratégica y las relaciones públicas. "El presidente de la compañía o director ejecutivo debe tener un interés personal en la organización de las relaciones públicas, pero habitualmente delega esta responsabilidad en un miembro del consejo o un jefe de departamento".

Desde una perspectiva europea se puede enunciar acciones que permiten dar nuevas definiciones, como son que las relaciones públicas crean y fortalecen la confianza, la comprensión y la simpatía; acaparan la atención, el interés y la necesidad; crean y mantienen relaciones y comunicaciones; crean una comprensión y aceptación mutuas; articulan, representan y ajustan los intereses; influyen sobre la opinión pública; crean el consenso.

Antonio Castillo, en su libro *Introducción a las relaciones públicas* (2010), así lo enuncia:

La tendencia actual de los profesionales de relaciones públicas es la combinación de las actividades internas y externas. Es decir, las organizaciones que tienen su propio responsable de relaciones públicas recurren a los servicios de empresas

externas para desarrollar diversas estrategias que internamente no se pueden acometer o para potenciar las acciones realizadas en el interior (2010: 61).

Lesly (como se citó en Castillo, 2010) complementa las diferentes actividades a realizar en el campo de las relaciones públicas:

Asesora a la dirección y al servicio de relaciones públicas de la organización sobre asuntos de relaciones o de opinión pública que afectan a la misma.

Facilita los servicios de relaciones públicas que el cliente necesita.

Apoya y fomenta proyectos especiales.

Estudia la situación del cliente, da recomendaciones sobre actuaciones hacia éste (2010: 60).

Es tal su importancia que las técnicas y las estrategias llevadas a cabo trascienden a los diferentes públicos y a áreas como la de mercadeo al establecer interrelaciones más complejas, impredecibles y diversas. Al ser una actividad planificada y gestionada desde la dirección como tomadora de decisiones impactando a toda la organización.

Tabla 4. Concepto tradicional y concepto gerencial de las relaciones públicas

Concepto	Definición	Actividades
Tradicional	Su intención es expresar su aspecto funcional: identificar los intereses del público de una institución, lucrativa o no.	Establecer procesos con los públicos internos y externos de la organización de una manera recíproca. Conocer e investigar sus necesidades y establecer los cambios necesarios para una mejora de las relaciones mutuas.
Gerencial	Hace énfasis en la perspectiva directiva o gerencial de las relaciones públicas, como estrategia para la consecución de los objetivos organizativos.	Van más allá de las comunicativas, deben interpretar, conocer e investigar el entorno inmediato y lejano para promover las acciones necesarias para el mantenimiento de la organización. Debe estar en disposición de participar en el proceso estratégico de las organizaciones y servir de fuente de comunicación entre organización y públicos.

Tomado de Castillo, 2010: 62-63.

3. OPINIÓN PÚBLICA: MATERIA PRIMA DE LAS RELACIONES PÚBLICAS

El concepto de *opinión pública* ha cambiado a través de los años, en la edad media se le denominaba la *vox populi* que significaba voz del pueblo, que era canalizada en Roma por el César, utilizando medios de sondeo en las calles para conocer cómo se percibía el mandato por parte de sus súbditos con el único fin de medir sus ánimos y así contar con unas apreciaciones más certeras que el simple informe de sus colaboradores.

Se puede mencionar como el mayor incursor del concepto de opinión pública a Sócrates, quién planteó que por medio de la retórica era posible manipular a las masas y de esa manera persuadirlos de seguir los fines del orador. Mientras en Egipto las quejas se expresaban en papiros y constituían una forma de expresión importante para el imperio, se podía medir la satisfacción del pueblo.

Se citan algunas definiciones de opinión pública.

Cutlip & Center:

Conjunto de opiniones individuales, sobre el proceso dinámico (1998: 47).

Bernays:

El relacionista público debe trabajar con ese material vago y mal comprendido: la opinión pública (1923: 47).

Para Bernays, el carácter y los orígenes de la opinión pública, los factores que conforman la psiquis individual y la psiquis de grupo han de entenderse si queremos práctica e inteligente la profesión. Por ello, la opinión pública no necesariamente es entendida por todas aquellas personas a quienes dirigimos cualquier tipo de información o a quienes

nos enfrentamos, razón por la cual exige un trabajo estructurado donde cada una de las actividades programadas estén acordes con el grupo objetivo predeterminado.

La opinión pública existe y es medible tenerla a favor de la organización influye verazmente para atraer público, razón por la cual la auditoría debe ser implacable frente a las acciones de las empresas con el fin de transmitir transparencia de ésta. Esto permite se construya una relación benéfica entre las empresas y sus *stakeholders* (grupos con poder real o potencial para influir en las decisiones gerenciales), logrando su apoyo, pero, sí se llegar a esconder información o a menospreciar su poder, ese amigo pasivo se convierte en el más temible enemigo implacable y mortal para la organización.

Es indispensable medir la opinión pública, su manejo acertado depende en las relaciones públicas de la identificación de las clases de público y sus vínculos con la organización; se considera una fuerza influyente siempre y cuando se sepa encaminar, no es que sea manipulable pero si podemos hablar de convicciones versátiles que exigen transparencias de sus líderes y calidad en los procesos empresariales.

Para las relaciones públicas éste es un proceso dinámico interpersonal y colectivo que afecta a comunidades con la capacidad de actuar similarmente.

La opinión pública se puede medir, según Cutlip & Center (2001), a partir de cuatro factores que relacionamos a continuación y se consolidan en la gráfica 4.

- *Orientación.* Es la disposición positiva, negativa o neutra, algunos casos a favor, en contra o indiferente, es reflejada por los medios de comunicación.
- *Intensidad.* Se presenta con fuerza, en total acuerdo, desacuerdo, total desacuerdo, a partir de los sentimientos públicos.
- *Estabilidad.* Se manifiesta en un tiempo determinado, misma orientación e intensidad, se puede ver afectado por hechos significativos o crisis.
- *Apoyo de la información.* Hay conocimiento público sobre el tema, mide el grado en que las personas piensan en que su opinión es compartida.

Gráfica 4. Opinión pública



Adaptado de Cutlip & Center, 2001.

Por otro lado, Kuppler: (como se citó en Cortés, 2008) define a los líderes de opinión como:

Personajes entremezclados en la sociedad, los cuales reciben más información de los medios, ya que están más expuestos a la información, transmiten ideas aceptadas en la comunidad, líderes de poder, influencia visible en el público, se expone a ellos voluntariamente (2008: 66).

Es importante la opinión pública por ser la esencia que debe manejar el relacionista público en el desarrollo de su gestión comunicativa, de su acertado manejo depende el éxito de sus estrategias pueden ser muy bien diseñadas pero si no se tiene en cuenta el público al que van dirigidas probablemente no se tenga éxito.

4. DISCIPLINAS QUE SE RELACIONAN CON EL CONCEPTO DE RELACIONES PÚBLICAS

La comunicación, como campo interdisciplinar, interactúa con otras ciencias y disciplinas para el desarrollo y fortalecimiento de su campo de acción, logrando con ello una mirada más amplia y real, como lo relaciona Antonio di Genova, en su artículo «Relaciones públicas: una mirada interdisciplinar» (2002), al destacar la vinculación de otras ciencias siendo pertinente su mención, y a su vez exigiendo conocer el pensamiento de la gente de la época en materia política, de negocios, educación, ciencia, arte, industria, gobierno entre otras con el objetivo de establecer excelentes y adecuadas relaciones públicas (Mercado, 2002). Entre ellas podemos reseñar:

– Psicología

- Le aporta el conocimiento individual, conductas, motivaciones, necesidades, el “yo”. A cada una de las tres.
- En las relaciones públicas resulta primordial conocer las inclinaciones humanas, como por ejemplo las ideas de una persona acerca de lo agradable o desagradable que, aunque sólo sea en la imaginación, crea profundos resentimientos, y por eso al tratar con seres humanos hay que considerarlos en su individualidad y en su conjunto, con sus miedos y sus ideales, tradiciones, razones y sin razones.
- Motivación, personalidad y conducta son aspectos propios de la psicología que están directamente vinculados con la tarea de las relaciones públicas, la publicidad y el *marketing*.

– Sociología

- Esta ciencia estudia el comportamiento de los seres humanos en sociedad y tiene en cuenta dos hechos básicos:
- La conducta de los seres humanos que muestra pautas regulares y recurrentes,
- Las personas no son criaturas aisladas, sino que son seres sociales.

El manejo de conceptos tales como roles, status, prestigio, estima, grupo de pertenencia y de referencia, dinámica grupal, al igual que la metodología de investigación social, resulta imprescindible en el diseño de cualquier acción de relaciones públicas, publicidad o *marketing*.

– Antropología

- Es el estudio del origen, características y desarrollo de los grupos humanos como genero biológico y de las comunidades como creadoras de culturas.
- La Antropología social está más acotada en el estudio de los sistemas de parentesco, organización política, procedimientos legales y ritos religiosos.
- Desarrolla reconstrucciones o comparaciones, atendiendo a la descripción y análisis de lo dado y orientado a la posibilidad de aplicación de los conocimientos para generar cambios culturales dirigidos a satisfacer necesidades de administraciones, gobiernos y compañías.

– Psicología social

- Esta ciencia intenta descubrir la articulación que existe entre el individuo y la sociedad, esto no es tan simple ya que no es posible concebir una sociedad sin personas, ni una persona sin sociedad.

– Estadística

- La estadística como técnica se refiere a los métodos que se aplican para recopilar, organizar, resumir, presentar y analizar datos numéricos, modalidades o cualidades relativas a un conjunto de individuos o hechos que se observan a los efectos de describir situaciones y extraer conclusiones basadas a los citados procedimientos.

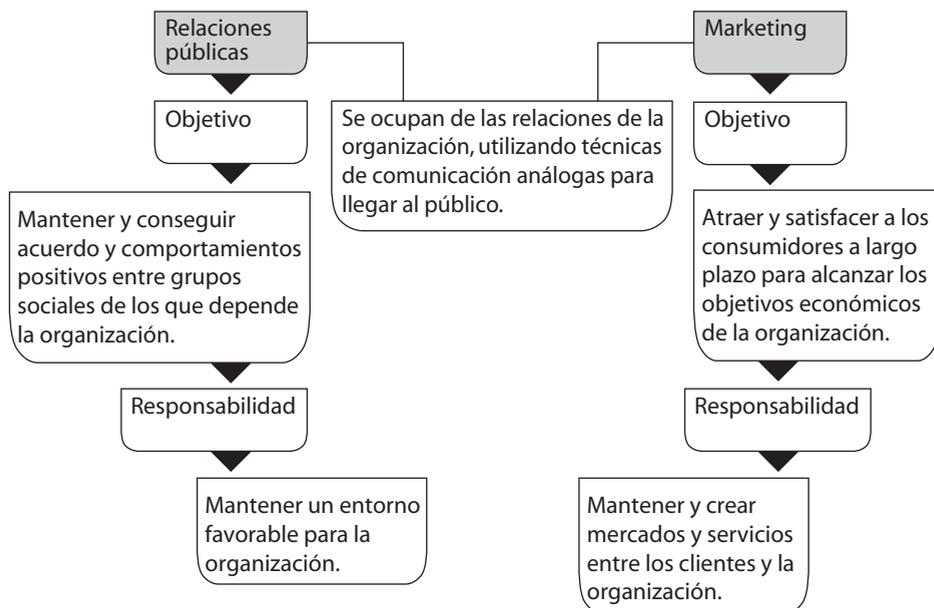
– **Semiología**

- Es la ciencia que estudia la vida y las leyes de los signos en la vida social. Se pueden considerar tres dimensiones propias del signo:
- La semiótica. Es la relación entre el signo y lo que éste denota.
- La sintáctica. Es la relación de los signos entre sí.

5. DIFERENCIAS ENTRE RELACIONES PÚBLICAS Y MARKETING

Aunque estos dos campos del conocimiento se ocupan de las relaciones de la organización, sus objetivos son diferentes. Retomando lo expuesto por Wilcox, Cameron & Xifra (2006), las gráficas 5 y 6, junto con la tabla 5, confirman e identifican dichas diferencias.

Gráfica 5. Relaciones públicas y *marketing*



Adaptado de Wilcox, Cameron & Xifra, 2006: 16.

6. DIFERENCIAS ENTRE RELACIONES PÚBLICAS Y PUBLICIDAD

Podemos apreciar que los públicos objetivos son diferentes al igual que su modelo de comunicación y su acción, según el campo del conocimiento. Pero muchas veces se dificulta su comprensión y análisis, por ello se construye la gráfica 6 y la tabla 5.

Gráfica 6. Relaciones públicas y publicidad



Adaptado de Wilcox, Cameron & Xifra, 2006: 15.

Tabla 5. Paralelo entre relaciones públicas y publicidad

	Relaciones públicas	Publicidad
Semejanzas	<p>Pertenecen al mundo del <i>marketing</i>. Sustentadas en cuatro pilares básicos: producto, precio, promoción y distribución. Son acciones de promoción: comunicación de la empresa y de sus productos y servicios, con los diferentes públicos y audiencias que le interesen.</p>	
Diferencias	<p>Establece y mantiene una comunicación bidireccional entre la empresa y sus públicos.</p>	<p>Se utiliza para conseguir determinados resultados comerciales en un corto período de tiempo.</p>
	<p>Diseña técnicas bidireccionales (emisor-receptor-emisor), a través de mensajes selectivos, en muy distintos canales, hechos a la medida de las necesidades e intereses de cada público o audiencia.</p>	<p>En la mayoría de los casos, desarrolla técnicas para llegar al mayor número de personas con el mínimo coste posible, a través de un mensaje unidireccional, en determinados canales de comunicación.</p>
	<p>Incluye, desde los empleados y accionistas, hasta las autoridades y la opinión pública en general. A mayor número de públicos, mayor variedad de mensajes y canales.</p>	<p>Los públicos de la publicidad son generalmente los clientes y distribuidores.</p>
	<p>Busca la comprensión mutua entre la empresa y sus públicos: se recomienda revisar permanentemente las fortalezas y debilidades, así como las amenazas y oportunidades de la empresa, para afrontar cualquier problema que pueda aparecer.</p>	<p>El objetivo fundamental de la publicidad es el aumento de las ventas.</p>

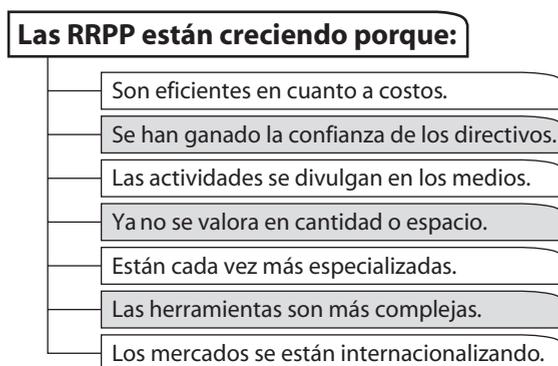
Adaptado de Wilcox, Cameron & Xifra, 2006: 15.

7. ASPECTOS DE LAS RELACIONES PÚBLICAS

Son múltiples los autores que han dado una serie de razones por las cuales las relaciones públicas son esenciales para la vida moderna, y aquí las consolidamos mostrándolas en los diferentes apartados de este capítulo y en las gráficas 7 y 8. Las relaciones públicas son esenciales para la vida moderna, debido a multitud de razones:

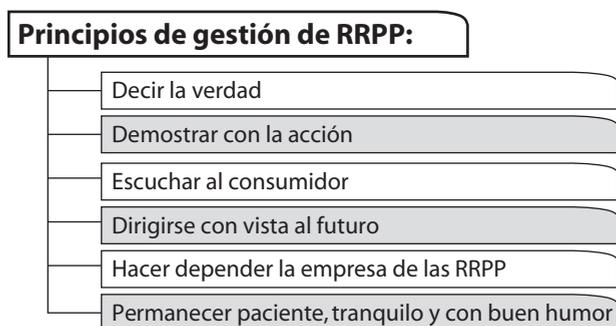
- Fuerte y continuo crecimiento demográfico.
- Adelantos científicos y tecnológicos.
- La revolución de las telecomunicaciones.
- La creciente interdependencia de la compleja sociedad mundial.
- La globalización.
- Crecimiento social.

Gráfica 7. Crecimiento de las relaciones públicas



Adaptado de diferentes autores basados en Arthur W. Page.

Gráfica 8. Gestión de las relaciones públicas



Adaptado de diferentes autores basados en Arthur W. Page.

– Necesidades básicas para ejercer las relaciones públicas

- *Libertad política.* Entendida como la ausencia de trabas o impedimentos que limitan la libertad de expresión de la voluntad de los ciudadanos.
- *Pluralidad partidaria.* Régimen de libertad y la posibilidad real de ejercer el derecho a plantear alternativas de acuerdo con las reglas democráticas.
- *Situación económica-social.* Debe ser la adecuada entre el capitalismo y democracia.

– Objetivos principales de las relaciones públicas

- Consolidación y proyección de la imagen de la organización.
- Generar opinión pública.
- Comunicación de doble vía con los sectores involucrados.
- Publicidad institucional de la empresa.
- Afianzamiento del factor humano.
- Servir de apoyo al área de comercialización.
- Realización de campañas destinadas a promover y hacer conocer aspectos determinados de la empresa.
- Difusión a nivel de prensa.

- Ceremonial y protocolo.
- Atraer buen personal y reducir el riesgo de la deserción de los trabajadores.
- Prevenir conflictos y malas interpretaciones.
- Fomento del respeto mutuo y la responsabilidad social.

– **Alcance de las relaciones públicas**

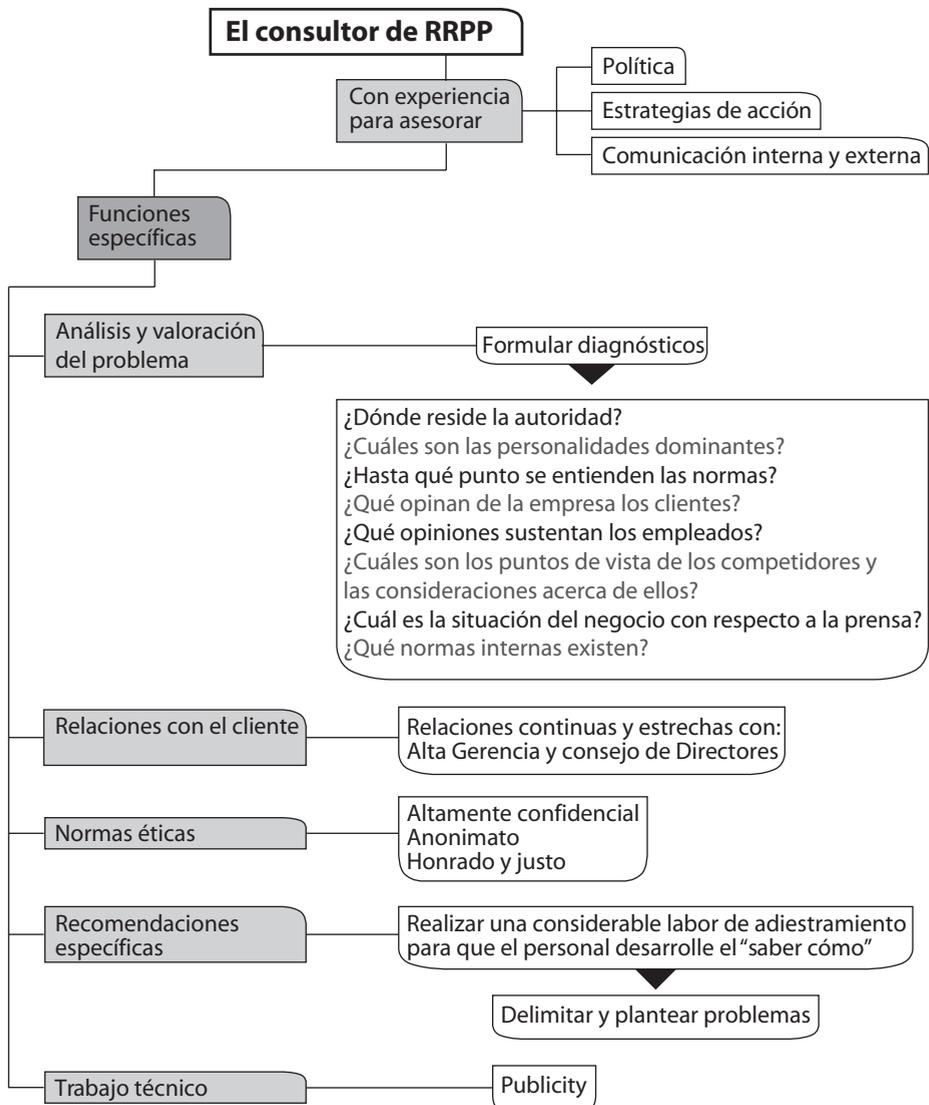
- Las operaciones de las relaciones públicas tienen su alcance en cualquier esfera de la vida de los negocios y las instituciones sociales:
- Gobierno.
- Negocios e industrias en general: pequeña, mediana, grande a nivel local e internacional.
- Asuntos de orden social y comunitario.
- Instituciones educativas, universidades, institutos, entre otras.

– **Actividades que se ejercen dentro de las relaciones públicas**

- Análisis de la imagen organizacional en los medios de difusión.
- Campañas de imagen corporativa.
- Comunicación y promoción.
- Estrategias y programas de manejo de la comunicación en situaciones de crisis.
- Entrenamiento en relaciones con medios de difusión.
- Investigación de opinión y de mercados.
- Organización de eventos. Congresos, conferencias de prensa, etc.
- Programas integrales de comunicación interna.
- Programas integrales de relaciones públicas, comunicación corporativa y organizacional.
- Producción de piezas de comunicación interna y externa, revistas para empleados, informes anuales, folletos corporativos, etc.
- Relaciones con la comunidad.

- Relaciones con medios de comunicación.
 - Servicios de información (síntesis y análisis).
- **Canales de comunicación para las relaciones públicas**
- *Primer canal.* Las notas de prensa o reportajes acerca de la empresa. Estos elementos se utilizan cuando se requiere enviar un mensaje de comunicación masiva al auditorio.
 - *Segundo canal.* Las comunicaciones a un auditorio en grupo, estas pueden tomar la forma de conferencias de prensa, recorridos para reporteros en las instalaciones, folletos impresos de la empresa o pláticas a asociaciones civiles y profesionales.
 - *Tercer canal.* Las comunicaciones personales, en este caso, directivos de la empresa llevan a cabo actividades de cabildeo con funcionarios gubernamentales o el personal del área de relaciones públicas buscando lograr menciones en radio o televisión (*free press*), forjando relaciones estrechas con locutores y directivos de los medios masivos de comunicación.
- **Características de las relaciones públicas**
- *Alta credibilidad.* Los artículos o notas informativas resultan más creíbles para los consumidores que los anuncios.
 - *Fuera de guardia.* Las relaciones públicas pueden alcanzar a muchos prospectos que pueden haber evadido a los vendedores y anuncios. El mensaje es recibido por los consumidores como noticias no como una comunicación de ventas.
 - *Dramatización.* Las relaciones públicas tienen, como la publicidad, un potencial para dramatizar un producto o compañía.
- **Limitaciones de las relaciones públicas**
- La empresa tiene poco o nulo control sobre lo que se dice en un artículo de prensa o en una noticia televisiva.
 - No existe ninguna garantía de que el mensaje aparezca en la radio, televisión o los medios impresos.
 - Es posible que los medios de comunicación consideren que el mensaje no tiene suficiente interés para darlo a conocer.

Gráfica 9. El consultor de relaciones públicas



Adaptado de Wilcox, Cameron & Xifra, 2006: 15.

- Una empresa no puede controlar cuándo se difundirá el mensaje y tampoco existe la posibilidad de repetición de los anuncios.
- La publicidad "no pagada" no es en absoluto gratuita, a pesar de que no existen costos por los tiempos y espacios logrados, el

tener personal que se dedique a esta función o el contratar una agencia especializada puede resultar costoso.

– Función

En la actualidad, la función de las relaciones públicas se traduce como "aquel conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones entre los miembros de una organización y entre la organización y los demás sectores de la opinión pública". Esta actividad es ejercida por el consultor de relaciones públicas, el cual se caracteriza por su experiencia, trayectoria y conocimiento en el campo de la consultoría, como se aprecia en la gráfica 9, donde se identifica su rol.

8. RELACIONES PÚBLICAS APLICADAS A DIFERENTES SECTORES EMPRESARIALES

El ejercicio de las relaciones públicas está presente en diferentes sectores con objetivos, públicos y estrategias diversas orientadas hacia los grupos de interés, quienes están al tanto de las acciones que se lleven a cabo. En la tabla 6, se consolidan los sectores y cómo se aplican las relaciones públicas en éstos, como guía.

Tabla 6. Comparativo de relaciones públicas en sectores empresariales

Sector	Definición	Modelo	Objetivo final	Públicos	Estrategias	Gestión y acciones	Medios
Instituciones educativas	Mejorar el prestigio de la institución.	Bidireccional	Buscar la mejora y el bienestar de todos los individuos pertenecientes a la institución educativa.	Alumnos antiguos, padres de familia o acudientes, alumnos potenciales personal docente, administrativo, gobierno y público en general.	Organización de reuniones y visitas.	Capacitación adecuada del personal educativo, conocimiento del plan educativo institucional.	Publicación de boletines
	Es la gestión que se implementa con el fin de fomentar el intercambio académico y cultural de los estudiantes, directivos y cuerpo docente al extranjero, con el fin de enriquecer la experiencia de éstos, en aras de contribuir a un mejoramiento de procesos de pensamiento y de competitividad	Multidireccional	Fortalecer la imagen de la Universidad en procesos de liderazgo y calidad total en otros países.	Ministerios embajadas universidades en el extranjero.	Consecución de base de datos de las universidades en el otro país. Lobby. Generación de propuestas de ventajas para ambas partes.	Reingeniería. Mejoramiento continuo. Responsabilidad social.	Lobby Internet Comunicados Reuniones Ferias
	Es la gestión que permite establecer sólidas relaciones con instituciones de diversas instancias que permitan hacer una lectura de los procesos de calidad y competitividad de los públicos internos de la Universidad, con el fin de mantener y solidificar la imagen de ésta.	Unidireccional	Fortalecer la imagen de la Universidad en procesos de liderazgo y calidad total en otros países.	Medios de comunicación. Universidades. Colegios. Opinión pública. Empresas. Ministerios. ONG.	Involucrar a los diversos públicos internos en actividades de relevancia social, cultural y económica. Responsabilidad social.	Convocatorias internas. Participación en actividades de exhibición y formación. Prensa.	
	Es la gestión capaz de generar sentido de pertenencia en los públicos internos y potencializar e involucrarlos en los diversos procesos que se dan al interior.	Bidireccional	Crear flujos de comunicación en los que los públicos internos tengan claro como participar. Difusión de las actividades y diversos procesos que se gestan al interior de la Universidad.	Directivos. Docentes. Estudiantes. Outsourcing. Accionistas.	Involucrar a los diversos públicos internos en actividades de relevancia social, cultural y económica que se plantean tanto al interior como al exterior.	Optimización y creación de espacios de divulgación de las actividades dentro y fuera de la universidad.	Cartelera. Boletín. Intranet. Correo directo.

Continúa página siguiente

Sector	Definición	Modelo	Objetivo final	Públicos	Estrategias	Gestión y acciones	Medios
Instituciones de salud	El manejo adecuado de los tecnicismos médicos y científicos enfocados a los pacientes de manera sencilla.	Bidireccional	Mantener la constante comunicación de las áreas para conocer la situación de los pacientes.	Gobierno, Pacientes, familiares, distribuidores.	Organización periódica de reuniones internas, capacitación del personal.	Capacitación por medio de conferencias reuniones y pláticas informativas y servicio médicos en general.	Publicación de boletines. Cartas. Contactos con medios masivos. Afiches. Carteleras. Radiofonía interna.
Instituciones de turismo	Brindar información completa, segura y verás a todo tipo de turista.	Bidireccional	Desarrollo económico y cultural de un país por medio del turismo.	Externo: turistas potenciales y organizaciones similares.	Búsqueda de ferias internacionales para promover un lugar como sitio turístico, conocer las temporadas vacacionales de cada país. Capacitación del personal.	Creación de folletos informativos acerca de las ventajas que ofrece cada región.	Creación de folletos informativos acerca de las ventajas que ofrece cada región.
	Es la gestión que se centra en mantener o mejorar la imagen de un país, por medio de los tópicos que se consideran positivos, a través del reconocimiento de los diversos componentes que hacen atractivo un país (gente, cultura, música, arquitectura, riqueza biológica etc.).	Multidireccional	Crear estrategias que permitan asimilar los aspectos enriquecedores de un país en otro. Fortalecer la economía.	Externo: clientes particulares y organizaciones	Alianzas con otros países. Vender escenarios propicios para gestionar proyectos internacionales. Responsabilidad social. Creación e implementación de paquetes atractivos para el público.	Investigación de los tópicos positivos que tiene el país para ofrecerle al mundo. Alianzas con hoteles, empresas de transporte aéreo, terrestre y marítimo, restaurantes, sitios de interés.	Prensa. Radio. TV. BTL. Cine. Literatura. Material POP. Publireportajes. Concursos. Congresos. Negocios.
	Es la gestión capaz de generar sentido de pertenencia en los públicos internos y potencializar e involucrarlos en los diversos procesos que se dan al interior.	Bidireccional	Crear flujos de comunicación en los que los públicos internos tengan claro como participar. Difusión de las actividades y diversos procesos que se gestan al interior.	Interno: directivos. Outsourcing. Accionistas.	Involucrar a los diversos públicos internos en actividades de relevancia social, cultural y económica que se plantean tanto al interior como al exterior.	Optimización y creación de espacios de divulgación de las actividades dentro y fuera de la Universidad.	Cartelera. Boletín. Correo directo. Reuniones.
Restaurantes y hoteles	En este campo, el objetivo de las relaciones públicas es ayudar o apoyar los esfuerzos de ventas y de operación de cada uno de los hoteles y restaurantes.	Bidireccional	Desarrollo económico y cultural de un país por medio del turismo.	Turistas en general. Empresarios.	Capacitación del personal, servicio extremo al cliente, información verás en cuanto a servicios y tarifas.	Presencia en eventos internacionales, creación e implementación de eventos con reconocimiento en las regiones potenciales del país.	Distribución de folletos. Stands en ferias. Medios masivos de comunicación (TV, radio, prensa).
	Es la gestión que permite hacer del lugar el único destino definido en una visita al país donde se encuentra el Hotel y/o el restaurante.	Unidireccional	Fortalecer y posicionar la imagen de la organización en procesos calidad total y servicio al cliente y exclusividad en otros países.	Externo: clientes (particulares y organizaciones)	La escogencia del capital humano. La calidad de los servicios ofrecidos. Alianzas y manejo de paquetes para empresas de alto prestigio.	Investigación de mercados.	Prensa. Radio. Televisión. Voz a voz. Eventos de carácter exclusivo.
	Es la gestión capaz de generar sentido de pertenencia en los públicos internos y potencializar e involucrarlos en los diversos procesos que se dan al interior.	Bidireccional de la organización para el cliente y del cliente para la organización.	Crear flujos de comunicación en los que los públicos internos tengan claro como participar. Difusión de las actividades y diversos procesos que se gestan al interior, pero desde el departamento de competencia.	La organización.		Optimización y creación de espacios de divulgación de las actividades	Cartelera. Boletín. Página web. Reuniones. Memorandos.

continúa página siguiente

Sector	Definición	Modelo	Objetivo final	Públicos	Estrategias	Gestión y acciones	Medios
Instituciones internacionales	Interacción entre públicos de diferentes países, reconocimiento a nivel internacional de la organización o país que se representa. Es la gestión que se implementa con el fin de fomentar un intercambio benéfico para las partes que se encuentran en "negociación".	Bidireccional, dependiendo del tipo de gestión y del tipo de organización.	Influir sobre las políticas internacionales de otros países así como las acciones y opiniones del público. Mejoramiento de los procesos de carácter social, económico, cultural, político, en las que sea viable la intervención de la cooperación	Comunidades y organizaciones internacionales. ONG. Gobiernos. Ministerios. Embajadas. Multinacionales. Instituciones públicas y privadas en el extranjero.	Capacitación en cuanto a conocimiento de políticas e idiomas, costumbres comunicativas, económicas y alianzas. ¿Qué necesito? ¿Qué tengo? ¿Qué doy? ¿Qué recibo? Responsabilidad social.	Promoción turística. Diplomacia. Manejo de las normas de identidad. Protocolo. Concertación. Análisis de los tópicos de los que se estén negociando. Investigación de impacto social en los procesos que se estén negociando, como justificación del proyecto.	Medios masivos de comunicación congresos, cartas, tratados, comunicados. Debe saber cómo manejar cada medio, con el fin de implementarlos de manera oportuna y eficaz.
Pymes	Posicionamiento y reconocimiento.	Bidireccional	Crear recordación y necesidades en el consumidor.	Consumidores. Clientes en medios masivos.	Manejo adecuado del marketing.	Se vale de la publicidad para posicionar, crear o mantener una imagen.	Medios masivos de comunicación.
	Depende de la naturaleza de cada empresa.	Crear espacios laborales que permitan un fomento de las diversas actividades económicas de las que se pueda valer una comunidad.	Crear espacios laborales que permitan un fomento de las diversas actividades económicas de las que se pueda valer una comunidad.	Depende de la naturaleza de cada empresa.	Alianzas con ONG. Competitividad en precios y tiempo de ejecución de una labor. Responsabilidad social.	Investigación del mercado objetivo. Mano de obra barata. Alternatividad en los procesos.	Voz a voz. Ferias de exposición. Página web. Mucho lobby .
Consultor de relaciones públicas	Asesoría y diseño de estrategias. Es la gestión que se implementa con el fin de fomentar un intercambio benéfico para las partes que se encuentran en "negociación".	Bidireccional, dependiendo del tipo de gestión y del tipo de organización.	Solución de conflictos internos o externos de una empresa. Lograr disuadir la mirada de los públicos y audiencias tanto internas como externas, de modo positivo en la organización donde se encuentra trabajando	Externo (internacional y nacional). Interno (empresarial).	Desde el yo. Comunicativas. Económicas. Alianzas. Profesionalismo ético. Proactividad. Investigación y aplicación de estrategias	Las que se consideren necesarias dentro de un plan de acción y comunicación acordes a las metas propuestas y a los vacíos de la organización. Actividades, investigaciones y ejecución de las mismas.	Debe saber cómo manejar cada medio, con el fin de implementarlos de manera oportuna y eficaz. Boletines. Planes estratégicos. Cartas.
Gubernamental	Es la gestión capaz de resolver los problemas de codificación de los mensajes que salen de procesos intelectuales a una masa que no maneja los mismos términos que se emplean al interior de una entidad gubernamental. También es capaz de manejar la opinión pública de tal manera que no afecte la estabilidad de dicha organización.	Bidireccional	Posicionar la imagen de la persona que se encuentre a la cabeza de mando y a sus procesos. Mejorar los mensajes y los canales en los que se emiten los comunicados.	Repercute a todos los públicos, pero se dirigen a los adultos.	La comunicación. La simplificación de los mensajes. La redundancia en los procesos de manejo de imagen de los personajes que están al mando. Eventos con los medios.	Flujos de información definidos. "Adobar" a los aliados en el proceso de gobierno.	Vallas. Prensa. Radio. TV. Todo lo que sea masivo. Pronunciamientos. Comunicados de prensa.

Tomado de Mercado, 2002

9. **FREE PRESS, DIVULGACIÓN Y PRENSA**

Hoy las empresas y organizaciones deben enfrentar el reto de comunicar. El empresario debe acceder a los medios de información –prensa, radio, televisión, redes sociales– para lograr reconocimiento social y la imagen que él y la compañía que representa merecen.

Corredor; FNPI; Ministerio de Educación

Para entender mejor lo que significa *free press* o divulgación & prensa se extraen datos que proponen autores como Wilcox, Cameron & Xifra; Fernández Collado; Barquero y Mercado; en sus diferentes publicaciones, y se presentan a modo de pregunta-respuesta.

– ¿Qué es *free press*?

- Obtención de publicaciones periódicas en los diferentes medios de comunicación.
- Conversión de una empresa, producto, servicio, persona, evento o ejecutoria en noticia publicable en los medios de comunicación.
- Acción estratégica de *comunicación organizacional* que busca lograr un buen concepto de los periodistas sobre la noticia enviada.
- Comunicaciones estratégicas dirigidas a la opinión pública a través de los medios de comunicación.
- Artículos o notas publicados por los periodistas en función del grado de interés que puedan despertar en los lectores o en la audiencia.

– **¿Cuáles son los alcances del *free press*?**

- Ayudar a la empresa, producto, servicio, persona, evento o ejecutoria que no sea "estrella" a llegar serlo.
- Potencia y afianza el éxito de la empresa.
- Dar a conocer, masivamente, a través de los medios de comunicación –prensa (periódicos y revistas), radio, televisión e Internet–, la empresa, producto, servicio, persona, evento o ejecutoria.
- Desarrollar la imagen de la empresa subrayando las ventajas diferenciales con la competencia.
- Mejorar la posición de la empresa en el mercado y en consecuencia, fortalecerla.
- Colaborar eficazmente en el éxito y desarrollo de nuevos productos y servicios.
- Aportar un valor agregado a la publicidad y promoción.
- Mejorar cualitativamente la imagen institucional de la empresa.
- Incrementar el número de consumidores.
- Convertir la empresa en forjadora de opinión.
- Convertir la empresa en fuente permanente de noticias para los periodistas.
- Ser fuente periodística primaria de los periodistas, antes que la competencia.

– **¿Cuáles son los públicos objetivos del *free press*?**

- Lectores de prensa y revistas.
- Radioescuchas.
- Televidentes.
- Cibernautas.

– **¿Qué medios emplea el *free press*?**

- El *free press* llega a los periodistas de los más importantes medios de comunicación nacionales y regionales.

- Televisión.
- Radio.
- Prensa.
- Revistas.
- Internet.

– **¿Cómo se caracterizan los medios para hacer el *free press*?**

- *Televisión*. Los más importantes noticieros nacionales, regionales y magazines.
- *Prensa y revistas*. Todos los periódicos nacionales, los más importantes diarios, o semanarios regionales y las principales revistas (generales y especializadas).
- *Radio*. Los programas y noticieros más escuchados.
- *Internet*. Los más visitados y consultados portales informativos.

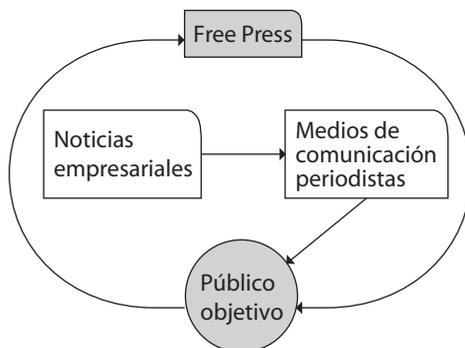
– **¿Cómo se llega a los periodistas?**

Manteniendo de manera constante buenas relaciones con los periodistas, respetando su oficio con honestidad, ética y profesionalismo en cada una de las acciones que se lleven a cabo para atraer su interés. Para lograr tal fin, es importante convocarlos periódicamente a través de:

- Comunicados, boletines o notas de prensa.
- Ruedas o reuniones de prensa.
- Carpetas de prensa.
- Eventos especiales de relaciones públicas dirigidos a los periodistas de los diferentes medios de comunicación.
- Programación de entrevistas.
- Visitas a los medios de comunicación.
- Cartas de agradecimiento o tarjetas de visitas.
- Deferencias especiales con los periodistas.

Consolidamos algunas de estas acciones y un modelo de comunicación en la gráfica 10.

Gráfica 10. Modelo de la comunicación en relaciones públicas



Adaptado de Sánchez Zuluaga, 2007.

“Alguien quiere transmitir algo a alguien a través de un medio, a lo largo del tiempo”. Este modelo de comunicación (Laswell), se adoptó como una de las primeras herramientas que facilitó la socialización de la interacción entre las empresas, y sus públicos objetivos y le permitió contar sus logros, sus actividades, su gestión, buscando una interrelación, entre la organización, sus clientes inmediatos y el medio seleccionado que posibilitará el logro de las necesidades de difusión.

– ¿Qué no es *free press*?

- Publicidad pagada.
- Ventas.
- *Merchandising*.

– ¿Qué se puede conseguir con *free press*?

Con un buen manejo de *free press* se puede conseguir:

- Mejorar la imagen o crear imagen.
- Promocionar la empresa, un producto, un servicio, una persona específica o varias, un evento, una ejecutoria y otros.
- Llegar a un público especializado por medio de una comunicación masiva, pero sectorizada y especializada.

- Potenciar la acción comercial.
- Apoyar la actividad publicitaria.
- Apoyar las acciones de promoción.
- Marcar pautas diferenciales de la compañía con respecto a la competencia.
- Ser los primeros en la mente de los periodistas cuando requieran tratar el sector al cual pertenece la empresa.

Gráfica 11. ¿Dónde se sitúa el **free press**?



Elaboración propia.

– ¿Qué puede comunicar el **free press**?

Información de una empresa, productos o servicios que sea de interés para los medios de comunicación o puede darse el caso que no lo sea, pero con el debido manejo informativo se puede lograr. Se anexan algunos ejemplos:

- Un aniversario.
- Una alianza.
- Un nombramiento.
- Un evento.
- Un nuevo equipo.

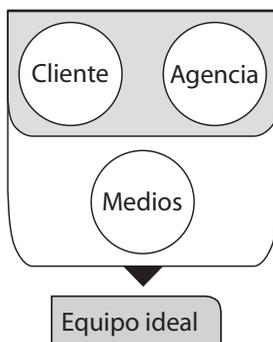
- Un nuevo producto.
- Un nuevo servicio.
- Un balance.
- Un reconocimiento.
- Estrategias corporativas, entre otros.

En fin, muchos aspectos pueden serlo. También podemos crear esas noticias, creando un premio o un evento. La *clave*: conocimiento integral de la compañía y contacto directo con sus directivas y departamentos de mercadeo.

– Costo/beneficio del *free press*

La campaña de comunicaciones externas hacia los medios de comunicación (*free press*) contribuye dentro de la campaña publicitaria y de mercadeo a generar imagen y fortalecer la empresa dentro de su sector de acción. La relación costo/beneficio que de ella se deriva es una de sus características más relevantes (ver gráfica 12).

Gráfica 12. Equipo ideal en el desarrollo del *free press*



Elaboración propia.

10. IMAGEN E IDENTIDAD CORPORATIVA

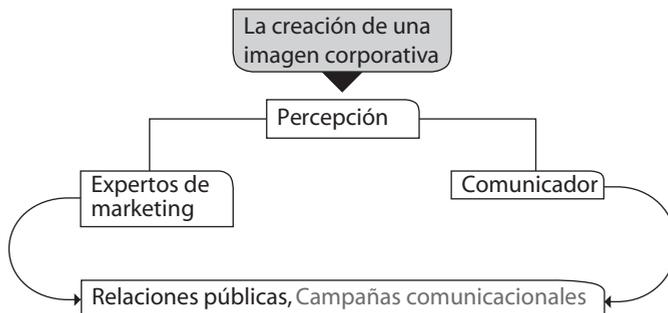
Pensar en imagen e identidad corporativa es construir lo que los públicos elaboran mentalmente de la empresa a partir de lo que comunican. Para Etkin & Schvarstein (1989), es cómo nos ven o recuerdan los demás una marca u organización. Y en complemento, Costa (2001) lo plantea como la construcción mental que elaboran los públicos de las empresas a partir de lo que éstas comunican; cómo ven o recuerdan los demás una marca u organización.

