

DEL *PRESS AGENT* A LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA. CÓMO HACER QUE LA COMUNICACIÓN SIRVA A LA ESTRATEGIA DE GESTIÓN **Carmen Costa Sánchez ¹**

Resumen

La ciencia y el arte de las Relaciones Públicas ha evolucionado desde postulados abiertamente manipuladores (materializados en la actividad de los *press agents*) a otros basados en la conciliación de intereses entre la organización y sus diferentes públicos. Recientemente, ha incorporado además la planificación y la programación como requisitos inherentes a la actividad misma, de forma que el área de Comunicación se integre en la gestión eficiente de la organización para alcanzar los objetivos fijados. Es en esta nueva concepción, la comunicación al servicio de la gestión, en la que se optimizan los beneficios y resultados de la comunicación corporativa. Pero ¿cómo llevarla a la práctica? En el presente trabajo, proponemos un decálogo de medidas que pueden ayudar a empresas e instituciones a conseguirlo.

Palabras-clave

Relaciones Públicas, Comunicación Corporativa, Comunicación Estratégica, Estrategia

Abstract

Science and art of Public Relations has evolved since proposals clearly manipulative (materialized in press agents activity) to others based in reconciling interests between organization and their different publics. Recently it has incorporated planning and programming as inherent requests, so Communication area integrates in effective organizational managing for achieving objectives. It's in this situation, communication serving management, in which organizational benefits and results are optimized. But how can we carry it to practice? In this work we propose a decalogue of measures that can help businesses and institutions to get it.

Key Words

Public Relations, Organizational Communication, Strategic Communication, Strategy

1 Evolución histórica: Del *Press Agent* al Modelo Simétrico Bidireccional

Las diferentes formas de entender y de trabajar en el ámbito de las Relaciones Públicas fueron teorizadas por Grunig y Hunt (1984) en una propuesta que dichos autores cualificaban de positivista y no normativista, por cuanto lo que buscaban era describir la realidad circundante y no establecer modelos normativos.

Esos cuatro tipos de modelos suponen además una descripción de la evolución histórica de dicha actividad, desde unos inicios más bien propagandísticos hasta una filosofía más conciliadora basada en la búsqueda de entendimiento –y en el beneficio mutuo- más que en la influencia unidireccional.

Los cuatro modelos de los que hablamos fueron los siguientes: 1) modelo de agente de prensa; 2) modelo de información pública; 3) modelo asimétrico bidireccional y 4) modelo simétrico bidireccional. Conozcamos sus características más destacadas:

Modelo de agente de prensa

Bajo este modelo, las relaciones Públicas cumplen una función propagandística, persuasiva y desinformativa. Los agentes de prensa, con objeto de beneficiar a la organización o a la persona para la cual trabajan, no dudan en difundir información incompleta, distorsionada o poco veraz.

Considerado el precedente histórico de la actividad, dichos profesionales comienzan a desarrollar su labor en el ámbito estadounidense a partir de mediados del siglo XIX. “Se trataba de periodistas al servicio de personas públicas o empresas que intentaban que los medios de comunicación publicaran informaciones positivas de sus representados” (Sotelo. 2004: 39).

Según explica Arceo Vacas (2004), en dicha época, los profesionales de la materia no distinguían entre publicidad y relaciones públicas; además, se trataba de un modelo con una naturaleza comunicativa unidireccional, fundamentado en la intuición y el amiguismo para conseguir sus propósitos.

Modelo de información pública

La finalidad de las relaciones públicas es la de difundir información no necesariamente con finalidad persuasiva.

Así, para Arceo Vacas (2004), el principal avance respecto del modelo anterior sería que estas organizaciones se rigen por el propósito de que el público debe ser informado (*public be informed*), abandonando la finalidad propagandística del anterior.

Según explica Xifra (2003), nació a principios del siglo XX y aún hoy está vigente, especialmente en las relaciones públicas de los poderes públicos y de las organizaciones sin ánimo de lucro. Uno de sus objetivos es el de trabajar de acuerdo con los principios del periodismo.

Modelo asimétrico bidireccional

Pretende persuadir a los públicos, de manera que estos acepten el punto de vista de la organización y secunden sus decisiones.

Se emplean los conocimientos de las ciencias sociales, la teoría y la investigación sobre las actitudes y los comportamientos para persuadir a los públicos.