– Tipos de imagen corporativa

- La *imagen promocional* es aquella que se desarrolla con el objeto de obtener la reacción inmediata del público, adquiriendo los productos o servicios que ofrece la institución.
- La *imagen motivacional* es aquella que se desarrolla con el objeto de orientar la opinión del público hacia metas de identificación o empatía entre la institución y el público/*target*.

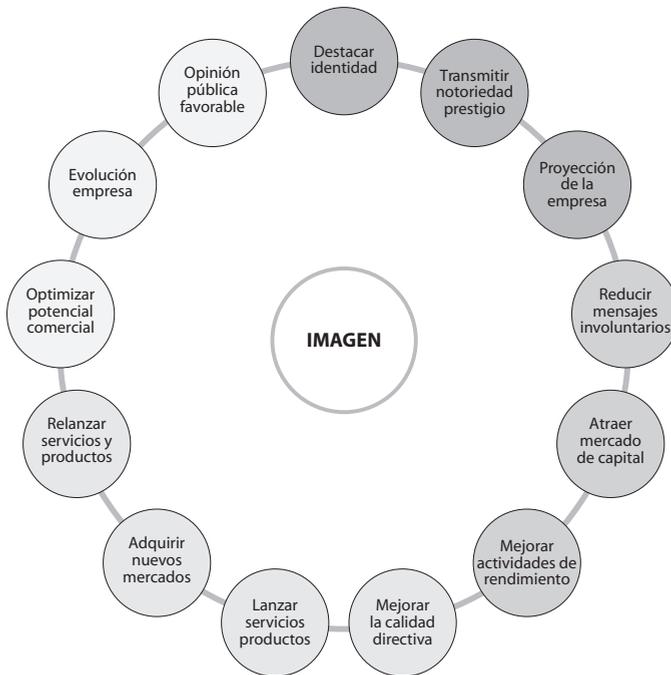
Para entender mejor estos dos conceptos, que en ocasiones tienden a confundirse, ver gráficas 13, 14, 15 y 16.

Gráfica 13. Creación de la imagen corporativa



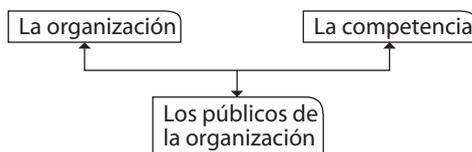
Elaboración propia.

Gráfica 14. Funciones de la imagen corporativa



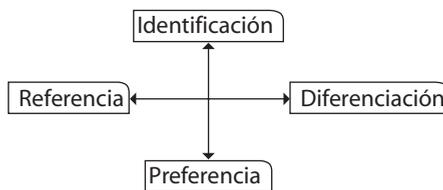
Adaptado de Villafane *et al.*, 2008.

Gráfica 15. Elementos sobre los que se construye una estrategia para la imagen corporativa



Elaboración propia.

Gráfica 16. Ejes de la estrategia

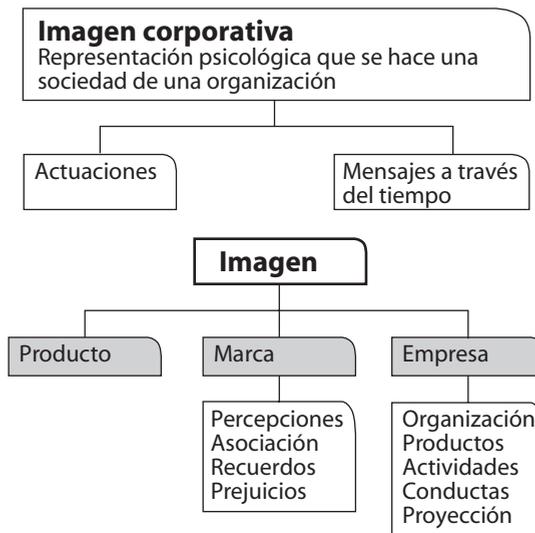


Elaboración propia.

– Etapas del plan estratégico de la imagen corporativa

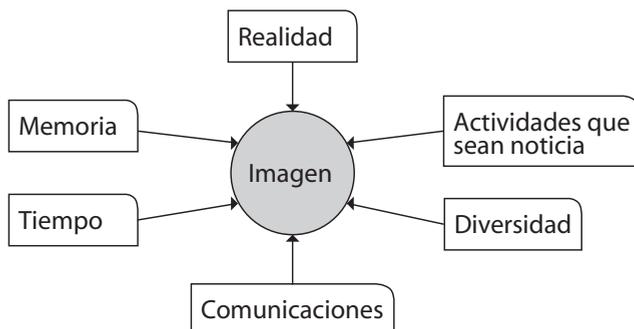
- El análisis del perfil corporativo.
- La definición del perfil corporativo.
- La comunicación del perfil corporativo.

Gráfica 17. Imagen e identidad corporativa: elementos a destacar



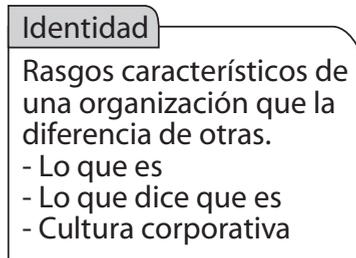
Elaboración propia.

Gráfica 18. Variables de la imagen corporativa



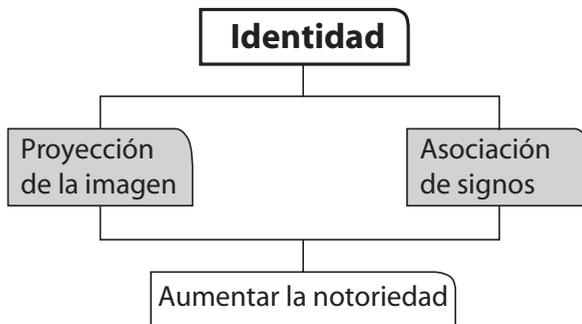
Adaptado de Villafane *et al.*, 2008.

Gráfica 19. Definición de identidad corporativa



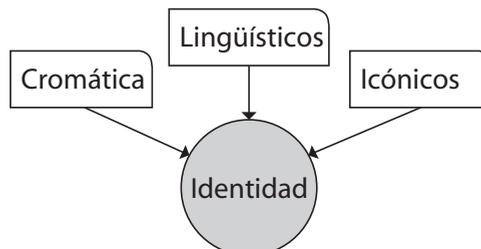
Tomado de Villafane *et al.*, 2008.

Gráfica 20. ¿Qué busca la identidad corporativa?



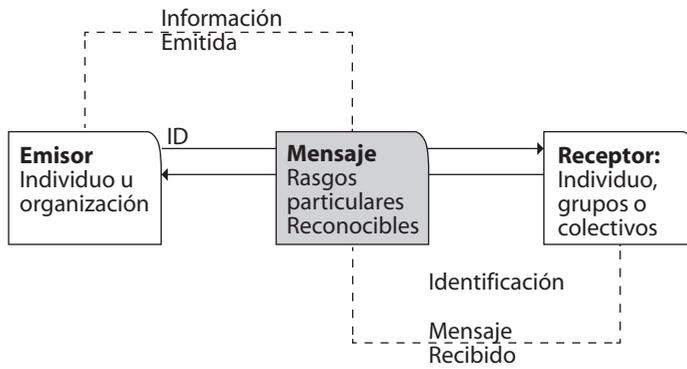
Tomado de Villafane *et al.*, 2008.

Gráfica 21. Elementos que conforman la imagen y la identidad corporativa



Adaptado de Costa, 2001; Villafane *et al.*, 2008.

Gráfica 22. Modelo de la imagen corporativa



Tomado de Costa, 2001.

11. MECENAZGO

Una de las actividades que está teniendo cada vez más interés entre las empresas es el mecenazgo; concepto tratado en el *Decálogo Dircom* (2010) y en la revista *DirCom* versión Latinoamérica (2011), por estar ligado a la idea empresarial de generar beneficios y participación social convirtiéndose las organizaciones en benefactores, con la financiación de eventos, en éste caso en el ámbito cultural, artístico y deportivo. Y catalogado como una forma de publicidad no convencional, al favorecer la imagen de las empresas o de sus intangibles, por utilizar formas de comunicación indirectas, tenues o sutiles.



Cayo Mecenazgo

Consejero de



César Augusto

El Mecenazgo es un concepto ligado a la idea empresarial de reversión y participación social en la que las organizaciones se convierten en benefactores, con la financiación de eventos, en este caso en el ámbito cultural, artístico y deportivo.

- Está catalogado entre las formas de publicidad no convencional.
- Favorecen la alta rentabilidad en cuanto a la imagen de la empresa.
- El mecenazgo genera beneficio con productos intangibles, utilizando formas de comunicación indirectas, tenues o sutiles.

12. PATROCINIO

Luis del Pulgar Rodríguez (1999: 98), define esta temática como un proceso de acompañamiento o ayuda que brinda una institución a otra para el logro de objetivos, desde diferentes perspectivas como pueden ser el posicionamiento y proyección de la imagen entre otras.

Barquero & Barquero (2000), hacen referencia a un proceso de acompañamiento o ayuda que brinda una institución a otra para el logro de objetivos, desde diferentes perspectivas como pueden ser el posicionamiento y proyección de la imagen entre otras.

Y busca en algunas oportunidades pretende satisfacer un doble objetivo:

- Rendimiento comercial.
- Rendimiento de imagen, en el que se busca el fortalecimiento de una imagen positiva.

Por lo tanto es esencial el desarrollar estrategia para estrechar las relaciones de la organización con sus públicos, teniendo en cuenta los siguientes aspectos como son unos principios básicos, objetivos, acciones comunicativas y beneficios. Descritos a continuación:

– Principios básicos

- Establecimiento de los criterios generales de la gestión:
 - Personalidad de la empresa.
 - Estrategia de comunicación (evento).
- Concreción de las condiciones del evento objeto del patrocinio.
 - Calidad del evento.
 - Compromiso del patrocinado.
- Elección de la estrategia a seguir para el patrocinio.

- Oportunidades tácticas.
- Validez del servicio ofrecido por el patrocinado.
- Apoyo al patrocinio a través de otras acciones de comunicación.
 - Relaciones públicas.
 - Relaciones con la prensa.
 - Publicidad.

– Objetivos

- Construir una imagen de marca.
- Revalorización de un producto.
- Motivación de la fuerza de venta.
- La aceptación social.
- El cambio de un estado de opinión.
- Obtención de cobertura en los medios de comunicación.

– Acciones comunicativas

- Programa de relaciones con la prensa.
- Programa de acciones de relaciones públicas.
- Campaña publicitaria.
- Desarrollo de un programa de comunicación interna.

– Beneficios

- Se integra en la vida del ciudadano mejor que otras formas publicitarias.
- Aumento del interés de los medios de comunicación.
- Psicológicamente, el público recibe mejor los mensajes del patrocinio.
- el patrocinador ofrece un campo de actuación cada vez más amplio.
- Refuerza la legitimidad social de la empresa.

13. REPUTACIÓN CORPORATIVA

– ¿Qué es?

Tomando la definición del Foro de Reputación Corporativa (2011), de Reputation Institute citado en un estudio que elaboró el mismo Instituto en colaboración con el equipo de investigación del IE Business School, podemos afirmar que reputación corporativa es el conjunto de percepciones que tienen sobre la empresa los diversos grupos de interés con los que se relaciona de manera interna y externa, dando como resultado un comportamiento evidenciado por la empresa a lo largo del tiempo y que describe su capacidad de distribuir valor a los mencionados grupos (2011:14).

– ¿Qué implica gestionar la reputación?

Es un asunto complejo y de acuerdo con Pursals (2014: 22), la construcción y consolidación de una buena reputación implica la gestión integrada de distintas piezas: ética y buen gobierno, innovación, productos y servicios con calidad, entorno de trabajo, responsabilidad social corporativa, resultados financieros y liderazgo. Lo que implica gestionar, en sus propias palabras, “la realidad” de la organización y asegurar que esta gestión es percibida por los grupos de interés.

Para lograr lo anterior es primordial construir piezas que consoliden una buena reputación, a partir de una serie de rasgos que expone Pursals (2014) y que consolidamos así:

- *Atractivo emocional.* El atractivo emocional mide la confianza de los grupos de interés en una empresa, su identificación con ella y su preferencia frente a otra. La gestión de la(s) marcas de una

organización es clave para la mejora del atractivo emocional. Las ocho piezas de la reputación contribuyen, sin duda, a aumentar este vínculo afectivo entre los *stakeholders* y la empresa.

- *Liderazgo*. Para contar con una buena reputación es fundamental que los directivos entiendan los cambios que se producen en el entorno, cuenten con una visión de futuro y sean capaces de movilizar a sus organizaciones en la dirección adecuada. La estrategia y el modelo de gestión de una empresa, que son el origen de todas sus operaciones, nacen de las decisiones del equipo directivo.
- *Productos y servicios*. La oferta comercial de una empresa y su servicio al cliente constituyen, probablemente, la dimensión con mayor impacto en la reputación. La calidad es una condición indispensable para ser una empresa admirada. La reputación integra aspectos tales como: la calidad de los productos/servicios, el nivel de servicio al cliente, la relación calidad precio, la capacidad de la compañía para resolver errores o imprevistos.
- *Innovación*. Para contar con una buena reputación, las empresas deben estimular la generación de ideas en sus organizaciones. La innovación, no sólo como lanzamiento de nuevos productos y servicios, sino como la capacidad de reinventar los modos de hacer negocio, incluyendo aspectos como la innovación en la estrategia o en los procesos.
- *Ética y buen gobierno*. La transparencia, la prevención de la corrupción y del fraude, el uso adecuado del poder de una empresa en el mercado y, en definitiva, el fomento del comportamiento íntegro de los empleados de una organización, son los principales componentes de esta pieza de reputación. Ofrecer garantías de comportamiento ético y de buen gobierno es una de las demandas en las que el nivel de exigencia ha crecido más en los últimos años.
- *Responsabilidad social corporativa*. La sociedad demanda, cada vez más, que las empresas integren las preocupaciones sociales y medioambientales de los grupos de interés. Las mayores exigencias de responsabilidad no sólo provienen de ONG o consumidores sensibilizados, sino también de colectivos

tradicionalmente menos preocupados por estos aspectos como los inversores en sus operaciones comerciales.

- *Resultados financieros.* Las empresas son organizaciones con ánimo de lucro. Una organización sin beneficios no puede innovar, remunerar adecuadamente a sus empleados o pagar a sus proveedores, y, mucho menos, realizar acción social. La obtención de buenos resultados financieros es, por tanto, una condición necesaria para contar con una buena reputación. Para algunos *stakeholders* como los accionistas y los analistas, ésta es, quizá, la pieza fundamental de la reputación de la compañía.
- *Entorno laboral.* Las condiciones laborales de una empresa, el clima de trabajo, su cultura y sus valores compartidos y la satisfacción y compromiso de sus empleados, todos ellos son aspectos claves para la reputación. Los empleados son considerados uno de esos públicos internos, quienes construyen con sus comportamientos frente a los grupos de interés, la reputación de una empresa. Si ellos no están satisfechos y orgullosos de pertenecer a su empresa, difícilmente pueden generar percepciones positivas en los *stakeholders* (Pursals, 2014: 19-24).

14. LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

A medida que las organizaciones evolucionan, el tema de la comunicación cambia de forma recíproca, siendo indispensable conocer cada una de las escuelas administrativas desde su origen hasta nuestros días para comprenderlas mejor, desde la época clásica hasta los últimos conceptos de administración que han generado una nueva mirada de la comunicación.

Éstas le han apostado a mejorar la forma de ver y tratar la comunicación y por ende su nacimiento y desarrollo como lo expone Carlos Sotelo al diferenciar cinco momentos (2004: 36-37):

- a) El reconocimiento del derecho universal a la información.
- b) La consolidación del entorno de la comunicación pública como principal espacio de construcción social.
- c) La democratización de las sociedades y la mayor participación social de los ciudadanos.
- d) La generalización de la economía de mercado y el auge de la comunicación.
- e) La aceptación general de la responsabilidad pública de las organizaciones.

Los aportes del profesor Sotelo se explican con más detalle en el primer capítulo («Gestión de la comunicación en las organizaciones»), del libro referencia de este módulo cuya lectura se recomienda, y se complementa con la comparación de la naturaleza de la comunicación en las organizaciones desde la perspectiva de las tres principales escuelas de conducta organizativa propuestas por Lucas Marín y Fernández Collado.

Es así, como se han recopilado los aspectos más relevantes en cada una de las etapas en la tabla 1, donde se da inicio a la definición de las principales teorías del comportamiento organizacional y el papel que juega la comunicación en relación con los miembros de las empresas.

Tabla 7. Teorías del comportamiento organizacional y la comunicación

Aspectos	Escuela clásica: década de los años veinte	Escuela de relaciones humanas: finales de los años veinte y principios de los treinta	Escuela sistémica: década de los años cincuenta e inicios de los sesenta
Relevancia de la comunicación	Poca, restringida y rígida.	Adquiere importancia, pero limitada a la comunicación entre los miembros del mismo nivel jerárquico, aunque se presenta el interés en ciertas necesidades de los trabajadores.	Logra mayor interés entre la dirección organizacional al permitir una interacción entre los diferentes niveles de ésta.
El fin de la comunicación	Retransmitir órdenes e información sobre tareas laborales, logrando obediencia y coordinación.	Satisfacer necesidades de los trabajadores, para lograr un mejor desempeño entre el grupo de empleados del mismo rango.	Controlar, coordinar, y dar información a quienes toman decisiones, preparando a los empleados para enfrentar los cambios de su entorno.
Flujos de comunicación	Hacia abajo, denominada vertical o descendente según algunos autores. Es decir, va de la dirección a los trabajadores o subalternos.	Se da en diferentes frentes: Horizontal (entre el mismo nivel jerárquico y misma área o departamento). Vertical (entre los trabajadores y la dirección para valorar las necesidades de los trabajadores, y para hacer posible la participación en la toma de decisiones).	De manera descendente, ascendente y horizontal.
Barreras presentes en la comunicación	Rupturas, en las comunicaciones originadas por los saltos de nivel jerárquico, y demasiado control.	El rumor.	Sobrecarga, distorsión y omisión hacia el <i>feedback</i> negativo.
Representantes	Frederick Winslow Taylor, Henry Fayol, Max Weber.	Elton Mayo, Bernard, McGregor.	Mintzberg, Katz & Kahn, Miller.

Adaptado de Lucas Marín, 1997: 66, cuadro «Naturaleza de la comunicación en las organizaciones en las tres escuelas de conducta organizativa», y Fernández Collado, 2005: cap. 1.

En complemento con lo anterior, se identifican los nuevos modelos y cómo éstos ayudan a fortalecer procesos, establecer compromisos, delegar y asignar funciones al integrar las capacidades individuales y grupales en la tabla que encontrará a continuación.

Tabla 8. Modelos actuales de la comunicación organizacional

Aspectos	Escuela contingente	Teoría de la cultura y clima organizacional	DirCom (Director de Comunicación y Departamento de comunicación)
	Inicia a partir de los años cincuenta y se afianza en la década de los sesenta e inicios de los setenta.	Hacia finales de los años setenta y principios de los ochenta.	Desde los años noventa hasta hoy.
Relevancia de la comunicación	Alta, al considerar a las organizaciones sistemas abiertos. Al ser cada empresa diferente en aspectos como su función, tareas, estructura de las relaciones interpersonales y los subsistemas ambientales, entre otros.	Como mediador en los procesos de cultura y el clima organizacional, convirtiéndose en un elemento estratégico adquiriendo a denominación de comunicación organizacional.	La comunicación eficaz, antes de ser un "instrumento para . . ." es, necesariamente, una estrategia (Costa, 2009: § 3).
El fin de la comunicación	Se enfoca la respuesta que dará la organización ante una determinada influencia o demanda de su medio (tecnología, ambiente), haciendo énfasis en que no hay nada absoluto en las organizaciones.	Clave dentro de esta perspectiva: constituye el soporte y el canal para el mantenimiento y desarrollo de la cultura y el clima organizacional.	Su función es gestionar la estrategia corporativa, vinculándola con la acción, la cual debe ser de manera global con una orientación a la productividad, comercial y los recursos con los que cuenta la empresa.
Flujos de comunicación	Transversal, horizontal, ascendente y descendente y en diferentes públicos o audiencias.	Se encuentran presentes todos al existir una fuerte necesidad de integrar las comunicaciones, considerando, en ese entonces, que las comunicaciones eran función de los medios de comunicación.	Todos están presentes. Al abarcar la <i>acción factual</i> (la de los hechos, los actos, la realidad) y se expresa y se difunde a través de la <i>acción comunicacional</i> (la de los mensajes, las relaciones, la cultura corporativa y los valores).

14. La comunicación en las organizaciones

Barreras presentes en la comunicación	Resistencia al cambio, lenguaje poco claro, su aplicación en un sector específico, el tamaño de la empresa y el contexto que la rodea.	El rumor, sobrecarga, distorsión y omisión hacia el <i>feedback</i> negativo.	Falta de habilidades de comunicación, relaciones humanas y la capacidad de representar a la entidad.
Representantes	Joan Woodward, Fiedler, Burns, Stalker, Lawrence, Lossh.	Deal, Kennedy, Schein.	Joan Costa, Van Riel, Miguel Ritter, Grupo Iberoamericano de Estudios de la Comunicación Institucional (Gieci), Argenti, D'Hummières.

Adaptado de Lucas Marín, 1997: 66; Fernández Collado, 2005: cap. 1; con datos nuevos.

15. LA COMUNICACIÓN

La comunicación es una constante disciplina, por ello se debe proveer y mantener un plan en pro de la estrategia de la empresa.

Aspectos que son tratados por múltiples autores, quienes han creado y aportado en la definición del término, denominándola organizacional, “como la forma en que las empresas transmiten información, mensajes, conocimiento, se relacionan y logran sus objetivos estratégicos a través de sus áreas o departamentos impactando en sus diferentes públicos o audiencias, y a la vez diseña estrategias para mantener el flujo de la información.

Margarida Kröhling, una de las principales investigadoras de la comunicación organizacional en Brasil, propone que entendamos la comunicación organizacional en un sentido amplio, como “una disciplina que estudia cómo se procesa el fenómeno comunicacional dentro de las organizaciones en el ámbito de la sociedad global y como fenómeno inherente a la naturaleza de las personas y los grupos de personas que las integran” (citada por Túñez, 2008: 17).

En cambio, Lucas Marín afirma que la comunicación organizacional “es el proceso por el que los miembros juntan la información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren en ella” (Lucas Marín, 1997: 103, citado por Túñez, 2008: 23). Uniéndolos, intercambian la información, de modo que no sólo facilita el funcionamiento de la organización, sino que permite conocer y transmitir las pautas de conducta y los valores que la motivan.

Podemos citar también a Andrade, con otra forma de entender la comunicación organizacional: como un proceso social, como una disciplina o como un conjunto de técnicas y actividades:

Como proceso social. La comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre ésta y sus diferentes públicos externos.

Como disciplina. Es un campo del conocimiento humano que estudia la forma en que se da el proceso de la comunicación dentro de las organizaciones y entre estas y su medio.

Como conjunto de técnicas y actividades. Los conocimientos generados a través de la investigación del proceso comunicativo en la organización sirven para desarrollar una estrategia encaminada a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre sus miembros y entre la organización y su entorno (Andrade, 2005, citado por Túñez, 2008: 17).

Miguel Túñez la entiende como:

La forma genérica de referirnos a las formas y modos de comunicar desde cualquier tipo de organización, independientemente de su volumen, su actividad, su titularidad,... organizacional es, pues, una referenciación amplia para los aspectos comunes o genéricos que definen la planificación e implementación estratégica de la comunicación. Las particularidades del tipo de organización es lo que después nos puede permitir hablar de aspectos específicos de la comunicación: Gubernamental, institucional, empresarial, comercial (Túñez, 2008: 16).

Grunig & Hunt afirman que la comunicación organizacional es

[...] una ciencia social del comportamiento, que trata de guiar la conducta de las entidades en su relación con el entorno social. Según su teoría, la presencia de las organizaciones en el sistema social provoca cambios o desequilibrios que pueden subsanarse a través de la comunicación. Los desequilibrios son manifestados por sus públicos, personas u organizaciones que reciben la consecuencia de la acción organizacional y reclaman un cambio o mejora en la relación (2003: 37).

Para José Carlos Losada, coordinador del libro *Gestión de la comunicación en las organizaciones* (2004), la teoría de la comunicación organizacional ha adquirido

[...] un cuerpo doctrinal más sólido, mostrando las distintas corrientes conceptuales una mayor coincidencia en sus postulados, donde lo único que las diferencia es la terminología.

Es decir, que las conclusiones de las diferentes teorías coinciden en que es una función directiva que trata de proyectar la identidad de las organizaciones en la esfera social mediante una estrategia de comunicación coordinada, por lo tanto el concepto sigue enriqueciéndose (2004: 52).

De acuerdo con Fernández Collado (2005), la comunicación organizacional es

[...] el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y el mantenimiento de buenas relaciones entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados, y motivados para contribuir al logro de los objetivos organizacionales, agrega además, que ayuda a facilitar y agilizar el flujo mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio, diferenciando dos tipos de comunicación: la comunicación interna y la comunicación externa (2005: 12).

Van Riel menciona que ésta tiene tres formas de comunicación entre las que se encuentra lo que él denomina la comunicación de dirección, que define como "la comunicación entre la dirección y los públicos internos y externos" (1997: 2).

En sí, la comunicación organizacional es todo para quienes están ligados a ella. Hoy en día, una empresa sin comunicación podría estar siendo arrojada al fracaso. Una responsabilidad que el comunicador debe asumir hoy en día con un rol menos reactivo y más estratégico, lo que implica tener la capacidad de una perspectiva a largo plazo, que tenga una mayor comprensión de los procesos de cambio y ajustes por lo que pasan las empresas e identificar las oportunidades para apoyar el logro de las metas de comunicación en la organización, es decir, anticiparse a las necesidades permanentes que generan los cambios organizacionales y detectar las situaciones que originan problemas, como puede ser la apertura de nuevos mercados, alto ausentismo laboral, fusiones u otro aspecto que pueda afectar el clima laboral o la productividad.

Antes de cerrar este tema se dará un recorrido por autores reconocidos que han permitido comprender la comunicación en el ámbito organizacional y que fueron seleccionados por un grupo de docentes de la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales de la

Universidad Escuela de Administración de Negocios (EAN), como parte del proyecto de investigación “El Lenguaje y la comunicación en los procesos organizacionales de la empresa”, y expuesto en la siguiente tabla.

Tabla 9. Gurús de la comunicación organizacional

Autor	Texto y teoría	Propuesta
Joan Costa, comunicología (España)	La comunicación en acción (1999). El DirCom online (2004).	Comunicación estratégica. Gestionar la comunicación desde la dirección.
Annie Bartoli (Francia)	Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada (1992).	La comunicación como proceso estratégico, no instrumental. Ubica la comunicación en la organización, teniendo en cuenta que la organización se mueve en una dinámica cultural particular.
Frederick Jablin, Linda Putnam, Karlene Roberts & Lyman Porter (Estados Unidos)	The Handbook of Organizational Communication (1987).	Perspectivas del estudio de la comunicación organizacional: mecanicista, psicológica, simbólico interpretativa e interacción de los sistemas.
Joan Elías & José Mascaray (España)	Más allá de la comunicación interna. La intracomunicación (2003).	La organización como red de relaciones y contactos (de comunicación en suma) entre personas y grupos de trabajo. Comunicación como instrumento estratégico para involucrar a todos.
Italo Pizzolante (Venezuela)	«La “geometría” de comunicación empresarial» (2004).	Análisis de línea, superficie y volumen, de las organizaciones. Equivalentes al entorno (o que rodea la empresa) contorno (perfil empresarial) y dintorno (filosofía de la vida corporativa) de las organizaciones.
Marcelo Manucci (Argentina)	Atrapados en el presente. La comunicación, una herramienta para construir el futuro (2005).	Enfoque que integra la complejidad, física, cuántica, teoría del caos y teoría sistémica. Propone construir una estrategia de comunicación que permita la construcción de organizaciones desde las posibilidades.

John S. Leipzig & Elizabeth More (Estados Unidos)	«Organizational Communication: A Review and Analysis of Three Current Approaches to the Field» (1982).	Estudio de la comunicación organizacional como un ofrecimiento actual de los campos de comportamiento organizacional, comunicación organizacional y comunicación de negocios y metodologías de las tres áreas que son comparadas para identificar el marco conceptual actual de la comunicación organizacional.
Salvador Lara (México)	«¿Qué es la comunicación organizacional?» (2006)	Definición de la comunicación organizacional relacionada con conceptos de posmodernismo.
Maira Martelo & Solón Calero (Colombia)	«La comunicación, las organizaciones y algunos casos de estudio» (2003).	Los autores apuntan a establecer la comunicación organizacional como un objeto de estudio particular y no sólo como el instrumento para agilizar la dinámica de la información en la organización.
Cees van Riel	<i>Comunicación corporativa</i> (1998).	Propone tres formas principales de comunicación corporativa son descritas como "comunicación de marketing ", "comunicación organizativa", y "comunicación de dirección". La "comunicación de marketing " se usa como término general para cubrir la publicidad, las promociones de ventas, el marketing directo, el patrocinio, las ventas personales, y otros elementos (de comunicación) del mix . La "comunicación organizativa" cubre las relaciones con las Administraciones públicas, los inversores y la comunicación de marketing trabaja la publicidad corporativa, la comunicación ambiental, y la comunicación interna.

Tomado de Correal, Bustos, Cuevas & Panqueva, 2008.

Tipología y flujos de comunicación

Como ya se ha dicho, la comunicación organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado con el medio e implica: mensajes, flujos, su propósito, su dirección y el canal empleado, personas, actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades que analizaremos en esta parte.

En sí, es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes, y estos flujos de la comunicación en una organización se producen a través de *redes formales*, que siguen el camino trazado en el organigrama y las *redes informales*, que surgen al interior de la

organización, sin planificación, de forma espontánea y al margen de los conductos oficiales.

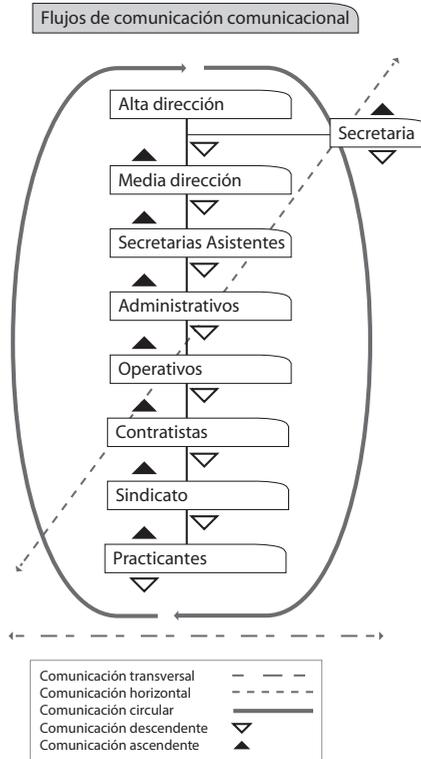
Tabla 10. Flujos de la comunicación en las organizaciones

Flujos	Descendente	Ascendente	Horizontal	Transversal
Definición	Es considerado el más espontáneo en cuanto a la transmisión de información la cual se origina desde un alto nivel (presidencia, gerencia, jefe) y fluye de forma vertical hacia los niveles inferiores (subalternos, empleados).	Se presenta cuando los empleados tienen acceso y retroalimentación de sus jefes sobre el entorno, su desempeño y lo que la organización representa.	Se presenta entre los miembros y departamentos de la organización con el mismo nivel jerárquico.	Es el flujo de información y comunicación presente entre empleados de diferentes niveles jerárquicos y que no tienen relación o dependencia entre sí.
Función	Transmitir instrucciones, órdenes basadas en la labor y objetivos que deben desarrollar para alcanzar las metas de la organización. Direcciona la forma de actuar y las pautas de comportamiento de los empleados. Fomenta y estimula el sentido de pertenencia a la organización. Define los roles jerárquicos de la organización e implementa una estructura organizativa desde la comunicación. Tiende a controlar la aparición de rumores como resultado de un vacío de información por parte de los empleados hacia la organización.	Mejorar la implementación de políticas y procesos de la empresa. Fortalecer la retroalimentación de los empleados, al permitir una interacción mayor y propuesta por parte de ellos. Ayudar a que las dudas de los empleados se disipen mejorando el clima organizacional, al aliviar tensiones. Estimula la participación y el compromiso para lograr cohesión al interior de la empresa. Evalúa la efectividad de la comunicación descendente.	Intercambio de información optimizando la comunicación entre pares. Hacer posible el desarrollo de proyectos, basado en el trabajo en equipo, la participación, la eliminación de silencios al conocer las necesidades y requerimientos de los empleados. Ayuda a la cohesión y gestión interna.	Es usada para acelerar la transmisión de la información, mejorar la comprensión y coordinar los esfuerzos para el logro de los objetivos organizacionales.

Barreras	<p>Distorsión de la información. Sobrecarga de información (exceso de mandatos generando confusión y poca claridad). Órdenes contradictorias. Lenguaje muy técnico o confuso en los diferentes mensajes. Abuso de poder reflejado en la falta de consideración a través de las órdenes dadas. No hay seguridad de que el mensaje haya sido recibido y entendido.</p>	<p>Filtración de la información. Desconfianza. Escasa receptividad de los jefes, provocando en algunas ocasiones malestar ante las sugerencias y propuestas de los empleados. Influye en la toma de decisiones por parte de la gerencia. Riesgo de facilitar el excesivo control por parte de la gerencia.</p>	<p>Rivalidad, desconfianza. Salirse de canales normales. Diferencia entre conocimientos y experiencia. Resistencia a los cambios. Creencia en saberlo todo. Escucha deficiente y evaluación prematura.</p>	<p>El manejo del lenguaje, el cual debe ser común (promover nuevas mentalidades, modificar comportamientos, aumentar las destrezas en el trabajo en equipo para incrementar el rendimiento de los empleados).</p>
Medios	<p>Publicaciones periódicas: periódicos, revistas y boletines. Manuales e instructivos. Memorandos, noticias o flash informativos (físicos/electrónicos). Folletos y campañas internas publicitarias. Capacitaciones / entrenamientos e inducciones. Canales informativos (altavoz, noticieros y programas de radio y televisión interno). Intranet, blog interno manejado a nivel gerencial.</p>	<p>Reuniones (personalizadas o grupales). Entrevistas. Grupos primarios. Encuestas. Canales de recepción de inquietudes y sugerencias. Desarrollo de proyectos (lluvia de ideas, control, evaluación, retroalimentación). Intranet. Blog interno para empleados.</p>	<p>Reuniones grupales. Informes, manuales e instructivos. Capacitaciones, entrenamientos. Memorandos. Desarrollo de proyectos (lluvia de ideas, control, evaluación, retroalimentación). Intranet.</p>	<p>Reuniones (personalizadas o grupales). Capacitaciones/ entrenamientos. Entrevistas. Publicaciones periódicas: periódicos, revistas y boletines. Manuales e instructivos. Memorandos, noticias o <i>flashes</i> informativos (físicos/electrónicos). Folletos y campañas internas publicitarias. Canales informativos (altavoz, noticieros y programas de radio y televisión interno).</p>

Adaptado de Lucas Marín, 1997: 66; Fernández Collado, 2005: cap. 1; Castillo, 2010: 130-131; Moncayo, 2008.

Gráfica 23. Flujograma de comunicación

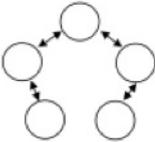
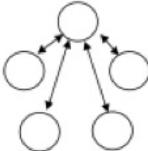
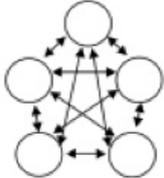


Elaboración propia con base en el contenido de Fernández Collado, 2005: cap. 2.

No sólo se deben analizar los flujos, sino complementar con el estudio según el canal, relación y transmisión de la información, dada la gran cantidad y la calidad de las interacciones que se producen en las organizaciones actuales.

Tabla 11. La comunicación según el canal, su relación con el receptor y la forma de transmisión de la información

Según el canal o medio	Formal Transmite información a través de los canales oficiales de la organización, siguiendo muchas veces la estructura del organigrama empresarial. Son altamente reconocidos y validados.	Informal Se presenta de manera espontánea a partir de las relaciones sociales al interior de la organización. No son oficiales ni planificadas, pero son importantes para la gerencia (rumor).	

<p>Según su relación con el receptor</p>	<p>Unidireccional Es la comunicación que va dirigida a un solo receptor (individuo, áreas, y departamento de una organización), pero no se presenta <i>feedback</i>.</p>	<p>Bidireccional Es la comunicación que va dirigida a uno o varios destinatarios (individuos, áreas o departamentos) y presenta <i>feedback</i>.</p>	
<p>Según la forma de transmisión de la comunicación</p>	 <p>El flujo de comunicación es lento, nivel de satisfacción poco, pero su precisión es alta, aunque no se identifica un líder.</p>	 <p>El flujo de comunicación es rápido, hay alta precisión, aparece un líder pero la satisfacción es baja entre los miembros de la organización.</p>	<p>Estrella/total</p>  <p>Se presenta tres tipos de transmisión en uno solo: círculo, total y estrella, donde el flujo comunicacional parte de un sujeto para volver al mismo después de pasar por otra serie de miembros de la organización. En ese proceso se pueden establecer que la velocidad de transmisión es rápida, precisión poca, no se identifica un líder y la satisfacción es alta. De tal forma que todos se relacionan entre sí, ya sea de forma estrella o circular.</p>

Tomado de Lucas Marín, 1997; Grunig & Hunt, 2003; Lacasa, 1998.

16. COMUNICACIÓN INTERNA Y COMUNICACIÓN EXTERNA

Diferentes miradas de la comunicación organizacional

Desde la academia. A partir de los años setenta la evolución del concepto dependía de la filosofía de las universidades, que en ese entonces las incluyeron en su perfil de formación por medio de sus programas académicos, instruyendo a los estudiantes con la orientación del momento.

Gráfica 24. La comunicación organizacional desde la academia



Elaboración propia.

- *Desde cinco perspectivas.* Que surgen desde la propuesta de diferentes autores. Éstos son los campos en los cuales se trabaja la comunicación organizacional, y que de una u otra manera todas se encuentran interrelacionadas para alcanzar y desarrollar sus logros.

Gráfica 25. La comunicación organizacional desde cinco perspectivas



Elaboración propia, con base en diferentes autores como Collado, Lacasa y Costa, entre otros.

- Desde la aplicación de la comunicación en relación con la estrategia empresarial. La comunicación organizacional cuenta con áreas de acción, como lo expresa Fernández Collado (2005):
 - Comunicación estratégica.
 - Comunicación interna y externa.
 - Comunicación externa.

Éstas tienen unas actividades que se complementan, no actúan independientes interactúan.

Gráfica 26. La comunicación organizacional en relación con la estrategia empresarial



Elaboración propia a partir del ejercicio de la comunicación estratégica en diferentes proyectos empresariales.

- Desde el paralelo entre relaciones públicas y comunicación organizacional. Con el fin de esclarecer aun más el concepto para evitar confusiones.

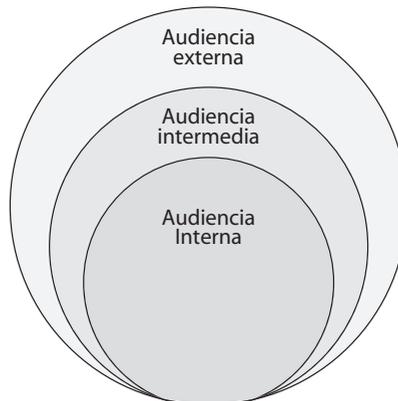
Gráfica 27. Relaciones públicas y comunicación organizacional



Adaptado de Noguero, 2011.

- Desde sus diferentes públicos o audiencias. Éstas se clasifican en:
 - Audiencia interna.
 - Audiencia intermedia.
 - Audiencia externa.

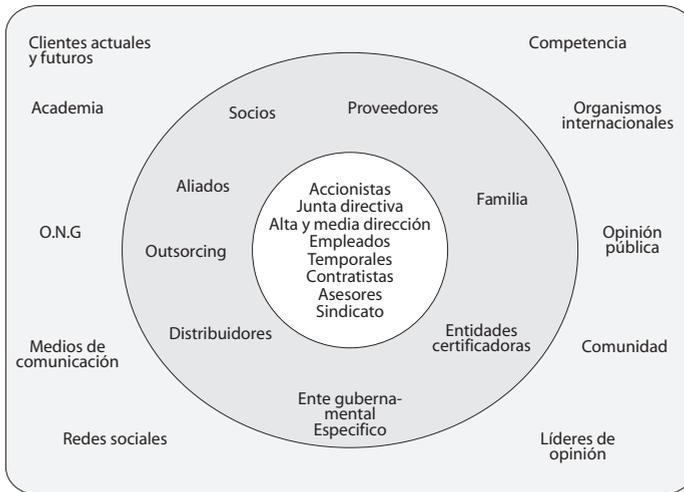
Gráfica 28. Públicos o audiencias



Tomado de Garrido, 2004.

Por último, este mapa de públicos muestra la forma cómo una empresa se relaciona con el fin de identificarlos y mejorar la información con que se va a diseñar las estrategias de comunicación de la compañía.

Gráfica 29. Mapa de públicos y audiencias



Tomado de Garrido, 2004.

Comunicación interna

Para entender mejor el concepto y afirmar, que la comunicación interna es más que un modelo de información de flujos de comunicación, o de un carácter sólo mediático, realizaremos una breve descripción que está apoyada por una serie de autores quienes han estudiado el tema durante varios años.

Kreps, en su libro *La comunicación en las organizaciones* (1995), determina la comunicación interna como el modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización que se presenta al interior entre la interacción humana y las organizaciones. Enfatiza que ha de ser fluida, implicante, motivante, estimulante y eficaz en sí misma, pero debe obedecer a una cultura, a una identidad y estar orientada a la calidad en función del cliente.

Costa (1998) afirma que debe obedecer a una cultura y a una identidad. Además debe estar orientada a la calidad en función del cliente. Sus funciones y objetivos deben estar incluidos dentro del plan

estratégico de la compañía y debe ser gestionada al mismo nivel que el resto de políticas estratégicas de la organización.

Andreu Pinillos citado en Serrano (2009), asegura que esta comunicación “ayuda en aspectos fundamentales de la competitividad empresarial, porque transmite: su cultura, su misión, su visión, sus valores, sus mensajes, sus objetivos generales, sus principales noticias, e implica a la plantilla en los aspectos esenciales del negocio”. Crea relaciones eficientes entre los distintos públicos, grupos o equipos de las empresas, logrando así aproximarse a uno de los retos de la comunicación interna que es la “generación de valor” colaborando en la “cadena de valor” de las compañías (n. f. : 2).

Podemos concluir que la *comunicación interna* concierne a todos los componentes de la empresa desde la dirección general, pasando por los diferentes rangos –directivos y medios– hasta llegar a todos los empleados. Busca contar a sus públicos internos lo que la propia organización hace; logrando fortalecer la cultura y propiciar un adecuado clima organizacional al incrementar la motivación y la productividad. Con el fin alcanzar la máxima optimización de los recursos de las empresas e instituciones, haciendo las cosas cada vez mejor al menor coste posible.

Es necesario el conocimiento exhaustivo de las necesidades del público interno-mixto y de los canales de comunicación difundidos por la compañía para que se canalicen las necesidades de información en ellos, y para que se logre cumplir con este objetivo se debe tener en cuenta lo siguiente:

- Profundizar el conocimiento de la organización.
- Crear una comunicación sólida y lógica.
- Debe estar ligada a la identidad e imagen de la organización.
- Debe ser lo más completa y extensa posible, sin saturar.
- La información que se transmite debe ser prioritaria y circular libremente, generando seguridad y satisfacción hacia el público objetivo.
- Desarrollar el sentido de pertenencia entre sus públicos internos.

Para que la *comunicación interna* sea eficaz podemos definir tres claves que fueron el resultado del *III estudio de la comunicación interna en España*, realizado de forma conjunta por Infopress, el Instituto de Empresa y la revista *Capital Humano* en el 2009:

- a) Tener una correcta definición del modelo de comunicación interna de la empresa, dotándolo de los recursos adecuados.
- b) La implicación de todo el equipo directivo entendiendo la comunicación interna como una herramienta de gestión y como un aspecto fundamental de las responsabilidades directivas.
- c) Y por último, potenciar las nuevas herramientas que más se adapten a las necesidades de sus públicos.

Concluyendo, que aunque es una responsabilidad compartida por todos, debe ser asumida como compromiso de la alta dirección permitiendo escuchar al equipo humano desde una política de puertas abiertas, que permita la gestión del talento. Siendo importante para difundir la misión y valores corporativos y afianzar en el personal su sentido de pertenencia, haciéndose realidad con unos planes de comunicación, que tienen como punto de partida el diagnóstico del estado de la comunicación que es distinto en cada empresa y concluyen con la evaluación de su eficacia presentando unas propuestas de mejora que serán desarrollados en otro aparte del cuadernillo.

Indiscutiblemente, estamos ante una herramienta clave, necesaria para la empresa moderna e innovadora, que ayuda y prepara para el cambio, fusiones y crisis. Es tan importante que muchas organizaciones le conceden un valor estratégico. Se consolida en las organizaciones desde la definición de una cultura corporativa y se hace realidad desde una política informativa.

Pero aun así presenta una serie de dificultades en su desarrollo, como lo considera Joan Costa, que el problema central está en las relaciones dentro de ésta, "[...] porque es difícil ser escuchados por los colaboradores si éstos, a su vez, no están convencidos de que efectivamente se los escucha también a ellos" (citado por Serrano, 2009: 2). Esto es válido igualmente para los diferentes públicos ya sea externos o mixtos, al estar compuestas las empresas por personas, que son a la vez parte integral de la compañía y clientes. No puede existir una comunicación que plantee incoherencias entre los mensajes dirigidos a

los públicos internos y a los públicos externos, ya que en la configuración de las opiniones de las personas interviene tanto la comunicación interna, como la comunicación externa. Como lo afirma Borrini (1997), “los empleados son el primer público de la empresa y, en consecuencia, ningún programa de comunicación externa puede prosperar de manera permanente a menos que comience por convencer a los que comparten el mismo techo” (citado por Serrano, 2009: 3).

– Herramientas y medios por desarrollar a nivel interno

Con el fin de dar a conocer algunas de las herramientas que se pueden aplicar en las empresas desde la perspectiva interna, se exponen las que presenta Miguel Túñez (2008: 64-67) en su guía práctica de comunicación:

- *Actas de reunión.* Resumen del encuentro en el que, junto a los datos de la reunión (lugar, hora y participantes) se detallan los temas abordados y los acuerdos o resoluciones tomados. Debe elaborarse lo más inmediatamente posible y remitir copia a todos los participantes para que hagan sus aportaciones o puntualizaciones. Sirven de referente para el seguimiento de la actividad de la organización.
- *Balance social.* Resumen de la proyección de la organización y de sus actuaciones. Es el balance que se hace llegar a los trabajadores actualizando la información sobre la organización: actividades, miembros, proyectos.
- *Blogs.* Su carácter personal puede incidir en una doble vertiente: aumentar el sentido de pertenencia y favorecer la imagen interna que se divulgue al exterior. También sirven para canalizar debates o controversias sobre asuntos o proyectos concretos.
- *Boletín electrónico.* Si es de comunicación interna refleja las noticias de la organización o las que le afectan directamente. La recomendación es que los miembros conozcan los asuntos que la organización promueve o que le afectan antes de que se hagan públicos. Puede ser en forma de *newsletter* (carta de noticias).
- *Buzones de sugerencias.* Espacio de recogida de aportaciones de los miembros de la organización para mejorar el funcionamiento interno de ésta. Cede espacio al Buzón virtual por la mayor

comodidad de comunicarse por mail. Puede convertirse en una caja de reclamaciones, pero es un buen punto de alerta de posibles conflictos o amenazas.

- *Cartas.* La relación epistolar clásica, comercial, institucional, conforme a los protocolos administrativos o de cortesía social que debemos utilizar según el destinatario. También se puede dirigir a los miembros para comunicar una nueva acción, una incorporación notable, el resultado de las acciones desarrolladas.
- *Circulares.* Comunicación que se dirige a todos los miembros de una sección de la organización. En un modelo de comunicación formal, con órdenes o avisos de corte administrativo o de normativa interna. También son un claro ejemplo de comunicación descendente.
- *Comidas de trabajo o de celebración.* Se usan para aumentar la cohesión interna entre los miembros de la organización.
- *Folleto de presentación.* Se usa en comunicación externa. Breve presentación de lo más significativo de la organización. Explicamos quiénes somos y cómo funcionamos y destacamos lo que nos hace singulares. A veces se programa como una versión reducida del folleto de prestigio.
- *Intranet.* Red interna en soporte informático a la que sólo acceden los miembros de la organización. Permite desarrollar virtualmente todas las acciones de comunicación interna tradicionales: foros, debates, charlas *online* en organizaciones con varias sedes, buzón de sugerencias o quejas, tablón de anuncios, boletín de noticias.
- *Manual de acogida.* Documento que presenta la organización, su historia, su estructura, su funcionamiento, sus valores, red de relaciones con otras organizaciones,... Se puede acompañar de una guía interna en la que se detallan las normas y servicios de los miembros de la organización.
- *Programa (o folleto) de prestigio.* Es una publicación de corte institucional y con una finalidad promocional en la que se recogen los principales aspectos de la organización, de modo que suponga una plataforma de proyección positiva. Se usa en comunicación externa pero internamente la difusión del folleto

de prestigio se utiliza para alimentar la estima de ser miembro de la organización ya que promueve sus mejores cualidades.

- *Reuniones de trabajo o informativas.* Encuentros divulgativos o de planificación/revisión de proyectos.
- *Revista o periódico de eventos significativos.* Publicaciones especiales durante los días de celebración de un evento excepcional promovido por la organización (un encuentro, un congreso,...).
- *Revista o periódico interno.* Refleja los asuntos propios de la organización y da voz y visibilidad a miembros de todos sus estamentos, no sólo a la dirección. Las organizaciones medias o pequeñas acostumbran a usar la revista propia (si la tienen) como una herramienta de comunicación interna y externa.
- *Soportes promocionales:* Todo tipo de material promocional. En las grandes organizaciones se planifica pensando también en su público interno, sobre todo en las que disponen de actuaciones concretas dirigidos a ellos (cursos de formación, reuniones sociales,...). Incluye: carteles, calendarios, tarjetas,...
- *Tablón de anuncios.* Tradicionalmente era un espacio en lugar visible donde se dejaban notas y avisos. En algunas organizaciones, el tablón es un imperativo legal donde se han de hacer públicas informaciones concretas que afectan, principalmente, a la organización del trabajo. En general, los tabloneros han evolucionado y conviven con los paneles luminosos o, incluso, con canales internos de televisión en los que se transmite permanentemente información sobre la organización o sobre eventos que ésta promueve o en los que participa.
- *Videos.* El soporte audiovisual es un aliado en la promoción de la organización, de sus acciones, de sus productos. Su elaboración es costosa pero constituye un excelente material divulgativo.
- *Visitas a las instalaciones.* Una forma de conocerla es acercarse a las instalaciones de la organización a la que pertenecemos. Todo comunica, mostrar la sede también refuerza el contacto y las acciones de pertenencia al grupo.

– Nuevos medios por desarrollar

Se puede mencionar otros medios que juegan un papel importante al interior de las organizaciones, porque cada uno de ellos tiene un fin, un grupo objetivo y unas acciones particulares que dependen del interés de la organización frente a sus empleadores, entre los que se encuentran:

- *Call Center*. Es una unidad o departamento en una empresa (o en una empresa especializada) que se dedica al cumplimiento de las funciones de comunicación en una empresa.
- *Infomóvil*. Es una unidad rodante de atención al público que se desplaza llevando información de la empresa y entablando relaciones comerciales con los clientes. Este servicio conduce a un gestor (asesor, promotor, etc.) a la puerta del cliente o a las zonas que requiere donde se iniciará un intercambio de información y mensajes que son de vitalidad para la empresa y el cliente.
- *Oficina Comercial Virtual*. Es un servicio interactivo en la página web donde el cliente puede recoger información vital, e incluso pueden efectuarse consultas a través del correo electrónico. Las consultas son absueltas en tiempo real debido a que la tecnología permite ingresar a la base de datos de la empresa a través de la página web. Para acceder al servicio hay que registrarse, posteriormente se le generará una clave de acceso que es el único medio personal con el que se podrá efectuar las consultas.
- *Telemarketing*. Sistema que se define como la relación entre cliente-empresa a través de llamadas o mails para recabar información relevante, brindar servicio personalizado sobre diversos aspectos de la empresa (cobranza administrativa, facturación, deudas, campañas, venta de productos, ofrecimiento de servicios, beneficios y otros). Esta variante sugiere una forma de comunicación eficaz e intercambio de mensajes constante.
- Es la personalidad de la empresa. La identidad deseada y la identidad real.
- Quiénes somos, qué hacemos y por qué lo hacemos.
- La comunicación corporativa es el conjunto de mensajes que una institución (empresa, fundación, etc.) proyecta a un público

determinado (target) a fin de dar a conocer su misión y visión, y lograr establecer una empatía entre ambos.

– Comunicación interna 2.0

Su principal pilar es el integrar a los miembros de una organización en pro de las metas corporativas, que se alineen con sus objetivos. Dando respuesta a las necesidades que el empleado tiene o puede llegar a tener, logrando con ello el hacer comprender y construir confianza entre las dos partes, apoyándose en las nuevas tecnologías.

Con ello, ha generado un cambio en la manera de pensar y actuar de las compañías, encontrándose con un nuevo modelo de organización en el que las relaciones internas de las personas y sus diferentes públicos ganan protagonismo.

Este nuevo orden se puede comprender mejor con el siguiente paralelo entre la comunicación interna 1.0 (la tradicional) y la 2.0.

Tabla 12. Comparación entre comunicación interna 1.0 y 2.0

Comunicación Interna 1.0.	Comunicación Interna 2.0.
Comunicación operativa.	Comunicación estratégica (misión, visión y valores).
La información y el conocimiento son fuentes de poder y conservarlos permite mantenerse en la posición.	La información y el conocimiento deben ser compartidos con libertad para que todos los usen para mejorar.
Los que señalan problemas en la organización son provocadores.	Los que señalan problemas están comprometidos con la organización y contribuyen en la mejora de ésta.
Lealtad significa obedecer y hacer.	Lealtad significa orientar las propias habilidades al logro de la misión y no a los objetivos de una persona en particular.
No me corresponde a mí detectar problemas y señalar fallos. Mi jefe podría molestarse.	Soy tan responsable como cualquier otro para detectar problemas que nos afectan a todos. Mi jefe lo va a valorar.
Sé lo que tengo que hacer y no necesito los comentarios de nadie para hacer mi trabajo.	Los comentarios e ideas de los demás me ayudan a mejorar. Siempre puedo aprender de los demás.
A nadie le interesa lo que yo pueda pensar o decir.	Mis opiniones e ideas son valoradas e interesan en la organización.
El espíritu de equipo significa no cuestionar la política de la organización.	El espíritu de equipo significa participar plenamente en un intercambio constante de ideas y opiniones divergentes

Tomado de Sergio Llano, citado en Gómez (2009: 3) y de Alejandro Formanchuk, 2010: 8.

Con ello genera un cambio cultural en el que las empresas, como lo afirma Formanchuk, requieren que se le brinde al personal un amplio acceso a las informaciones que antes estaban reservadas; que exista igualdad entre los emisores y receptores, entre los que se pueden generar contenidos y los que sólo están habilitados para leerlos o aceptarlos; mejorar la usabilidad, brindando herramientas y mejora en las competencias técnicas; que sea sensible a la diversidad de experiencias y representaciones particulares fomentando y facilitando que se generen, enriquezcan, divulguen, discutan y reformulen; brindando interacción entre el personal, el cual tenga la oportunidad de intervenir, originar y compartir contenidos bajo un paradigma real de red y no una simple dirección ascendente-descendente y aceptar que las buenas ideas vienen de otro lado, logrando la cooperación abierta en la elaboración de contenidos (Formanchuk 2010: 14-17).

En sí, implementar este tipo de comunicación interna es un desafío, porque es necesario generar una nueva cultura con prácticas, poderes, dinámicas y formas de organización diferentes a las que se venían haciendo, una tarea ardua pero no imposible.

Comunicación externa

Todas aquellas comunicaciones que están dirigidas a sus públicos externos, con el fin de mantener o perfeccionar las relaciones públicas y así proyectar mejor la imagen corporativa de la organización.

Como lo expone Gary Kreps:

La comunicación externa en las organizaciones implica dar y recibir información entre las organizaciones y sus entornos relevantes (1995: 96).

La comunicación externa se utiliza para proporcionar información persuasiva a los representantes del entorno acerca de las actividades, productos o servicios de la organización. La información enviada por medio de canales externos puede utilizarse para influir sobre las actividades de los individuos y de los grupos en el entorno relevante (1995: 97).

Características y acciones de sus audiencias o públicos

- *Público en general*

- Opinión pública. Actitud predominante de una comunidad.
 - Defensa del consumidor: Respeto hacia el consumidor, *feedback*, información adecuada, proactividad.
 - Selección de audiencias. Es imposible llegar a todos los públicos.
 - Eficacia de la comunicación.
- *Públicos financieros*
 - Conocimiento de las actividades financieras.
 - Inversores, Bolsa, prensa financiera, accionistas, clientes y proveedores, gobierno y sindicatos.
- *Medios de comunicación*
 - Relaciones amistosas.
 - Oficina de prensa. Debe funcionar como un canal abierto de comunicación entre las directivas y los medios.
 - Conocimiento de los medios. Cómo funcionan y cuáles son sus necesidades.
 - Medición de resultados.
- *Líderes de opinión*
 - Cuando se pugna por modificar actitudes o creencias se ahorra tiempo si se concentra en los líderes de opinión.

17. COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

Antes de abordar este tema es necesario comprender el término *A* *estrategia*, que a lo largo de los años ha sido adoptado por la comunicación.

La palabra *estrategia* tiene un origen militar, y, en este contexto el Diccionario de la Academia le dedica su primera aceptación, definiéndola como: “arte de dirigir las operaciones militares”. Aunque la estrategia, como arte de la guerra, es tan antigua como ésta, fue la escuela alemana, con su maestro Clausewitz, la que a partir de 1815 profundizó en su desarrollo teórico y le dio el enfoque y la configuración con que la conocemos hoy.

Otros autores la consideran como una guía teórica que incide en la puesta en práctica de acciones en torno a un objetivo determinado por la compañía, como es el caso de Mintzberg (1988), quien señala la estrategia como una pauta o patrón en el flujo de decisiones, un modelo que surge del análisis y comprensión de las conductas basadas de la empresa para a partir de ellas implementar la toma de decisiones futuras. Por su parte, Garrido (2004) determina cinco elementos comunes de la estrategia, luego de un estudio riguroso que hace del término en diferentes autores:

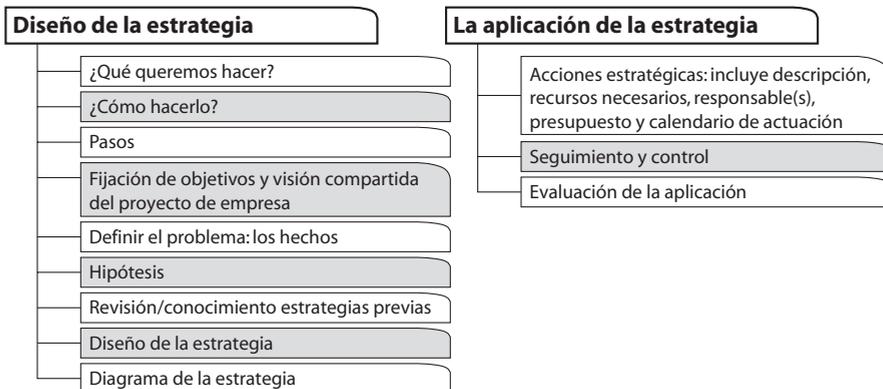
- a) Es un patrón de decisiones coherente con todos los niveles de la organización.
- b) Un elemento de determinación de objetivos a largo plazo.
- c) Se convierte en un selector de negocios, es decir, en un modelo de proyección de la empresa.
- d) Es una búsqueda para lograr una ventaja sostenible a largo plazo, respondiendo a sus posibilidades y a las señales del entorno.
- e) Está orientada hacia la definición de posibilidades de rentabilidad propuesta.

El diseño de la estrategia cuenta además con una serie de características y pautas primordiales:

- Definirla antes del inicio de la acción.
- Escoger el terreno, el momento y los recursos a utilizar para conseguir el objetivo.
- Concentrar los recursos disponibles en el objetivo que se quiere alcanzar.
- Calcular el riesgo que se corre y acotarlo para garantizar el éxito.
- Monitorear si se está alcanzado el objetivo; si no, se debe reaccionar con rapidez y cambiar la estrategia inicial por otra alternativa, previamente determinada para este caso, y si fuere necesario, efectuar una retirada estratégica.
- Convertirlo en un método que contenga diseño, aplicación y pasos a seguir de manera rigurosa.

Ahora bien, ya definidas las pautas estas deben tener una serie de fases congruentes con la metodología estratégica como se plasman en las gráficas 30 y 31:

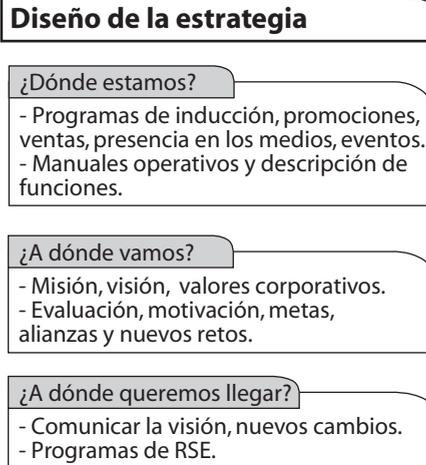
Gráfica 30. Diseño y aplicación de la estrategia



Adaptado de Garrido, 2004; Elías & Mascaray, 2003.

En este proceso, el hacernos las preguntas: ¿dónde estamos?, ¿adónde vamos?, ¿adónde deberíamos ir?, significa una oportunidad de comunicación. Cada necesidad de información permite entrar en contacto con los públicos clave de la organización.

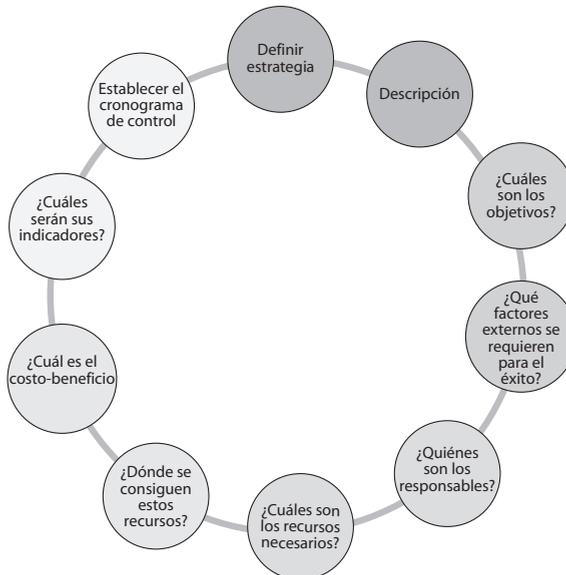
Gráfica 31. Proceso de la estrategia



Adaptado de Garrido, 2004; Elías & Mascaray, 2003.

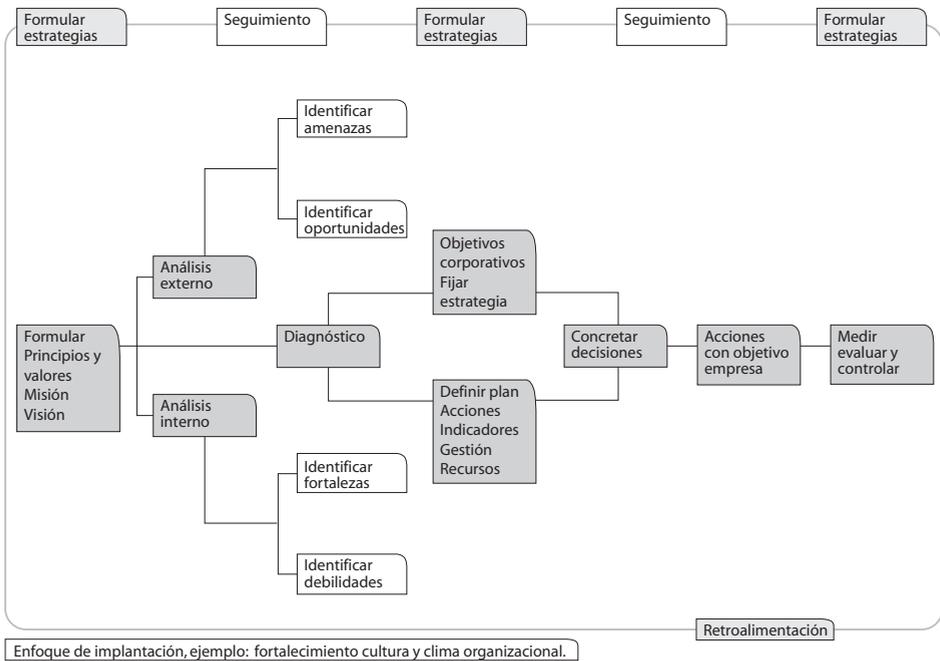
Para comprender mejor la elaboración de una estrategia de comunicaciones, ver gráficas 32 y 33.

Gráfica 32. Formulación de la estrategia



Elaboración propia basada en diferentes autores como Fernández Collado y Michael Porter, 2009.

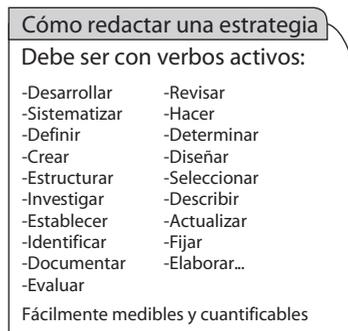
Gráfica 33. Ruta de la estrategia



Elaboración propia basada en diferentes autores como Fernández Collado y Michael Porter, 2009.

1) Cómo redactar una estrategia

Gráfica 34. Cómo redactar una estrategia



Elaboración propia basada en diferentes autores como Fernández Collado y Michael Porter, 2009.

La fórmula de una buena redacción de las estrategias es, por ejemplo: "necesitamos + verbo activo + predicado", o "debemos + verbo activo + predicado", depende de la capacidad de cada uno para redactar estrategias efectivas.

Partiendo de esta metodología podemos definir a la *estrategia de comunicación*, según Garrido, "como un marco ordenador que integra los recursos de comunicación corporativa en un diseño a largo plazo, conforme a objetivos coherentes, adaptables y rentables para la empresa".

En su implementación, una estrategia de comunicación corporativa es y será el motor de cambios en la forma de gestionar las comunicaciones de la empresa, integrada y propuesta desde diferentes aspectos.

Garrido (2004) lo expresa en cuestiones muy concretas:

1. *Estará centrada en el receptor.*
2. *Hará coherentes e integradas las decisiones de la empresa, en búsqueda de soluciones de comunicación.*
3. *Definirá objetivos, responsabilidades y plazos.*
4. *Planteará acciones, tácticas y campañas, en búsqueda del logro de los objetivos de largo plazo.*
5. *Buscará optimizar recursos y tenderá hacia el logro de utilidades.*
6. *Tenderá a la creatividad e innovación.*

2) La aplicación de estrategias desde la intracomunicación

Ya no basta con tener una buena publicidad para garantizar el éxito de una empresa, no es suficiente diseñar productos y servicios de calidad, ser competitivos, modernizar la estructura productiva y atender los deseos y las necesidades del mercado. Hay que saber explicar, informar, persuadir, o sea, saber comunicar. Como lo afirma la Asociación Nacional de Industriales (ANDI) en una de sus circulares: "Hoy las empresas y organizaciones deben enfrentar el reto de comunicar. El empresario debe acceder a los medios de información –prensa, radio, televisión– para lograr reconocimiento social y la imagen que él y la compañía que representa merecen". "Si usted no dice lo que es su empresa, otros se adelantarán a decir lo que no es".

Una de las maneras para lograrlo es mediante la aplicación de estrategias de comunicación, dada la importancia que tiene ésta en el funcionamiento de las empresas, no sólo como un instrumento de dirección para lograr que los empleados acepten las políticas, sino como un elemento integrador del propio sistema empresarial.

En este contexto, la función de la comunicación no es convencer a nadie de nada; sino facilitar que afloren diversos enfoques o puntos de vista de una misma realidad, de forma que posibilite la aplicación de la visión empresarial.

Como lo afirman Múnera y Sánchez (2003: 179) acerca de las características comunes a las acciones estratégicas (incluyen mensajes y decisiones) válidas para cualquier acción comunicativa:

Las acciones-comunicaciones estratégicas agregan valor a la empresa, a la marca o al producto o servicio. En otras palabras, le adicionan atributos que los clientes en su acepción más amplia o los *stakeholders*¹ estarían dispuestos a pagar por ellos. Responden desde esta variable, entonces, a la lógica de la eficacia.

Las acciones-comunicaciones estratégicas generan beneficios (económicos, sociales, psicológicos, etc.) superiores a los esfuerzos. Es la lógica de la eficiencia y la racionalización de los recursos.

Las acciones-comunicaciones estratégicas tienen efectos por impacto inmediato o de manera concéntrica en toda la organización; la permea y son percibidas en general por toda la compañía.

Las acciones-comunicaciones estratégicas tienen efectos positivos (para el bien común) de largo plazo, en todo el sentido financiero-temporal del concepto. Es decir, superior a un año.

No basta con dar respuesta a estas preguntas y tener en cuenta el proceso; es necesario que la comunicación estratégica sea clara, creativa y coherente, estableciéndose en un plan de comunicaciones. Que, para este caso, se abordará desde la perspectiva interna, retomando la propuesta de Joan Elías y José Mascaray en su libro *Más allá de la*

1 *Stakeholder* se refiere a los públicos o audiencias clave de la empresa, a las cuales se deben dirigir las estrategias.

comunicación interna. La intracomunicación (2003) y realizando una síntesis de la misma. Este enfoque, llamado *intracomunicación* por sus autores, apunta al proceso de gestión para lograr que la comunicación interna sea más efectiva.

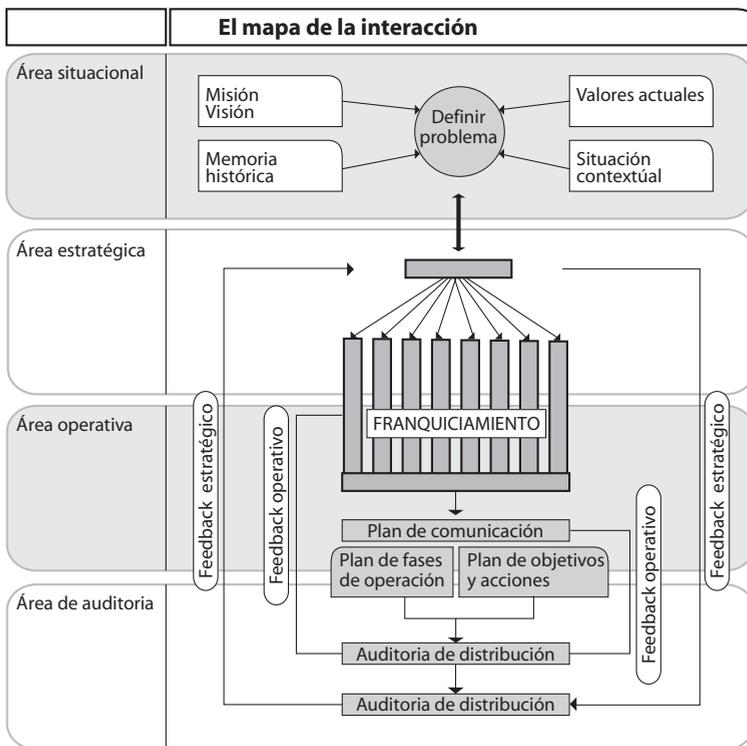
Una estrategia que genera un proceso continuo de comunicación transversal para la creación de valor en la cultura organizativa. Es más que un instrumento o una técnica. Hay que verla y entenderla como una filosofía, una toma de posición y una actitud ante la gestión compartida y responsable de la nueva empresa (Elías & Mascaray, 2003).

Tabla 13. Comparación entre la comunicación interna tradicional y la intracomunicación

Comunicación tradicional	Intracomunicación
Como finalidad	Como medio
Como información	Como catalizador
Para normalizar	Para relacionar
En crisis	En permanencia
Como técnica	Como estrategia
Afecte al empleado	Afecte la cultura
Lejos de la realidad	Cerca de la realidad
Sin mensaje	Con mensaje
Separada de la formación	Involucra la formación
Horizontal, vertical y radial	Es transversal
Mandos pasivos	Mandos activos
Los medios son todo	Los medio son medios
No hay <i>mix</i> estratégico	Hay <i>mix</i> estratégico

Tomado de Elías & Mascaray, 2003: 64.

Gráfica 35: Mapa de la intracomunicación



3) El mapa de intracomunicación

a) El área situacional de la intracomunicación

Antes de la aplicación de la estrategia, se requiere un análisis exhaustivo de la situación que vive la empresa.

- *Misión-visión.* Identificarlos y conocerlos en la organización.
- *Valores actuales.* Son los mismos valores corporativos que rigen a la organización.
- *Memoria histórica.* Conocer los antecedentes de otras estrategias previas a la actual.
- *Situación contextual.* Identificar el plan estratégico y de desarrollo que tiene la organización tanto interna como externamente.

- *Definición de problema.* Esto se realiza una vez analizados todos los aspectos ya mencionados, dando respuesta a la pregunta que proponen los autores Joan Elías y José Mascaray: ¿qué es lo que me gustaría que sucediera cuando termine todo el proceso de intracomunicación?

b) El área estratégica de la intracomunicación

Dentro del planteamiento y desarrollo de la estrategia, los autores Joan Elías y José Mascaray formulan estrategias que son el resultado de la aplicación de la comunicación con una orientación hacia la cultura organizacional y los diferentes procesos administrativos presentes, a continuación se describen.

– Estrategia de apalancamiento

Consiste en la ordenación metodológica de decisiones y recursos, encaminada a conocer las causas y el punto crítico exacto que origina un determinado problema o situación que pretendemos solucionar o modificar y, una vez descubiertos, actuar sobre ellos para obtener el objetivo propuesto.

Los pasos son:

- *Definir el problema.* El punto de partida se sitúa en el análisis del problema que pretendemos solucionar.
- *Identificar las causas.* Una vez acotado el problema efectuaremos una indagación encaminada a descubrir los procesos que rigen el hecho o situación a que nos enfrentamos. Esto es, por debajo de las apariencias y de los síntomas, hay que adentrarse en las estructuras subyacentes y remontarse a las verdaderas causas originarias del problema.
- *Interacción de los elementos.* Consistirá en averiguar cómo interactúan los distintos elementos que intervienen en el proceso y, de forma especial, cómo repercuten en la generación del problema.
- *Identificar el punto de apalancamiento.* El punto claro, es decir, el punto crítico sobre el que debe incidir la fuerza de la acción para conseguir el objetivo previsto con el menor esfuerzo posible.

- *Fijación de objetivos.* En función de los resultados previos, se fijarán los objetivos que, con criterios realistas, se considera pueden y deben alcanzarse.
- *Selección de franquiciado.* Establecer los criterios objetivos que servirán, en la fase de aplicación, para seleccionar a los posibles candidatos. De la precisión y profesionalidad con que se definan estos criterios dependerá, en buena parte, el futuro éxito de la operación.

Por ejemplo:

- Buscar unidades habituadas a trabajar en equipo.
- Que el administrador sea líder de opinión y goce de la confianza de sus colaboradores.
- Que deseen asumir la "franquicia".
- Que se comprometan a cumplir los pactos que se establezcan.
- *Plan de implantación.* Es aconsejable seleccionar bien los primeros candidatos: unidades sin problemas, con experiencia en el trabajo en equipo, cuyo manager sea aceptado por sus colaboradores como líder de opinión, que todo el equipo sienta y viva la comunicación.

Otro aspecto a considerar es que los inicios de cualquier "franquicia" van a requerir una atención y apoyo considerable por parte del Departamento de Comunicación interna; y que esta dedicación será mayor en las primeras que se implementen, debido a la falta de experiencia. No implantar una nueva franquicia hasta que la anterior este debida consolidada.

- *Elaborar el manual operativo.* Las "franquicias" deberán tener muy claro sus objetivos y responsabilidades, también qué hacer y cómo hacerlo. Por ello el Departamento de Comunicación interna elaborará un modelo de Manual de Operación que servirá de base de negociación, en cada caso, para lograr una Manual Operativo Específico para cada "franquicia".

Este manual no debe plantearse como un código o norma de obligado cumplimiento, sino como unas instrucciones de funcionamiento, que

aclara y resuelve dudas y, sobre todo, ayuda a tomar las decisiones adecuadas en el momento oportuno.

- *Manual de estilo corporativo.* Para evitar la confusión e incluso orientarnos, es necesario que toda la comunicación empresarial se ajuste y respete el estilo corporativo de la compañía. La forma más sencilla y segura de conseguir ese respeto es elaborando y proclamando un *manual de estilo corporativo*.

Esta exigencia no puede eludirla la “franquicia”; al contrario, cuanto mayor sea la autonomía con que funcionemos, más necesario es mantener esta identidad. Por tanto, en el caso de la “franquicia”, bastará con facilitar a cada “franquiciado” un ejemplar de dicho manual, resaltando la necesidad de atenerse a él en toda su actividad de comunicación. Sin *manual de estilo corporativo* no es posible aplicar la estrategia de franquiciamiento.

- *Plan de formación.* El Departamento de Comunicación interna debe elaborar un plan de formación general, destinado al personal que vaya a gestionar una “franquicia”. A modo de ejemplo:
 - Técnicas de comunicación.
 - Técnicas de diálogo y discusión.
 - Trabajo en equipo.
 - Toma de decisiones por consenso.
 - Medios de comunicación: funcionamiento y posibilidades.
- *Sistema de control:* En la fase de diseño de la estrategia, debe establecerse un sistema de control en el que, como mínimo debe figurar:
 - Criterios de calidad.
 - Estándares de cumplimiento.
 - Índices de alerta e intervención.
 - Medidas correctoras a aplicar.

Modelo de contrato. La fase de diseño de la estrategia debe terminar con la redacción de un modelo de contrato en el que queden recogidos los criterios a seguir, en términos de comunicación, por el "franquiciado".

– Estrategia de adelantamiento

Consiste en preparar los medios, establecer los procedimientos y realizar las acciones encaminadas a conseguir que en comunicación interna siempre se lleve la iniciativa de ir adelante de los acontecimientos.

El proceso es:

- *Compromiso de la dirección.* El primer paso en el diseño de la estrategia de adelantamiento o, mejor, el paso previo al inicio de su elaboración, es el compromiso explícito de que la organización quiere iniciar esta experiencia. De lo contrario no sería recomendable iniciarla.
- *Acceso previo a la información.* Establecer los mecanismos que aseguren y garanticen que el DCI conocerá con antelación las decisiones que vayan a generar hechos o acontecimientos que afecten de forma significativa a la empresa y a su personal. Se requiere sintonía en el DCI y los órganos de decisión de la empresa.

Lo ideal es que el responsable de Comunicación interna forme parte del Comité de Dirección y tenga conocimiento de los proyectos con antelación.

- *Elaborar procedimientos.* Para poder dar respuesta inmediata a las exigencias de comunicación derivadas de una decisión, es necesario disponer de unos procedimientos de actuación que deberán elaborarse previamente y tenerlos operativos en todo momento.
- *Plan de actuación.* En esta fase debe diseñarse un esquema de plan de actuación que establezca los pasos a seguir en el proceso comunicativo para garantizar que, en todo momento, llevamos la iniciativa y nos adelantamos a los acontecimientos.
- *Preparación de medios.* El DCI debe poder disponer permanentemente de los medios necesarios para iniciar cualquier acción de comunicación en el momento preciso. Es conveniente

tenerlos localizados (no necesariamente almacenados) y establecer el sistema para acceder a ellos en el menor tiempo posible. Por seguridad es conveniente tener duplicado el sistema de acceso inmediato a los medios.

- *Plan de emergencia.* Elaborar un plan específico de comunicación en caso de emergencia, en el que se establezcan los objetivos, las estrategias y las acciones a desarrollar en el supuesto de que se produzca una emergencia. Debe quedar claramente asignadas las responsabilidades “de qué hacer quién”. Este plan de comunicación debe integrarse en el plan global de actuación en caso de emergencia.
- *Seguimiento y control.* Finalmente, se diseñará un sistema de seguimiento en el que se definan los criterios de evaluación que permitan conocer si la fase de aplicación se ha desarrollado correctamente, o si se han producido deficiencias, y su identificación.

– **Estrategia de nominamiento**

Consiste en lograr que la acción de comunicación genere intercambio entre las diferentes áreas y públicos, de forma permanente y con empatía.

El proceso es:

- *Base de datos.* Hacer una base de datos configurada con criterios de comunicación. Podemos conseguir que la base de datos de Recursos Humanos responda a los criterios de comunicación (qué información le interesa a cuáles personas).
- *El libro de estilo.* Definir el estilo que queremos. Donde se recojan los criterios y requisitos que debe cumplir una comunicación personalizada, así como los vicios a evitar.
- *Procedimientos de actuación.* para facilitar la posterior actuación práctica, se elaborarán procedimientos operativos para cada una de las situaciones estándares de comunicación que se hayan identificado.
- *Formación.* En los planes de formación sobre comunicación, deberá incluirse un *team* en el que se muestren y desarrollen las recomendaciones sobre la personalización de la comunicación.

- *Sistema de seguimiento.* Finalmente, se establecerá un sistema de seguimiento que permita comprobar, en todo momento, si la comunicación se ajustara a lo que hemos definido como comunicación personalizada.

– **Estrategia de acercamiento**

La estrategia del acercamiento busca garantizar que la información que se vaya a transmitir (en ambos sentidos) llegue a su destino de la manera real, es decir, sin sufrir distorsiones significativas, y que llegue en el momento preciso.

Este proceso contiene:

- *Censo de clientes.* Elaborar un censo de clientes actuales y potenciales, que comprenda las principales características identificadoras, situación geográfica, etc.
- *Catálogo de necesidades.* Confeccionar un catálogo de necesidades de los clientes comunicadores.
- *Catálogo de canales y medios.* Se confeccionará, asimismo, un catálogo de los canales y medios de comunicación disponibles en el mercado, con sus características específicas y los puntos fuertes y débiles de cada uno.
- *Fichero de profesionales.* Se elabora un fichero lo suficientemente comprensivo de las empresas y profesionales libres a quienes poder recurrir en caso de una necesidad.

Este fichero contará con varias (3 o 4) empresas o profesionales por cada especialidad.

Se efectuará una valoración de todos ellos, en función de varios parámetros: calidad profesional, fiabilidad en el cumplimiento de plazos, tarifas, etc. Y, como consecuencia de la evaluación, se establecerá una clasificación prioritaria de todos ellos, por especialidades.

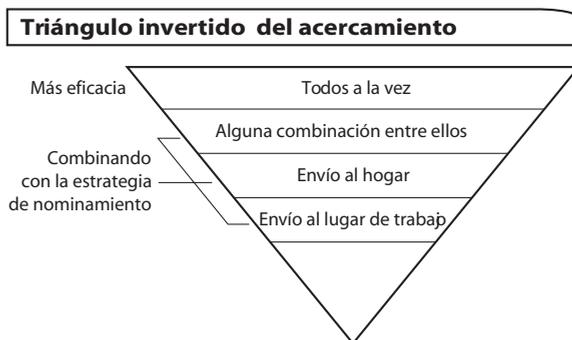
- *Planificación logística.* Se establecerán las rutas y redes de distribución que garanticen la circulación de la información en condiciones óptimas de calidad, seguridad, fiabilidad y coste. En estas redes se señalarán los puntos críticos y las rutas alternativas.

- *Procedimientos operativos.* Se elaboran procedimientos operativos que sirvan de guía de actuación en el momento que se deba responder de forma inmediata a una petición. Estos procedimientos permiten tomar decisiones sobre la marcha e iniciar una actuación a cualquier miembro del equipo de comunicación interna, sin necesidad de consultar. Pero en ningún caso deben considerarse pautas rígidas de obligado cumplimiento. Si se observa que un caso no se ajusta a lo previsto en el procedimiento, se buscará, sobre la marcha, la solución idónea.
- *Marketing del servicio.* Se cuidará que toda la “clientela” conozca que el departamento de comunicación interna dispone de la logística y los medios necesarios y, sobre todo, la disposición y voluntad para resolverles cualquier problema de comunicación que se les presente.
- *Fijar estándares.* Se establecerá una relación de estándares de servicio importantes para el cliente. Entre estos estándares figuran: *lead time* de preparación de pedidos; tiempos de aprovisionamiento; plazos de entrega; calidad del producto y del servicio; proceso de reclamaciones y devoluciones; mantenimiento y servicio de asesoramiento; información sobre el estado de los pedidos. A los que, en todo caso, habrá que añadir cualquier otro que propongan los clientes.

Una vez determinados los estándares decisivos en la percepción de los clientes, es preciso cuantificar la importancia subjetiva o actividad (en nuestro caso en la intracomunicación), es decir, hay que fijar la ponderación, saber cuáles son más importantes y en qué medida.

- *Prospectiva.* Se llevará a cabo una labor de prospectiva, apoyada en el estudio de las nuevas tecnología que vayan apareciendo; en el perfeccionamiento de los sistemas por otras empresas de actividades similares (benchmarking); y en las reclamaciones, quejas y sugerencias de los “clientes”.
- *Seguimiento.* Se establecerá un sistema de seguimiento que permita conocer cómo se desarrollan las distintas operaciones, desde su encargo hasta su entrega, comprobar el cumplimiento de los estándares establecidos y detectar posibles desviaciones.

Gráfica 37. Acercamiento



Tomado de Elías & Mascaray, 2003.

– Estrategia de acompañamiento

Consiste en generar acciones individuales con el apoyo de un guía, quien aclarará las dudas que puedan surgir de procesos o toma de decisiones empresariales.