La asimetría se deriva de la posición preponderante que toma para sí la organización, que no va a modificar su comportamiento sino que pretende modificar el de sus públicos. Se generó a partir de 1920, a pesar de que los autores indican que está muy presente en la actualidad.

Modelo simétrico bidireccional

Los profesionales actúan como mediadores entre la organización y sus públicos.

Su objetivo es el entendimiento entre la organización y los públicos, lo que debiera conducir a que ambos modificasen su comportamiento tras la ejecución del programa de Relaciones Públicas. Según explica Xifra, “constituye el ideal de las Relaciones Públicas, el modelo normativo por excelencia, el que, por ende, generó más críticas, revisiones y adaptaciones, desde su formulación en 1984” (Xifra. 2003: 56).

Veamos esquemáticamente las diferencias entre cada uno de estos modelos tal y como las establecieron sus propios autores (Grunig y Hunt. 1984: 22).

Tabla n° 1. Modelos de Relaciones Públicas

Modelo	Agente de prensa	Información pública	Bidireccional asimétrico	Bidireccional simétrico
Objetivo	Propaganda	Difusión de información	Persuasión científica	Entendimiento mutuo
Naturaleza de la comunicación	Unidireccional: la verdad completa no es esencial	Unidireccional: la verdad es importante	Bidireccional: efectos desequilibrados	Bidireccional: efectos equilibrados
Modelo de Comunicación	Fuente-Receptor	Fuente-Receptor	Fuente-Receptor ← Feedback	Grupo-Grupo
Naturaleza de la investigación	Poca; 'counting house'	Poca; legibilidad, pública	Formativa; evaluadora de las actitudes	Formativa evaluadora del entendimiento
Figuras históricas destacadas	P.T. Barnum	Ivy Lee	Edward L. Bernays	Bernays, educators, professional leaders
Sectores donde se practica	Deportes, teatro, promoción de productos	Gobierno, asociaciones sin ánimo de lucro, empresas	Negocios competitivos, agencias	Empresas reguladas, agencias
Porcentaje estimado de organizaciones que lo practican hoy	15	50	20	15

Fuente: Grunig y Hunt, 1984: 22. Elaboración propia

Introducir la investigación como parte de la estrategia de Relaciones Públicas, como ocurre a partir del modelo bidireccional asimétrico, supone no sólo el principio de escucha de los públicos (para estudiarlos y conocer sus necesidades y demandas), sino que representa la base para la formulación de una estrategia que permita lograr los objetivos de la organización. La investigación constituye la base de cualquier planificación, por lo que comenzaba a vislumbrarse y reconocerse la importancia de planificar para alcanzar los objetivos organizacionales.

2.- Comunicación para la estrategia y estrategia para la comunicación

Una estrategia es un método o un conjunto de métodos elegidos para el logro de un objetivo asignado, teniendo en cuenta todas las posibles reacciones del adversario y/o la naturaleza (Pérez.1996:26). Estrategia y comunicación constituyen un binomio interdependiente. La estrategia necesita de la comunicación para:

- Diagnosticar el entorno, dialogar con los públicos externos e internos.
- Fijar y concretar los objetivos.
- Conseguir los objetivos fijados: la comunicación al servicio de la gestión.

La comunicación necesita ser estratégica, si pretende:

- Contribuir al éxito organizacional.
- Optimizar su funcionalidad y sus resultados.

Para poner en práctica una determinada estrategia, es necesario planificar los pasos a dar, las etapas del itinerario que conduce a la materialización del objetivo.

Sin la planificación, la estrategia quedaría en proyecto, o en manos de la intuición; es necesaria la ordenación de actividades mediante la asignación de prioridades de tiempo y de valor para llevar la estrategia al campo de la realidad (Planificación estratégica) (Pérez. 1996: 31).