Para su diseño se propone el siguiente esquema de actuación:

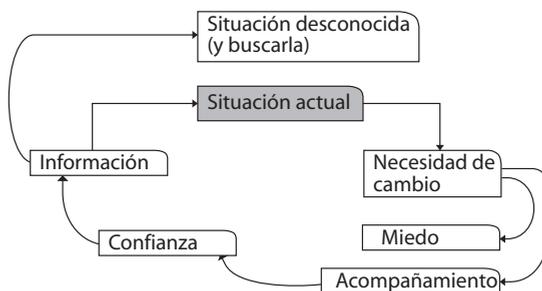
- *Selección de los "guías"*. El primer paso consiste en establecer los criterios a tener en cuenta en la selección de los "guías". Para desempeñar esta función se requieren personas que, además de reputados expertos en la materia a explicar, sean didácticos; es decir, que sean capaces de traducir los conceptos técnicos en palabras sencillas, claras y comprensibles, y, sobre todo, sin sospecha de partidismo. En este sentido, siempre que sea posible, es aconsejable recurrir a profesionales externos a la empresa, de reconocida independencia.
- *Planificación de la acción*. El siguiente paso se centrará en la elaboración de un plan general de actuación en el que se indicarán los pasos que habrá que seguir en la aplicación del acompañamiento:
 - Elaboración del *software* que servirá de base a la sesión de consulta.
 - Decidir la política operativa de la sesión de consulta.
 - Definir la línea informativa a desarrollar en la sesión de consulta.

- Diseñar un sistema de prevención y resolución de imponderables que se puedan presentar en la aplicación.
- Establecer el número de consultas que se estiman necesarias.
- *Diseño de la logística.* Se diseñará la logística de la operación, indicando las rutas y las secuencias, así como los medios materiales, técnicos y humanos que serán necesarios: colaboradores, despachos, transportes, ordenadores, teléfonos, documentación, etc.
- *Apoyo al acompañante.* Con el objetivo de reforzar y anclar el efecto que se espera conseguir con la acción del acompañamiento, es aconsejable organizar una acción complementaria, basada en una acción personal de los mandos (jefes) con sus colaboradores (1 × 1).

El objetivo de esta acción es aclarar dudas sobre aspectos generales; pero, sobre todo, transmitir confianza.

- *Oficina de información permanente.* Como remate final de la estrategia, se organiza una oficina de información permanente, atendida por un experto, que debe funcionar mientras queden dudas por aclarar. Su objetivo, además de atender a aquellos trabajadores que por diversos medios no pudieron acudir a la consulta en la fecha programada, y aclarar dudas de última hora, es, sobre todo, dejar constancia de que la información por parte de la empresa es total y de que el acompañamiento llega hasta el final; es decir, no se abandona al trabajador en ningún momento, hasta dejarle en lugar seguro, con el convencimiento de haber disipado todas las dudas y la confianza de poder tomar sus decisión final con conocimiento de causa.
- *Comité de seguimiento.* Para analizar el desarrollo de la operación y decidir los posibles reajustes a introducir en el programa, tanto en lo referente a la organización como en la forma de efectuar la consulta o el enfoque de la explicación, se organizará el funcionamiento de un comité de seguimiento.

Gráfica 38. Acompañamiento



Tomado de Elías & Mascaray, 2003.

– Estrategia de ritualizamiento

Ritualizamiento es, pues, la estrategia que plantea la necesidad de poner en marcha rituales, actos en definitiva, que sean capaces de visualizar y transmitir la comunicación interna por sí mismos.

Los pasos para su diseño son:

- *Análisis de los valores a movilizar.* Con objeto de reconocer cuáles serán los rituales más adecuados es necesario definir los valores a los que focalizar los rituales.
- *Análisis de los contravalores.* Puede que sea necesario criterizar los valores por negación. Es decir, encontrar rituales que desplacen a valores que no nos interesen.
- *Elección de los lenguajes.* Es necesario establecer los parámetros lingüísticos que transportarán a los rituales hacia sus receptores-participantes.

– Estrategia de facilitamiento

Consiste en averiguar qué obstáculos o trabas se interponen en el proceso de comunicación y, una vez identificados, proceder a su eliminación, o al menos, a apartarlos. Los pasos a seguir en su diseño serán:

- *Identificación de los obstáculos.* Es necesario analizar la situación para detectar la existencia de obstáculos que dificultan el normal desarrollo de la comunicación e identificarlos.

- *Estandarización de problemas.* Aunque las situaciones son prácticamente infinitas resulta útil tratar de clasificar los más frecuentes en familiar o tipos de características afines.
- *Obstáculos de tipo personal,* debidos a la actitud de los interlocutores en la comunicación.
- *Deficiencias de los medios.* A veces, la comunicación se interrumpe o distorsiona como consecuencia de fallos técnicos en los medios utilizados.
- *Fallos estructurales.* Una organización burocrática, con muchos niveles jerárquicos constituye un obstáculo, a veces insalvable, para que la información circule de forma fluida y, como consecuencia, se resiente la comunicación.
- *Elaborar procedimientos.* Una vez identificados los obstáculos, programar acciones tendentes a removerlos y dejar expedito el camino para que la comunicación pueda desarrollarse con total normalidad es el siguiente paso.
- *Procedimiento de actuación contra la sordera.* Cabe adoptar una actitud de indagación, de forma que, con toda delicadeza, obliguemos a nuestro interlocutor a escucharnos.
- *Procedimiento de actuación ante deficiencias de medios.* La primera medida es de carácter preventivo: lo primero que debe hacerse es asegurar que los medios van a funcionar. La segunda medida es también preventiva, aunque se aplique cuando se produce el fallo. Se trata de tener preparados medios de repuesto.
- *Los remedios a los defectos estructurales.* La solución pasa por convencer a la dirección de la necesidad de efectuar un cambio organizativo.
- *Elaboración de un plan específico.* Se elaborará en caso de que no se puedan aplicar ninguno de los procedimientos estándar.
- *Sistema de seguimiento.* En esta fase debe establecerse un sistema general de seguimiento que sirva de pauta al seguimiento real a efectuar en la fase de aplicación.

– Estrategia de diseño

Consiste en utilizar las técnicas y métodos del diseño en comunicación interna con el objetivo de ayudar a captar la atención de los destinatarios de la información y despertar su interés, de forma que abra la puerta al conocimiento del mensaje que se quiere transmitir.

Su diseño consiste en:

- *Definir pautas de diseño.* El diseño en una empresa no puede ser arbitrario. Debe responder y reflejar la cultura de la empresa y debe ser un medio para consolidar y transmitir la imagen de empresa.
- *Catálogo de profesionales.* El departamento de comunicación interna debe establecer contactos con los profesionales del diseño y estar al corriente de las tendencias y del funcionamiento del mercado.
- *Análisis de la acción de comunicación.* Al planificar la acción de comunicación debe analizarse tanto el tipo de comunicación como los medios a utilizar para proyectar el diseño.
- *Elección de acciones concretas.* Analizada la acción se está en condiciones de seleccionar el tipo de diseño a utilizar y las acciones que deberán ponerse en marcha.
- *Plan de actuación.* Como último paso se confeccionará el correspondiente plan de actuación.

– Estrategia de anclamiento

Consiste en la ordenación metodológica y sistemática de procesos y recursos encaminados a lograr la consolidación del cambio, previendo cualquier intento involucionista y actuando con sentido de anticipación para evitar que tal involución pueda prosperar.

Su proceso de diseño consiste en:

- *Estudio previo de la situación.* Antes de iniciar las acciones se elaborará un estudio topográfico de la nueva situación surgida como consecuencia de la implantación del cambio. Este estudio nos ofrecerá un plano de referencia para la acción.

- *Consolidación del cambio.* A partir del plano de referencia debe elaborarse un plan destinado a que ese cambio se consolide y haga inviable el retorno a la situación anterior.
- *Fortificación de las posiciones.* Consiste en estar preparados para hacer frente a cualquier intento involutivo. Debe diseñarse un sistema de alarma.
- *Plan de seguimiento y control.* Se diseñará un plan de seguimiento y control que permita conocer en todo momento el proceso de consolidación del cambio y disponer de los mecanismos de actuación.

c) El área operativa de la intracomunicación

Consiste en establecer los parámetros tácticos de todo el proceso de intracomunicación. Para conseguir una definición exacta del área operativa será necesario establecer dos fases del propio plan de comunicación a saber:

- *Plan de fases operacionales.* Se trata de dividir el plan de comunicación en las fases u operaciones que podrían ser controladas como pequeños planes de comunicación.
- *Plan de objetivos, estrategias y acciones.* Inmediatamente después de establecer las fases u operaciones, cada una de ellas debe ser tratada bajo tres premisas:
 - Encontrar el objetivo concreto de la fase
 - Imputarle una estrategia operativa
 - Establecer las acciones concretas para cada una de ellas

d) El área de auditoría de la intracomunicación como parte de la comunicación estratégica

El área de auditoría supone establecer criterios para reconocer el camino que ha tomado el plan de comunicación. Esta área la dividimos en dos:

- *Auditoría de distribución.* Consiste en hacer una valoración de la efectividad del tránsito entre el punto emisor de partida y el punto receptor de llegada. Hay ocasiones en que las organizaciones caen

en el error de creer que la comunicación ha terminado cuando sale de manos del emisor. Durante el tránsito se producen errores de distribución que pueden afectar a la estrategia establecida. Y esta parte de la auditoría está pensada para hallar y corregir estos errores.

- *Auditoría de eficiencia.* Es la parte de la auditoría de la eficacia del mensaje. Dicha efectividad puede tener dos fuentes de error. El más grave consiste en no haber sido capaz de haber encontrado el punto de *apalancamiento* correcto, con lo cual el plan deberá de cambiarse inmediatamente. El otro error de eficacia consiste en un error en la elección del *mix* estratégico. En este caso se tratará de reconducir el plan por las estrategias adecuadas y entrar de nuevo en el área operativa.

4) Guía del mix estratégico

Para entender mejor la aplicación de la intracomunicación, existen pautas que ayudan a estructurar el plan de comunicaciones llamado "Guía del *mix* estratégico", y permiten depurar al máximo las fases de cada estrategia, que se explicará en el siguiente modelo.

En definitiva, es un resumen claro y conciso de los parámetros más importantes de un *plan de intracomunicación* y una herramienta de gestión imprescindible para administrar la comunicación interna que se debe desarrollar para tener una mayor eficacia en el momento de la aplicación.

Como ya ha quedado expuesto anteriormente, al hablar de la estrategia, hace que no existan improvisaciones, y con la estructura ya descrita se puede dar inicio al plan de intracomunicación que tiene los siguientes pasos:

- *Fijación del objetivo general.* Siguiendo esta pregunta orientadora: ¿qué comunicación queremos para nuestra empresa dentro de cinco años? Sin duda, éste es el paso más importante, porque todos los demás estarán en función de lo que hayamos definido en éste, y debe contar con la elección de los integrantes de un grupo que represente a la organización realizando equipos de trabajo.

Gráfica 39. Guía del *mix* estratégico

Guía del mix estratégico	
Apalancamiento	
Finalidad:	
Medio:	
Eje de comunicación. Palanca	
Beneficio:	
Justificación	
Procurar	Evitar
Mix estrategias	
Si <input type="radio"/> No <input type="radio"/>	Franquiciamiento:
Si <input type="radio"/> No <input type="radio"/>	Diseñamiento:
Si <input type="radio"/> No <input type="radio"/>	Acercamiento:
Si <input type="radio"/> No <input type="radio"/>	Adelantamiento:
Si <input type="radio"/> No <input type="radio"/>	Ritualizamiento:
Si <input type="radio"/> No <input type="radio"/>	Nominamiento:
Si <input type="radio"/> No <input type="radio"/>	Acompañamiento:
Si <input type="radio"/> No <input type="radio"/>	Facilitamiento:
Anclamiento	

Apalancamiento: Se debe definir cuál es la finalidad de la operación y qué vamos a utilizar como medio para llevarla a cabo. Es importante no confundir el medio con la finalidad, porque cambiaría el sentido de la "palanca" y puede llegar a causar efectos no deseados.

Eje de comunicación. "Palanca": Es localizar cuáles son los elementos motivadores que podrán en marcha la acción. Para ello, tendremos que diseñar correctamente el beneficio que tendrá el público objetivo transmitido por la intracomunicación.

Procurar / evitar: Establecer unos parámetros lingüísticos del plan, es decir, escoger las palabras que no podrán utilizarse, así como los conceptos que sí se podrán decir.

Mix de estrategias: Definir qué tipo de estrategias estarán en el plan a efectuar.

Anclamiento: Se debe anotar aquellos conceptos que apoyarán de forma definitiva el objetivo del plan. Es posible que el anclamiento provenga de la comunicación espontánea y sea así como debe ser enviada a cada público.

Tomado de Elías & Mascaray, 2003.

- *Definición de la política general de comunicación.* Se trata de establecer los criterios de actuación o reglas de juego a las que deberán ajustarse las acciones de comunicación, encaminadas a la consecución del objetivo fijado, enmarcando y señalando los límites.

Básicamente, los valores a considerar en la comunicación son de dos tipos:

1. *Valores estratégicos o finales, asociados con la visión o la misión de la empresa. Nos enmarcan el camino que nos conducirá al objetivo final.*

2. *Valores instrumentales u operativos, asociados a la forma de hacer las cosas o de realizar las acciones de comunicación necesarias para llegar a ese objetivo.*

Es vital contar con la participación de toda la organización y la dirección para su aprobación y de la misma forma el compromiso y respaldo a ésta.

- *Evaluación de la situación actual.* Se debe preguntar: ¿qué hay que hacer para alcanzar una meta? Lo primero es definir adónde queremos ir (fijar el objetivo), lo segundo es decidir cómo iremos (política de comunicación), y lo tercero es concretar dónde estamos al efectuar un diagnóstico de comunicación interna. Existen dos formas básicas para evaluar la situación actual:
 - Diagnóstico realizado por una consultora externa, especializada en temas de comunicación. Ganamos objetividad, profesionalidad, fiabilidad de los resultados. Inconvenientes: su costo y desconocimiento de la cultura.
 - Diagnóstico realizado por el propio Departamento de comunicación interna. Ventaja: mayor conocimiento de la empresa y sus hábitos de comportamiento y el menor costo. Inconvenientes: cuando no existe la costumbre menor aceptación o rechazo.
- *Diseño de la arquitectura general del plan.* Aquí se trazarán los tramos o etapas del recorrido, estableciendo una primera mirada del plan, al tiempo que se identificarán los principales obstáculos y dificultades que habrá que superar, los apoyos que serán necesarios y la determinación del ritmo que haya que imprimir a la acción, fijando los objetivos para cada tramo o fase, y se describirán las acciones fundamentales que será necesario ejercer.
- *Identificación de los medios necesarios.* Estos medios humanos, técnicos y materiales deben relacionarse, cuantificarse y evaluar su costo, con lo que obtendremos uno de los elementos fundamentales de todo plan: el presupuesto.
- *Elaboración de programas.* Definición de objetivos específicos, elección de estrategias y descripción de acciones a desarrollar, explicando hasta el más mínimo detalle las líneas generales establecidas en los dos pasos anteriores y teniendo en cuenta:

- El objetivo específico.
- Elegir la estrategia o estrategias que se utilizarán y,
- Por último, decidir qué acciones concretas habrá que realizar para alcanzar el objetivo. Junto con la relación de medios y su correspondiente presupuesto.
- *Establecer el planning.* Debemos determinar el cuándo a través de un cuadro comprensible y que permita su actualización.
- *Indicar pautas de actuación.* Para posibles situaciones de emergencia que obliguen a modificar la trayectoria establecida en el plan; tener previstas pautas de actuación para aquellos casos críticos donde surjan la necesidad de rectificar durante el desarrollo del plan.
- *Establecer los sistemas de seguimiento y control.* Con los correspondientes criterios de evaluación y parámetros de medida teniendo en cuenta varios aspectos a considerar:
 - Cumplimiento de objetivos.
 - Plazos.
 - Grado de satisfacción de los participantes en el proceso de comunicación.
 - Control presupuestario.

Este esquema que acabamos de explicar con base en la propuesta de los autores Elías y Mascaray acerca de la intracomunicación, será útil para quienes se enfrentan por primera vez a la tarea de elaborar un plan de comunicación interna.

18. AUDITORÍA DE COMUNICACIONES

Etapas y procedimiento

Para entender y conocer cómo se aplica y qué es la auditoría de comunicaciones, debemos remitirnos a autores como Cal W. Downs, Gerald M. Goldhaber, Joseph A. Kopec y Federico Varona, quienes han estudiado en los últimos años este campo de acción de la comunicación, como lo expone PRSA (Public Relations Society of America), en su página web prsa.org. Cuyo propósito es fundamentalmente, investigar, examinar y evaluar cómo funciona el sistema de comunicaciones desde el punto de vista de la eficacia, la eficiencia y en el ámbito corporativo.

Su aplicación y alcance depende de los objetivos, el entorno y las metas que tenga la organización, como afirman los estudios de Cal Downs y Federico Varona mencionados por Margarida Maria Krohling Kunsch, docente en Ciencias de la Comunicación en la Escola de Comunicações e Artes de la Universidad de São Paulo, quien en su artículo «Auditoría de comunicación organizacional» hace una recopilación de la metodología y los métodos e instrumentos a utilizar, que serán mencionados a continuación.

Toda auditoría abarca las siguientes áreas: filosofía de la comunicación, objetivos, metas, empleados y recompensas, programas de comunicación existentes, las herramientas y medios de comunicación, identificación de públicos sus necesidades y expectativas y su relación.

Éstas deben contener unos pasos, recomendados por Krohling Kunsch para desarrollar la auditoría con éxito:

- *Auditoría interna:*
 - Hacer una reunión con los actores claves para determinar objetivos y logística para llevar a cabo las acciones.
 - Conducir una entrevista con los directivos.
 - Inventariar, coleccionar y analizar el material de comunicación.
 - Conducir y administrar las entrevistas con los públicos.
 - Preparar el cuestionario y aplicarlo.
 - Tabular y dar resultados.
 - Comunicar los resultados con su análisis.
- *Auditoría externa:*
 - Identificar la audiencia o los públicos que serán investigados.
 - Conducir los *focus group* para la entrevista u otro mecanismo de investigación.
 - Preparar los cuestionarios o pruebas.
 - Conducir las investigaciones de opinión.
 - Tabular y dar resultados.
 - Analizar e interpretar los datos.
 - Preparar y presentar el informe con sugerencias y recomendaciones.

Pero no sólo se debe tener en cuenta estos pasos. Joseph A. Kopec (1982: 25-27) en Krohling (2006), los complementa con una logística de implementación basada en los siguientes cuestionamientos:

- a) ¿Qué se debe hacer? ¿Qué se hará? ¿Qué áreas estarán involucradas? ¿Cuál será el objetivo? ¿Dónde se concentrarán los trabajos de auditoría? ¿Cómo es la comunicación interna? ¿La comunicación con sus públicos externos, cómo se da?
- b) Objetivos y metas: ¿cuáles son los principales resultados y metas que se esperan alcanzar?
- c) Procedimiento metodológico: ¿cómo se llevará a cabo la recolección de datos? ¿Qué tipo de análisis se realizará y por qué? ¿Habrá análisis de las herramientas y medios internos y externos? ¿Cuáles serán las mejores estrategias que va a ser empeladas en

función con los objetivos, la eficacia, eficiencia y efectividad de las acciones de la auditoría?

- d) Selección de instrumentos: debe ser coherente con el objetivo propuesto. Las entrevistas, encuestas, análisis de medios, son los más usados, dando paso a su elaboración orientada a los temas que se desean indagar.

Algunos de ellos son, por ejemplo:

– **¿Cómo es el proceso de la comunicación vigente?**

Se indaga:

- Proceso comunicativo, cómo funciona y características del mismo.
- Redes formales e informales, cómo se procesan.
- Los flujos de comunicación presentes, sus características y cómo se procesan.
- Las barreras de comunicación predominantes.
- Relación de los medios de comunicación utilizados en la comunicación administrativa.
- Fortalezas y debilidades de la comunicación interna.

– **Políticas, filosofías y objetivos**

Se debe conocer:

- Clima general de la comunicación.
- Si existe una política global y cuáles son las políticas parciales de comunicación.
- Adopción de una filosofía de comunicación integrada o no.
- Objetivos generales del área de comunicación.
- Impacto y eficacia de las acciones implantadas y los medios/herramientas de comunicación.
- Credibilidad de la fuente.

– **Misión, visión y valores**

- Cómo es el entendimiento de cada uno de estos enunciados.

- Coherencia ente la misión, visión empresarial y la de comunicaciones.

– **Estructura de los departamentos o áreas**

- Verificar las áreas o departamentos existentes y cómo es su comunicación a nivel de flujos.
- Cuáles son sus políticas de comunicaciones vigentes de cada una.
- Cuáles son sus herramientas y medios que producen.
- La terminología utilizada, la jerga.
- Descripción de las relaciones de estas áreas con su entorno.

Objetivos de las auditorías

Las auditorías de la comunicación tienen diferentes objetivos dependiendo de la perspectiva teórica que adoptan, como expone Varona (1994), en su artículo «Las auditorías de la comunicación organizacional desde una perspectiva académica estadounidense», publicado en la revista *Diálogos de la Comunicación* N° 39, así:

- Desde una *perspectiva funcionalista*, los objetivos de las auditorías de la comunicación son los siguientes:
 - Evaluar la estructura interna formal e informal del sistema de comunicación de la organización y los diferentes canales de comunicación.
 - Evaluar los sistemas y procesos de comunicación a nivel interpersonal, grupal, departamental, e interdepartamental.
 - Evaluar los sistemas y procesos de la comunicación externa de la organización con aquellas entidades públicas y privadas con las cuales existe interdependencia (entidades de gobierno, proveedores, consumidores, y otros grupos especiales).
 - Evaluar el papel, la eficiencia, y la necesidad de la tecnología de la comunicación organizacional.
 - Evaluar el impacto que tienen los procesos de comunicación en la satisfacción en el trabajo, en la productividad, en el compromiso organizacional, y el trabajo en equipo.

- Promover cambios en el sistema interno y externo de la comunicación con el propósito de tener una organización más productiva y eficiente.
- Desde una *perspectiva interpretativista*, los objetivos son:
 - Evaluar el papel de la comunicación en la creación, mantenimiento, y desarrollo de la cultura de una organización.
 - Evaluar el significado y contenido de las producciones comunicacionales tales como conversaciones, historietas, metáforas, ritos, símbolos, y artefactos organizacionales.
 - Evaluar los procesos de creación y desarrollo de las producciones comunicacionales.
 - Entender la vida organizacional y el papel de la comunicación desde la perspectiva de los miembros de la organización. El énfasis de la perspectiva interpretativista está más en el entender las prácticas de comunicación de una organización que en cambiarlas.
- Finalmente, desde una *perspectiva crítica* los objetivos son:
 - Evaluar los procesos de distorsión de las diferentes formas de comunicación en la organizacional. intereses creados que sirven los procesos de distorsión de la comunicación.
 - Evaluar las técnicas manipulativas de la comunicación.
 - Evaluar los intereses creados que sirven los procesos de distorsión de la comunicación.
 - Promover los cambios necesarios en las prácticas de comunicación para eliminar toda forma de opresión y manipulación que existen en la organización.

La *perspectiva crítica*, a diferencia de las dos anteriores, está más al servicio de los miembros y grupos de la organización que experimentan alguna forma de opresión o manipulación. El objetivo último de la teoría crítica es la democratización de las prácticas de comunicación y de la organización.

Métodos y técnicas de las auditorías de la comunicación

Siguiendo con Varona (1994), se exponen los diferentes métodos o técnicas usados en las auditorías de la comunicación para la recolección de información y su análisis, son varios dependiendo de la perspectiva teórica que se adopte.

Dentro de la *perspectiva funcionalista*, los métodos más usados son la entrevista, el cuestionario, el análisis de las redes de comunicación, la entrevista grupal, el análisis de experiencias críticas de comunicación, y el análisis de la difusión de mensajes.

- *Entrevista*. Permite recoger una información que puede ser investigada hasta en sus mínimos detalles en una conversación personal con los miembros de una organización. Para ser efectiva, la entrevista tiene que ser debidamente planificada y realiza por un entrevistador competente (citado por Goldhaber, 1986 y Hamilton, 1987 en Varona & Downs, 1988; Hamilton, 1987; Goldhaber, 1986).
- *Cuestionario*. Permite recoger mayor cantidad de información y de gente, de una manera más rápida y más económica que otros métodos. Además el análisis de la información puede ser más objetivo y rápido mediante el análisis estadístico.
- *Análisis de la transmisión de mensajes*. Este método, desarrollado por Keith Davis en 1952, consiste en un cuestionario especializado que tiene como objetivo descubrir el proceso de difusión de un mensaje en la organización, desde su punto de origen hasta que logra alcanzar a los diferentes miembros de la misma. Este método puede revelar información muy valiosa sobre el tiempo que toma la difusión de un mensaje, los caminos que sigue en su difusión, quiénes bloquean la comunicación, las redes de comunicación informal, y la manera como se procesa la información (citado por Varona & Downs, 1988).
- *Análisis de experiencias críticas de comunicación*. Esta técnica tiene como objetivo el análisis de experiencias comunicacionales significativas que acontecen en una organización. La descripción de estas experiencias por la gente de la organización ofrecen al auditor una información valiosísima sobre el tipo de experiencias comunicacionales que existen, tanto positivas como negativas, a qué niveles suceden, qué tipo de conductas acontecen,

qué tipo de mensajes son intercambiados, y cómo perciben los protagonistas la efectividad o ineffectividad de dichas experiencias citado por Goldhaber, 1986 en Varona & Downs, 1988; Goldhaber, 1986).

- *Análisis de las redes de comunicación.* El propósito fundamental de esta técnica es el análisis de la estructura de la comunicación de una organización y su efectividad. Esta técnica permite evaluar quién se comunica con quién en una organización o departamento de la misma, cuáles son los grupos que existen, quiénes son los miembros que actúan como puente entre dos o más grupos, quiénes son los miembros que permanecen aislados, y hasta qué punto la estructura formal de la comunicación corresponde con la estructura real tal y como acontece diariamente. Otros aspectos que pueden ser evaluados también con esta técnica son los bloqueos que experimenta la difusión de la información, el contenido de la comunicación, y la cantidad de información que es difundida (citado por Goldhaber, 1986 y Hamilton, 1987 en Varona & Downs, 1993).
- *Entrevista grupal.* Esta técnica selecciona un cierto número de miembros representativos de la organización para ser entrevistados como grupo por el auditor. La entrevista se suele centrar en aspectos críticos de la comunicación organizacional que necesitan mayor discusión y análisis o en aspectos relativos a cómo implementar cambios en la comunicación organizacional. La interacción grupal que esta técnica genera permite conseguir una perspectiva más objetiva de los problemas y de los cambios que pueden realizarse en la organización (citado por Varona, Hamilton, 1987 en Varona, 1994).

Los métodos de análisis e interpretación de la perspectiva funcionalista son el análisis estadístico y el análisis de contenido (Farace, Monge & Russell, 1977).

Dentro de la *perspectiva interpretativista*, los métodos más usados son la observación directa, la entrevista (anteriormente descrita), y el análisis de las producciones comunicacionales (documentos oficiales, historietas, metáforas, y conversaciones).

- *Observación directa.* Esta técnica supone de lo que es la comunicación organizacional, la toma de notas, y el análisis de las mismas. Las técnicas de observación directa cuando se usan en la auditoría de la comunicación organizacional permiten que el auditor se familiarice con la vida organizacional, su gente, su ambiente físico, y con lo que son las prácticas de comunicación tal como acontecen en sus diferentes niveles. Esta técnica permite que el auditor recoja información detallada y de primera mano sobre procesos de comunicación que son de capital importancia para la organización, tales como la conducción de una reunión departamental o el proceso de toma de decisiones.
- *Análisis de las producciones comunicacionales.* El auditor interpretativista concentra sus esfuerzos en la recolección y análisis de las producciones comunicacionales de una organización, tales como historietas, metáforas, símbolos, artefactos, documentos escritos, y conversaciones. La recolección de estas producciones comunicacionales las hace a través de entrevistas, conversaciones informales, y observación directa.

La perspectiva interpretativista usa diferentes variedades de análisis de contenido en el análisis e interpretación de los símbolos, historietas, metáforas, y conversaciones de una organización (Bormann, Howell, Nichols & Shapiro, 1982; Koch & Deetz, 1981; Smith & Eisenberg, 1987 citados por Varona, 1994).

Finalmente, la metodología que puede ser adoptada dentro de la *perspectiva crítica* es muy variada y son en cierta medida semejantes a los usados por los interpretativistas (observación directa, entrevista, etc.). Pero el auditor crítico examina todas las formas de retórica de una organización (discursos, historietas, metáforas, y símbolos), y sus procesos ideológicos.

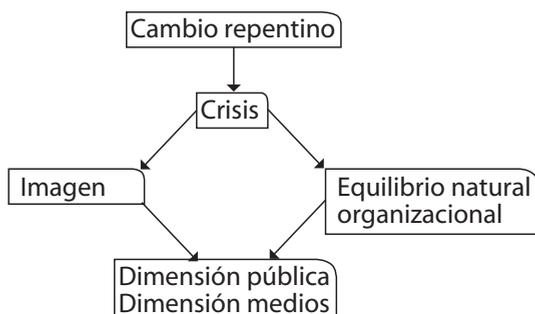
19. COMUNICACIÓN EN MOMENTOS DE CRISIS

Todas las organizaciones deben estar preparadas ante situaciones de riesgo que pueden en cierto momento generar una crisis, la cual, como lo expone Piñuel (citado por Cruz Sandoval, 2004: 169):

[...] responde a un cambio repentino entre dos situaciones, cambio que pone en peligro la imagen y el equilibrio natural de una organización [...] entre las dos situaciones (la anterior y la posterior a la crisis) se produce un acontecimiento súbito frente al cual una organización tiene que reaccionar comprometiendo su imagen y su equilibrio interno y externo ante sus públicos.

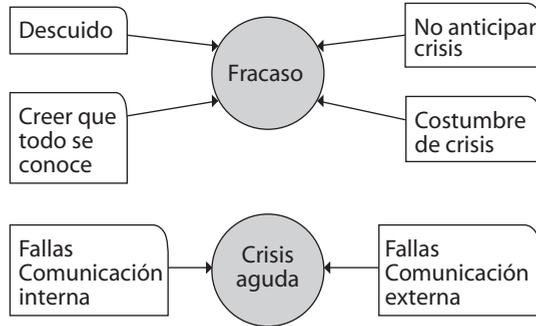
Ver las gráficas 40, 41, 42 y 43, elaboradas a partir de la tesis doctoral de Cruz Sandoval (2004), titulada «La crisis y su influencia en las estrategias de comunicación organizacional».

Gráfica 40. La comunicación en momentos de crisis



Adaptado de Cruz Sandoval, 2004.

Gráfica 41. Aspectos en que se incurre



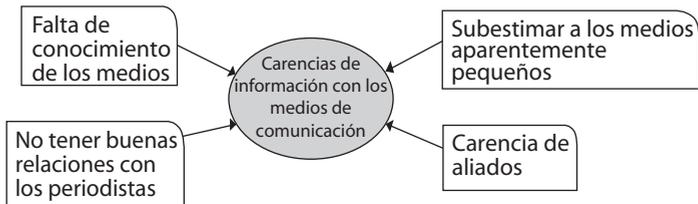
Adaptado de Cruz Sandoval, 2004.

Gráfica 42. Fallas latentes



Adaptado de Cruz Sandoval, 2004.

Gráfica 43. Carencias con los medios



Adaptado de Cruz Sandoval, 2004.

Características de una crisis y maneras de abordarla

Las crisis suelen presentar las siguientes *características*:

- *Sorpresa*. Las crisis siempre llegan de repente; muchas veces en el peor momento.
- *Unicidad*. Cada crisis es única. Raramente dos crisis tienen las mismas causas y los mismos efectos.
- *Urgencia*. Generada por las complejas dificultades que hay que afrontar y por la afluencia de informaciones negativas que se deben atajar.
- *Falta de información*. Nunca conocemos todos los detalles, por tanto, lo mejor es no hablar hasta no establecer el origen de la crisis. No es prudente callar por mucho tiempo.
- *Desestabilización*. Generada por la rapidez y violencia. Se modifican los modos habituales de procedimiento y se revelan inoperantes ante la súbita rapidez y violencia generada por la crisis.
- *Escalada de acontecimientos*. Los acontecimientos van más de prisa que la capacidad de reacción. Los hechos van empeorando y surgen nuevos factores.
- *Pérdida de control*. Los directivos sienten que pierden el control, alguien en el exterior define la agenda y ellos se limitan a responder.
- *Seguimiento intensivo*. La empresa se ve sometida a un seguimiento intensivo de todas sus actividades y decisiones.

Los directivos, acostumbrados a decidir en privado y después de análisis profundos, están expuestos al juicio externo y a tomar decisiones rápidamente. Sus declaraciones y actuaciones son juzgadas de forma instantánea y se exigen resultados inmediatos, por lo que se hace necesario asumir acciones entorno a las maneras de enfrentar una crisis:

- Organizar
 - Centralizar el flujo de información, seleccionar líderes.
 - No depender de una sola persona, consolidar un Comité de crisis con sus respectivos asesores.

- Establecer la logística necesaria para afrontar una crisis, como el contar con un espacio destinado para ello con todos los recursos necesarios (humanos, técnicos y logísticos).
- Establecer un cronograma de tiempos (real) con su respectivo control y ajuste.
- Pensar
 - En los diferentes aspectos que rodean una crisis, como son:
 - Objetivos/subjetivos.
 - Técnicos/políticos.
 - Exógenos (externos)/endógenos (internos).
- Actuar
 - Ejecutar con base en los diferentes aspectos hallados, la manera de enfrentar la crisis: empresa, clientes, prensa, autoridades, comunidad.
 - Y dar respuesta a los siguientes interrogantes: ¿qué sucedió?, ¿cómo sucedió?, ¿cuándo sucedió?, ¿por qué sucedió?

La crisis antes y durante

1) Casos tradicionales: caso Coca-Cola, 1994¹

En junio de 1999, doscientas personas se enferman (vómitos, mareos) por consumir Coca-Cola en lata, en Bélgica y Francia.

- *¿Qué hace la prensa?* Espera respuestas de la compañía. Especula sobre las posibles causas.
- *¿Y el público?* Cree que el problema es más grave de lo que la compañía quiere aceptar.
- *Se descubren las causas.* Baja calidad del dióxido de carbono para gasificar la bebida en la planta de Amberes, y un químico que contamina el exterior de la lata, de la planta de Dunkirk, en Francia.

1 Tomado de Sam Black, 1994.

- *¿Qué hacen los gobiernos?* Ordenan retirar el producto ante la falta de acción de la compañía. Esperan una decisión de Coca-Cola.
- *¿Qué hace finalmente la compañía?* El mayor retiro de su historia.

Ese manejo le costó el puesto al recién nombrado presidente de Coca-Cola Douglas Ivester, el delfín entrenado durante años por su predecesor Roberto Goizueta, luego de publicar un aviso para los consumidores belgas: "Pido disculpas por no haberme dirigido antes a ustedes. Quiero pedir perdón personalmente a todos los belgas por los inconvenientes causados. Mis colegas y yo vamos a trabajar duro para recuperar su confianza".

2) Después de la crisis

Cuando la crisis ha bajado su umbral de impacto, las organizaciones no deben descuidar las post-crisis, porque en ocasiones éstas pueden reaparecer o generar otras encadenadas o nuevas. Es así como se debe tener en cuenta lo siguiente:

- *Transferir responsabilidades.* Sólo como última opción, si está segura la inocencia de la empresa. Ésta es moralmente poco recomendable.
- *Confesión.* Dar argumentos sólidos para que la crisis no se prolongue y emprender rápidamente acciones de reconstrucción de imagen.
- Generalmente, lo peor ha pasado cuando:
- Ya no es noticia.
- La línea de atención al cliente o la de la empresa, recibe el número habitual de llamadas.
- El precio de la acción se recupera o los clientes vuelven.
- Los manifestantes disminuyen y no se presentan más escándalos.
- De ahí, que es importante el llevar a cabo un *análisis*:
- *¿Cómo recibió la información cada departamento y cada gerente?*
- *¿Cómo afrontó cada uno el problema?*
- *¿Ayudó o no el plan de crisis?*

- ¿Cuáles fueron los obstáculos encontrados?
- ¿Se contó con suficientes recursos?
- Cabe destacar que es necesario el establecer un *método de monitoreo* sobre la post-crisis. Ésta se puede realizar a través de:
- Encuesta en el mercado o de imagen.
- Auditoría de medios de comunicación.
- Auditoría interna para conocer los problemas que aún persisten.

Manual de crisis

– ¿Por qué es necesario contar con un comité de crisis?

- Porque éste permite afrontar de manera más inmediata la crisis.
- Permite actuar a la empresa de manera más efectiva y responsable.
- Contribuye a identificar más prontamente vías de solución.

– Objetivos del plan de crisis

- Minimizar el pánico y disminuir rumores.
- Tomar medidas y escoger la información que se va a emitir a los diferentes sectores interesados.
- Concretar y establecer el manejo de los contactos externos e internos en la empresa.
- Establecer el comité de crisis.
- Definir las funciones de cada una de las personas que integran el comité de crisis.
- Nombrar un vocero que este encargado de hablar con los medios.
- Informar a la totalidad de la empresa sobre la crisis, y como esta va a ser manejada.

– ¿De qué manera deben actuar los empleados?

- Contar siempre con una buena disposición frente a la crisis. Ya que se les pueden asignar nuevas tareas, y a la vez contar con exceso de trabajo mientras la crisis esté latente.
- Ser prudentes con el manejo de la información que reciben y dan sobre la crisis.
- Guardar, promover y mantener la calma.
- Comprender que la comunicación, es una herramienta clave para afrontar y superar la crisis.

– Guía de acción en caso de emergencia

- Protagonistas: miembros del comité/gabinete de crisis, conformado por:
 - El presidente de la compañía.
 - El gerente.
 - El jefe de Comunicaciones.
 - El director de Recursos Humanos.
 - El Departamento de Relaciones Públicas.
- Nivel de responsabilidad del comité/gabinete de crisis:
 - Si el grado de la crisis es agudo, el presidente podrá ser nombrado como vocero.
 - El gerente se encargará de informar a todos los empleados de la empresa acerca del problema y el grado de la crisis. Dará a conocer el personal que integra el comité de crisis y guiara a los jefes de departamentos en las actividades o extras necesarias para superarla.
 - El jefe de Comunicaciones brindará entrenamiento en manejo de medios a todos los integrantes del comité de crisis y en especial al presidente de la compañía. Está encargado de recopilar información y monitorear todos los medios masivos que generen noticias acerca de la crisis.

- Por su parte, el director de Recursos Humanos realizará un análisis, replanteando si los cargos establecidos en la empresa son los adecuados, teniendo en cuenta el perfil del empleado y el cargo que este desempeña y su participación activa.
- El Departamento de Relaciones Públicas trabajará para que la imagen y el posicionamiento de la empresa no se vea gravemente afectada, frente a sus públicos externos.

Los diez errores de la comunicación en crisis²

1. *No comunicar, pretendiendo que la crisis no existe si no se habla de ella.*
2. *Sobreactuar la comunicación, adoptando un estilo (formal/informal) que no es el de la empresa.*
3. *Filtrar información antes de tiempo.*
4. *Difundir sólo la mala noticia, sin la comunicación de un consecuente plan de acción a seguir por la empresa.*
5. *Dejar que la información circule por canales informales y no por medio del canal correcto formal.*
6. *Elegir un vocero con poca empatía y liderazgo para comunicar.*
7. *Ajustarse a manuales que vienen del exterior y no se adaptan a la cultura local.*
8. *Esperar a último momento para comunicar una decisión.*
9. *Dejar la comunicación de las malas noticias en manos del departamento de Recursos Humanos y desentender a los jefes de área y líderes naturales de cada sector de la empresa.*
10. *Comunicar hacia afuera, antes de hacerlo dentro de la propia compañía.*

2 Tomado de www.cronista.com

Manejo de crisis a través de las redes sociales

Las empresas que están presentes en las redes sociales y aquellas que aún no lo están deben tener en cuenta una serie de consejos que ayudaran a capitalizar los mensajes negativos o quejas de redes sociales, expuestas a continuación (Gómez, 2011):

1. *Actuar rápido.* Sí, cuando existe un malestar es muy importante que te pongas en contacto rápido. De aquí la importancia de monitorear tu nombre y los términos relacionados al mismo. No hay que esperar a que te mencionen directamente, muchos usuarios no lo hacen, usarán otras palabras para referirte a ti. Actuar rápido envía un mensaje muy importante: aquí estoy y me importas
2. *Responder a la queja en público pero atenderla en privado.* Es importante que si una queja se hace en un medio público, tú inicies su atención de la misma manera; esto ayuda a que tu comunidad se dé cuenta de que estás pendiente de tus posibles errores y que eres una persona u organización seria que le interesa mejorar, y sobre todo consciente de que no eres perfecto (¿al final quién lo es?). Al mismo tiempo, no quieres llenar tu timeline con un tema que a pocos le interesa, así que lo mejor es que invites al usuario a ser contactado vía telefónica o vía e-mail para darle un seguimiento formal a su comentario.
3. *Dar una atención personalizada al caso.* Aunque cambies de medio (de red social a e-mail), sé tú quien dé el seguimiento al comentario, bien puedes involucrar más gente en el tema pero mantente al tanto; tú eres el responsable de tu comunidad y necesitas saber qué pasa con sus miembros.
4. *Ser el primero que se ponga en contacto.* Un error muy común es pedirle al usuario que haga algo, ejemplo: manda un e-mail a quejas@empresa o marca a nuestro centro de servicio. Si de por sí está molesto, ¿y tú todavía quieres que haga algo? Simplemente no. Ofrece ser tú quien le mande un correo o quien le hable. Es un muy buen detalle para iniciar el diálogo y manda un mensaje de apertura. Te sugiero comentarios como: "Lamentamos la situación, me gustaría ponerme en contacto por e-mail para ver este tema. ¿Me mandas tu e-mail?".

5. *Identificarse.* Si eres parte de un grupo de personas que atiende una cuenta, indícale al usuario cómo te puede identificar, por ejemplo en Twitter se usan las firmas o tags. Esto permite al usuario saber que hay varias personas atrás de la cuenta y que eres tú el que trae su tema. Esto minimiza el riesgo de futuras confusiones y molestias.
6. *Ofrecer un foro para el tema.* Si el tema es muy popular (negativamente hablando), tal vez requieras crear un sitio o foro para ofrecer información que clarifique o brinde un espacio para atender y manejar todos los comentarios de forma ordenada. Por ejemplo, podrías crear un micro sitio para publicar tu respuesta oficial; tal vez un video donde hables del tema, las razones, políticas o de reglamento que estás siguiendo, de tal manera que no exista el efecto “¿no leíste las letras chiquitas?” y/o evite que estés repitiendo las mismas cosas una y otra vez.

Además, no sólo se debe tener en cuenta estos consejos, sino el estructurar un plan de manejo de crisis para las redes sociales, he aquí algunos a partes de lo que expone Flores (2011) en el protocolo para el manejo de reputación en la web:

1. *Establecer políticas de uso*

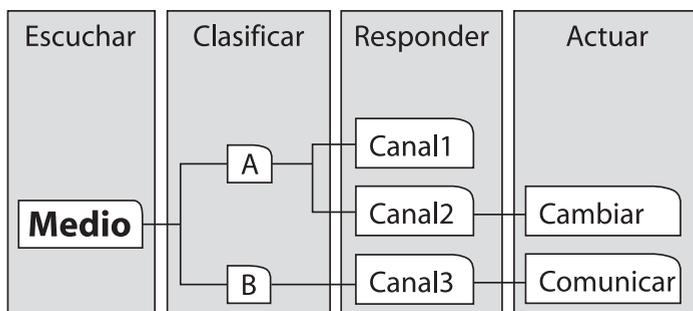
Entre más detallado y documentado esté todo tu proceso en *social media*, menor el número de crisis que puedes sufrir; es importante escribir políticas de uso donde respondas quién, cómo, cuándo, dónde, por qué, para qué, con qué, con quién, etc.; políticas que te ayuden a definir cómo realizar la administración de tu comunidad (*community management*).

2. *¿Qué pasaría si...?*

Identificar todas las crisis potenciales de la empresa (claro, dentro de lo posible). Aquí está involucrado en gran medida el giro e industria de la empresa. Cada uno sabe lo que podría suponer una crisis para la propia empresa; quizá para una no importa que se descubran los procesos internos, en cambio para otra puede ser toda una pesadilla. Por ejemplo, pregúntate: “¿qué pasaría si [esta actividad] falla?”.

3. Crear un plan de crisis para cada crisis potencial

Gráfica 44. Flujo del plan de crisis



Tomado de Flores (2011).

Escuchar. El monitoreo diario es la clave inicial para afrontar la crisis y poner en práctica el plan. Identificar las palabras claves de cada crisis potencial y realizar un monitoreo especial para ello, crear alertas concretas.

- a) *Clasificar.* La crisis es importante, riesgosa, urgente, latente, etc.
- b) *Responder.* Establecer la mejor respuesta que puedan ofrecer en ese momento y elige el canal. Aquí lo correcto es mantener la comunicación en nuestro propio espacio: blog, foros, página web. Y sobre todo, sobre el mismo medio en el que tenemos la crisis. Si tenemos una situación en Twitter, es importante que se comunique por Twitter, es decir por la misma red.
- c) *Actuar.* Lo que sigue es comunicar inmediatamente a los actores involucrados sobre la alerta de crisis, es necesario que exista una constante comunicación interna. Depende la clasificación de la crisis quizá sea necesario informar la estrategia o plan de actuación a todos tus empleados, para que no exista fugas de desinformación. El plan de actuación puede ser un comunicado de prensa, un cambio en la estructura de tus procesos o simplemente la emisión de un mensaje oficial. Cada crisis deberá tener un actuar puntual que dependerá del objetivo de la solución.

d) *Retroalimentación*

Identificar cuál fue el origen de la crisis y aplicar los ajustes necesarios en la organización para que no ocurra de nuevo o para tener un mejor manejo, según aplique. Pero sobre todo, evaluar el plan de manejo de crisis: ¿funcionó?, y realizar las adaptaciones necesarias al plan.

Algunos aspectos a tomar en cuenta durante el diseño del plan y tratamiento de la crisis son:

- Contar con una lista de contactos a los que se les hará llegar la información inmediata sobre el nacimiento de una crisis.
- Mantener la comunicación en casa para que sea posible guiar la conversación a nuestro favor, evitar llegar a los medios y que se multiplique el mensaje negativo.
- Saber qué modelos de comunicación se utilizarán para cada caso: comunicado de prensa, circular, entrevista, etc.
- Tener identificados a nuestros líderes de opinión y a los detractores más influyentes de la crisis.
- Establecer normas básicas de acción.
- Comunicar a los empleados sobre la estrategia para enfrentar la nueva crisis.
- Ser honestos y transparentes con el cliente y la audiencia en general, hay que mantener informados a todos los actores del proceso que se está realizando para que la situación no mute a crisis.

Análisis de caso³

A continuación, se encuentra un caso real en el que se debe leer detenidamente e identificar: el *antes*, el *durante* y el *después* de la *crisis*.

El Prestige fue construido en 1976 por Hitachi en Japón. Este buque monocasco cargaba en el momento de la catástrofe 76.972 toneladas de petróleo y con un solo casco –que no cumple correctamente las medidas de seguridad actuales. Su capitán era Apostolos Mangouras, griego de 61 años y era apoyado por

³ Información confeccionada por el portal de medio ambiente www.ambientum.com.

una tripulación de 24 filipinos, dos griegos y un rumano. Su armador estaba representado por Universe Maritime pero era propiedad de una empresa domiciliada en Liberia y viajaba bajo la bandera de las Bahamas; sin olvidar, claro, que era arrendado por una compañía rusa con base en Suiza y Londres, llamada la Crown Resources. Los marineros filipinos no tenían experiencia, sólo les dan un cursillo inútil, como lo comentan algunos de los tripulantes entrevistados.

Antes de llegar al costas españolas el Prestige había seguido la siguiente ruta: el 23 de mayo salió de Fujaira (Emiratos Árabes), a principio de junio descansaron cinco horas, llegaron a San Petersburgo a finales de ese mes y se quedaron cuatro meses trabajando como barco almacén. Volvieron a zarpar el 30 de octubre y el 2 de noviembre atracaron en Ventspils, Letonia, para completar la carga.

La catástrofe empezó casi una semana antes de que el último pedazo del barco acabase hundido en el mar. El trece de noviembre el Prestige avisó a Salvamento Marítimo porque estaba en peligro de hundirse a 28 millas al oeste del cabo de Finisterrae. El petrolero tenía una vía de agua y se encontraba en medio de un fuerte temporal, por lo que se iniciaron las medidas de rescate y los tripulantes fueron trasladados a Vigo y A Coruña. Los marineros aseguraron que el buque "chocó con algún objeto que abrió una vía de agua en el casco". Cuando el barco quedó a la deriva ya se observaba una gran mancha de combustible a su alrededor pero el mensaje gubernamental parecía tranquilizador y culpaba a Gibraltar por la falta de inspección del petrolero. Como parecía imposible mantenerlo a flote la decisión del Gobierno fue la de trasladarlo mar adentro para reducir los daños ecológicos y, de este modo, se situó el buque en aguas de competencia portuguesa. Más tarde se debatió sobre si el Ejecutivo acertó al dirigir el buque hacia alta mar en lugar de acercarlo a un puerto y trasvasar allí el petróleo de sus bodegas. Alejar el barco de la costa hizo pensar que los vientos y las corrientes podían llevar los vertidos hacia el interior del océano y no hacia tierra y que si se hundía, como ocurrió, gran parte del combustible quedaría almacenado en sus tanques. Pero, el hundimiento del petrolero, hecho al que el propio presidente de la Xunta, Manuel Fraga, restó importancia, se ha convertido en una gran tragedia, tanto ecológica como económica.

El presidente del Gobierno, José María Aznar, prefirió no aparecer por Galicia hasta pasado un mes de que el Prestige se hundiera y, durante su visita afirmó que no bajaba a las playas porque “no quería molestar a los que limpiaban”. Antes de acudir a la costa gallega, el presidente apareció en la televisión pública donde, utilizando un tono de humildad, asumió que el Gobierno pudo “cometer equivocaciones” y “llegar tarde”. También prometió, “no escatimar recursos”. El Gobierno y la Xunta aprobaron destinar una serie de ayudas a más de 4.500 personas del sector pesquero gallego. Estas prestaciones en principio se esperaba que superasen sólo los cinco millones. Más tarde, el Gobierno decidió ampliar las ayudas a las personas afectadas de las comunidades Autónomas de Asturias, Cantabria y el País Vasco. Aznar, durante su visita al litoral gallego, indicó que se destinarán 265 millones de euros de los fondos comunitarios (Feder [Fondo Europeo de Desarrollo Regional]).

Fraga visitó la zona afectada por los vertidos ocho días después de que se iniciara el desastre y aseguró que la situación estaba bajo control. Con tono irónico, se refirió a su baño en Palomares y dijo que en esta ocasión no se metía en el mar por miedo a constiparse. También anunció que la Xunta había reservado 60 millones de euros de los presupuestos de 2003 para aminorar los daños causados por el Prestige. Asimismo, durante la primera semana de diciembre, El rey Don Juan Carlos se acercó a las playas inundadas de *fuel* para hacer un llamamiento: “Todos tenemos que ayudar –afirmó durante su visita– y vosotros –sugirió, refiriéndose a los periodistas– no hagáis fotos demagógicas”.

Antes de hundirse, el buque fue vertiendo petróleo en las playas a medida que se abrían grietas y algunos pescadores, como los percebeiros, ya temían las consecuencias.

Según el portavoz del Bloque Nacionalista Galego (BNG) en el Congreso, Francisco Rodríguez, se calculan 126.000 afectados, sólo en el sector pesquero. Son cifras que, en el conjunto de las actividades económicas de Galicia, sobrepasan el 10% del PIB de esta comunidad. La pesca es el segundo sector exportador de Galicia y, según el portavoz de BNG, podemos hablar de 18.000 afectados. Además, según las primeras estimaciones realizadas por técnicos de diversas instituciones universitarias gallegas, la repercusión económica de la catástrofe, en el primer año, superará los 2.000 millones de euros. Pero el sector de la pesca no es el único afectado por la crisis del Prestige. Otros ámbitos económicos,

como el turismo, el sector conservero o la construcción, sufrirán también las repercusiones del hundimiento del petrolero.

El Prestige terminó hecho pedazos en el fondo del Atlántico, a 133 millas del cabo de Finisterrae y, aunque las cifras oficiales no fueron precisas, se deduce que el petrolero se hundió con 60.000 toneladas de *fuel*, de las 77.000 que transportaba en un principio. El submarino francés Nautile, batiscafo que el gobierno de nuestro país alquiló a las autoridades de París, tras sumergirse varias veces donde se hundió el Prestige, confirmó que el barco no perdía petróleo. Se pensó que las altas presiones que soportaba y la baja temperatura podrían haber logrado que el *fuel* se solidificase pero, poco después, se comprobó que existían grietas en la popa del petrolero por las que se podían liberar las 50.000 toneladas de combustible que todavía permanecían en los tanques del Prestige. Mariano Rajoy, coordinador del Gobierno para hacer frente a la crisis, admitió en el Congreso que de la proa del buque salían "cuatro hilillos como de plastilina". Estos hilillos de *fuel* se han transformado en un flujo que, diariamente, desprende 125 toneladas de combustible. Rajoy comunicó que el petrolero hundido tiene catorce grietas en su casco que dejan escapar esa cantidad de chapapote. El comité científico del Gobierno estimó que, a la temperatura en la que se encontraba el Prestige, el combustible podría estar saliendo a la superficie hasta el año 2006. El Gobierno acabó adjudicando al instituto francés Ifremer, propietario del submarino, la labor de sellar las grietas del buque. Por el momento, más de la mitad se han obturado con éxito. El presupuesto de este trabajo, que se espera esté acabado para finales de enero, asciende a 1,2 millones de euros. De todos modos, el barco sigue perdiendo unas ochenta toneladas de *fuel* al día.

La marea negra hace tiempo que dejó de ser un problema exclusivo de Galicia. Al poco tiempo de producirse el hundimiento ya se detectó una mancha de *fuel* a 40 millas de Tapia de Casariego (Asturias) e instituciones públicas junto a organizaciones ecologistas extremaron la vigilancia en el litoral asturiano. El *fuel* se extiende ya por todo el mar Cantábrico, ha penetrado en el Parque Nacional de las Islas Atlánticas (Vigo), se han detectado manchas en las costas portuguesas y francesas.

El *fuel* se extiende ya por más del 41% de todo el litoral español. De las 1.064 playas que existen en Galicia, Asturias, Cantabria y País Vasco, más de 400 se encuentran afectadas en mayor o

menor medida por el vertido del Prestige. El Ministerio de Medio Ambiente ofrece una página web en la que informa, a diario, del estado de las playas afectadas. Dos meses después de la tragedia, el combustible sigue llegando a la Costa de la Muerte y existen opiniones para todos los gustos, las que afirman que se trata de restos acumulados en las rocas y las que aseguran que son regueros que proceden de la zona del hundimiento.

Miles de voluntarios se desplazaron a la zona para recoger *fuel*, junto a los pescadores, con sus propios medios. Las quejas de estos colectivos, a los que se unieron las de los alcaldes de la zona, han sido constantes debido a la falta de medios. Por el contrario, Mariano Rajoy ha insistido en varias ocasiones en que los medios eran suficientes. Esta versión del Gobierno ha sido muy cuestionada ya que, tres semanas después del naufragio, las autoridades no tenían ningún plan para proteger la zona más rica en marisco de nuestro país. Durante dos meses, cientos de embarcaciones han intentado recoger con palas, cubos y remos el petróleo que había penetrado en las rías de Arousa. A pesar de que los primeros vertidos habían llegado a unos kilómetros de la ría unos diez días antes, aún no se habían instalado barreras flotantes suficientes para detener la marea negra ni se habían colocado contenedores para el *fuel*. Además, los voluntarios se quejaban de no poder salir al mar ya que no tenían el material necesario. “Es la hora del Estado, de que tome de una vez por todas el relevo”, declararon algunos de los casi diez mil voluntarios que regresaban a sus ciudades después de luchar contra la marea negra durante el puente de la Constitución. Jóvenes llegados desde todos los puntos de España ayudaron a los marineros a recoger de las costas más de 100.000 toneladas de *fuel* y comprobaron cómo cada día, nuevas manchas arruinaban el trabajo realizado durante la jornada anterior. También existen asociaciones que colaboran para disminuir los efectos del Prestige, como Adegas (Asociación para la Defensa Ecológica de Galicia), FEG (Federación Ecológica Gallega), Ayuda para la Limpieza de Playas, Voluntarios para la Recuperación de las Aves, Adena (Asociación para la Defensa de la Naturaleza)... Por su parte,

la plataforma Nunca Más ha aportado medios materiales y también ofrece una cuenta bancaria para quien quiera colaborar económicamente que aún sigue activa.

20. EL PAPEL DEL PORTAVOZ EN UNA ORGANIZACIÓN COLOMBIANA

En situaciones que pueden llevar a generar una crisis, es vital el contar un portavoz, quien debe ser la persona encargada de transmitir el mensaje oficial de la organización hacia sus diferentes públicas. Éste debe tener un amplio conocimiento de la compañía y poseer ciertas fortalezas y funciones, como lo plantean Tomás & Marín (2010) y también Islas & Hernández (2013), y se resumen en los apartes que siguen a continuación.

Funciones del portavoz

- Llevar a cabo reuniones informativas con los periodistas regulares o especiales.
- Administrar las actividades diarias de la oficina de prensa.
- Ayudar en el desarrollo de políticas de gobierno y estrategias para comunicar dichas políticas a los medios y al público.
- Planear y dirigir campañas en los medios para ofrecer un mensaje congruente a largo plazo.
- Atender a las preguntas de la prensa.
- Organizar entrevistas y sesiones informativas entre la prensa y funcionarios del gobierno.
- Asesorar a funcionarios y personal del gobierno acerca de las relaciones con la prensa y la posible reacción de los medios a las políticas propuestas.

- Supervisar la redacción de discursos, o por lo menos la revisión de los textos y el mensaje que transmiten.
- Organizar eventos, como conferencias de prensa.
- Elaborar comunicados de noticias, listas de datos y otros materiales.
- Actuar como enlace con otras oficinas de prensa o como supervisor de éstas.
- Gestionar el transporte y hospedaje de los miembros de prensa que deben viajar.
- Expedir credenciales de prensa.
- Supervisar las publicaciones de la agencia en el interior y el exterior.
- Evaluar después de los hechos, si un evento produjo el efecto deseado y precisar cómo se podrá mejorar la próxima vez.

Responsabilidades del portavoz

- Responsabilidad con el funcionario al cual va a representar.
- Funcionario y portavoz definirán las responsabilidades que éste asumirá.
- El funcionario decidirá en qué medida desea estar disponible para la prensa.
- Definir la relación del portavoz con los otros funcionarios.
- Definir la relación entre el departamento que dirige el portavoz y otros ministerios o departamentos.

Acuerdos portavoz-funcionario

- Acceso a su despacho sin intermediarios.
- Con qué frecuencia concederá el funcionario entrevistas.
- Con qué frecuencia ofrecerá conferencias de prensa.
- Permiso para que el portavoz hable en su nombre.

Lo que se debe hacer

- Decir la verdad.
- Informar con precisión.
- Si desconoce un tema y no tiene respuesta, reconózcalo y ofrezca que va a buscarla y lo más pronto que pueda respondiéndola con prontitud.
- Si se genera confusión con sus declaraciones o su respuesta no fue correcta, aclárelo inmediatamente.
- Evite los tecnicismos, utilice un lenguaje sencillo.
- Sea cauteloso, todo lo que diga se considerará oficial.
- Sea franco y abierto, pero sólo hasta donde su posición o el tema se lo permita.
- Si un medio de comunicación presenta información, que usted le dio equivocada pídale que la rectifique o aclare.
- Tenga siempre a mano los datos actualizados de los temas más importantes y sobre los que le preguntan a menudo.
- Antes de contestar preguntas de un grupo de reporteros que están en montonera esperándolo a la salida de un sitio, trate de dialogar unos minutos con los reporteros antes de hablar e indague sobre los temas que les interesan y sobre los que le van a preguntar.
- Si tiene información importante que quiere que se divulgue, dígalo y busque la forma de que una respuesta suya de pie para desviar el tema hacia lo que verdaderamente es noticia para los ciudadanos.
- Mantenga la serenidad y acuda al buen sentido del humor.

Lo que no se debe hacer

- Nunca diga mentiras, no entregue información falsa.
- No responda "Sin comentarios".
- No improvise, no especule, no adivine.

- No pretenda que un comentario se considere "extraoficial" después de haberlo hecho y no haberlo advertido.
- Si no tiene información a mano, no dé noticias. Los documentos y comunicados deben ser entregados en el momento de los eventos, no después.
- No agrede verbalmente a un periodista cuando le pregunte algo que lo moleste.
- Si está manejando una posición oficial, no dé a conocer su "opinión personal".
- No señale responsables sin que haya mediado una investigación y se haya probado su culpabilidad.

¿Cómo hacer para no perder el enfoque?

Use expresiones o palabras de enlace como éstas:

- "La verdadera cuestión es..."; "Permítanme añadir que..."
- "Es importante hacer énfasis en..."; "Es importante no pasar por alto que..."
- "Lo más importante es..."; "El punto más importante para recordar es..."
- "Eso se refiere a un solo aspecto de una cuestión más amplia..."
- "Es un poco prematuro hablar del asunto mientras no tengamos todos los datos, pero le puedo adelantar que..."
- "Me alegro de que me haga esa pregunta; la gente puede tener esa idea errónea, pero la verdad es que..."

¿Cómo ser eficaz en televisión?

Por ser la televisión un medio completo por su impacto audiovisual, sonido color y movimiento, se hace necesario expresarse integralmente, las sugerencias más relevantes para asumirlo son:

- Muestre entusiasmo y energía.
- Use colores lisos y claros, evite el negro o el blanco total. Los colores de tonos intermedios son los mejores. Evite los tonos

pardos y los diseños de cuadros o franjas, así como los estampados llamativos. No use telas brillantes y lustrosas.

- Las mujeres no deben usar demasiados accesorios en su arreglo.
- Los hombres no deben usar una camisa más oscura que la corbata.
- Siéntese en posición erguida e inclínese hacia la cámara.
- Mueva las manos con naturalidad para que no dé la impresión de estar tenso o incómodo.
- No responda con monosílabos.
- No use terminología especializada, tecnicismos o siglas que no le resulten familiares a un ciudadano promedio o de lo contrario defínalas.
- Interrumpa la conversación si desea aclarar un punto o añadir algo, hágalo con discreción.
- Absténgase de dar demasiadas cifras, porque éstas las pasa por alto el auditorio. Cuando tenga que citar números, redondéelos, para que los asimilen con mayor facilidad, o compárelos con elementos cotidianos.

21. QUÉ ES EL LOBBYING

Llamado también *cabildeo* por autores como Lerdo de Tejada y Godina (2004), en Paredes 2009, quienes describen esta actividad como “la facultad de ejercer presiones; tratar de convencer; intentar neutralizar; modificar o influir en las decisiones de la autoridad pública”

Por su parte, Jordi Xifra hace énfasis en que es un

[...] proceso planificado de comunicación de contenido predominantemente informativo, en el marco de la política de relaciones públicas, de la empresa u organización con los poderes públicos, ejercido directamente por ésta, o través de un tercero mediante contraprestación, que tiene como función intervenir sobre una decisión pública (Xifra, 1998: 24).

En pocas palabras, es influir eficazmente en las decisiones de las instituciones públicas o de otra índole. Por ello es esencial describir con detalle sus características, a partir de lo expuesto por los autores ya mencionados.

- Los poderes públicos, tanto legislativo como la administración pública, tienen cada día mayor presencia en el entorno empresarial a través de decisiones que afectan a los intereses privados de las organizaciones.
- Es el conjunto de técnicas y estrategias para relacionarse con los poderes del estado, con la finalidad de conseguir que las decisiones de éstos sean acordes con los intereses empresariales.
- Así, *lobbying* se convierte... en un área de gestión que hoy está teniendo una gran evolución y proyección.

Orígenes del *lobby*

Desde tiempos inmemoriales, los ciudadanos siempre han encontrado formas de presentarse ante los poderes públicos y hacerles llegar sus reivindicaciones. Cualquier grupo, asociación, empresa o ciudadano que pretende influir ante los poderes públicos y sus decisiones actúa como lobista y será de sus objetivos y comportamiento de lo que dependerán los efectos que pueda tener para la democracia.

Los “no” del *lobbying*

- No significa ser traficante de influencias.
- No significa obtener y usar información privilegiada.
- No es una forma sofisticada de tocar resortes de influencia.

Sus tres objetivos

1. Proveer a las autoridades de la mejor información posible.
2. Asegurar que sus decisiones están basadas en información bien fundamentada
3. Asegurar que la ignorancia no socave las relaciones con las autoridades públicas.

Sus tres elementos esenciales

1. Inteligencia: que da un rápido aviso sobre los problemas y las oportunidades. Proporciona el trasfondo esencial sobre el cual crear la estrategia y las tácticas. Es necesario identificar a los potenciales aliados y enemigos y el sentido de la oportunidad en el tiempo es decisivo.
2. Comunicación: implica la oportunidad para transmitir el mensaje de la mejor forma posible a la audiencia ideal y en el momento adecuado
3. Presión: asegura que la gente adecuada tomará las acciones necesarias, con el calendario más eficaz y de una forma consistente.

Claves del éxito como lobista

- Es necesario tener paciencia para escuchar.
- Tener la capacidad de comunicar mensajes complejos.
- Todo ello, unido a determinación y coraje.

Decálogo del buen lobista¹

1. Saber por dónde pasa el poder.
2. Estar muy bien informado sobre las posiciones que se defienden.
3. Sostener tu credibilidad: es el capital más importante.
4. No esperar a que ocurran las cosas para empezar a actuar. Su tarea debe ser preventiva y proactiva.
5. Tener buena capacidad de síntesis para exponer temas ante personas híper-ocupadas.
6. Ser pragmático.
7. Poder adaptar su mensaje a los distintos públicos con los que te corresponde tratar.
8. Reconocer los límites de su acción: que es lo que no puede hacer.
9. Cultivar contactos siempre: no acudir a ellos sólo en el momento en que los necesita.
10. No preocuparse solamente por los intereses inmediatos de la corporación que representa, sino por los de todo el sector.

1 Tomado de Castillo, 2010.

22. USO DE LAS NUEVAS HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN PARA MEJORAR LA VISIBILIDAD DE LAS EMPRESAS

El universo *online* y las relaciones públicas

La llegada de Internet y el desarrollo de nuevas tecnologías relacionadas con el medio electrónico están imponiendo la necesidad de adecuar la comunicación de las empresas y los instrumentos de las relaciones públicas a las características de la red.

La razón principal de la existencia de una empresa consiste en generar beneficios, por lo que para consolidar y aumentar su influencia en los mercados las compañías, emplean un abanico de técnicas de *marketing*, publicidad y relaciones públicas. La práctica de las relaciones públicas se revela como una herramienta fundamental para la diferenciación de las empresas en la saturación de bienes y servicios que circulan en los mercados modernos. Su objetivo principal es crear y consolidar los vínculos con los distintos públicos objetivos para poder, en última instancia, conseguir el apoyo, el consenso y la fidelidad necesaria para el futuro desarrollo de la empresa.

Sin embargo, la llegada de las nuevas tecnologías como Internet impone una redefinición y reconsideración de las prácticas empleadas. Para entender cómo está cambiando el ejercicio de las relaciones públicas y cuál es la mejor forma de aprovechar la Web para mejorar la visibilidad y la reputación de la compañía es necesario, ante todo, examinar las características claves del nuevo medio y el tipo de comunicación que facilita.

La originalidad y diferenciación de Internet respecto a los demás medios tradicionales reside en que ofrece una comunicación bilateral. Se trata del poder de la red de ordenadores para crear y difundir información que convierte a la Web en el medio más adecuado para llegar a los usuarios y establecer relaciones interactivas y directas con ellos. La interactividad, que es la característica clave del ciberespacio, sitúa el control de la comunicación en manos del internauta y ofrece a las compañías la oportunidad exclusiva de crear un diálogo directo con cada usuario. De hecho, la página web de una empresa debería ser construida de tal manera que pueda reflejar las necesidades y los intereses de los clientes, accionistas y empleados, y al mismo tiempo incorporar nuevas herramientas que las satisfagan.

El término "interactividad" es fundamental para entender la lógica de Internet y poder sacarle la máxima utilidad al proponer una página virtual corporativa. La clave consiste en empezar a considerar la interactividad como un nuevo proceso social. Para ello necesitaríamos estudiar la palabra "interactivo" en sus dos versiones: "interactivo" e "interactivo". Efectivamente, si examinamos la comunicación en la Web, advertimos como nos enfrentamos a una interacción activa caracterizada por el hecho de que los interlocutores no son simples observadores tácitos, sino quienes conducen y orientan la dirección de la comunicación, a través de sus elecciones. Asimismo, todos los que participan en la Web están interconectados entre sí en una especie de sociedad virtual donde su comportamiento depende del acervo de experiencias acumuladas en el mundo *offline* o de factores subjetivos y determinados psicológicamente.

Una vez entendida la característica clave de Internet, es fácil identificar las nuevas formas de comunicación que surgen en la red entre los usuarios e Internet y entre la empresa e Internet. Los internautas pueden recopilar información respecto a los productos y servicios que las compañías ofrecen, intercambiar opiniones y consejos con otros usuarios y empresas y llevar a cabo transacciones. El punto fundamental es el *feedback* y el contenido colectivo creado a través de blogs, fórums y comunidades *online* que las empresas no pueden controlar o limitar y el cual podría transformarse en promoción positiva o negativa de gran repercusión. Del lado de las compañías, además de ofrecer la posibilidad de obtener un conocimiento profundo y actualizado de los

consumidores, comunicarse directamente con ellos, con los accionistas y con otras empresas, Internet permite construir y reforzar la imagen corporativa gracias al empleo de las técnicas de relaciones públicas.

Las relaciones públicas e Internet: las herramientas fundamentales para darse a conocer a los públicos, medios y otras empresas.

Internet abre una variedad de posibilidades para crear noticia y facilitar el contacto de las empresas bien con los periodistas bien con otras empresas o públicos objetivos sin olvidarse que en el ciberespacio todos ellos deben ser tratados como clientes.

FAQ

La sección de *Frequently Asked Questions* (FAQ) ya se ha convertido en un clásico imprescindible para la página web de una empresa que se precie. Aquí se responden algunas dudas básicas de los usuarios acerca de la página corporativa o las transacciones que pueden efectuar *online*.

Boletín o newsletter

El boletín o *newsletter* es la herramienta para promocionar a la empresa entre los públicos actuales y potenciales, los periodistas y otras compañías interesadas. Se trata de proporcionar, con una periodicidad determinada, siempre y cuando los destinatarios de la comunicación estén de acuerdo con ello, las noticias más destacadas acerca de la compañía y del sector en el que opera.

Notas de prensa online

Son el principal instrumento para darse a conocer a los medios a través de Internet, en cuyo caso, deberían ser optimizadas obligatoriamente incluyendo las palabras clave que el público objetivo utiliza para hacer búsquedas relacionadas con la empresa en el ciberespacio. Además, en casos de extrema importancia es posible resaltar la noticia a través de la compra de palabras relacionadas en los motores de búsqueda como Google.

RSS

Es otra innovación tecnológica que puede contribuir de manera significativa a aumentar la visibilidad de las noticias relacionadas con la empresa en el mundo *online* y *offline*. El formato de datos RSS (*Rich Site Summary*, también llamado *Really Simple Syndication*) es utilizado para distribuir alertas automáticamente a las personas interesadas en recibir información sobre una página web acerca de nuevos contenidos que aparecen en las páginas web de las empresas. Es precisamente porque los documentos RSS, por un lado, proporcionan los detalles esenciales de las noticias como, por ejemplo, titular, breve descripción y un link al informe completo y, por otro, no requieren hacer un seguimiento continuado, que muchos periodistas e internautas los consideran una fuente más cómoda de información, especialmente si están interesados en un sector específico. No obstante, su uso tiene también un inconveniente: el hecho de que los especialistas de relaciones públicas deben conseguir que los medios de comunicación y los públicos objetivos se suscriban para recibirlos.

Sala de prensa virtual

Es la herramienta más relevante para incorporar las relaciones públicas de una empresa al mundo *online*. La clave para crear una sala de prensa virtual con éxito es pensar en las necesidades de los periodistas ya que son los clientes a satisfacer. Las salas de prensa virtuales pueden ser definidas como áreas específicas de la página web de una empresa que, en la mayoría de los casos, son abiertas y no requieren identificación del usuario, ni contraseña para su consulta. Los elementos imprescindibles que hay que incorporar en una sala de prensa virtual para que pueda cumplir sus funciones son:

- *Un dossier de prensa completo y actualizado.* Es importante entender que el dossier de prensa virtual no es simplemente una copia *online* de la versión impresa. La adaptación *online* debería incluir toda la información presente en el dossier en papel actualizada y ampliada con informes adicionales más detallados como, por ejemplo, las biografías actualizadas de directivos y datos financieros o históricos de la compañía. Toda esta documentación debe estar bien organizada y ser fácil de encontrar.

- *Las últimas notas de prensa y noticias.* La actualización inmediata es uno de los aspectos que los medios de comunicación más valoran en una sala de prensa virtual. Al fin y al cabo, los periodistas que visitan una página web cuentan con encontrar la información más reciente posible y sería una cuestión de coherencia poder cumplir con sus expectativas.
- *Imágenes y logos en alta resolución.* La disponibilidad de este tipo de archivos facilita enormemente el trabajo del periodista siendo indispensables para responder a las necesidades de los medios de comunicación.
- *Archivos audio y video.* Todavía son pocas las empresas que proporcionan recursos multimedia en sus páginas web y por ello, éste podría ser un elemento diferenciador de la competencia. Para completar la atención a los medios se pueden incluir transcripciones del material audiovisual para aquellos periodistas que no disponen de tiempo para ver u oír los archivos.
- *Calendario de eventos.* Una vez más, es importantísimo mantener a los medios bien informados y por eso insertar en la página web el calendario completo y actualizado de eventos de la empresa permitirá a los periodistas organizar su agenda con antelación y asistir a los acontecimiento que reputan de mayor interés para sus lectores.
- *Contacto.* Es imprescindible incluir un formulario web o correo electrónico que permita a los periodistas ponerse en contacto con los responsables de relaciones públicas. La falta de esta posibilidad violaría la característica fundamental de Internet que es la interactividad. Asimismo, proporcionar la herramienta sin después preocuparse por facilitar rápidamente la información solicitada se traduciría en una falta de respeto y despreocupación por la imagen de la empresa.
- *Apariciones en medios.* No hay mejor promoción que incluir en la propia Web la información positiva que se ha publicado en los medios acerca de la empresa. Así, se deja la palabra en boca de fuentes imparciales que se convierten en el principal testimonio de la credibilidad y éxito de una compañía.

La cantidad de información contenida en la sala de prensa virtual es en sí insignificante. Lo más importante es incluir comunicaciones relevantes que son útiles para los medios y a la vez limitar el uso excesivo de publicidad exagerada y flash que pueden socavar la seriedad de la empresa.

BLOGS Y FOROS

Las relaciones públicas aplicadas a Internet presuponen también el uso de los blogs que están ganando cada vez más terreno como líderes de opinión. Hoy en día, se están convirtiendo en el equivalente virtual del "boca a boca" tradicional que es la forma primordial y más eficaz de hacer publicidad. Insertar un apartado de blogs y foros en la propia Web no sólo permite ponerse en contacto directo con algunos potenciales clientes sino, sobre todo, consiente controlar al menos parcialmente la información que circula en Internet acerca de la empresa –tarea extremadamente difícil vista la velocidad de distribución de los contenidos en la red y la libertad de palabra casi ilimitada.

En definitiva, los esfuerzos de las relaciones públicas en la red deben concentrarse en sacar partido de la interactividad, personalización e inmediatez que ofrece el medio electrónico. Además, todas las actividades descritas deberían estar línea con la estrategia global de *marketing* para obtener los mejores resultados posibles. Internet impone un tipo de comunicación donde la información viaja muy rápido y está a la distancia de un *click*. Por eso, el trabajo del especialista de relaciones públicas se convierte en un servicio a prestar durante las veinticuatro horas y con la debida capacidad de reacción frente a los imprevistos que pueden surgir.

Community manager

Con la llegada de las redes sociales al entorno empresarial y personal se ha generado un "boom" en cuanto al manejo contemporáneo de la información. La escritura en 140 caracteres a través de Twitter, las revistas digitales, son entre otras, formas dinámicas y tecnológicas para dar a conocer una imagen, una marca, un producto, un servicio y generar reputación empresarial u organizacional de diversa índole Online directamente relacionado con la gestión de las relaciones públicas.

No solamente el mundo está permeado por lo tecnológico en la comunicación 2.0, sino que las redes sociales se han vuelto otra forma de comunicación personal, que manejadas de forma adecuada contribuyen a un posicionamiento profesional. Las empresas buscan perfiles con un óptimo nivel de preparación para las diversas plataformas *online* y *offline* en los *social media*.

En Colombia crece la discusión con lo publicado en las diversas redes sociales, no sólo como forma de opinión sino de búsqueda de nuevos perfiles profesionales para ocupar cargos nuevos como el de *social media planner*, gestor de contenidos y *community manager*, que es otro eslabón en la cadena de los *social media* hoy en día.

Es por ello que las relaciones públicas no se pueden sustraer a la incorporación de estas herramientas tecnológicas que dinamizan la interacción y la interrelación entre los públicos objetivos que cada día demandan mayor estudio, contacto y seguimiento a través de la comunicación activa.

23. DIAGNÓSTICO EN LAS RELACIONES PÚBLICAS Y EN LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Viene del griego *dia-gnosis*, que quiere decir “conocer a través de”. Identificar en el seno de una organización, las necesidades y las aspiraciones en materia de información y comunicación reconociendo los puntos fuertes y las oportunidades de mejoramiento. Es una herramienta básica que permite conocer y medir las necesidades y desempeño de comunicación de una organización a través del contacto con las audiencias de interés que la integran.

Se realiza de forma sistemática y ordenada, aplicando instrumentos de análisis confiables y válidos para obtener buenos resultados. Un proceso esencial: por ello se desarrolla este tema con el fin de comprender más el cómo lograrlo, a partir de lo propuesto por autores como Varona (1994), Fernández Collado (2005), Rodríguez (2006), Cirigliano & Villaverde (2003), Aguilar (2004).

¿Para qué sirve el diagnóstico?

- Para lograr la participación de la alta dirección en el proceso de definición de audiencias claves, lineamientos de comunicación y espacios de transmisión de imagen.
- Conocer la percepción cuantitativa, cualitativa y gráfica de todos y cada uno de los actores investigados.
- Identificar la efectividad de los procesos de comunicación de la organización con cada uno de sus actores claves.
- Reconocer los mejores espacios o medios para llegar a cada uno de los actores de interés.

- Reducir costos destinados a los proyectos de comunicación.
- Incrementar la capacidad estratégica, creativa y visionaria.
- Orientar la labor comunicacional y de imagen.
- Reducir esfuerzos inefectivos.
- Visualizar las brechas que existen entre la imagen actual y la ideal.
- Orientar y monitorear la gestión en comunicación e imagen.
- Comprender los tipos de relaciones y el proceso de comunicación generado por la misma para cada uno de sus actores claves.
- Posicionar con criterio y seriedad la dependencia de comunicación (no hacedores de medios).
- Crear conciencia de la importancia que tiene la comunicación como un área de respaldo y gran impacto en toda la actividad de la organización.
- Conocer nuevas oportunidades de negocio, expresadas por cada actor clave.
- Hacer presencia en los actores claves al demostrar el interés de la organización en escuchar sus percepciones.
- Tener referentes en el proceso de formulación de indicadores de gestión.
- Revisar las metas y objetivos en comunicación alineados con los de la organización.
- La información derivada del diagnóstico interno puede ser aplicada para un proceso de motivación, en casos de resistencia al cambio o clima organizacional, entre otros.

Metodología

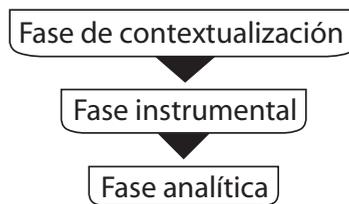
- Estudio de la situación de partida

Examen de pertinencia en dispositivos de comunicación:

- Instrumentos.
- Plan de comunicación.

- Articulación de instrumentos.
- Apreciación cualitativa de intercambios.
- Instrumentos
 - Cualitativos: entrevista.
 - Cuantitativos: sondeo por encuesta.
 - Cualit-cuantitativo: mixto.

Gráfica 45. Proceso de trabajo



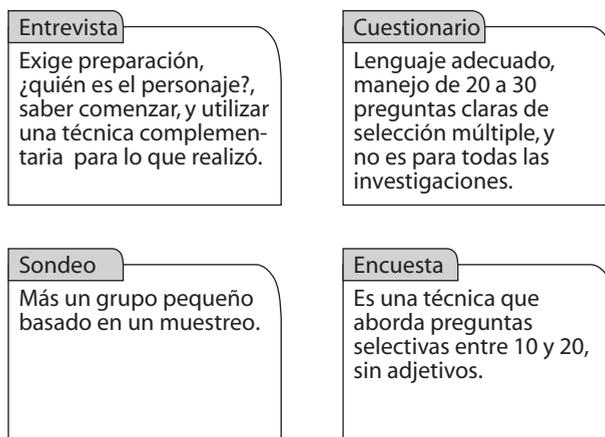
Adaptado de Hernández, Fernández & Baptista, 2010.

- Fase de contextualización
 - Reconocimiento de la organización.
 - Selección de audiencias clave.
 - Definición de lineamientos de comunicación.
 - Ubicación de escenarios de transmisión de imagen.
 - Diseño del mapa comunicacional.
- Instrumentos de investigación
 - Diseño de instrumentos.
 - Validación de instrumentos.
 - Prueba piloto del instrumento.
 - Aplicación de instrumentos.
 - Tabulación de resultados.
- Observación directa
 - Medios de comunicación.

- Comunicado de prensa.
- Avisos de prensa.
- Relación con medios nacionales, regionales y locales.
- Contacto periodísticos naciones, regionales y locales.
- Monitoreo de medios.
- Voceros oficiales: nivel de preparación.
- Eventos:
 - ¿Cuáles?
 - ¿Dirigidos a quién?
 - Responsables.
 - Pre-evento.
 - Evento.
 - Post-evento.
- Patrocinios:
 - ¿Cuáles?
 - ¿Dirigidos a quién?
 - Criterios de adjudicación.
 - Periodicidad.
 - Proceso de divulgación.
- Identidad visual corporativa:
 - Manual de uso.
 - Aplicaciones en papelería.
 - Proceso de despliegue.
- Relaciones públicas:
 - ¿Cuáles?, y estilos.
 - ¿Con quién?
 - Responsable.
 - Medición de efectividad.
- Campañas sociales:
 - ¿Cuáles?

- ¿Dirigidas a quiénes?
- Criterios de adjudicación.
- Periodicidad.
- Proceso de divulgación.
- Instalaciones
 - Visitas de colegios y universidades.
 - Señalización.
 - Colores corporativos.
 - Elementos simbólicos.
 - Avisos publicitarios.
- ¿Qué incluye la fase instrumental?
 - Diseño de instrumentos de investigación (ver gráfica 46 y tabla 14).
 - Validación de instrumentos.
 - Prueba piloto del instrumento.
 - Aplicación de instrumentos.
 - Tabulación de resultados.

Gráfica 46. Técnicas de investigación



Elaboración propia a partir de Hernández, Fernández & Baptista, 2010.

Técnicas de investigación

- *Entrevista.* Exige preparación: ¿quién es el personaje?, saber comenzar, y utilizar una técnica complementaria para lo que realizó.
- *Cuestionario.* Lenguaje adecuado, manejo de 20 a 30 preguntas claras de selección múltiple, y no es para todas las investigaciones.
- *Sondeo.* No es de uso exclusivo del mercadeo y publicidad, en algunos casos es una técnica útil para detectar las variables del clima y la cultura organizacional.
- *Otras.* *Focus group* y *diario de campo*.

Tabla 14. Método científico comprobable y riguroso

1) <i>Identificación del problema</i>	Gusto, necesidad (selección).
2) <i>Planteamiento del problema</i>	Historia, evolución, actualidad del tema seleccionado.
3) <i>Formulación</i>	Problema que desea identificar y profundizar.
4) <i>Objetivos</i>	General, específico, lo que deseo alcanzar.
5) <i>Justificación</i>	Acción que usa el profesional para sustentar esa lluvia de ideas (teórica, metodológica, práctica).
6) <i>Marco teórico, referencial, conceptual</i>	Teorías y fuentes base para orientar y desarrollar una fuerte y sólida estructura conceptual.
7) <i>Hipótesis</i>	Teoría vs. práctica.
8) <i>Cronograma</i>	Esquema para planificar la duración de las diferentes actividades que se han de realizar en un proceso investigativo.
9) <i>Presupuesto</i>	Permite visualizar los gastos y el costo del proyecto.

Tomado de Hernández, Fernández & Baptista, 2010.

- **Técnicas grupales**
 - ¿Qué son?
 - Son maneras, procedimientos o medios sistematizados de organizar y desarrollar la actividad de grupo.
 - Las técnicas de grupo constituyen procedimientos fundados científicamente y suficientemente probados en la experiencia.

- Elección de la técnica adecuada:
 - Según los objetivos que se persiga.
 - Según la madurez y entrenamiento del grupo.
 - Según el tamaño del grupo.
 - Según el ambiente físico.
 - Según las características del medio externo.
 - Según las características de los miembros.
 - Según la capacidad del conductor.
- Normas generales:
 - Conocer previamente los fundamentos teóricos de la Dinámica de grupo.
 - Conocer su estructura, su dinámica, sus posibilidades y sus riesgos.
 - Seguir el procedimiento indicado en cada técnica.
 - Deben ser aplicadas con un objetivo claro y bien definido.
 - Requieren una atmósfera cordial y democrática.
 - Actitud cooperante en todo momento.
 - Se debe incrementar la participación activa de los miembros.
 - Los miembros deben tener conciencia de que el grupo existe en y por ellos, que es "su" grupo.
 - Se basan en el trabajo voluntario, la buena intención y el juego limpio.