Planificar la comunicación resulta conveniente porque lleva consigo un proceso de reflexión y de autoconocimiento que puede resultarle muy útil a medio-largo plazo a la empresa o institución. Supone poner freno a la inercia de la vida diaria para detenerse a pensar *quienes somos, hacia donde deseamos dirigirnos y cómo podemos alcanzar nuestras metas*. Ante la pregunta, ¿por que planificar la comunicación? Libaert (2005: 55) aporta diez razones de peso que sustentan esta decisión:

- Proporciona el marco general para las acciones.
- Incrementa el valor de la comunicación dentro de la administración.
- Aclara el papel de la comunicación en la actividad de la empresa.
- Abre la oportunidad para el debate interno y puede someter a revisión las decisiones obsoletas.
- Combate la idea de la comunicación concebida como una herramienta.
- Permite el monitoreo, el control y la evaluación.
- Permite la anticipación y el enfoque proactivo.
- Facilita la jerarquización de las actividades en las acciones programadas.
- Evita las revisiones puntuales.
- Legitima las asignaciones presupuestarias en caso de cambio de rumbo.

Una vez enmarcadas las necesidades comunicativas de la empresa/ institución en sus necesidades vitales, habría que reflexionar sobre las estrategias que se pueden poner en práctica para lograr los objetivos planteados. Estas estrategias serán concretadas y ordenadas en lo que se conoce como “plan de comunicación”.

Este instrumento del Departamento de Comunicación constituye un documento de trabajo que recoge las directrices a seguir y los instrumentos a emplear –a largo y a corto plazo- en la Comunicación Externa e Interna de una organización.

“Se trata de un documento operacional cuyo propósito no es movilizar ni sensibilizar, sino establecer un marco de referencia para el conjunto de las acciones de comunicación. Revela una estrategia y busca ser exhaustivo, incluye referencias precisas para acciones concretas, es de carácter confidencial y, por tanto, no se difundirá fuera de la empresa” (Libaert. 2000: 63).

Para elaborarlo, habrá que partir de una necesaria etapa de investigación tanto a nivel interno como externo (auditoría), para concretar cuales son las actuaciones necesarias y, posteriormente evaluar os resultados obtenidos:

Tabla nº 2. Fases de un Plan Estratégico de Comunicación.

Fase	Objetivos
1. Investigación del ámbito de actuación.	Conocer las características técnicas de nuestro público objetivo o potenciales receptores a los que se dirigen nuestras actividades, productos y servicios.
2. Investigación 2.1. Interna 2.2. Externa	Conocer la Cultura Corporativa; tener apoyo incondicional de los empleados, mandos intermedios y sindicatos; fijar la opinión sobre la Imagen Corporativa. Lograr la confianza del público y potenciar dicha Imagen corporativa
3. Determinación del posicionamiento de la empresa o institución en el mercado.	Conocer cómo se perciben sus acciones y servicios, quien es su competencia...
4. Creación de un Comité de Comunicación	Integrado por: Alta Dirección, Dirección de Comunicación; Consultor externo y Técnico especialista en cada tema a tratar. Un sólo portavoz para: mentalizar de la necesaria comunicación directa entre Alta Dirección, empleados y sindicatos. Encargarse de coordinar todas las investigaciones; reunirse en situaciones de Crisis; etc..
5. Aplicación, control, seguimiento y evaluación de acciones	Búsqueda de canales idóneas externas e internas; incidencia de las mismas en los públicos internos y externos; postest de resultados; redacción de conclusiones o recomendaciones.

Fuente: Martín. 1998: 62-63. Elaboración propia.

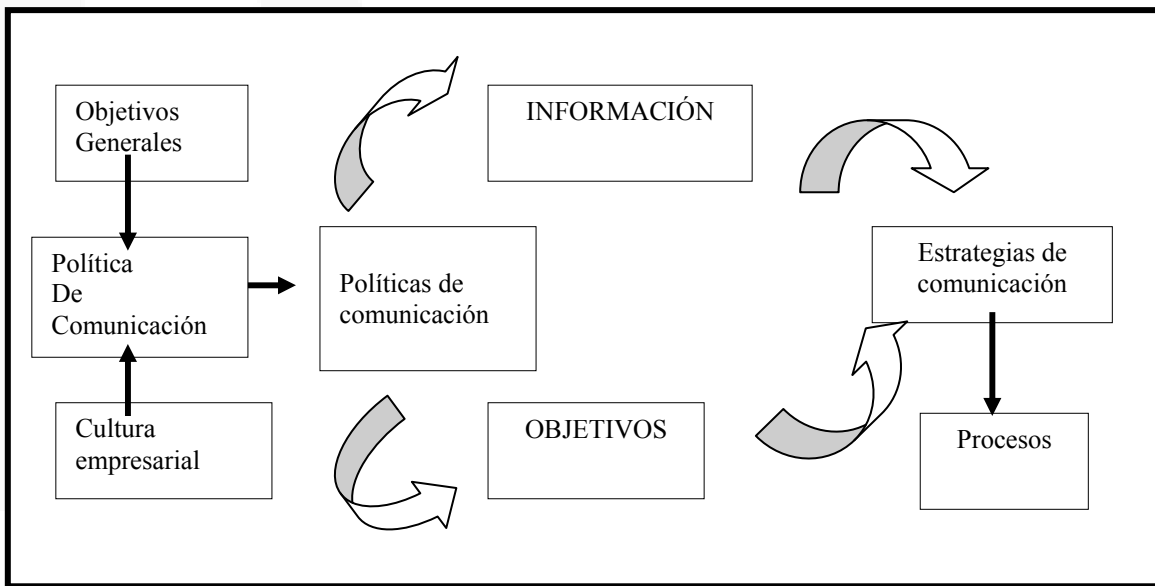
Hernández Rodríguez (2008) considera que un Plan de Comunicación debe incluir los siguientes contenidos:

- 1.-Fijación del objetivo general: qué comunicación queremos y qué imagen corporativa esperamos cuando finalice el período que vamos a planificar.
- 2.-Definición de la política general de comunicación de la institución o entidad, con un decálogo de principios y objetivos.
- 3.-Evaluación de la situación actual. El punto de partida con todos los problemas tanto técnicos, como humanos y de posicionamiento en el segmento de mercado al que se pertenece.
- 4.-Diseño de la arquitectura general del Plan, tanto desde el punto de vista cronológico como de los pasos hacia los objetivos.
- 5.-Identificación de los medios necesarios para cumplir con lo anterior.
- 6.-Elaboración de programas: definición de objetivos específicos, elección de estrategias y descripción de acciones a desarrollar. La estrategia general se descompone en objetivos parciales y estos, a su vez, en otros menores, más modestos y alcanzables.
- 7.-Establecer el *planning*.
- 8.-Elaborar un protocolo para situaciones de crisis, preverlas y establecer quienes deberán integrar el grupo que tome las decisiones en cada caso.
- 9.-Establecer los sistemas de seguimiento y control, con los respectivos criterios de evaluación y parámetros de medida. Auditorías de comunicación, evaluación de campañas, estudios de presencia y valoración, entre otros.

La planificación debe impregnarse necesariamente de los principios y orientaciones generales de la política de comunicación de la institución, que enraiza en la cultura corporativa y en los objetivos globales de la misma.

A partir de esa política de comunicación matriz, nacen las políticas de comunicación² que se concretan en las distintas estrategias que se aplican en los diferentes ámbitos comunicativos (externo, intermedio o interno). Dichas estrategias se llevan a cabo a través de los procesos de comunicación (Del Moral. 2004).

Esquema nº 1. Planificación de la Política de Comunicación



Fuente: Del Moral. 2004:47. Elaboración propia.³

Por lo tanto, el proceso de planificación de la comunicación resulta de especial relevancia, por los siguientes motivos:

- Hace consciente la misión de la institución, su filosofía y sus valores. Se impregna de la cultura y de los objetivos generales de la institución.
- Concreta objetivos y estrategias para alcanzarlos en los diferentes ámbitos de actuación de la comunicación institucional, en base a un diagnóstico que acentúa su carácter pragmático.
- Permite determinar los medios materiales y humanos necesarios, así como las etapas en la aplicación y las personas responsables.
- Prevé una serie de mecanismos para comprobar la validez de los procedimientos aplicados, lo que permitirá corregir errores y mejorar las estrategias planteadas.

3.- La función de comunicación. Propuesta de medidas para una comunicación planificada y estratégica

Los diagnósticos de la situación actual de la comunicación corporativa en España apuntan a que son las instituciones públicas y las empresas de mayor tamaño las que han incorporado la función de comunicación a pleno rendimiento (García Orosa. 2005;

Almansa Martínez. 2004). Por el contrario las pequeñas y medianas empresas, así como las instituciones de menor tamaño (como ayuntamientos o algunos organismos públicos autonómicos o locales) todavía no apuestan mayoritariamente por la comunicación como una herramienta que permita mejorar la gestión (García Orosa. 2005; Fernández Souto.2005).