Tabla 15. Técnicas grupales

Técnica	Objetivo	Cómo se aplica	Para qué sirve
Simposio	Obtener o impartir información fehaciente y variada sobre un determinado tema. Reuniendo un grupo de especialista o expertos, los cuales exponen sus ideas y conocimientos al auditorio.	El coordinador inicia el acto, expone los temas, explica el procedimiento y hace la presentación de los expertos al auditorio. Una vez terminada cada exposición, el coordinador cede la palabra al resto de los miembros. Finalmente, el coordinador hace un breve resumen o síntesis de las principales ideas expuestas.	Obtener información autorizada y ordenada sobre los diversos aspectos de un mismo tema.
Mesa redonda	Dar a conocer a un auditorio los puntos de vista divergentes o contradictorios de varios especialistas sobre un determinado tema o cuestión.	El coordinador abre la sesión, menciona el tema, explica le procedimiento, hace la presentación de los expositores agradeciéndoles su cooperación, comunica al auditorio que podrá hacer preguntas al final, y ofrece la palabra al primer expositor.	Al haber una confrontación de enfoques y puntos de vista, le permite al auditorio obtener una información variada y ecuánime sobre el asunto que se esté tratando.
Panel	Un equipo de expertos discute un tema en forma de diálogo o conversación ante el grupo. Reunir a varias personas para que expongan sus ideas ante el auditorio sobre un tema determinado.	Un coordinador o moderador cumple la función de presentar a los miembros del Panel ante el auditorio, ordena la conversación, intercala lagunas preguntas aclaratorias y controla el tiempo. Finalmente, el coordinador, basándose en notas que ha tomado destacará las conclusiones más importantes.	Sirve para que el auditorio obtenga una visión relativamente completa acerca del tema en cuestión, a partir de los diferentes aportes de los panelistas.
Diálogo o debate público	Dos personas conversan ante un auditorio sobre un tema siguiendo un esquema previsto.	Se debe elegir dos dialoguistas conocedores del tema y que sean capaces de mantener un diálogo vivo e interesante. El organizador formula el tema que se va a tratar, presenta a los expertos, explica el procedimiento que se va a seguir y les cede la palabra a los dialoguistas.	Permite obtener datos diversos de dos expertos a la vez, haciendo reflexionar a los espectadores, y por su desarrollo y flexibilidad mantiene despierta la atención del auditorio.
Entrevista o consulta pública	Interrogar a un experto por medio de un miembro de grupo ante el auditorio, acerca de un tema ya prefijado.	El miembro designado explica al auditorio el tema que se va a desarrollar en la Entrevista, presenta la experto invitado y al interrogador. El interrogador formula la primera pregunta de acuerdo con lo previsto y el experto contesta. Al finalizar la entrevista el experto puede hacer una breve síntesis de lo expuesto.	Obtener información, opiniones, conocimientos especializados y actualización de temas.
Entrevista colectiva	Un equipo de miembros elegidos por el grupo interroga a un experto ante el auditorio sobre un tema de interés previamente establecido.	Un miembro designado hace la presentación del experto y de los miembros de la comisión interrogadora, encuadra el tema que ha de desarrollarse y explica le procedimiento a seguir. Para dar fin a la entrevista se realiza un resumen final, que puede estar a cargo de uno de los interrogadores.	Obtener información, conocimientos, opiniones, relatos de experiencias, aspectos de un viaje etc.
Debate dirigido o discusión guiada	Hacer un intercambio informal de ideas e información sobre un tema, realizado por un grupo bajo la conducción dinámica y estimulante de una persona (profesor) que hace de guía o interrogador. Un grupo reducido trata un tema en discusión informal con la ayuda activa y estimulante de un conductor.	Elegido el tema del debate, el director hace una breve introducción para encuadrar el tema, dar instrucciones generales y ubicar al grupo mentalmente en el debate. Formula la primera pregunta e invita a participar. El director guía prudentemente el debate cuidando de no ejercer presiones, intimidación o sometimiento. El director con colaboración del grupo llega a una conclusión.	Hacer participar activamente a los alumnos mediante preguntas y sugerencias estimulantes.
Pequeño grupo de discusión	Un grupo reducido de personas, entre cinco y veinte, tratan un tema o problema en discusión libre e informal, aunque con un mínimo de normas.	El grupo designa un director para conducir la sesión y un secretario para que registre las conclusiones. El director formula con precisión el tema o problema que se va a debatir, propone los aspectos que podrían tratarse y los objetivos parciales y generales. Al terminar la discusión el director junto al grupo hará un resumen de lo tratado y formulará conclusiones.	Hacer un intercambio cara a cara entre personas que poseen un interés común para discutir un tema, resolver un problema, tomar una decisión o adquirir información mediante el aporte recíproco.

Continúa página siguiente

Técnica	Objetivo	Cómo se aplica	Para qué sirve
Phillips 66	Permitir y promover la participación activa de todos los miembros de un grupo y obtener las opiniones de todos los miembros en un tiempo muy breve.	Un grupo grande se divide en grupos de seis personas en donde se discute un tema durante seis minutos. El director informa la manera como se va a trabajar en cada subgrupo. Finalmente, el director escribe en el tablero una síntesis fiel de los informes leídos. No requiere preparación.	Llegar a la toma de decisiones, obtener información o puntos de vista de un gran número de personas acerca de un problema o cuestión.
Cuchicheo	Dividir a un grupo en parejas para que dialoguen simultáneamente en voz baja, acerca de un tema o problema del momento.	El coordinador del grupo invita a discutir el problema o cuestión que se esté tratando en el momento, haciendo una pregunta muy concisa e parejas los participantes pueden dialogar durante dos o tres minutos para intercambiar ideas y llegar a una conclusión que posteriormente será informada por uno de los miembros al coordinador.	Todo el grupo trabaje simultáneamente sobre un mismo asunto, en grupos mínimos de dos y en pocos minutos puede obtenerse una opinión compartida sobre una pregunta formulada al conjunto.
Foro	Discutir informalmente un tema, hecho o problema.	Es conducido por un coordinador o moderador, el cual inicia el foro explicando con precisión cual es el tema o problema que se va a debatir. El coordinador distribuye el uso de la palabra por orden de pedido y limita el tiempo con la ayuda de un secretario. Vencido el tiempo o agotado el tema, el coordinador hace una síntesis o resumen de las opiniones expuestas y extrae una posible conclusión.	Darle la oportunidad a todos los presentes en una reunión para expresar libremente sus ideas acerca de un tema o problema determinado.
Clínica del rumor	Un grupo demuestre cómo se crean los rumores y se distorsiona la realidad a través de testimonios sucesivos sobre un hecho.	El director del grupo debe proveerse de una lámina grande en que se represente una escena en la cual figuren alrededor de veinte detalles significativos (personas, animales, cosas). El director invita a seis o siete personas para actuar como protagonistas, se coloca al grupo frente a la lámina, posteriormente deben describir la lámina. Finalmente, el grupo extrae las conclusiones, para demostrar el mecanismo del rumor	Para enseñar a la gente a prevenirse de informaciones distorsionadas o erróneas, de inexactitudes a veces intencionadas, y a veces inconscientes, de prejuicios y prevenciones que perjudican las buenas relaciones humanas.
Comisión	Un grupo reducido de personas discuta un tema o problema específico para presentar luego las conclusiones a un grupo mayor la cual representa. Debatir un tema, con el objeto de elevar las conclusiones o sugerencias al grupo que la ha asignado.	Los miembros designan a un presidente o coordinador y a un secretario. El presidente dirige las reuniones y el secretario toma nota de lo tratado y prepara el informe que se llevará al grupo grande. Debe haber un ambiente informal, amplio debate, búsqueda de acuerdos, resumen, y finalmente, la redacción de las conclusiones.	Proponer decisiones acerca de cuestiones de determinada índole.
Seminario	La investigación o estudio intensivo de un tema en reuniones de trabajo debidamente planificadas. Un grupo reducido investiga o estudia intensivamente un tema en sesiones planificadas recurriendo a fuentes originales de información.	En la primera sesión están presentes todos los participantes que se dividen luego en subgrupos de seminario. El organizador da las palabras iniciales y formulara la agenda previa que ha preparado. El grupo grande se divide en grupos de seminarios de 5 a 12 miembros, cada grupo designa un director para coordinar las tareas. Finalmente, se formulan conclusiones sobre el tema en cuestión.	Para indagar, buscar información, consultar fuentes bibliográficas y documentales, recurrir a expertos y asesores, discutir en colaboración, analizar a fondo datos e informaciones, relacionar aportes, confrontar puntos de vista.
Conferencia o exposición	Centrada en el ponente. Proporcionar información al grupo y al mismo tiempo limitar la participación del mismo.	Preparación: Tiempo. Tema. Auditorio. Desarrollo. Exposición tesis. Ejemplos. Período preguntas. Síntesis.	Proporcionar información a grupos. Concentrar (tiempo limitado). Transmitir (expertos). Complementar. Otras técnicas didácticas.
Lectura comentada	Enriquecer conocimientos con los aportes del grupo.	Los participantes leen un documento y lo comentan con ayuda del moderador.	Sirve para profundizar temas, generar análisis y síntesis de información.

Técnica	Objetivo	Cómo se aplica	Para qué sirve
Seminario de investigación	Investigar temas por subgrupos para ser posteriormente socializados.	El moderador hace un listado de los temas, los subgrupos se forman y eligen uno. Se hace un calendario de exposiciones y se evalúa y complementa.	Sirve para dividir participativamente un grupo, procesar mucho material en poco tiempo.
Estudios de caso	Propiciar análisis, intercambio de ideas y examinar diferentes posturas ante el caso.	El moderador prepara un caso y lo presenta al grupo, se hace el análisis individual o grupal, una discusión y unas conclusiones.	Sirve para propiciar el análisis e intercambio de ideas, examinar soluciones ante el caso, desarrollar habilidades de enseñanza.
Cine, teatro y disco foro	Analizar los mensajes de los medios de comunicación.	El moderador presenta el medio, analiza los aspectos técnicos y de contenido, realiza preguntas, hace conclusiones y los participantes exponen su aprendizaje sobre el tema.	Sirve para analizar los mensajes de los medios de comunicación.
Lluvia de ideas	Permite la libre expresión de las ideas de los participantes, no hay limitaciones.	El moderador define el tema y la mecánica que va a usar, hay un secretario y las ideas se analizan en conjunto. Se hace una síntesis y una conclusión.	Sirve para fomentar el pensamiento creativo y el juicio crítico.
Juego de papeles	Facilitar el aprendizaje y lograr mayor comprensión a través de una vivencia fomentando la participación.	El moderador presenta el problema y solicita voluntarios para la actividad, fija un tiempo y al final pide reflexiones y comentarios.	Sirve para asumir un rol diferente al que se representa socialmente en la vida real.
Experiencia estructurada	Facilita la comprensión de temas y la manifestación de emociones y sentimientos.	El moderador diseña la actividad, prepara los materiales y explica al grupo. Al final pide comentarios y reflexiones.	Sirve para destacar los principales elementos de un tema a partir de actividades previamente diseñadas.
Grupos sensibilizados	Entendimiento de sí mismos, ser sensitivos capaz de escuchar y comunicarse. Contribuir al trabajo de equipo y entender la acción intergrupal.	Se aplica a grupos inestructurados centrándose en problemas de tipo afectivo.	Sirve para confrontar al participante con la imagen de sí mismo y propiciar un cambio. Conocer sus problemas emocionales y su interacción con los otros.
Conferencia de prensa	Aclarar a representantes de organizaciones y medios algún tema que ha presentado crisis dentro de la misma.	Se cita a diferentes representantes de medios y organizaciones y se les brinda una explicación puntual, oportuna y clara para evitar malos entendidos y distorsión de la información.	Sirve para generar confianza, credibilidad y reputación hacia la organización.
Rueda de prensa	Dar respuesta a los interrogantes de los medios en relación con algún tema específico.	Se cita en una fecha, en una hora y en un espacio determinado a representantes de cada uno de los medios, los cuales tendrán la posibilidad de realizar interrogantes en relación con algún tema específico.	Sirve para fortalecer la imagen y aclarar dudas.

Adaptado de Cirigliano & Villaverde, 2003; Aguilar, 2004: 225.

Tabla 16. Documentos profesionales utilizados en los procesos internos de una organización

Herramienta	Características
Carta	Documento escrito, puntual y de carácter importante. En el primer párrafo se hace una síntesis, en el segundo se exponen los hechos y en el tercer párrafo se hace una proyección futura.
Nota interna	Trasmite mensajes internos, facilita el desempeño de los departamentos.
Acta o resumen descriptivo	Documento que sintetiza una comunicación verbal, esto es una facilidad para aquellos que toman decisiones. Se plasma los temas y el orden que se abordan en una reunión determinada.
Acta oficial	Tiene como objetivo aprobar las propuestas acordadas y los contenidos a transmitir.
Nota de síntesis	Es un análisis personal pero objetivo que se realiza a partir de otros documentos. Busca apoyo de otras personas y se hace plasmando datos que ayuden a la reflexión del lector.
Escrito en línea	Documento visual, trasmite los datos esenciales de manera legible y sintetizados.
Informe	Documento que transcribe una reflexión personal o grupal sobre un tema definido, esto con el fin de favorecer la toma de decisiones y es un planteamiento tipo diagnóstico.

Tomado de Fayet & Commeignes, 2001.

24. PLAN DE COMUNICACIÓN PARA APLICAR EN LOS CAMPOS DE LAS RELACIONES PÚBLICAS Y LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Los pasos que debería abordar un plan estratégico de comunicaciones se aplican según el área de conocimiento: las relaciones públicas y la comunicación organizacional en esta diferencia de su diseño, aplicación y propuestas, radica el éxito de la estrategia seleccionada.

La misión, visión y valores culturales y organizacionales son elementos indispensables identificar antes de realizar el plan de comunicaciones, en otras palabras hay que conocer la historia, la evolución y la proyección de la organización en estudio. Se puede citar las acciones a seguir, a partir de Libaert (2008).

- *Análisis de la situación.* Principales cuestiones y hechos que tendrá que abordar el plan.
 - Determinación del posicionamiento de las organizaciones.
 - Precisar el mensaje, identificación del mensaje con la audiencia, que sea breve, entendido por cada una de las audiencias claves.
 - Realizar la investigación, descripción y localización de públicos y audiencias estratégicos, según orden de importancia, con quienes se debería desarrollar y mantener una buena relación.
- *Implementación.* Puesta en marcha el plan teniendo en cuenta lo siguiente:

- Temas clave.
- Objetivos.
- Públicos a los que se dirige.
- Mensaje que se deben transmitir.
- Medios de comunicación.
- Tiempo.
- Presupuesto.
- Expectativa (indicador).
- Evaluación y seguimiento/monitoreo.

Posteriormente, se sugiere realizar las acciones que a continuación se citan:

- *Hacer un resumen ejecutivo.* Recoge una visión general de lo que el plan de comunicaciones pretende alcanzar, la necesidad a que responde y el efecto que tendrá en la organización.
- *Estructurar el proceso de comunicación.* El plan debe describir el proceso de comunicación para explicar a los directivos y las personas claves, su utilidad y los efectos positivos, aplicarlos y ayudarles a ser mejores comunicadores.
- En el proceso de desarrollo del plan de comunicaciones, se debe tener en cuenta:
 - a) Control y actualización de la imagen corporativa de la empresa y sus servicios.
 - b) Supervisión y coordinación de las comunicaciones de la empresa en su faceta institucional y comercial.
 - c) Organización de actividades que permitan el óptimo desarrollo de las acciones que inciden en la estructura, desarrollo e implementación del plan de comunicaciones.

Lo recomendado anteriormente se puede plantear o resumir en cuatro grandes acciones:

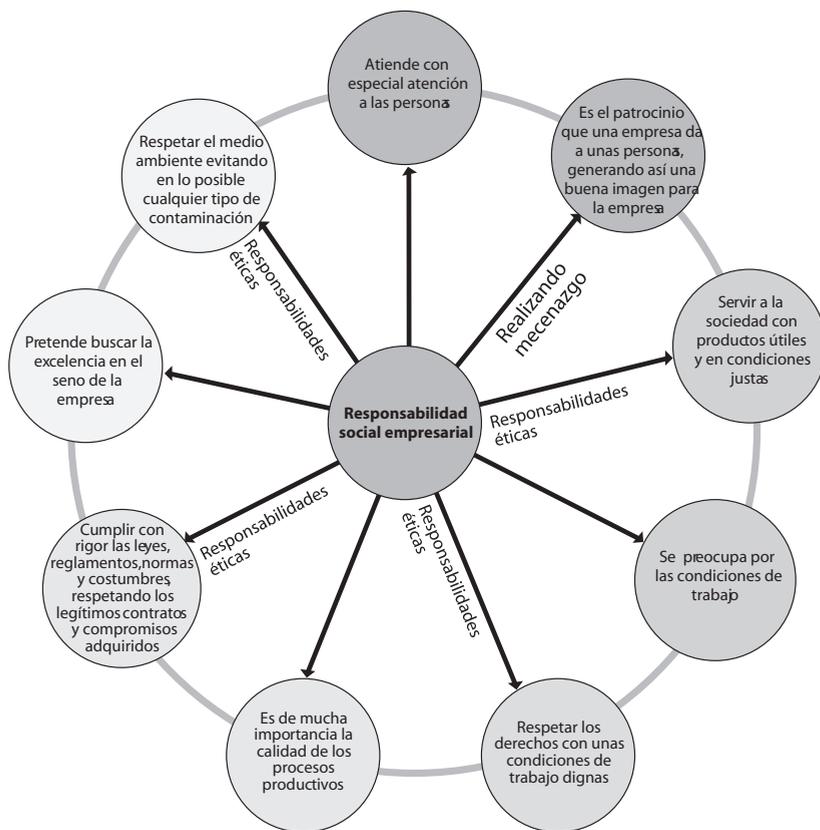
- *Análisis*

24. Plan de comunicación para aplicar en los campos de las relaciones públicas y la comunicación organizacional

- Diagnóstico. Identificación de los problemas o deficiencias de la situación, de los actores, conocimiento, actitudes y prácticas.
- Objetivos. Conveniencia de cada organización.
- *Planificación*
 - Estrategias. Elegir las mejores formas de comunicar el mensaje a grupo objetivo y/o audiencias, es decir, tener en cuenta los interrogantes guía como son:
 - ¿Qué?
 - ¿Cuándo?
 - ¿Cómo?
 - ¿Para quién?
 - ¿Dónde?
 - ¿Cuánto?
 - ¿Por qué?
 - ¿Para qué?
- *Producción*
 - Diseño de los mensajes.
 - Medios o canales.
 - Actividades.
 - En la fase de planeación y ejecución.
- *Monitoreo*
 - Cronograma de ejecución.
 - Seguimiento.
 - Evaluación.

25. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Gráfica 47. Aspectos de la responsabilidad social empresarial



Tomado del Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial.

Principales definiciones de este concepto

Según el diccionario, *responsabilidad* proviene del latín *res* (cosa) y *ponso* (peso), y significa “asumir el peso”, “obligación de responder por alguna cosa o persona”, “obligación o deuda a reparar”.

- “Integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con sus interlocutores”. –*Unión Europea*.
- “Visión de negocios que integra el respeto por los valores éticos, las personas, la comunidad y el medio ambiente”. –*Red Forum Empresa*.
- “Forma de gestionar una organización mediante la interacción y relación armónica con sus diferentes grupos de interés dando respuesta a sus expectativas financieras, sociales y ambientales de manera que se contribuya al desarrollo sostenible y a la creación de valor en todo el sistema”. –*Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial (CCRE)*.
- “La integración voluntaria de las preocupaciones sociales y medioambientales por parte de las empresas, en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores” (*El libro verde de la Comunidad Europea*).

Los cuatro niveles de responsabilidad empresarial

- *Responsabilidad económica*. Producir un beneficio económico, maximizar las ventas y minimizar los costos; en otras palabras, ser rentable.
- *Responsabilidad legal*. Obedecer la ley, cumplirla cabalmente y, si en algo no está de acuerdo, intentar modificarla según los cauces políticos establecidos para ello en un sistema democrático.
- *Responsabilidad ética*. Satisfacer expectativas en cuanto a exigencias sociales y ecológicas, como el respeto a la dignidad

de las personas. En suma, hacer lo correcto, lo justo y lo bueno; evitar el daño.

- *Responsabilidad filantrópica.* Ser una buena ciudadana, cooperar con causas caritativas, apoyar a la comunidad en programas de soporte al desarrollo local y regional, y contribuir a mejorar la calidad de vida de su comunidad. A diferencia de las anteriores, esta responsabilidad no es una obligación; así, la empresa no sería inmoral si no lo hiciera.

Áreas que se evalúan en los indicadores de responsabilidad social empresarial

- Código de ética.
- Balance social.
- Condiciones laborales.
- Desarrollo y participación de los empleados.
- Inclusión social.
- Inversión de recursos económicos, humanos y materiales.
- Promoción de la responsabilidad social.
- Relaciones con terceros.
- Gestión del producto y/o servicio.
- Medio ambiente.

Indicadores

Los *indicadores* son medidas específicas de un determinado aspecto que pueden ser utilizadas para evaluar una actuación. Son normalmente, pero no obligatoriamente, cuantitativos.

- *Indicadores ambientales.* Se evalúan:
 - Energía.
 - Materiales.
 - Agua.
 - Emisiones, fluentes y residuos.

- Transporte.
- Proveedores.
- Productos y servicios.
- Utilización del suelo y biodiversidad.
- Cumplimiento de la ley.
- *Indicadores sociales*. Incluyen:
 - Seguridad e higiene en el trabajo.
 - Políticas de no discriminación en función del género, etnia, edad.
 - Políticas de inserción de colectivos desfavorecidos.
 - Formación del personal de la empresa.
 - Grado de satisfacción en el trabajo de los empleados.
 - Permanencia de los empleados en la empresa.
 - Información y participación de los trabajadores en la marcha de la entidad.
- *Indicadores económicos*. Incluyen:
 - Impuestos o contribución total a las arcas de la administración pública.
 - Relaciones económicas con proveedores.
 - Productividad del trabajo.
 - Salarios y beneficios.
 - Inversiones en investigación,
 - Desarrollo e innovación.

Ventajas en aplicar los indicadores de RSE

- *Mejora de la imagen de marca y reputación*. Una empresa considerada socialmente responsable, puede beneficiarse de su reputación pública, así como de su reputación frente a la comunidad empresarial, incrementando la habilidad para atraer inversores y socios estratégicos.
- *Aumenta la lealtad del consumidor*. En la economía global, la imagen de marca y la reputación están entre las fortalezas más valoradas. Prácticas de *marketing* responsable, por naturaleza,

son altamente visibles para los consumidores y tienen el potencial de fortalecer o fragilizar la opinión pública con respecto a una empresa o a su marca.

- *Transparencia y confianza.* Los indicadores de RSE definen un marco de trabajo concreto para las Compañías que estén dispuestas a gerenciar, medir y reportar su impacto sobre la sociedad.
- *Aumenta la habilidad para atraer y retener a los empleados.* Las compañías percibidas como comprometidas con la responsabilidad social, encuentran más fácil reclutar y retener a los mejores empleados, resultando en una disminución del índice de rotación de personal y en los costos de capacitación.
- Alinearse a la creciente tendencia internacional sobre RSE:
 - En Inglaterra, 122 empresas internacionales fueron medidas por el índice de *Business in the Community*.
 - En Brasil, 119 empresas (representantes del 20% del PIB del país), aplicaron los indicadores desarrollados por el Instituto Ethos.
 - En Chile, 31 empresas han sido calificadas por Acción Empresarial.
 - En Colombia, según la ANDI (2010) la implementación de buenas prácticas empresariales ya se ha incorporado a la gestión de los negocios en el país. En la actualidad, se le da la prioridad a garantizar el cumplimiento de las normas legales, a entregar al mercado un producto responsable y a la transparencia. Es importante anotar que también se busca hacer cumplir las responsabilidades empresariales en materia de derechos humanos, libertad de asociación y lucha contra el trabajo infantil y el trabajo forzado.

Es importante considerar los esfuerzos que realiza el sector productivo actualmente en Colombia para adaptarse a los estándares internacionales mediante la búsqueda de certificaciones de calidad como son las ISO, las certificaciones ambientales, las buenas prácticas de manufactura, entre otros. Al respecto, cabe anotar que el 86% de las empresas afiliadas a la ANDI ya cuenta con una certificación de calidad, sumado a la positiva respuesta de los empresarios para implementar mecanismos que garanticen el desarrollo de la RSE en las empresas.

26. LA ÉTICA EN EL QUEHACER DE LAS RELACIONES PÚBLICAS Y LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Para este apartado, es oportuno traer a colación la conferencia dictada por Andrés Caro, docente del Programa de Comunicación Social-Periodismo de la Universidad Jorge Tadeo Lozano, invitado a la cátedra de Relaciones Públicas debido a su conocimiento, experiencia y trayectoria en esta rama (2012, nov. 21):

La ética es la parte de la filosofía que trata de la moral y de las obligaciones del hombre. Es la ciencia que de manera rigurosa orienta las actuaciones del individuo para el logro de fines elevados, mediante la recta razón inspirada de la moralidad.

Todo profesional tiene la obligación de considerar los ideales y funciones de su profesión; tiene obligación de considerar el resultado posible de cualquier acción propuesta; tiene obligación de abstenerse de aquellas actividades que quiten mérito a la sana supervivencia de la profesión.

El relacionista público, como encargado de crear y mantener las buenas relaciones entre los miembros de la organización, y entre la organización y los demás sectores de la opinión pública, a fin de proyectar una buena imagen de la organización, debe estar siempre sujeto al cumplimiento de las normas éticas y morales para que esa imagen sea siempre favorable.

Desde el momento de su inclinada disposición hacia la profesión de relaciones públicas, el individuo debe mostrar un elevado índice de moralidad, pues se trata de una carrera en la cual se justifica una vocación hacia la verdad, el trabajo y el decoro. Pues quien toma la decisión de hacerse compromisario de contribuir a

la formación de la opinión pública no puede tener menos sentido ético, para lo que tiene que:

- Presentar los hechos con honradez y sin omisiones.
- Sacar conclusiones objetivas de los hechos expuestos, basándolas en el peso de la obediencia y en el concepto bien meditado del mayor bien.
- El relacionador público debe estar motivado por un interés personal.
- Debe comprender que no es infalible y debe permitir que se oiga la voz de aquellos que están en desacuerdo con él, en la columna de las cartas del público y por otros medio apropiados.
- Debe revisar sus propias conclusiones y corregirlas si encuentra que se basan en conceptos erróneos previos.
- Debe retener el valor de sostener sus convicciones bien formadas y nunca escribir nada contrario a su conciencia.
- Deben respetarse las opiniones individuales bien meditadas.
- Debe apoyar a sus colegas cuando estos defiendan las normas más altas de la integridad profesional.
- A nuestro juicio y en lo que concierne al aspecto ético del relacionista público, nueve deberes le son ineludibles en su carrera. Los cuales son:
 - Decir siempre la verdad.
 - Usar un lenguaje decente y depurado.
 - Ser justo e imparcial.
 - Colocar el interés social por encima del particular.
 - Servir con diligencia y optimismo.
 - Conducirse honorablemente en todos sus actos.
 - Actuar independientemente, conforme a sus ideas de bien.
 - Ser sincero y responsable.
 - Mejorar su cultura leyendo buenas obras.

De un relacionista público capaz, decente y activo, se pueden esperar los mejores servicios a la sociedad. Las características

de una concreta ubicación del relacionador público en el plano de la decencia, lo hacen admirable y será motivo para hacerse influyente y darle realce a la empresa donde realiza su trabajo.

La creación de las ideas morales por el relacionador, deben constituir una garantía para todos. Es importante que su obra merezca aprecio del presente y resista el juicio del futuro, sin que afecte su prestigio jamás.

No serían verdaderos representantes de los intereses sociales quienes conduzcan la opinión pública por caminos extraviados o tiendan nebulosas para impedir la visualidad de metas constructivas.

Deberes profesionales del relacionista público

Cada profesional tiene la ineludible obligación de convertirse en medio ejecutor del imperativo categórico de su investidura. Para ello debe disciplinar sus actuaciones técnicas y científicas, perfeccionar su carácter y fortalecer su conducta dentro de las normas éticas. Éste es el medio más apropiado para realizar una verdadera actuación profesional.

Entre los deberes fundamentales del profesional citaremos los siguientes:

- *Honradez.* La persona decente en todas las actuaciones de la vida, tiene una bandera blanca que levantar para el éxito de su ejercicio profesional. Es la simbolizada por la honradez. Esta cualidad reflexiva, al servicio de toda persona respetuosa de su propia dignidad, tiene como fin principal no engañar ni engañarse. La honradez forma un ingrediente humano que ayuda a mantener la frente en alto, sin temor al agravio del índice acusador de la afrenta. Esta virtud trasciende todos los linderos de las relaciones humanas y vale como fanal luminoso de cualquier tarea en la que están en juego intereses ajenos.
- *Honestidad.* La honestidad es un atributo que refleja el recto proceder del individuo, contentivos de elementos vivos de decencia y decoro; es compostura y urbanidad. La honestidad implica buen comportamiento. Esta cualidad incluye la modestia, como factor de humildad. El individuo honesto siempre será moderado sin las altiveces propias del insensato.

- *Estudio.* El profesional contrae un compromiso con la sociedad que lo mantiene inmerso en la lucha por la superación día tras día. Y para lograr ese valioso objetivo debe dedicarse al estudio, en la búsqueda de los progresos civilizadores que informan los versados. El estudio levanta los niveles intelectuales y prepara al hombre a pasar por la vida conociendo lo útil y provechoso de ella, para el fortalecimiento de las ideas progresistas y el auge de los sistemas modernos.
- *Investigación.* Sistematizar sus conocimientos, mediante la investigación científica, es tarea relevante del profesional. La investigación científica moderna esclarece nuestras ideas, el individuo ligado a tales menesteres queda ligado espiritualmente a los grandes progresos exigidos por la dinámica social. La investigación es una contribución del profesional, con arreglo a su esfuerzo personal y bajo la presión del progreso científico, a colocar a la humanidad en la carrera entusiástica que sus semejantes y colegas llevan como factor importante para un desarrollo ulterior donde no existe.
- *Cortesía.* Las formas afables en el trato social son etiqueta que siempre debe llevar el profesional, para distinguirse de la gente vulgar o tosca, sin que necesariamente tenga que ser un hombre de excepción. La palabra amable, los ademanes moderados y las maneras gentiles, son elementos de cortesía de los que nunca se debe apartar el profesional.
- *Probidad.* Es la conducta considerada como el reflejo de integridad, entereza, hombría de bien, y altura de miras, componentes de la personalidad distinguida. La probidad refleja dignidad y representación. Es la antesala del carácter; mientras más alto sea el grado de probidad en el profesional, más fecundo y perdurable será el recuerdo de moralidad dejado en sus relaciones.
- *Independencia.* En el individuo profesional, la independencia es un grado de autonomía conquistado a base de la liberación lograda por la superación científica y técnica y el espíritu de libertad que lo embargue. El concepto de independencia debe ir apareado a la condición de profesional por ser disposición de actuar por cuenta propia en la vida social. Ser independiente es ser dueño de su propio destino, sin capitulaciones ni humillaciones. Esa entereza profesional significa un logro, del cual no debemos desertar en bien

de nuestra libertad interior, que a su vez se proyecta en la liberación en la libertad ambiental.

- *Discreción.* El hecho de saber guardar silencio de los casos que se ven y se hacen, cuando éstos ameritan secreto, es un rango de altura moral del individuo. La discreción es el seguro refugio que halla el individuo en sus semejantes; es la garantía moral accesoria de la personalidad que inspira el individuo a quien confía el secreto, seguro que sabrá sólo responder con el silencio. La discreción, más que una simple actitud, es una verdadera virtud que se caracteriza con la fuerza de voluntad de la prudencia y se distingue por la generosidad del sosegado silencio, no obstante la influencia de fuerzas extrañas que pretendan penetrar el secreto.
- *Carácter.* El conjunto de buenos que forman en el individuo la conducta superior, lo hacen suficientemente apto para afrontar con denuedo las contingencias de la vida y con altura moral decidir lo que debe hacerse rectamente. El carácter es el control de los impulsos primitivos y moderador de la voluntad. Es la regla que mide y clasifica las características morales del individuo. Un profesional de carácter, representa una garantía para los intereses que maneja en su vida social. El carácter es seriedad, cumplimiento, mando, voluntad definida y temple.
- *Distribución del tiempo.* La distribución inteligente del tiempo en las profesiones como en todas las actividades del quehacer diario hacen que se aproveche mejor la vida. Es innegable que para el profesional organizado el tiempo bien distribuido le rinde más, sus aptitudes quedan mejor demostradas y las angustias bien distribuidas y exasperaciones se reducen a la mínima expresión. Hacer el tiempo un elemento útil es favorecedor, porque la vida es corta y perder el tiempo es restarle utilidad a la vida.
- *Equidad en el cobro de honorarios.* Las tarifas profesionales son una guía para el cobro de los honorarios y éstas son hechas conforme al criterio de quienes han tenido la oportunidad de juzgar el trabajo profesional desapasionadamente. La situación enojosa del abuso en el cobro de los honorarios obliga al profesional equitativo a ser justo en el cobro de su trabajo, como demostración de medida y ecuanimidad. Es de justicia que los honorarios no pase los linderos de lo razonable, por cuestión de ética profesional.

- *Prestigio de la profesión.* Una naturalidad sensible nos hace comprender que la profesión fruto del sacrificio, la dedicación al estudio y al perfeccionamiento, también nos obliga a rodearla de una aureola de prestancia y respeto frente a las distintas clases que forman el orden social. Esa facultad superior nos coloca en el escenario de la vida, actuando con el cumplimiento del deber impuesto por las obligaciones propias de la carrera; con el empeño de superación, la potencialidad de la cultura, y el revestimiento interior y exterior de dignidad. Así se prestigia la profesión, con una sensible apreciación del bien y el mal. Prestigiar la profesión es la fascinación que produce la influencia lograda mediante el hábito del recto proceder frente a todas las contingencias de la vida. Cada profesional debe ser un exponente de prestigio, digno de ser emulado por aquellos que nos rodean y que nos contemplan.
- *Cuidado de la cultura.* El acopio de conocimientos universales, la preocupación por conocer el auge de pensamiento moderno, el empeño por saber la forma de actuación de los hombres del pasado y del presente, en contacto con la gente bien informada y en fin, todo cuanto tienda a la ampliación de nuestros conocimientos en las ciencias, las artes, la historia, la geografía, etc. crean el tesoro espiritual llamado patrimonio cultural del individuo. Un constante deseo del profesional debe ser el enriquecimiento de ese acervo cultural, como exponente del sentido de superación y actualización mental. La cultura profesional implica la presencia es su estantería, de los libros de utilidad diaria, los cuales siempre deben estar al alcance de la mano, a fin de tener pronto las mejores y más útiles enseñanzas, para aprovechar las reglas, los consejos útiles y la orientación sobre los progresos de la ciencia y la técnica que nos interesen.
- *Puntualidad.* Todas nuestras acciones, y hasta la vida misma, están regidas por un árbitro inflexible, denominado tiempo. Siendo el tiempo tan importante en el desenvolvimiento de nuestro existir, conviene dispensarle atención, no sólo en lo concerniente a lo que nosotros mismos respecta, sino también por el respeto que nos merecen los demás, como copartícipes de nuestra voluntad está, dar solución a los asuntos que nos encomiendan y más aun, cuando estos asuntos están sujetos a ciclos o plazos fijos obligatorios.

- *Responsabilidad para consigo mismo.* Tiene el deber ineludible de mantener en alto su dignidad de hombre, evitando materializar acciones inmorales. Debe mantener un continuo deseo de superación, tanto a nivel técnico como humano. Debe evitar caer en la actitud absurda del que, absorbido por la acción, abandona los libros.
- *Responsabilidad con el prójimo.* El profesional debe revisar su actitud hacia la persona humana, la cual se ha convertido en el centro de la moderna economía industrial. Sería lamentable que no afinara su sensibilidad humana hasta el punto de sentirse permanentemente comprometido por este valor fundamental de la vida. Hay en la persona una dignidad intrínseca y substancial, que no está condicionada, a ninguna autoridad, que es forzoso respetar.
- *Responsabilidad con la sociedad.* Todo profesional tiene comprometida su inteligencia en la opinión y sus energías en la acción, de las cuales depende la recta o desastrosa conducción del pueblo. Debe contribuir a resolver los problemas humanos en el plano social, económico o político.

Sugerencias

El relacionista público lleva sobre sus hombros el precio de graves deberes y de hondas responsabilidades, pues de él depende la imagen que se formará la opinión pública de la empresa para la que trabaja.

Debe ser un hombre de conciencia capaz de amar el cumplimiento del deber por encima de las ganancias materiales, ventajas o provechos personales.

Está en la obligación de hacerse con una buena conciencia, instruyéndola con esmerada escrupulosidad, formándola en los sanos principios de la moral, trabajando por conservar su rectitud nativa por el camino de una obediencia constante y fiel.

Finalmente, el relacionista público está obligado a amar la verdad, a dedicarse plenamente a tratar de proyectar una imagen favorable que gane la aceptación del público y a practicar el bien en todas sus gradaciones.

El término "ética" deriva de "*ethos*", que significa costumbre y por lo tanto se le ha denominado la doctrina de las costumbres.

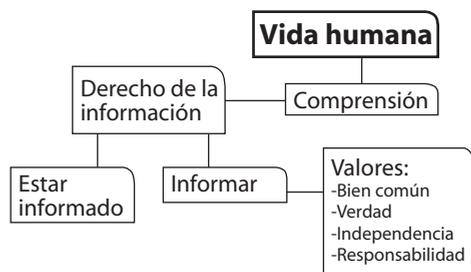
La ética fija en el ser responsable una línea coherente de pensamiento y actitud que, afirmada por principios morales universales, llega a la comunidad y constituye cultura. Nada exige tanta presencia ética como la comunicación, que relaciona persona y sociedad, en la autenticidad de sus contenidos verdaderos y en la coherencia de su revelación digna.

Todo esto no tendría demasiado sentido si se la redujera a una moral; es decir, a lo que se debería o no se debería hacer. Pero no existe posibilidad de ubicarse en el plano ético solamente por obedecer un conjunto de reglas.

En el campo profesional tiene como objeto crear conciencia de responsabilidad, en todos y cada uno de los que ejerzan una profesión u oficio, esta parte del postulado de que todo valor está íntimamente relacionado con la idea de un bien. Uno de los fundamentos más grande del hombre es el ejercicio de la libertad y ese ejercicio está fundamentado en el conocimiento; Uno de los derechos fundamentales e inalienables del hombre es el de "estar informado" (conocer), no podemos prescindir de él si queremos ser libres y esto no debe ser discutible desde ninguna perspectiva.

Esto se puede explicar de la siguiente manera:

Gráfica 48. La ética en las relaciones públicas



Elaboración propia a partir de Caro, 2012.

- El bien común.
- La verdad.
- La independencia.

¿Por qué esta escala y no otra? Sencillamente porque, aunque los periodistas dicen que la verdad está por encima de cualquier cosa, es que a veces la verdad no debe salir al aire. No quiere decir esto que la mentira sea un valor, sino que en aras del bien común se requiere, no sale a la luz, es por eso que la verdad no debe ir en primer lugar.

En las empresas por ejemplo hay cierta información que no sale a la luz pública o está limitada, no se puede publicar y es allí cuando el papel del comunicador es clave en aras del bien común y de todos los que forman parte de la organización.

Se ha discutido mucho sobre el bien común y qué es, pero es mejor si nos cuestionamos sobre nuestro comportamiento y en qué se debe fundamentar para que obtengamos el bien común como primer valor. Dos cosas son las que se deben tener presentes, la dignidad humana (tener en cuenta al otro) y esta debe ser respetada por cualquier persona sin excepción especialmente en el periodismo que es donde más se ven estas violaciones el otro aspecto es la privacidad y aquí valdría la pena discutir la relación entre lo público y lo privado, mirándolo de otra forma, lo que se da a conocer sería lo público y el de lo privado es mi espacio, yo con mis circunstancias sin embargo en la cotidianidad se hace público lo privado.

Con respecto a la verdad, se pueden decir dos cosas, la primera es la de la objetividad que hoy en día se dice que no existe y entonces estaríamos diciendo que no podemos ser nunca del todo objetivos pero debemos tener como propósito siempre el ser realmente objetivos. Debe ser una aspiración permanente ceñirnos lo más que podamos a la verdad diciendo cuál es mi punto de vista, desde dónde estoy mirando; eso es ser objetivo. La información que yo suministre debe ser siempre suficientemente veraz (de acuerdo a las necesidades del que la está necesitando). Hay que tener algo que se llama *sindéresis*, esto es, discreción, capacidad para juzgar rectamente

En tercer lugar, la independencia, porque eso es lo que menos podemos llegar a ser, jamás seremos independientes pero tampoco podemos hablar de una dependencia total en ningún aspecto porque entonces podría llegar a convertirse en una manipulación, una especie de esclavitud.

En último lugar, cabría la responsabilidad, pero ¿qué es ser responsable? Es dar una respuesta (del latín "*respondere*") adecuada a lo que están esperando de mí, pero no "contestar", porque esto es decir cualquier cosa, no lo que la gente quiere oír, porque eso no tendría ningún fundamento. Es decir, la verdad en todo momento. La opinión pública espera de los periodistas que le muestren verdades, que genere en la gente distintas posibilidades, que le muestren la realidad para que puedan tomar una decisión.

CONCLUSIONES

El conocer, dominar y diferenciar las relaciones públicas y la comunicación organizacional en las organizaciones son una gran oportunidad para lograr resultados exitosos en los procesos que se desarrollen en ellas, teniendo infinidad de retos debido a los constantes cambios y al enfoque que se le dé al manejo de la información y a las relaciones interpersonales y grupales en las áreas, departamentos, empresas, proveedores y productores, entre otros.

Aspectos que muchas veces no se tiene en cuenta y no han recibido la atención necesaria, causando problemas considerables que inciden en la productividad, bienestar y eficiencia de las organizaciones.

Muchas de estas deficiencias suceden por no tener la preparación para comunicarse en forma efectiva, lo que incide en la capacidad para recopilar información, seleccionarla, analizarla, transmitirla y difundirla en forma eficiente con el propósito de solucionar algún problema de gestión con sus diferentes públicos.

Para mantener de forma efectiva la gestión de las relaciones públicas y la comunicación organizacional, es necesario proporcionar una retroalimentación, la cual se debe hacer constantemente con cada uno de los empleados a través de diferentes canales y estrategias comunicacionales, apoyado en las herramientas, sean tradicionales o no.

Sin tener en cuenta qué tipo de organización es, requieren modelos o metodologías que apoyen el proceso estratégico como parte de una decisión gerencial los cuales se expresan a través de una divulgación de políticas, definición de objetivos, metas y alcance de programas que involucran a todos los miembros de la organización; el liderazgo, la cultura organizacional, la comunicación organizacional y las relaciones públicas ejercen una influencia importante en un resultado exitoso.

Esperamos que este texto, producto de nuestra experiencia docente y profesional, facilite el aprendizaje y motive a indagar dentro y fuera del aula de clase, como complemento a su formación y se convierta en un soporte académico que aporte conocimiento, destrezas, actitudes y aptitudes que les permita identificar fortalezas, de estos dos campos enriquecedores y retadores de nuestra profesión.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AA.VV. 2006. *vi Simposio Latinoamericano de Comunicación Organizacional. Comunicación para la Productividad. Memorias*. Cali: Universidad Autónoma de Occidente.
- Aaker, D. & Joachimsthaler, E. 2001. *Liderazgo de marca*. Barcelona: Deusto.
- Aguilar, M^a José. 2004. *Técnicas de animación grupal*. Buenos Aires: Espacio.
- Alan, C. 2006. *Planning. Cómo hacer el planeamiento estratégico de las comunicaciones*. Cengage Learning.
- Almenara, J. (coord.). 2005. *Comunicación interna en la empresa*. Barcelona: uoc.
- Álvarez Lozano, Javier. 1999. *Lo que usted cree que sabe acerca del ceremonial y el protocolo*. Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana (Facultad de Comunicación Social).
- ANDI (2010) 2009: En un año difícil, Colombia mantiene la inversión en RSE. Bogotá <http://www.ideaspaz.org/tools/download/49675>
- Arroyabe, S. (1998, abril), "Relaciones públicas: Comunicación efectiva" en *Publicidad y Mercadeo*, vol. 18, No 207, pp. 36-29.
- Arroyo, Luis & Yus, Magali. 2007. *Los cien errores de la comunicación de las organizaciones*. Madrid: ESIC.
- Ávila González, R. 2009. *Crítica de la comunicación organizacional*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Barquero C., José D. 2002. *Comunicación y relaciones públicas*. 1^a ed. España: McGraw-Hill.