En muchos casos, la función de comunicación se limita a las relaciones con los medios, basadas en el envío de notas de prensa o en la convocatoria de conferencias de prensa, una ínfima parte respecto de la transversalidad de actividades y acciones que corresponden al área de Comunicación.

Para que la función de Comunicación pueda desarrollar todo su potencial al servicio de la estrategia y de los objetivos organizacionales, es decir, para que se emplee la comunicación al servicio de la gestión, proponemos una serie de medidas y de requisitos que deberían tenerse en cuenta por parte de las direcciones/gerencias, así como por parte de los responsables del área de comunicación si ya existiera.

3.1. ¿Por qué comunicar(se)? Cómo entender la comunicación desde la óptica de dirección o gerencia

La función de comunicación no es del todo bien comprendida desde las gerencias de las organizaciones. Desde las de pequeño y mediano tamaño, se considera una actividad prescindible, a la que, por tanto, no es estrictamente necesario destinar recursos. Algunas de las de mayor tamaño conciben la función de comunicación de modo superficial como un conjunto de canales que permiten la comunicación externa e interna, pero sin integrarla en los planes estratégicos a medio plazo.

En ambos casos se equivocan. Si bien la creación de un departamento interno de comunicación no influye directamente en su capacidad de producción y de prestación de servicios, indirectamente una función de comunicación profesional e integrada repercutirá en su imagen externa e interna, lo que se traducirá en resultados positivos para la actividad de la organización.

Por otra parte, el área de comunicación no se limita sólo de disponer una serie de canales de comunicación para que circule la información y las ideas. Es ésta una visión utilitarista y poco ambiciosa de su potencial. Los canales son los medios para conseguir unos determinados objetivos, pero es en la fijación del objetivo y de la estrategia adecuada donde la comunicación tiene su principal misión.

Proponemos a las gerencias, tras estas apreciaciones de partida, que conciban la función de comunicación del siguiente modo:

- De forma útil y positiva, no como un mal necesario, ni como una moda pasajera.
- De modo integral, no limitándola a la comunicación externa o a las relaciones con los medios de comunicación.
- De modo transversal, es decir, necesario para el conjunto de la entidad.
- De forma inteligente, incorporándola a los planes estratégicos de la institución.
- De manera constante y actualizada, en lugar de tenerla presente puntualmente, en situaciones de crisis. Intentar que sea útil al contexto actual de la organización.

3.2. La comunicación como función gerencial. La dependencia de la alta dirección

Una vez asumida la necesidad o el interés por poner en marcha un departamento de comunicación, es conveniente que el mismo dependa del máximo órgano de dirección.

Según explica Martín (1998), la Dirección de Comunicación tiene que ser un Departamento staff a la Alta Dirección y con la misma categoría que cualquier otra Dirección de la organización. “Tiene que estar estrechamente ligado a esa Alta Dirección, saber como piensa actuar en cada momento, para así coordinar y difundir inmediatamente la Información que se produce en el seno de la organización” (Martín. 1998: 54).

Este requisito permite un posicionamiento adecuado de la función de comunicación en el organigrama jerárquico de cara a:

- Tener contacto con los máximos representantes de la organización.
- Tener un conocimiento adecuado del contexto para una orientación correcta de la comunicación.

- Tener conocimiento de las estrategias reales de la organización (acciones públicas o no) para un correcto diseño y orientación de las estrategias de comunicación y de los mensajes a transmitir.

3.3. Comunicación con Recursos (materiales y humanos)

El número de integrantes del área de Comunicación dependerá del tamaño de la organización y de la apuesta que se haga para ponerlo en marcha. Obviamente si sólo trabaja una persona en el departamento de comunicación de poco más podrá ocuparse que de las relaciones informativas con los medios, la cara más visible y, en esa medida, probablemente más apreciada desde dirección. El número de profesionales integrantes del equipo de comunicación dependerá asimismo de la estructura del departamento. Martín (1998) habla de un equipo de 7 profesionales:

Tabla nº .2 Puestos necesarios en una Dirección de Comunicación

Puesto	Recursos Humanos
Director de Comunicación	1 comunicador/ periodista
Comunicación interna-externa	1 periodista
Banco de datos	1 documentalista-periodista
Medios audiovisuales	1 licenciado en comunicación audiovisual 1 fotógrafo profesional
Imagen corporativa y publicidad institucional	1 licenciado en publicidad y un ayudante

Fuente: Martín. 1998: 85-86

Ramírez (1995) indica que para una organización de más de 5000 miembros (una gran empresa, un ministerio, etc.) el organigrama podría oscilar entre las 13 y las 15 personas, mientras que una organización que carezca de recursos podría desarrollar los cometidos de la dirección de comunicación con una única persona, pero ésta se vería obligada a priorizar unas funciones y a delegar otras en personas menos profesionalizadas.