- Barquero C., José D. 2003. *Manual de relaciones públicas, publicidad y comunicación*. Barcelona: Gestión 2000.
- Barquero C., José D. & Barquero C., Mario. 1996. *El libro de oro de las relaciones públicas*. Barcelona: Gestión 2000.
- Barquero C., José D.; Pérez S., Román & Barquero C., Mario. 2010. *Dirección estratégica de relaciones públicas*. Cómo utilizar la información en la empresa. Barcelona: Profit.
- Bartoli, A. 1992. *Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*. Barcelona: Paidós.
- Barton, L. 1993. *Crisis in Organizations: Managing and Communicating in the Heat of Chaos*. Cincinnati: South Western Publishing.
- Benavides, J. 1993. *Director de comunicación*. Madrid: Edipo.
- Berlo, D. 1979. *El proceso de comunicación*. Argentina: Ateneo.
- Bernays, E. (1998), *Cristalizando la Opinión Pública*, Barcelona, Gestión 2000.
- Black, S. (1994). *ABC de las Relaciones Públicas*. Gestión 2000.
- Boschma, J. 2008. *Generación Einstein: más listos, más rápidos y más sociales*. Barcelona: Gestión 2000.
- Bustos Coral, M. 2008. «De la comunicación a la estrategia». *Guía Académica*, Nº 4. Bogotá: EAN.
- Caro, Andrés. 2012. Conferencia impartida como invitado a la cátedra de Relaciones Públicas del Programa de Comunicación Social-Periodismo. Bogotá: Universidad Jorge Tadeo Lozano,
- Carona, O. et al. 2000. «El lenguaje y la comunicación desde Humberto Maturana». Medellín: Grupo Estudio y Trabajo con Sentido, *Monografías en Comunicación Organizacional*.
- Carrascosa, J.L. 1992. *ComunicAcción. Una comunicación eficaz para el éxito en los negocios*. Buenos Aires: La Crujía.
- Castillo, Antonio. 2010. *Introducción a las relaciones públicas*. Málaga: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.
- Cervera, A. 2008. *Comunicación total*. Madrid: ESIC (Business & Marketing School).

- Cirigliano, Gustavo & Villaverde, Aníbal. 2003. *Dinámica de grupos y educación: fundamentos y técnicas*.
- Correal, M^a Clara; Bustos, Magaly; Cuevas, Adriana C. & Panqueva, M^a Claudia. 2008 (ene.-abr.). «El lenguaje y la comunicación en los procesos organizacionales de la empresa». En: revista *Escuela de Administración de Negocios*. N° 62, 141-153. <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/206/20611457010.pdf>.
- Cortés, D. (2008) Aproximación a las Relaciones Públicas en Colombia como disciplina. (Trabajo de grado para optar por el título de Comunicadora Social con énfasis en Comunicación organizacional, Pontificia Universidad Javeriana) (pp. 1-164)
- Costa, J. 1995. *Comunicación corporativa y revolución de los servicios*. Madrid: Ciencias Sociales.
- Costa, Joan. 1999. *La comunicación en acción. Informe sobre la nueva cultura de la gestión*. Barcelona: Paidós.
- Costa, Joan. 2001. *Imagen corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires: La Crujía.
- Costa, Joan. 2003. *Identidad corporativa*. 3^a ed. México: Trillas.
- Costa, Joan. 2004. *El DirCom online*. La Paz: Design.
- Costa, Joan; Putnam, Linda L. & Garrido, Francisco J. 2002. *Comunicación empresarial: nuevas tendencias en comunicación para potenciar la estrategia empresarial*. Barcelona: Gestión 2000.
- Costa, J. (2009). La especificidad del DirCom., <Http://www.reddircom.org/textos/espec-dircom.pdf>, Madrid.
- Cruz Sandoval, Judith. 2004. «La crisis y su influencia en las estrategias de comunicación organizacional». Tesis doctoral. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona (Facultad de Ciencias de la Comunicación).
- Cuevas Arias, A.C. 2008. «Modelos de comunicación organizacional». *Guía Académica*. N° 3. Bogotá: EAN.
- Cutlip, Scott M. & Center, Allen H. 2001. *Relaciones públicas eficaces*. Barcelona: Gestión 2000.

- Cutlip, Scott M.; Center, Allen H. & Broom, Glen M. 2006. *Manual de relaciones públicas eficaces*. Barcelona: Gestión 2000.
- Davenport, Th. & Pruzak, L. 2001. *Conocimiento en acción*. Buenos Aires, Pearson.
- Del Pulgar Rodríguez, L. 1999. *Comunicación de empresa en entornos turbulentos*. Madrid: ESIC.
- Di Genova, A. 2002. «Relaciones públicas: una mirada interdisciplinar». En: revista *Reflexión Académica en Diseño y Comunicación*. N° 11, pp. 45-47. Palermo: Universidad de Palermo (Facultad de Diseño y Comunicación).
- Donnelly, J.H.; Gibson, J.L. & Ivancevich, J.M. 2001. *Organizaciones: comportamiento, estructuras y procesos*. Santiago: McGraw-Hill.
- Drucker, P. 1996. *La organización basada en la información*. [Management in Time of Great Change]. Bogotá: Norma.
- Elías, Joan & Mascaray, José. 2003. *Más allá de la comunicación interna. La intracomunicación*. Barcelona: Gestión 2000.
- Elizalde, L. 2004. *Estrategias en las crisis públicas: la función de la comunicación*. Buenos Aires: La Crujía.
- Etkin, J. & Schvarstein, L. 1989. *Identidad de las organizaciones*. Buenos Aires: Paidós.
- Farace, Monge & Russell, (1977) Los métodos de análisis e interpretación de la perspectiva funcionalista son el análisis estadístico y el análisis de contenido.
- Fayet, Michelle & Commeignes, Jean-Denis. 2001. *Cómo elaborar informes profesionales*. Barcelona: Robinbook.
- Fernández Collado, C. 2005. *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.
- Fiske, J. 1982. *Introducción al estudio de la comunicación*. Bogotá: Norma.
- Fita, J. 1999. *Comunicación en programas de crisis*. Barcelona: Gestión 2000.
- Flores, C. 1993. *Inventando la empresa del siglo XXI*. Chile: Dolmen.

- Flores, P (2011). Protocolo para el manejo de reputación en la web. (tesis Maestría) Puerto Rico (pp. 1-91)
- Formanchuk, Alejandro. 2010. *Comunicación interna 2.0: un desafío cultural*. 1ª ed. Buenos Aires: Formanchuk & Asociados.
- Fox, Sue. 2004. *Etiqueta para toda ocasión*. Bogotá: Norma.
- G. J. (2011, abril 15). Plan Manejo de Crisis- Social media (Blog) <https://javierprymarcom.wordpress.com/2011/04/15/plan-manejo-de-crisis-social-media/>
- García P., Lissette & Urrea T. Claudio. 1997. «Análisis de la gestión de comunicación organizacional en empresas del sector privado del área metropolitana de Caracas». Caracas: Universidad Católica Andrés Bello (Escuela de Comunicación Social).
- Garrido, Francisco J. 2004. *Comunicación estratégica. Las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI*. Barcelona: Gestión 2000.
- Gómez de Arango, M. 2009. «A bloguear: es hora de conversar con los públicos. Los blogs en la comunicación organizacional». Trabajo de grado para optar al título de especialista en periodismo electrónico. Universidad Pontificia Bolivariana.
- Gómez, M. (2009) A bloguear, es hora de conversar con los públicos los blogs en la comunicación organizacional. Pontificia Universidad Javeriana, pp.1-171. Bogotá. <https://comorg.files.wordpress.com/2009/11/a-bloguear-es-hora-de-conversar-blogs-en-la-comunicacion-organizacional.pdf>
- Grunig, James I. & Hunt, Todd. 2003. *Dirección de relaciones públicas*. Barcelona: Gestión 2000.
- Hernández S., Roberto; Fernández C., Carlos & Baptista L., Mª del Pilar. 2010. *Metodología de la investigación*. 5ª ed. México: McGraw-Hill.
- I., & F. (2011). , Introducción a la gestión de los riesgos reputacionales (1st ed., Vol. 1, pp. 1-51, Rep.). Madrid: Foro de Reputación Corporativa. <http://www.blog.criterio-sostenible.com/wp-content/uploads/2011/05/2011-05-ESP-FrC-IE-BUSINESS-SCHOOL-Estudio-de-Reputación-y-Riesgos-Reputacionales-100p.pdf>

- Infopress., I&E, & Capital Humano. (2009). "El liderazgo en Comunicación Interna" III Informe sobre el estado de la comunicación interna en España. [Http://empresas.wke.es/docs/ici.pdf](http://empresas.wke.es/docs/ici.pdf), Madrid.
- Islas, O. & Hernández, G. 2013. *Investigando la comunicación de crisis*. 1ª ed. México: Instituto Tecnológico de Monterrey / Razón y Palabra.
- Jablin, F.M., Putnam, Linda L., Karlene Hahn Roberts & Lyman W. Porter (Eds.). 1987. *The Handbook of Organizational Communication*. New York: Sage.
- Koontz, Harold & Weihrich, Heinz. 1996. *Administración: una perspectiva global*. McGraw-Hill.
- Kotler, Philip. 2004. *Dirección de marketing*. México, Pearson.
- Kreps, G.L. 1995. *La comunicación en las organizaciones*. España: Addison-Wesley.
- Krohling Kunsch, Margarida M. 2006. «Auditoría de la comunicación organizacional». En: Mª Antonieta Rebeil Corrella. *Comunicación estratégica en las organizaciones*. México: Trillas.
- Lacasa, A. 1998. *Gestión de la comunicación empresarial*. Barcelona: Gestión 2000.
- Lamb. C., Hair. J., & McDaniel. C. (2011). *Marketing* (11th ed., Vol. 1). México: Cengage Learning Editores.
- Leipzig, John S. & More, Elisabeth. 1982. «Organizational Communication: A Review and Analysis of Three Current Approaches to the Field». *Journal of Business Communication*, 19(4): 77-92.
- Libaert, T. 2008. *El plan de comunicación organizacional. Cómo definir y organizar la estrategia de comunicación*. Limusa-Noriega.
- Likert, R. 1965. *Un nuevo método de gestión y dirección*. Bilbao: Deusto.
- Litwin, G.H. & Stringer, R.A. 1968. *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard University (Graduate School of Business Administration, Division of Research).
- Losada, F. 2008. *Protocolo inteligente*. Grijalbo.
- Losada Díaz, José Carlos. 2004. *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Barcelona: Ariel.

- Lucas Marín, A. 1997. *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Barcelona: Bosch.
- Lucas Marín, A. & García Ruiz, P. 2002. *Sociología de las organizaciones*.
- Luhman, N. 2007. *La sociedad de la sociedad*. Boston: Herder / Madrid: McGraw-Hill.
- Magallón, S. 1998. *Relaciones públicas: formación y profesión*. Tesis doctoral. Universidad Autónoma de Barcelona / Bellaterra.
- Manucci, M. 2005. *Atrapados en el presente. La comunicación, una herramienta para construir el futuro corporativo*. Quito: CIESPAL.
- Martelo, Maira & Calero, Solón. 2003. «La comunicación, las organizaciones y algunos casos de estudio». *Cuadernos de Investigación y Divulgación*. Cali: Universidad Autónoma de Occidente (Facultad de Comunicación Social).
- Martín, F. 2004. *Diccionario de comunicación corporativa e institucional y relaciones públicas*. Fragua.
- Martínez de Velasco, A. & Nosnik, A. 1993. *Comunicación organizacional práctica. Manual gerencial*. México: Trillas.
- McCloskey, M. 2001. *Etiqueta para profesionales*. Bogotá: Norma.
- Mellado Ruiz, Claudia. 2005. *Clima y liderazgo en la pequeña empresa industrial: comunicación interna y realidad organizacional*. Salamanca: Universidad Pontificia de Salamanca.
- Mellado Ruiz, Claudia. 2005 (feb.-mar.). «Gestión de la comunicación interna en la pequeña empresa industrial: un análisis de los procesos organizacionales. Clima y liderazgo». *Revista Razón y Palabra*. Año 10, N° 43.
- Mercado H., Salvador. 2002. *Relaciones públicas aplicadas. Un camino hacia la productividad*. México: Thomson Learning.
- Mintzberg, H. 1988. *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Moncayo. 2008. «Plan de comunicación interna para Parmalat». Trabajo de grado. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.

- Noguero, Antonio. 2011 (jun. 18). «Comunicación organizacional vs. relaciones públicas». <http://www.alacaurp.org/noti1.htm>.
- Múnera Uribe, P y Sánchez Zuluaga, U. (2003), *Comunicación empresarial: una mirada corporativa*, Colombia: Editorial Zuluaga.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. *La organización creadora de conocimiento*. México: Oxford University Press.
- Ongallo, C. 2007. *Manual de comunicación*. Madrid: Dykinson.
- Paredes, M. (2009). El lobbying como herramienta de los nuevos grupos de presión en México. El Frente Nacional por la Nueva Ley de Medios en México. RUTA: revista universitària de treballs acadèmics, (2)
- Pérez, Rafael A. 2009. *Estrategias de comunicación*. Barcelona: Ariel.
- Perrow, Ch. 1990. *Sociología de las organizaciones*. España: McGraw-Hill.
- Portes, M (2009) *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Ediciones Pirámide, México. P. 456.
- Porto de Mejía, E. 1992. *El arte de la etiqueta*. Gamma.
- Pizzolante, I. 2003 (ago.-sep.). «La geometría de la comunicación empresarial». En: revista *Razón y Palabra*. Nº 34.
- Prieto, J. 2003. *La gestión estratégica organizacional. Una guía práctica para el diagnóstico empresarial*. 1ª ed. Bogotá: Ecoe.
- Puerta, G. 2001. «Del mecenazgo se benefician la totalidad de los públicos». En: revista *DirCom*. Versión digital.
- Pursals, C. 2014. *La reputación de marca. 100 ejemplos de construcción, destrucción y reconstrucción*. Barcelona: uoc.
- Ramírez, T. 1995. *Gabinetes de comunicación. Funciones, disfunciones e incidencia*. Bosch.
- Reinares, P. & Calvo, S. 1999. *Gestión de la comunicación Comercial*. Madrid: McGraw-Hill.
- República de Colombia (s.f). *Reglamento de Protocolo y Ceremonial de la Presidencia de la República*. Bogotá: Palacio Presidencial de Colombia.
- Restrepo del Corral, E. 1973. *Ceremonial diplomático y etiqueta*. Bogotá: Banco de la República.

- Ries, A. & Trout, J. 1999. *Las 22 leyes inmutables del marketing*. McGraw-Hill.
- Rodríguez, D. 1999. *Diagnóstico organizacional*. Santiago: Alfaomega / Universidad Católica de Chile.
- rodríguez, D. (2006). *Gestión organizacional, elementos para su estudio*. Cuarta edición: Alfaomega Grupo Editor, México, marzo 2006
- Royo, V. 2002. *Comunicación publicitaria. Un enfoque integrado y de dirección*. Minerva.
- Salamanca, L. 2004. «Comunicación interna y acompañamiento del cambio en organizaciones». *Palabra Clave*. Nº 11. Bogotá: Universidad de la Sabana.
- Saló, N. 2005. *Aprender a comunicarse en las organizaciones*. Barcelona: Paidós.
- Sánchez Zuluaga, Uriel Hernando. 2007. *Modelos y esquemas de comunicación: algunos acercamientos*. 2ª ed. Medellín: Universidad de Medellín.
- Sanz de la Tejada, L. 1994. *Integración de la identidad y la imagen de la empresa. Desarrollo conceptual y aplicación práctica*. Madrid: ESIC.
- Sanz de la Tejada, L. 1996. *Auditoría de la imagen de empresa*. Madrid: Síntesis.
- Serrano, F (2009) La Comunicación Interna. Herramienta estratégica de gestión para las empresas. <http://www.reddircom.org/textos/f-serrano.pdf>
- Silva, M. Cocha. 2002. *Ceremonial y protocolo*. Bogotá: Fondo de Cultura Económica.
- Sotelo, Carlos. 2004. «Historia de la gestión de la comunicación en las organizaciones». En: Losada Díaz, J. (coord.). *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Taylor, J.R. 1993. *Rethinking the Theory of Organizational Communication: How to Read an Organization*. New Jersey: Ablex.
- Taylor, J.R. & Van Every, E.J. 2000. *The Emergent Organization: Communication as its Site and Surface*. Mahwah (NJ): Lawrence Erlbaum.

- Tomás Frutos, Juan & Marín Conesa, Ana María. 2010. *Las relaciones con los medios. El funcionamiento de los gabinetes de prensa*. Murcia: Universidad de Murcia. www.um.es.
- Túñez, M. 2008. *Guía didáctica de comunicación*. Ecuador: Universidad Técnica Particular de Loja.
- Uribe, P. & Sánchez, U. 2003. *Comunicación empresarial. Una mirada corporativa*. 1ª ed. Medellín: Colección Hermes.
- Urquijo, J. 1996. *Teoría de las relaciones industriales*. Caracas: Ex Libris.
- Van Riel, C. 1997. *Comunicación corporativa*. Madrid: Prentice Hall.
- Varona & Downs, 1993, "Un estudio comparativo...", en Cuadernos de Diálogos de la comunicación, 28, p. 16.
- Varona, Federico. 1994. «Las auditorías de la comunicación organizacional desde una perspectiva académica estadounidense». *Diálogos de la Comunicación*, Nº 39, pp. 55-64.
- Varona, Federico. 1995 (feb.). «Las nuevas tecnologías de la comunicación y su impacto en la cultura y la comunicación organizacional». *Informes*. Nº 29. Madrid, Asociación para el Desarrollo de la Comunicación Interna (Adecín).
- Villafane, J. 1999. *La gestión profesional de la imagen corporativa*. España: Pirámide.
- Villafane, J. 2004. *La buena reputación: claves del valor intangible de las empresas*. España: Pirámide.
- Villafane, J. et al. 2008. *Imagen corporativa. Mapa de contenidos*. Parte primera: *Identidad e imagen corporativas*. Villafane y Asociados. <http://pendientedemigracion.ucm.es/centros/cont/descargas/documento2421.pdf>
- Watzlawick, P. 1997. *Teoría de la comunicación humana. Interacciones, patologías y paradojas*. Barcelona: Herder.
- Weber, M. 1947. *La teoría social y las organizaciones económicas*. (Talcott Parsons, traducción y edición). Nueva York: Oxford University.
- Westphalen, M.H. 1993. *La dirección de comunicación*. Madrid: Del Prado.

Wilcox, Dennis; Cameron, Glen & Xifra, Jordi. 2006. *Relaciones públicas: estrategias y tácticas*. Madrid: Pearson.

Xifra, J. (1998) Lobbying. Cómo influir eficazmente en las decisiones de las Instituciones Públicas, Barcelona, Ediciones Gestión 2000, 1998, 308 pp.

Zuleta, Margarita. s.f. «Protocolo empresarial». Taller-seminario. Bogotá, Pontificia Universidad Javeriana (Maestría en Relaciones Internacionales).

Sitios online recomendados

<http://blogocorp.blogspot.com/>

<http://ivanpino.com/>

<http://y-comunicacion.blogspot.com/>

<http://comunicacioninterna-m.blogspot.com>

<http://protocoloycomunicacion.blogspot.com>

<http://www.markarina.com>

<http://www.joanjimenez.com/new/>

<http://www.pacobarranco.blogspot.com>

<http://www.grupopractyco.es/blog/>

<http://pymescomunicacion.lacoctelera.net/>

<http://www.prnoticias.es/content/blogsection/33/175/>

<http://www.prnoticias.es/content/blogsection/33/177/>

<http://www.brandlife.es/>

<http://www.ipmark.com/>

<http://www.iese.edu>

<http://www.observatoriocomunicacioninterna.es>

<http://www.observatoriorsc.org>

<http://www.portalcomunicacion.com>

<http://www.agendadelacomunicacion.com/>

<http://guiacomunicacion.xunta.es/node/19>

<http://bitspr.ning.com/>

<http://www.dircom.org/>

<http://www.ae-ic.org/esp/home.asp>

<http://www.aimc.es>

www.clubinternacionaldeprensa.org/

<http://www.adg-fad.org>

<http://www.aemark.es>

<http://www.reputacioncorporativa.org/>

<http://blog.luismaram.com/2006/03/19/el-arte-de-al-ries-la-entrevista-para-marketing-news>

<http://www.elcarrer.com/downloads/>

[lacaidadelapublicidadyelaugedelasrpp.pdfhttp://www.tempresas.cl/altagerencia/RRPPvsPublicidad/index.htm](http://www.tempresas.cl/altagerencia/RRPPvsPublicidad/index.htm)

http://www.mineduacion.gov.co/cvn/1665/articles-303659_archivo_pdf_FNPI.pdf

ANEXO 1. CONCEPTOS APLICADOS EN LOS CAMPOS DE GESTIÓN, RELACIONES PÚBLICAS Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Gráficas 49a y 49b. Conceptos aplicados en los campos de gestión, relaciones públicas y comunicación organizacional

Conceptos aplicados en estos campos	
Recursos	Resizing
Estrategia de posicionamiento	Valores
Prognosis o pronóstico	Empowerment
Gestión de conocimiento	Comunicación organizacional
Multa	Fin
Capital intelectual	Visión
Speaker bureau Networking	Relaciones públicas
Personalidad corporativa	Oferta
Conducta desviacionista	Mediano plazo
Boceto	Nivel global
Nivel institucional	Plan
Organograma (organigrama)	Personalidad
Objeto	Muestreo
Código	Meta
Viral	Mobbing
Planear	Misión
Novedad	Turna round
Objetivo general	Performance
Business process reingeniering (BPR)	Políticas
Monopolio	Mapa político
Clima organizacional	Objetivo
Variable pay	Proximidad
Auditoria de comunicación	Nombre
Publicity	Coyuntura
Gestión	Opinión pública
Nivel sectorial	Programación
Reputación	Press clipping
Red motivacional del voto	Gráfico
Diagnóstico proyectivo	Mercado
Objetivo específico	Nómina
Stakeholders	Corto plazo
Rightsizing	Outplacement
Reingeniería	Popularidad
Planeación	Percepción
Objetivos	Planificar
Workaholics	Outsourcing

Conceptos aplicados en estos campos

Mentoring	Codificación	Sintáctico
Marketing	Credibilidad de la fuente	Vida humana
Identidad corporativa	Fónico	Comprensión
Grupos de influencia	Audiencias	Derecho de la información
Identidad	Activity based costing	Estar informado
Semántica	Joining venture	Informar
Grupo de presión	Léxico	Valores
Competencia comunicativa	Kyosei	Bien común
Grupos de interés	Canal	Verdad
Just in time	Producto	Independencia
Feedback 360°	Relaciones públicas	
Canal formal	Coaching	
Estrategia	Comunicación organizacional	
Logística	Empleabilidad	
Lobbysta	Campaña	
Diagnóstico estratégico	Competencias	
Imagen	Calidad total	
Gestión	Canal informal	
Humor	Branding	
Diagnóstico	Comprensión	
Learning organization	Coherencia	
Largo plazo	Cultura corporativa	
Decodificación	Fulfillment	
DOFA	Líder	
Empatía	Assesment center	
Folleto	Cohesión	
Top of mind	Cross selling	
Auditoría de comunicación	Control de gestión	
Lenguaje	Decisiones estratégicas	
Issues management	Inteligencia emocional	
Gestión	Mensaje	
Benchmarking	Mercado a futuros	
Rentabilidad	Merchandasing	
Marketing mix	Liderazgo	
Dignidad humana	Morfológico	
Comunicación	Responsabilidad	

ANEXO 2. NORMAS BÁSICAS DE PROTOCOLO EMPRESARIAL

Se considera pertinente dar a conocer el protocolo empresarial desde la perspectiva de las relaciones públicas, abordado desde una experta, Martha de Zubiría, colega y docente invitada como conferencista a la cátedra de relaciones públicas a compartir con los estudiantes sus conocimientos, trayectoria y experiencia. (Mayo 23 de 2014).

Definiciones de protocolo

- La palabra protocolo viene del latín *protocolum*, que significa primera hoja encolada o pegada. Igualmente, es el acta o cuaderno de actas, legalmente preparado.
- “El protocolo es una regla ceremonial, diplomática, establecida por decreto o por costumbre” (Restrepo del Corral, 1973: 289). Es de obligatorio cumplimiento y debe manejarse con discreción.
- Ordenada serie de escrituras matrices y otros documentos que un notario o escribano autoriza y custodia con ciertas formalidades.
- Acta o Cuaderno de Actas relativas a un Acuerdo o Conferencia o Congreso Diplomático.
- Dentro de la diplomacia moderna, las Cortes de Francia, Austria e Inglaterra han sido consideradas como modelos del más exigente ceremonial.
- En los países asiáticos el Ceremonial es rígido por tradición. Es importante recordar que existen dinastías en sus gobiernos que se consideran representantes no solamente del Estado sino del Ser Supremo.

- Igualmente, el protocolo es el cumplimiento de las normas acostumbradas en diferentes actos.
- Margarita Zuleta experta en el tema, de una forma sencilla y acertada dice que "es muestra de amabilidad y respeto".
- Protocolo es también el conjunto de normas ceremoniales que rigen las relaciones con y entre determinadas personas en razón del cargo y la dignidad (Álvarez Lozano, 1999).
- Reglas aplicables a las formas o detalles que deben observarse en la correspondencia oficial del Ministerio de Relaciones Exteriores; de una misión diplomática; de todos los documentos, tratados, acuerdos y convenios entre Jefes de Estado y Ministros (Álvarez Lozano, 1999).
- Es una ciencia jurídica basada en las convenciones internacionales, de obligatorio cumplimiento. Como tal es un arte que requiere práctica y no es simplemente una serie de actos dentro de un evento, sino un código de urbanidad internacional (Álvarez Lozano, 1999).
- El protocolo también es cultural y aparece desde el Nuevo Testamento (Evangelio de san Lucas, 14, 7-14). Es de sentido común.

Diferencias entre protocolo, urbanidad, etiqueta y cortesía

- *Urbanidad*. Es el comportamiento que debe observarse en las ciudades. Es más estricto.
- *Etiqueta*. Es el conjunto de reglas que se usan en la vida social. Es flexible. Proviene del francés *etiquette*, y quiere decir: "rótulo o tiquete que se amarra a un paquete para identificar su contenido".
- *Cortesía*. Procede de la palabra *corte*. Pertenece a la élite porque hace referencia a la gente cercana a la Corte real.

Son términos que se complementan y se requieren para el adecuado cumplimiento de las normas del ceremonial y el protocolo.

En disciplinas como la antropología, la sociología y la comunicación social, se encuentran los principios que dieron origen a muchos de los actos que llevamos a cabo diariamente casi en forma intuitiva o

inconsciente. Por ejemplo, dar la mano a otra persona, es un acto que llevamos a cabo por costumbre, tradición, por cortesía, por urbanidad...

Principios de la imagen personal en una compañía

- Comunicación.
 - Tono de voz agradable y con un volumen adecuado.
 - El poder de la sonrisa.
 - La virtud de saber escuchar.
 - Postura correcta del cuerpo.
 - Ademanos y movimientos reposados.
 - Un traje adecuado.
- *Inteligencia emocional.* Es la facultad de relacionarnos en forma adecuada con el entorno, así como adecuarnos a las diferentes situaciones planeadas o imprevistas.
- *Imagen.* La imagen que proyectamos hacia los demás es nuestra tarjeta de presentación. La imagen de la empresa depende en gran parte entonces, de la buena presentación y de la percepción que se tenga de su equipo humano.
- *Integridad y ética.* Son las bases del buen funcionamiento de las organizaciones. Quien actúa en contra de estos principios, proyecta desconfianza en los demás.
- *Puntualidad.* Ser puntual es cumplir las citas a la hora señalada, sin excusas. La puntualidad se aplica igualmente para la entrega de documentos, envío de cotizaciones, correspondencia, entre otros.
- *Discreción.* Es saber guardar las confidencias referentes a los asuntos empresariales como personales.
- *Cortesía y positivismo.* Son la clave para ascender en el mundo de los negocios. Sin importar la condición social ni la raza, una sonrisa siempre es bienvenida.
- *Elegancia.* Una persona elegante es aquella que conoce a fondo sus atributos físicos, humanos y sociales, y por lo tanto, hace buen uso de ellos y se viste de acuerdo con la ocasión.

- *Etiqueta.* "Son convenciones, reglas que se han 'inventado' para hacer más fácil el proceso de convivencia y que en su mayoría se apoyan o deberían apoyarse, en el sentido común, es decir, en el buen juicio de las personas". (Restrepo, 1973).

Cómo vestirse para ir al trabajo

En la actualidad, las organizaciones son cada vez más conscientes de la importancia de una apropiada forma de vestir, de acuerdo con los requerimientos de los diferentes momentos y escenarios en que se desarrolla el trabajo.

La apariencia personal de los caballeros en el trabajo

La imagen exterior está muy condicionada por nuestra higiene personal. Un aspecto agradable y limpio requiere por lo tanto higiene corporal diaria:

- Baño diario, cambio de ropa, uso de antitranspirante.
- Afeitada diaria, usar cabello corto y limpio.
- Manos limpias y cuidadas. Uñas cortas.
- Loción discreta, si se utiliza.
- Higiene oral. Aliento fresco.
- *Con relación a la ropa*
 - Escoger ropa adecuada a la ocasión, el clima y el tipo de persona. Cultive un buen sentido en la combinación de colores.
 - Compre ropa de calidad, de buen corte y entalle. Escoja estilos clásicos y colores básicos. Conserve el quiebre del pantalón.
 - Lleve su camisa bien planchada y con los puños en perfectas condiciones.
 - Utilice pañuelo blanco.
 - La corbata debe estar acorde con la ropa y debe llegar hasta la hebilla del cinturón.
 - Zapatos lustrados y en perfecto estado.
 - Las medias deben estar relacionadas con los zapatos y el pantalón. Deben llegar hasta debajo de la rodilla. No debe verse la piel al cruzar la pierna.

- La ropa debe estar planchada, sin manchas y en buenas condiciones. Igualmente, los botones bien asegurados.
- Use la menor cantidad de joyas posible.
- No emplee ropa informal en horas de oficina.

La apariencia personal de las damas en el trabajo

La imagen exterior está muy condicionada por nuestra higiene personal. Un aspecto agradable y limpio requiere por lo tanto higiene corporal diaria:

- Baño diario, cambio de ropa, uso de desodorante.
- Mantenga el cabello limpio, bien peinado y en orden todo el tiempo.
- Manos limpias y cuidadas. Esmalte discreto.
- Perfume suave.
- Higiene oral. Aliento fresco.
- *Con relación a la ropa*
 - Utilice ropa clásica de calidad, buen entalle, corte y de estilo sencillo.
 - Use maquillaje discreto: tonos pasteles y no brillantes.
 - Use la menor cantidad de joyas posible.
 - Asegure una depilación periódica de piernas y axilas.
 - Desarrolle un buen sentido de la combinación de los colores y compre ropa que se pueda combinar.
 - No lleve la falda más arriba de dos dedos sobre la rodilla. Las aberturas de las faldas deben ser discretas.
 - Las medias serán del mismo tono de la piel o de color parecido.
 - Los zapatos estarán lustrados y en perfecto estado.
 - No emplee ropa informal, mucho menos prendas sensuales o insinuantes. La ropa informal en las damas refleja comodidad, cierto grado de no formalidad y proyecta en las empresas poco interés en el trabajo.

Cómo dar la mano

- Las personas deben ponerse de pie para saludar y dar la mano. (Existen excepciones: cuando una dama está sentada, sólo se levantará si quien llega es otra dama de mayor edad o un personaje de mucha importancia).
- Demuestre con su actitud y postura corporal, el deseo de dar la mano.
- Extienda la mano derecha abierta con los dedos juntos y el pulgar hacia arriba.
- Mire a quien saluda directamente a los ojos.
- Sonría.
- Estreche la mano firmemente, pero sin causar dolor.

Las presentaciones más frecuentes

- Presentación del joven al mayor:

Doctor Gutiérrez, le presento a Margarita González, estudiante de la Universidad Jorge Tadeo Lozano. Margarita, el doctor Gutiérrez es nuestro Gerente General.
- Presentación de un compañero de trabajo a otro de igual rango de otra empresa:

Doctor Jaramillo, le presento a mi compañero de oficina el señor Carlos Zapata. Carlos, el doctor Jaramillo, es el Gerente Comercial de la compañía NXY
- Presentación de un civil a un militar:

Coronel Uribe, permítame presentarle a Martha de Zubiría, nuestra oficial de relaciones públicas. Martha, el coronel Juan Uribe, será el conferencista principal en el Congreso de Seguridad, que se llevará a cabo en la Cámara de Comercio de Bogotá
- Presentación de un caballero a una dama:

María, te presento a mi compañero de trabajo Juan López. Juan, María es mi compañera de trabajo desde hace varios años.
María, te presento a mi tío Juan Pérez. Juan, María García una amiga de la familia.

Cómo acabar con una buena impresión (por favor, en el trabajo no!!!!!!)

Nos demoramos solamente 30 segundos para causar una primera buena impresión y solamente cuatro minutos para formarnos una opinión de alguien con quien nos encontramos por primera vez. He aquí algunas maneras de acabar con una buena impresión:

- Mostrar una apariencia descuidada y/o inadecuada para la oficina.
- No mirar a la persona directamente a la cara, cuando la saludamos o hablamos con ella.
- No sonreír a alguien que se acerque a nosotros.
- Utilizar palabras gruesas.
- Y por favor, en el trabajo no!!!!!!...
- Se peine.
- Se maquille.
- Utilice gestos obscenos.
- Se burle de las personas.
- Hable en clave.
- Utilice palabras gruesas, vulgares o de doble sentido.
- No beber, fumar, ni masticar chicle.
- Tener demostraciones excesivas de afecto a los allegados.
- Bostece repetidas veces.
- Se suene ruidosamente.
- Emita sonidos por la nariz.
- Se pellizque la cara.
- Se meta objetos en la boca.
- Se rasque la cabeza.
- Se quite los zapatos.

Aspectos a tener en cuenta con respecto al protocolo del Palacio de Nariño

La Casa Militar del Palacio de Nariño tiene a su cargo la dirección, control y cumplimiento de las normas del ceremonial y protocolo de Palacio, así como todos los eventos donde participe el señor Presidente de la República.

Igualmente, la Casa Militar y la Dirección General de Protocolo del Ministerio de Relaciones Exteriores, tendrán a su cargo todas aquellas

actividades en las cuales participe personal diplomático. Las actividades no contempladas en el reglamento se coordinarán así mismo con esa Dirección o con la entidad interesada.

A continuación se enumeran las actividades y ceremonias protocolarias:¹

- De carácter permanente:
 - Saludo de año nuevo del Honorable Cuerpo Diplomático al señor Presidente.
 - Actos conmemorativos del día 20 de julio.
 - Clausura de sesiones del Congreso Nacional.
 - Transmisión del mando presidencial.
 - Saludo de fin de año al pueblo colombiano.
 - Ceremonias militares.
 - Efemérides nacionales y aniversarios extranjeros.
- De carácter especial:
 - Presentación de credenciales por parte de los señores embajadores.
 - Visita al país de un Jefe de Estado.
 - Entrevistas presidenciales en las fronteras.
 - Imposición de condecoraciones.
 - Toma de posesión de cargos ante el señor Presidente.
 - Reuniones, conferencias, instalación de congresos o comités.
 - Firma de documentos especiales.
 - Inauguraciones.
 - Audiencias.
 - Ofrendas florales.

Organización de banquetes, almuerzos y cenas

Los banquetes son considerados actos sociales de carácter formal. Los almuerzos y cenas pueden ser formales o informales. *Si el acto es informal*, se invita en forma personal o telefónica.

1 En el ámbito de las comunidades religiosas, en algunas fiestas religiosas que se consideran solemnes, se usa capa negra. Entre ellas podemos mencionar: el día del fundador de la comunidad, la Semana Santa, el 24 de mayo, día de la Virgen María, la Ascensión, el jueves de *Habeas Corpus* y el día de Navidad.

Cuando el acto es formal, se tendrán en cuenta las siguientes normas:

- Se invita con *tarjeta*.
- Debe vestirse el traje o uniforme definido en la invitación.
- *Se elaboran tarjetas de mesa* y se reparten tarjetas de brazo.
- Se alternan en los puestos los caballeros y las damas de acuerdo con su precedencia.

La precedencia de los puestos para almuerzos, comidas o banquetes se especifica a continuación:

- El puesto principal en banquetes, almuerzos o comidas siempre debe ser ocupado por el Jefe del Estado y el anfitrión ocupa el puesto siguiente en precedencia.
- *Como regla general se puede afirmar que cuando concurra un número impar de personas*, el de mayor categoría ocupa el centro, mientras los demás van alternados a derecha e izquierda según su categoría.
- *Cuando el número de personas es par*, a partir del de mayor categoría se colocarán los demás según el orden, los pares a la derecha y los impares a la izquierda. *Si las personas son dos*, la de mayor precedencia va a la derecha.
- *En una mesa ocupada por un solo lado*, el puesto principal es aquel que se encuentra en el centro de ella y dando frente a la puerta principal; *el segundo* a la derecha de éste, *el tercero* a la izquierda, *el cuarto* a la derecha del segundo, y *el quinto* a la izquierda del tercero y así en lo sucesivo.
- *En una mesa ocupada por todos sus lados*, el puesto principal es el ya señalado, y *el puesto de honor* estará situado al frente del principal. Se colocarán alternados *el tercero* a la derecha del principal, *el cuarto* a la derecha del de honor, *el quinto* a la izquierda del principal, *el sexto* a la izquierda del de honor, hasta que los últimos puestos sean en el extremo derecho e izquierdo de la mesa, cabeceras.
- *Cuando asisten damas al acto social*, se tendrá en cuenta que su categoría es igual a la de sus esposos, por lo tanto se ubicarán de manera alterna con los señores. Al lado del anfitrión se colocarán

dos damas y al lado de la dueña de casa dos caballeros. Se evitará que los esposos queden ubicados a continuación uno del otro.

- *Cuando las mesas tengan forma irregular, se tendrán en cuenta las instrucciones del numeral, para la parte principal de la mesa, y luego se procederá a ubicar a los asistentes según el orden de precedencia, teniendo en cuenta que los pares estarán al lado derecho interior y exterior de la mesa y los impares al lado izquierdo.*
- *En homenajes y reuniones muy numerosas en las que es difícil establecer el orden de precedencia de los asistentes, o cuando el agasajo no es protocolario, se tendrán en cuenta las indicaciones del numeral para la mesa de honor, y las demás mesas se ubicarán enfrentadas a ésta, teniendo en cuenta que la más importante estará al frente del puesto principal, seguida por la que esté a su derecha, la siguiente a su izquierda y así en lo sucesivo. Los puestos más importantes para establecer el orden de precedencia en estas mesas auxiliares serán los más cercanos a la mesa principal.*
- *No se colocarán puestos en las cabeceras de las mesas auxiliares porque darían la espalda a la mesa de honor; el resto de los puestos y los asientos podrán ser ocupadas a voluntad.*
- *Los discursos se pronunciarán a la hora del postre; si el señor Presidente de la República ofrece el homenaje hablará en primer lugar o si no, lo hará el oferente. El homenajeado hablará en último lugar.*
- *Cuando las personas marchen una detrás de la otra, la de mayor categoría deberá marchar adelante y a partir de ésta las demás, según el orden de precedencia.*
- *En automóviles el primer puesto es el de la derecha del asiento trasero, el segundo está colocado a la izquierda del primero y el tercero va adelante, al lado del conductor.*
- *En todos los vehículos sube primero la persona de mayor categoría, para descender se procede a la inversa. En ascensores la persona de mayor categoría entra y sale en primer lugar.*

Constitución y funciones del Comité de Protocolo Presidencial

El Jefe de la Casa Militar es el coordinador de los comités o juntas organizadoras y los coordinará con una Junta integrada con el Director General de Protocolo del Ministerio de Relaciones Exteriores y un representante del Ministerio de Defensa Nacional. Una vez constituida, la Junta nombrará los comités de Protocolo, Seguridad, Ceremonial militar, Circulación, Tránsito y transportes, Alojamiento, Comunicaciones, Información y prensa, Servicios aeroportuarios y Sanidad.

Tendrá a su cargo, entre otras, las siguientes funciones:

- *Redactar una circular informando el programa y detalles de la visita*, explicación y gráficas relacionadas con la ceremonia de recepción.
- *Distribuir entre los asistentes documentos de identificación*, informaciones pertinentes y un portafolio que contendrá lo siguiente: tiquetes para identificación de equipajes, distribución de alojamiento y vehículos, programa oficial, invitaciones, identificación de vehículos, credenciales de identificación del personal, planos de la ciudad a visitar y documentación turística, información sobre servicios médicos y facilidad de comunicaciones.
- *Presentador o Maestro de Ceremonias*. Todo acto protocolario requiere de un presentador o Maestro de Ceremonias (no moderador), quien hace una introducción y pasa a leer el primer punto. Continúa con el siguiente una vez el primero haya finalizado. No se aconseja leer la totalidad del programa y repetir cada numeral en el momento de realizarlo.
- *Lista de protocolo*. La lista de protocolo o precedencia (previamente confirmada) la lee el maestro de ceremonias por una sola vez, comenzando por el nombre y luego el cargo de la persona, con excepción de la máxima autoridad. Los demás que se dirigen a los asistentes tienen dos opciones: leer la lista o mencionar en general a los integrantes de la mesa principal y al público, pero sin detallarlos.
- En cualquier ceremonia de tipo protocolar habla primero el anfitrión, los demás oradores y por último el invitado especial.

- *Ingreso de las personalidades.* Las personalidades que presiden una ceremonia, ingresan en último lugar al salón donde se llevará a cabo el evento. Deben por lo tanto, esperar en una sala anexa y haber llegado con anticipación, por cuanto el acto debe comenzar a la hora estipulada en las invitaciones.
- *Línea de recepción.* Está compuesta por los anfitriones, quienes deben recibir a los invitados en la puerta del recinto donde se realizará la ceremonia. *Dicha línea se disuelve cuando ingresa el personaje principal.*
- *Portanombres.* En la mesa principal deben colocarse los portanombres de quienes presiden el certamen. *En caso de no existir mesas pero sí sillas,* el portanombres se ubica en cada una de ellas para que los invitados se sienten en el lugar indicado. Se debe tener en cuenta siempre lo siguiente:
 - Los portanombres de las personalidades que presiden el acto, pueden elaborarse a mano.
 - Sólo se escribe el nombre y los apellidos de las personas, no es necesario incluir ningún cargo. Cuando el nombre es compuesto se incluye únicamente el primer apellido.
 - *Debe haber una persona que lleve a los invitados a la mesa principal.*

Los actos sociales deben ser memorables, mas no interminables

Dentro de su organización deben tenerse en cuenta los siguientes aspectos:

- *Los símbolos patrios deben ser utilizados adecuadamente y sin excesos.* Sólo se colocan los himnos cuando está presente alguna persona con jerarquía, siempre empezando con el de Colombia y terminando con el de Bogotá (sí es en esta ciudad o el del departamento donde se realice el acto). Dado el caso de que haya sólo un país invitado, se coloca primero su himno, y si hay más de una nación invitada, no se coloca ninguno.
- *Se debe hacer una lista* para que no se quede ningún invitado por fuera.

- Es importante la realización de una lista de chequeo para que no se olvide nada.
- *Es necesario realizar una visita ocho o quince días antes del evento y a la misma hora, al lugar determinado, para saber qué inconvenientes puedo tener, así como clima, congestión vehicular o posibles olores que perjudiquen el buen desarrollo del evento.*
- *Todas las personas de la mesa principal se deben sentar por el lado izquierdo.*
- *Sólo se coloca agua en la mesa, si los demás invitados van a tener. De lo contrario se coloca en una mesa que no sea vista por el público.*
- *Los arreglos florales dan elegancia, pero deben ser bien colocados para que no interfieran entre las personas de la mesa principal.*
- Si poseo dos atriles (presentador y conferencistas), el del lado derecho es el de mayor importancia.
- *Los cocteles se celebran de pie, tienen una duración aproximada de dos horas (lo cual se anota en las invitaciones) y sólo se deben servir licores puros. Debe haber un mesero para cada diez invitados.*
- *Dentro de los eventos es mejor evitar la cristalería de color porque le resta importancia al licor servido.*
- *En las mesas no se debe hablar de temas religiosos ni políticos u otros que puedan prestarse para discusiones.*
- *Nunca sentar juntas a personas que hablen diferentes idiomas.*
- Nunca ingresar al sitio del evento con el celular en la mano.
- *Tanto en los autos como en los ascensores la máxima autoridad entra de primera y sale de última. En los barcos y aviones entra de último y sale de primero. Esto es así por cuestiones de seguridad.*

Mesa principal en los actos sociales

Para la ubicación de los invitados especiales o personas que estarán en la mesa principal, el cargo se tiene en cuenta sólo mientras la persona lo está ejerciendo.

- La derecha de la mesa es más importante que la izquierda. Siempre debe ir el personaje principal en el centro y a su derecha el de mayor rango.
- Se debe tener en cuenta que una mujer nunca puede estar en la punta de una mesa. Si por precedencia le pertenece, el hombre que está a su lado debe cederle el puesto.
- Debe llevar un mantel verde brillante o granate (mejor efecto visual para fotografías y televisión), un arreglo floral que no impida la visibilidad, así como un micrófono de mesa. El atril debe instalarse al lado derecho de quien preside el acto.
- Si asiste el Presidente de la República a un evento, él habla desde un atril especial (con escudo de la Presidencia) ubicado al lado derecho, y se ubica otro al lado izquierdo para que desde allí hablen las otras personas.
- El anfitrión se ubica en el centro de la mesa de acuerdo con el formato francés (el cual permite que el anfitrión se comunique con un número mayor de invitados) y el resto de las personalidades se ubican de derecha a izquierda teniendo en cuenta el rango de cada una de ellas, e intercalando a las señoras asistentes al certamen de acuerdo con sus respectivas precedencias.
- Nunca realizar actos ni en los días 13, ni en los pisos 13, debido a los agüeros que existen por costumbre en las personas. Esto puede entorpecer el evento, ya que las personas supersticiosas no asistirán.
- Los esposos nunca van juntos en la mesa principal.
- La puntualidad es muy importante, todos los invitados merecen respeto. El tiempo máximo de espera debe ser de 15 minutos.
- Una persona pierde su cargo al salir de su distrito. Por ejemplo, si el alcalde sale fuera del país, pierde su cargo y es tratado como cualquier persona.
- La persona con el rango más alto extiende primero la mano.
- El beso es social, no es protocolario.

Precedencia de funcionarios

Es la norma que determina el orden de ubicación y el nombramiento de las personas según su importancia y cargo.

En Colombia, está regida por el Decreto 770 de 1982, así como por la Ley 7 de enero 16 de 1991, la Ley 99 de diciembre 22 de 1993, la Ley 397 de junio 10 de 1997 y el Decreto 1142 de junio 29 de 1998, “los cuales establecen que según su jerarquía, en la cabecera se encuentra el Poder Ejecutivo, siguiéndolo en orden la Iglesia, el Estamento Militar, el Cuerpo Diplomático, el Poder Legislativo y el Poder Judicial, respectivamente”.

En algunas ocasiones, la relación anterior puede no funcionar del todo y por ello podemos afirmar que las precedencias se pueden manejar con otros criterios:

- La antigüedad en el desempeño del cargo.
- Los títulos académicos que se tengan.
- La edad.
- Quien preside el acto.
- El anfitrión.
- El género (el femenino sobre el masculino).
- El orden alfabético de las empresas.
- La fecha de creación de las instituciones.
- Es importante resaltar que fue la organización de las Naciones Unidas la entidad que en 1945 estableció el orden alfabético para manejar la precedencia en los actos formales.
- *Ejemplos:*
- El orden de creación de las facultades en una universidad debe tenerse en cuenta a la hora de ubicar a los decanos en los diferentes eventos.
- Cuando una mujer y un hombre tienen el mismo cargo, ella tendrá prelación sobre él.
- Según las precedencias es importante tener en cuenta que en un evento los ministros se organizan por la antigüedad de creación

de su ministerio, los premios Nobel de acuerdo con su edad y en el caso de las empresas, por orden de constitución.

- Así mismo, es importante aclarar que un anfitrión tiene el deber, según el protocolo, de cederle el puesto al Presidente de la República, pero no a los jefes de otros estados.
- A la hora de organizar el protocolo, es necesario conocer las precedencias, la equivalencia entre ellas, de las autoridades civiles, eclesiásticas y militares y, de acuerdo con ellas, rendir los honores y las consideraciones que les corresponden.

Invitaciones

Son la carta de presentación de un evento, razón por la cual es necesario que causen impacto y proyecten categoría. Las invitaciones deben ser enviadas con un mínimo de siete días de anticipación y en caso de que sean para un evento del ámbito nacional, deben enviarse 30 días antes para facilitar la consecución de transporte y alojamiento.

- Las invitaciones deben ser elegantes y sobrias, se recomienda utilizar cartulina fina blanca con tinta negra. Esta debe incluir toda la información que la persona pueda necesitar para asistir al evento, así como información general sobre el anfitrión, carácter del acontecimiento, hora y lugar, tipo de traje, duración, teléfono, logotipo y escudo si existen, y las iniciales *R.S.V.P.* (iniciales en francés que traducen "por favor confirmar") o *S.R.C.* (iniciales en español, que significan sírvase responder confirmando).

Según el evento se le manda al invitado una carta anexa donde se explican todas sus características, lo que también se hace con el objetivo de comprometer a la persona.

Cuando se recibe una invitación es importante confirmar la asistencia, porque facilita la organización. De la misma forma cuando el evento termina, los invitados deben llamar y agradecer a los anfitriones.

Se envían dos tarjetas en caso de que la invitada sea una mujer que ocupa el cargo y es casada. A su esposo se le manda por separado. Si en una misma familia hay invitados mayores de 16 años, debe enviárseles invitaciones individuales.

Saludos

A todas las personas se les debe saludar de mano, pues el beso es social. Tampoco los abrazos están permitidos. El beso es permisible sólo en aquellas culturas en las cuales está establecido, por ejemplo en Rusia, España y Francia entre otras. La mujer nunca se para, a menos que sea el Presidente de la República o un embajador el que la salude. Tampoco se quita el sombrero ni los guantes para saludar. El hombre en cambio, siempre se pone de pie, se quita el sombrero y los guantes.

Trajes para los actos sociales

- *Corbata blanca o frac.* Se usa en las ceremonias que siguen a un banquete. Las características de este vestido son: camisa blanca, pantalón negro con galón brillante, chaqueta negra corta adelante y larga atrás, solapas de seda, zapatos de charol sin plataforma, corbatín blanco, chaleco negro, cubilete negro y tirantes blancos. Éste es el vestido adecuado para la máxima ceremonia nocturna, y corresponde al uniforme número uno de ceremonias y condecoraciones de las Fuerzas Armadas. La mujer utiliza vestido largo de cualquier color.
- *Sacoleva o chaqué.* Es la máxima gala del día. Corresponde al uniforme número dos de las ceremonias para las Fuerzas Armadas. Incluye pantalón rayado, camisa blanca, chaqueta negra larga atrás, corbata o moño gris en cualquier tono, tirantas negras y zapatos negros. Con este vestido se pueden recibir condecoraciones.
- *Corbata negra o smoking.* Se usa para eventos formales en la noche. Es el segundo traje nocturno de gala. Las damas pueden usar traje largo o corto y corresponde al uniforme número dos de las Fuerzas Armadas. Este vestido incluye pantalón negro con galón de seda, camisa blanca, chaqueta negra con solapa redonda forrada en seda, corbatín negro, banda, faja o fajín negro o del mismo color del corbatín, chaleco, tirantas y zapatos negros.
- *Smoking tropical.* Este traje se caracteriza por la chaqueta de color blanco. Los demás elementos son iguales a los del vestido anterior. Su uso es, entre otros, para ciudades de clima caliente.

La mujer sigue utilizando vestido largo o de moda, pero siempre elegante.

- *Traje de calle.* Para toda invitación protocolaria, por sencilla que sea, el hombre debe asistir con traje oscuro, ojalá distinto al que ha usado en el trabajo. Durante algunas horas del día es posible asistir con traje claro (saco y pantalón del mismo color). Algunas situaciones permiten utilizar el blazer (chaqueta azul oscura cruzada con seis botones dorados), pero no es usual para actos protocolarios.
- *Traje típico del país.* En muchos actos solemnes, los diplomáticos usan el traje típico de su país, elevándolo a la categoría de máxima gala. Por eso suple perfectamente la corbata blanca o negra.
- *Otros aspectos.* Se utiliza traje negro sólo para actos después de las seis de la tarde. Nunca un traje oscuro puede ir con camisa de colores, únicamente puede ser blanca. Sólo hasta las cuatro de la tarde se permite traje claro. La magia de un buen vestido está en saber combinar traje, camisa, corbata y zapatos.

Símbolos patrios de la República de Colombia

El uso de los símbolos nacionales está ampliamente definido en la Ley 198 de julio 17 de 1995 y en el reglamento público *FF.MM. 3-10* del ceremonial militar.

Himno

- (Versión oficial del maestro Roso José Contreras, Decreto Ejecutivo 1963 de 1946).
- Al sonar los acordes del Himno Nacional de la República de Colombia en un certamen deben hacer lo siguiente:
- *Ponerse de pie* y tener los brazos sueltos.
- Descubrirse la cabeza.
- *Cantar el himno.* Además se deben entregar escritos tanto a los invitados como a las personas que presiden el acto.
- No aplaudirlo.
- Se interpreta el himno:

- Al izar y al arrear el pabellón nacional.
- Al rendir honores al Santísimo.
- En los actos donde acuda el señor Presidente de la República o una autoridad civil.
- En actos solemnes relacionados con la educación pública o fiestas deportivas.
- En ceremonias oficiales de carácter patriótico.
- Te Deum, inauguración de estatuas o monumentos.

Bandera de Colombia

- *La bandera se compone de los colores amarillo, azul y rojo distribuidos en tres franjas horizontales, donde el amarillo es el doble de los otros dos colores.*
- *El orden de precedencia de las banderas es igual al orden de precedencia de las personas en una mesa. Por lo tanto al izarse varias banderas, la de Colombia queda en el centro. Las banderas se ubican a la derecha de quien preside el acto.*
- *La bandera debe izarse a las 7 de la mañana y arriarse a las 6 de la tarde.*
- *En campo abierto la primera bandera que se iza es la de Colombia al sonido de las notas del himno nacional. Las demás se izan al tiempo mientras se escucha una fanfarria.*
- Las banderas deben ir en orden alfabético en cualquier evento. No se deben cubrir placas a menos que sea el Presidente de la República, el encargado de descubrirlas. Las banderas encima de los ataúdes, deben ser autorizadas por el presidente de la República o el Ministro de Defensa. Si la bandera toca el piso, se cobrará una multa y si es izada después de las 6:00 pm también. Las banderas en los parques sólo se pueden bajar cuando están destruidas.
- *La bandera mercante de Colombia lleva en el centro un escudo ovalado en campo azul, circuido de una zona de terciopelo rojo con una estrella blanca de ocho rayos en el centro. Dicha bandera*

se usa en los barcos de la marina colombiana y en las legaciones y consulados acreditados en el exterior.

- Qué no debe hacerse con la bandera:
 - *No deben hacerse pliegues* (siempre debe utilizarse en asta y ondeando).
 - *No debe utilizarse en uniformes* deportivos ni en marcas de productos.
 - *Se usa para descubrir placas* cuando las descubre el señor Presidente de la República.
 - No debe usarse como mantel de mesas principales, ni en los muros.
 - *La terminación en moharra* sólo la pueden utilizar los militares.
 - *El asta de la bandera* debe terminar en plana o en esfera.
 - La utilización de la bandera a media asta con motivo de duelo, es potestad del Ministerio de Defensa.

Escudo de Colombia

- Únicamente llevan escudo las banderas que se encuentran en el Despacho del Presidente de la República y las guarniciones militares.
- *Puede utilizarse* en monumentos, iglesias, panteones, escuelas y en la papelería oficial del gobierno.

Otras clases de protocolo

- Protocolo notarial.
- Protocolo gubernamental.
- Protocolo internacional o diplomático.
- Protocolo religioso.
- Protocolo deportivo.
- Protocolo militar.
- Protocolo en los negocios.

Precedencia de funcionarios públicos

(Decreto 770 del 12 de marzo de 1982; artículos 22 y 1317 del 5 de mayo de 1982) (Ley 7 de enero 16 de 1991, Ley 99 de diciembre 22 de 1993, Ley 397 de junio 10 de 1997, decreto 1142 de junio 29 de 1998).

(Los numerales marcados con asterisco [*] se asume como la precedencia que corresponde a los nuevos cargos, teniendo en cuenta que no ha salido el Decreto de acuerdo con la Constitución de 1991).

- Presidente de la República.
- Vicepresidente de la República.
- Cardenal Primado.
- Expresidentes de la República.
- Ministro de Relaciones Exteriores (si hay diplomáticos o personalidades extranjeras).
- Decano del Cuerpo Diplomático.
- Embajadores Extranjeros.
- Presidente del Congreso de la República.
- Presidente de la Corte Suprema de Justicia.
- Presidente de la Cámara de Representantes.
- Presidente de la Corte Constitucional.*
- Presidente del Consejo de Estado.
- Presidente del Consejo Superior de Judicatura.*
- Presidente del Consejo Electoral.*
- Fiscal General de la Nación.*
- Ministros de Estado en el siguiente orden:
 - Ministro del Interior.
 - Ministro de Relaciones Exteriores.
 - Ministro de Justicia.
 - Ministro de Hacienda.
 - Ministro de Defensa Nacional.

- Ministro de Agricultura.
 - Ministro de Trabajo.
 - Ministro de Salud.
 - Ministro de Desarrollo.
 - Ministro de Minas y Energía.
 - Ministro de Comercio Exterior.
 - Ministro de Educación Nacional.
 - Ministro de Medio Ambiente.
 - Ministro de Comunicaciones.
 - Ministro de Transporte.
 - Ministro de Cultura.
- Secretario General de la Presidencia / (Alto Comisionado para la Paz).
 - Embajadores colombianos.
 - Comandante General de las Fuerzas Militares.
 - Generales y Almirantes de las Fuerzas Militares de la Policía Nacional.
 - Procurador General de la Nación.
 - Defensor del Pueblo.*
 - Auditor General de la República.*
 - Contralor General de la República.
 - Registrador del Estado Civil.
 - Alcalde Mayor de Bogotá.
 - Jefe del Departamento Nacional de Planeación.
 - Jefes de los Departamentos Administrativos (por orden de creación).
 - Aeronáutica Civil (Aerocivil).
 - Estadística (DANE).
 - Función pública.
 - Cooperativas (Dancoop).

- Secretario General del Ministro de Relaciones Exteriores (si hay diplomáticos extranjeros).
- Mayores Generales y Vicealmirantes.
- Viceministros (mismo orden que los Ministros).
- Gobernador de Cundinamarca.
- Gobernadores (orden alfabético).
- Brigadieres Generales y Contralmirantes.
- Arzobispos y Obispos.
- Senadores de la República.
- Representantes a la Cámara.
- Alcaldes de capitales.*
- Magistrados de la Corte Suprema de Justicia.
- Magistrados de la Corte Constitucional.*
- Consejeros de Estado.
- Magistrados del Consejo Superior de la Judicatura.*
- Jefe de la Casa Militar de la Presidencia.
- Director General de Protocolo del Ministerio de Relaciones Exteriores.
- (En los actos protocolarios a los cuales asista el Presidente de la República, tendrá la precedencia el jefe de la Casa Militar. En los demás actos la tendrá el Director General del Protocolo del Ministerio de Relaciones Exteriores).
- Coroneles y Capitanes de Navío.
- Secretarios Departamento Administrativo de la Presidencia.
- Consejeros Presidenciales.
- Encargados de Negocios A.I.
- Tenientes Coroneles y Capitanes de Fragata.
- Asesores Presidenciales.
- Ministros Consejeros.

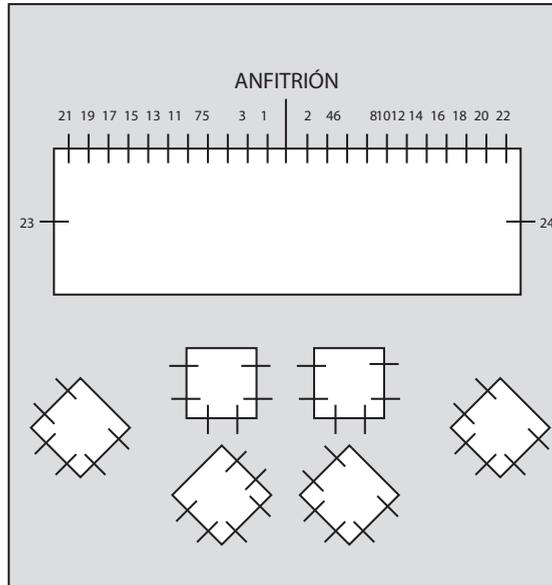
- Secretarios Generales de los Ministerios.
- Subsecretarios Ministerio Relaciones Exteriores.
- Subdirector de Protocolo Ministerio de Relaciones Exteriores.
- Generales Institutos Descentralizados (orden de creación de institutos).
- Consejeros de Embajada o Legación.
- Edecanes de señor Presidente de la República.
- Mayores o Capitanes de Corbeta.
- Presidente de la Asamblea Departamental.
- Presidente del Tribunal Superior.
- Presidente del Concejo Municipal.
- Oficiales Subalternos de las Fuerzas Militares.

Precedencia de autoridades eclesiásticas

- Papa.
- Cardenales.
- Patriarcas.
- Arzobispos.
- Obispos.
- Prefectos Apostólicos.
- Vicarios Apostólicos.
- Canónigos.
- Monseñores.
- Sacerdotes.

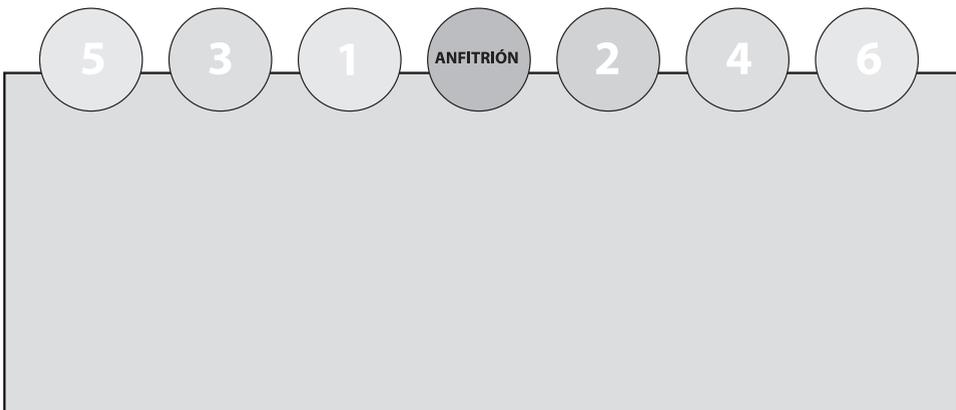
La imagen profesional en la mesa

Gráfica 50. La imagen profesional en la mesa 1.



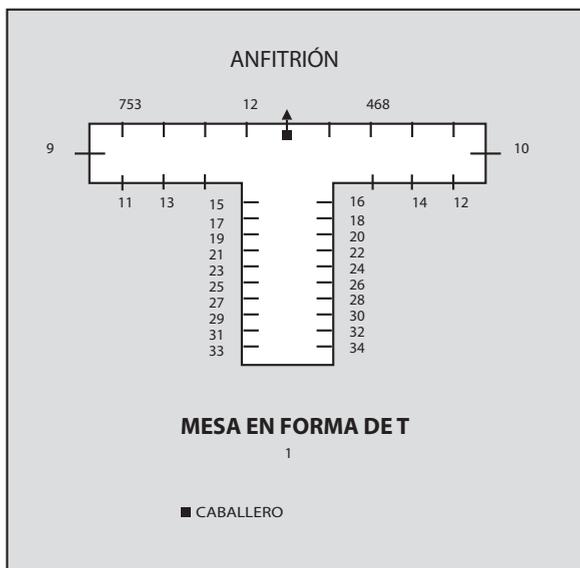
Tomado de Restrepo del Corral, 1973: 289.

Gráfica 51. La imagen profesional en la mesa 2.



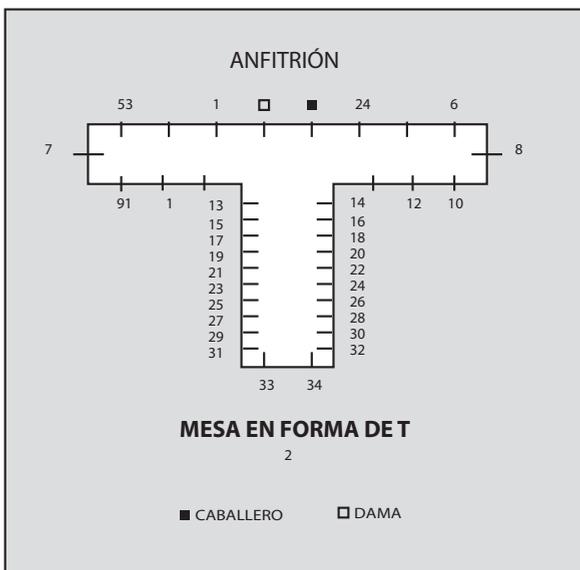
Tomado de Restrepo del Corral, 1973: 289.

Gráfica 52. La imagen profesional en la mesa 3.



Tomado de Restrepo del Corral, 1973: 289.

Gráfica 53. La imagen profesional en la mesa 4.



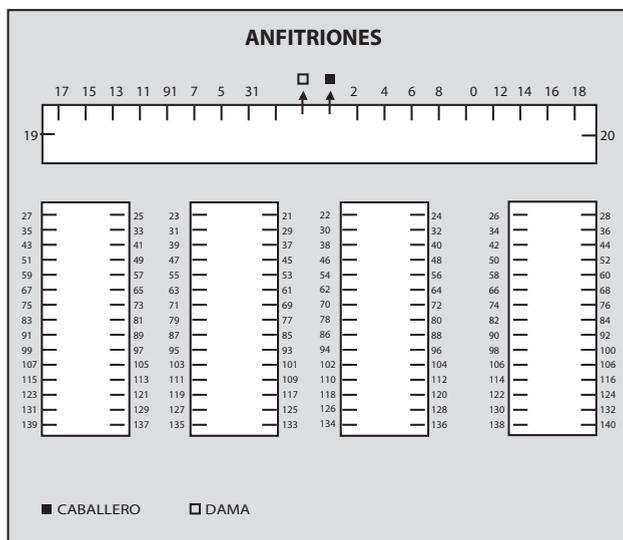
Tomado de Restrepo del Corral, 1973: 289.

Gráfica 54. La imagen profesional en la mesa 5.



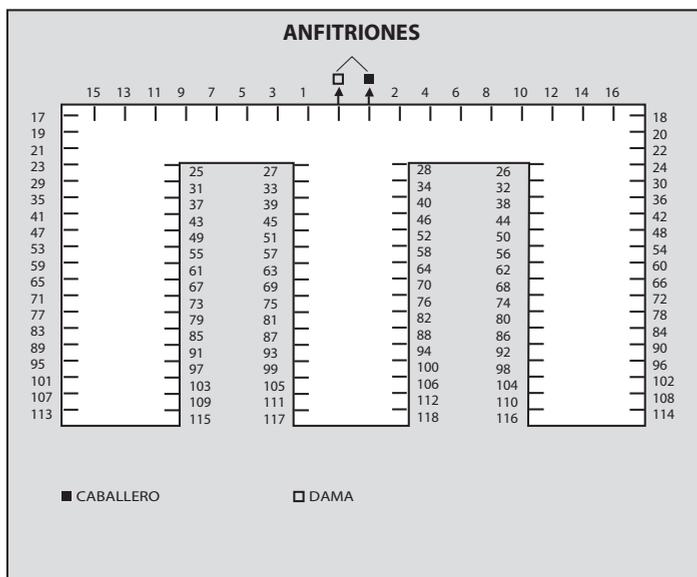
Tomado de Restrepo del Corral, 1973: 289.

Gráfica 55. La imagen profesional en la mesa 6.



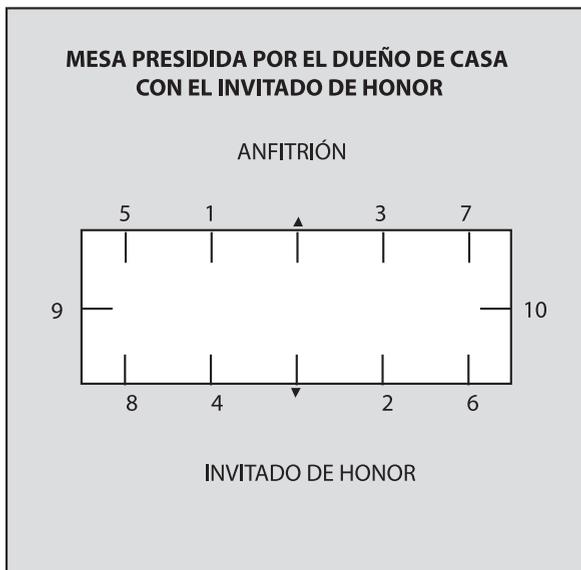
Tomado de Restrepo del Corral, 1973: 289.

Gráfica 56. La imagen profesional en la mesa 7.



Tomado de Restrepo del Corral, 1973: 289.

Gráfica 57. La imagen profesional en la mesa 8.

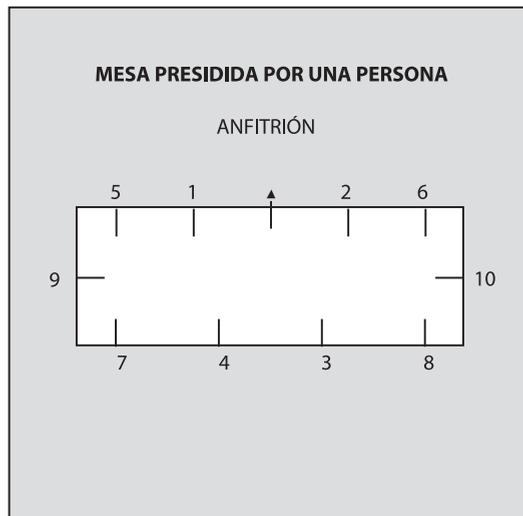


Tomado de Restrepo del Corral, 1973: 289.

Gran protocolo

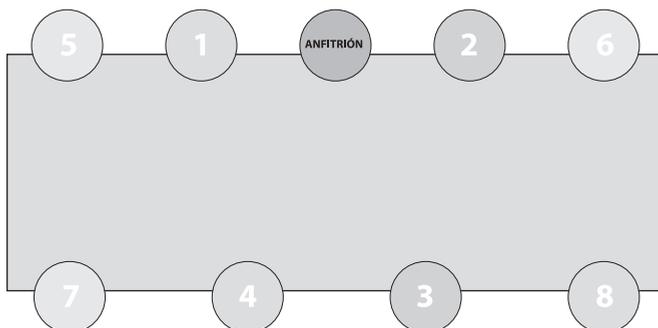
Arreglo de mesa para comida de gran gala en la Casa Presidencial o Palacio de Nariño en Bogotá. El menú se componía de jaiba gratinada como entrada, consomé con hojas de oro, suprema de pato en salsa de guayaba, habichuelas con tocineta, coliflor gratinada, papa Williams y mousse de guanábana.

Gráfica 58. Gran protocolo 1



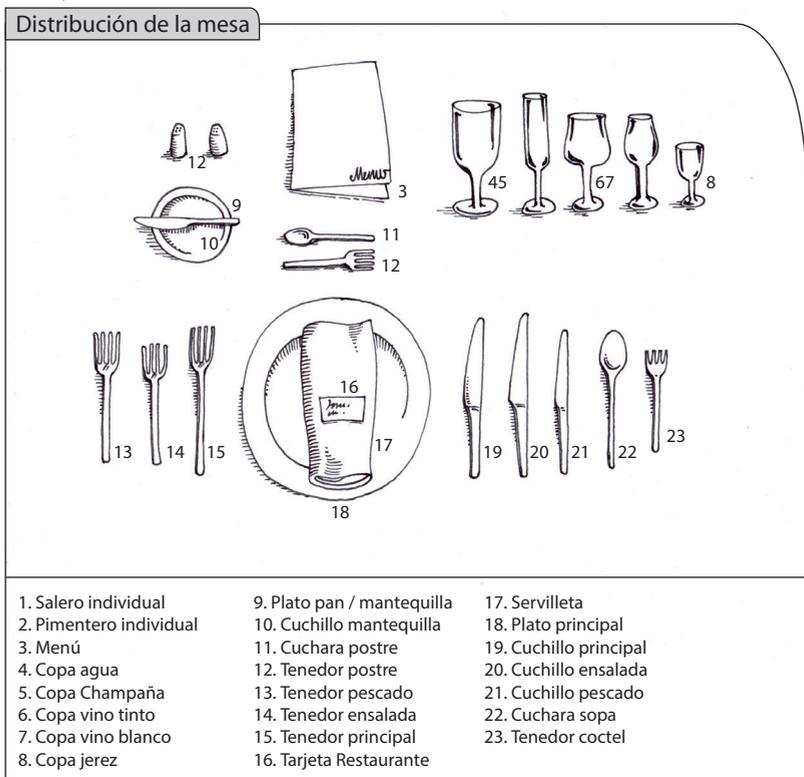
Tomado de Restrepo del Corral, 1973: 289.

Gráfica 59. Gran protocolo 2



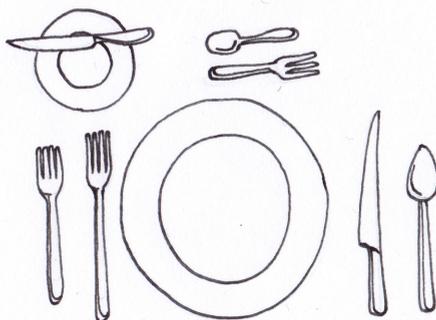
Tomado de Restrepo del Corral, 1973: 289.

Gráfica 60a. Gran protocolo 1



Sue Fox, 2004

Gráfica 60b. Puesto informal de mesa



Sue Fox, 2004

Puesto informal de mesa

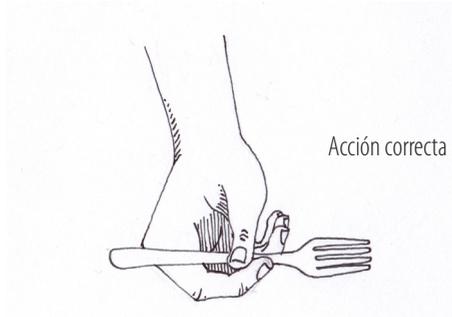
Siempre debemos recordar:

- Acudir a la mesa a tiempo, sea en una casa o restaurante.
- Estar correctamente vestidos, aseados y peinados.
- Ayudar a las personas mayores y a las damas a retirar la silla y a acercarla a la mesa, una vez se hayan sentado.
- Esperar que el anfitrión o la anfitriona se siente o invite a los comensales a sentarse.
- Mientras sea posible, sentarse por el lado izquierdo de la silla y levantarse por el derecho.
- Tomar el asiento que se le asigne.
- Colocar la servilleta en el regazo inmediatamente después de sentarse.
- Dar las gracias en voz baja, con gesto de la cabeza o con decir "por favor" cuando pedimos algo.
- Si hay que levantarse de la mesa durante la comida, pedir permiso a la anfitriona o el anfitrión.
- Se puede hacer con un gesto o con sólo decir "con su permiso".
- Dejar el plato en su lugar hasta el momento en que lo retiren.
- Dar las gracias al anfitrión y/o la anfitriona al levantar nos de la mesa y al despedimos.
- Enviar una nota escrita o llamar por teléfono para dar las gracias a más tardar 24 horas después del acontecimiento.

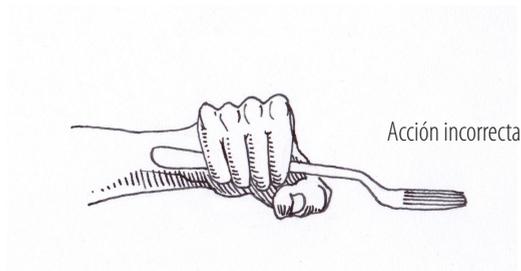
Nota: Ya no es necesario dejar un poquito de comida en el plato por cumplido. Sírvase sólo lo que pueda ingerir y consúmlalo todo.

Modales en la mesa

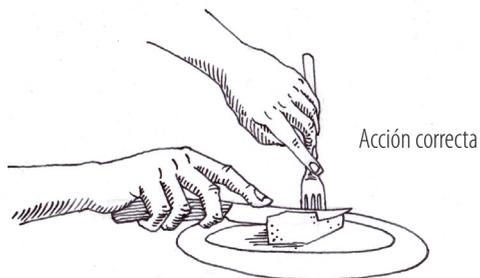
Gráfica 61. Modales en la mesa 1



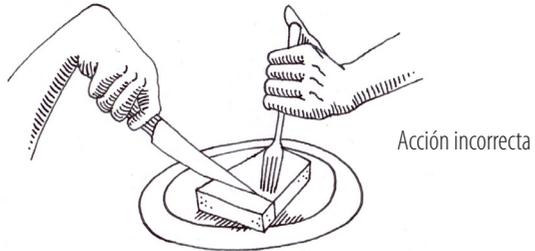
Gráfica 62. Modales en la mesa 2



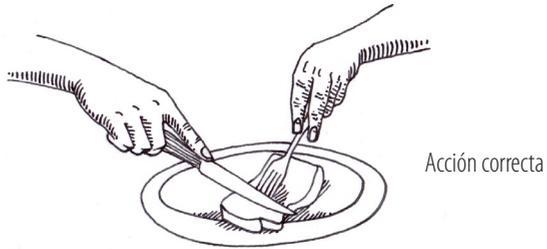
Gráfica 63. Modales en la mesa 3



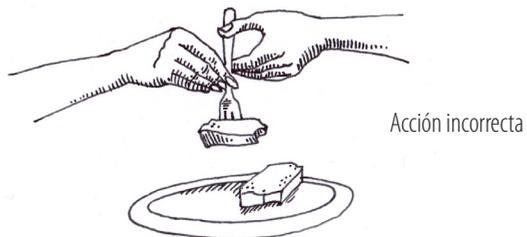
Gráfica 64. Modales en la mesa 4



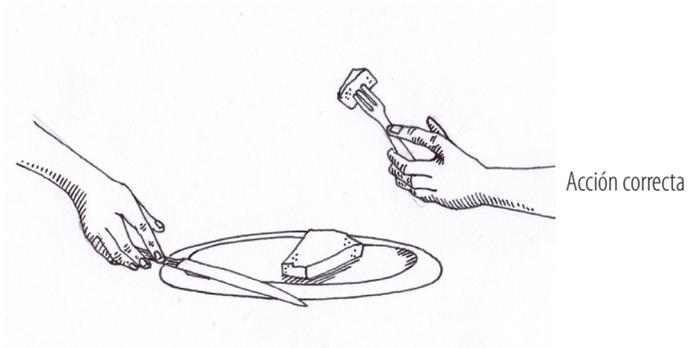
Gráfica 65. Modales en la mesa 5



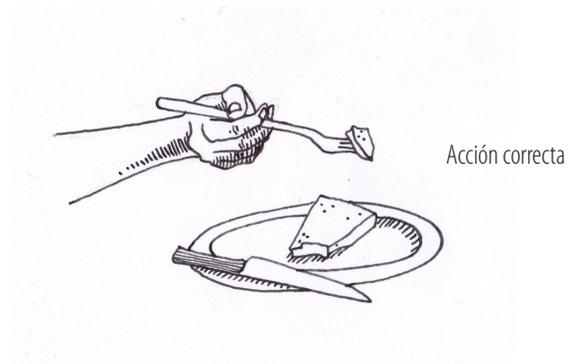
Gráfica 66. Modales en la mesa 6



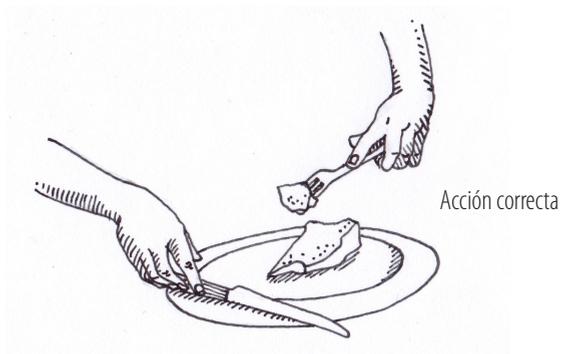
Gráfica 67. Modales en la mesa 7



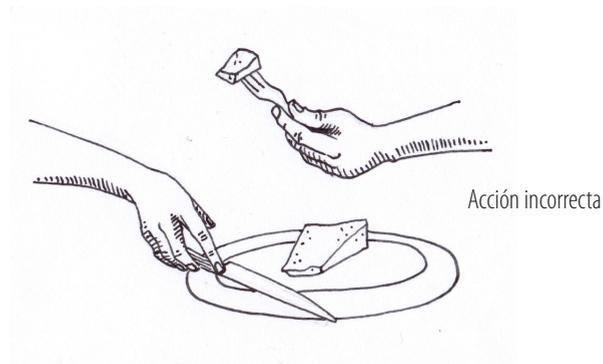
Gráfica 68. Modales en la mesa 8



Gráfica 69. Modales en la mesa 9



Gráfica 70 Modales en la mesa 10



Tomado de: Evelia Porto de Mejía. *El Arte de la etiqueta*, 1992.

En la mesa NO!!!!

- Leer. No importa si es el periódico o un libro científico.
- Hablar con la boca llena.
- Masticar con la boca abierta.
- Masticar chicle.
- Hacer ruido al masticar.
- Poner los codos o el antebrazo en la mesa durante la comida.
- Untar mantequilla en un pedazo entero de pan.
- Esparcir mantequilla como si se estuviera empañetando.
- Cortar el pan con el cuchillo.
- Morder de un pedazo de pan entero.
- Tomar agua con comida en la boca, a menos que sea una emergencia.
- Tomar agua o cualquier otro líquido sin antes (y después) secarse la boca con la servilleta.
- Hacer ruido al beber.
- Alcanzar algo que necesite estirando el brazo por encima de otros comensales.

- Soplar o batir la sopa para enfriarla, o ponerle la cuchara adentro tan pronto la sirven para que absorba el calor.
- Dejar la cuchara dentro de la taza de consomé, el plato de sopa o la taza de café, esta debe reposar en el plato acompañante.
- Cortar más de dos pedacitos de carne de una vez.
- Mezclar la comida como si fuera cemento.
- Usar la servilleta en lugar del pañuelo.
- Colocar la servilleta como babero.
- Usar el mantel como servilleta.
- Hablar de cosas desagradables o de cosas que puedan causar asco.
- Fumar durante la comida.
- Peinarse o tocarse el cabello.
- Rascarse conspicuamente alguna parte del cuerpo.
- Sonarse la nariz (es preferible excusarse y retirarse al baño u otro lugar lejos de la mesa, y regresar después de haberse lavado las manos).
- Servirse más de lo que se pueda ingerir.
- Servirse el pedazo más grande de la fuente.
- Llevar la comida a la boca con el cuchillo.
- Retirar la comida del tenedor o cuchara con los dientes.
- Utilizar los propios cubiertos ya usados para servirse de una fuente.
- Jugar con los cubiertos o migas de pan en la mesa.
- Usar los cubiertos que se hayan caído al piso (en un restaurante traerán otro, en una casa la anfitriona o el anfitrión atenderá el asunto).
- Chuparse los dientes para removerse partículas de comida.
- Usar palillo de dientes en público. Use la seda dental en el baño.

- Remover comida de los dientes con las uñas.
- Meterse el dedo en la boca o chuparse los dedos.
- Levantar el dedo meñique o pulgar al sostener los cubiertos, taza, copa o vaso.
- Empujar el plato de su lugar cuando se haya terminado de comer.
- Repartir tarjetas de negocios durante la comida.
- Darse palmadas en el estómago para indicar que está satisfecho y que ha disfrutado de la comida.
- Insistir en ayudar a recoger si el anfitrión o anfitriona ha dicho que no es necesario.



UNIVERSIDAD DE BOGOTÁ JORGE TADEO LOZANO

ESTE LIBRO EDITADO POR LA
UNIVERSIDAD DE BOGOTÁ
JORGE TADEO LOZANO
SE TERMINÓ DE IMPRIMIR
EN EL MES DE ABRIL
DE 2016

La comunicación permite actuar en consonancia con otros saberes y disciplinas para el abordaje de las diversas problemáticas de la vida social, enseña a interpretar los procesos comunicativos que se dan al interior de las diferentes culturas y a elaborar las políticas comunicativas que contribuyan a mejorar el entramado social. De este modo, se constituye el eje central para lograr sinergia entre los componentes del conglomerado de la sociedad. La opinión pública, hace que la comunicación genere competitividad impactando en el fortalecimiento de la cultura empresarial, tomándola como la estructura base que produce integración en la misma. La sociedad demanda, cada vez más, que las empresas tengan en cuenta las preocupaciones sociales y medioambientales de los grupos de interés.

Es así como las relaciones públicas y la comunicación organizacional permiten interactuar de forma estratégica ante la necesidad de establecer organizaciones más dinámicas frente a los cambios, al generar nuevas formas de actuar, al ser consideradas hoy en día una función directiva y gerencial, orientada a la interacción de las empresas públicas y privadas, a personas naturales o jurídicas, con diferentes audiencias o públicos para influir, generar recordación, y mantener la reputación deseada de acuerdo con los objetivos propuestos por la organización.

Estas diferencias y relevancias en los procesos de desarrollo del manejo de las comunicaciones y cómo se convierten en el eje para configurar la estrategia del prestigio, la confianza, la credibilidad y la reputación en las organizaciones, son los objetivos de este libro que incluye conceptos y saberes para convertirse en una guía de este conocimiento.