En cuanto a los recursos materiales, un ordenador conectado a Internet (hoy en día las notas de prensa se envían por e-mail), así como un teléfono van a ser herramientas de trabajo imprescindibles. La adecuación de los mensajes de la organización al medio para el que se destinan obliga en muchos casos a contar con equipos de grabación de imagen y sonido, así como una mínima infraestructura de edición.

La suscripción a determinadas publicaciones (del sector en el que se trabaje, por ejemplo) suele ser un recurso de utilidad.

Por otra parte, conviene que en la organización exista un espacio en el que puedan llevarse a cabo reuniones de carácter interno o alguna dependencia donde acoger la celebración de una conferencia de prensa.

3.4. *Quo vadis?* Investigación, auditoría y planificación

Los recursos humanos y materiales se quedan en eso, meros recursos, si no se orientan y se pautan hacia los objetivos estratégicos. Y, como ya se dijo, la estrategia requiere de la planificación.

Es importante planificar conociendo cual es la situación de partida y cual es la situación a la que se desea llegar, determinando qué hacer en cada una de las áreas de actividad de la empresa/ institución. La función de comunicación será transversal a todas ellas e inherente a cualquier cambio que se desee realizar.

Su implementación debe basarse en un estudio previo de la situación para detectar las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (análisis DAFO), a las que la organización se enfrenta. A partir de ahí, de las prioridades y objetivos fijados, podrá empezarse a construir una estrategia de comunicación que permita alcanzarlos.

Pero auditar la comunicación no es sólo el primer paso que debe marcarse la comunicación organizada, sino una necesidad a la que regresar siempre que lo considere necesario. Es lugar de partida y de retorno periódico porque permite estudiar, medir y evaluar lo que se está haciendo bien y aquello en lo que nos estamos equivocando. Esto último nos permitirá reorganizar los recursos, repensar las estrategias.

3.5. La Comunicación Interna, indispensable

La función de comunicación tiene en la comunicación interna una de sus principales áreas de trabajo, a pesar de que ha sido tradicionalmente la que menos atención ha

recibido por parte de los departamentos de comunicación. Podemos definirla como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de los diferentes medios de comunicación, que los mantengan informados, integrados y motivados, para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales (Andrade. 1991).

A raíz de las teorías humanistas que inciden en la perspectiva humana de la organización, comienza a estudiarse cómo puede contribuir la comunicación a que sus profesionales se sientan informados, unidos y motivados, orgullosos de la organización para la cual trabajan. En las empresas de servicios, el grado de satisfacción laboral de sus empleados va a ser un factor determinante para que los clientes salgan satisfechos de la prestación recibida. Los empleados actúan, de este modo, como embajadores de la empresa ante los públicos externos.

3.6. La Comunicación Intermedia también existe

Losada Díaz (2002) habla de la existencia de tres tipos de públicos:

- Públicos Internos: Aquellos que pertenecen a la institución y que, por eso mismo, poseen una relación directa y continuada con ella.
- Públicos Externos: Aquellos que no pertenecen a la institución y mantienen con ella una relación esporádica.
- Públicos Intermedios: Aquellos que sin pertenecer a la organización se ven afectados de forma directa por la vida de ésta, en la que toman parte más o menos activa.

La comunicación intermedia permite prestar atención a unos públicos concretos que no pueden considerarse internos porque no pertenecen a la empresa, no viven de su nómina; ni externos, porque no están absolutamente fuera de su influencia o acción, no resultan totalmente ajenos a la empresa u organización (Del Moral. 2004).

Además, los públicos intermedios pueden ser eficaces transmisores de las demandas sociales hacia la organización y amplificadores de los mensajes que la organización está

interesada en dirigir a la opinión pública, por un lado, y a otras instancias sociales con las que tiene que interactuar para lograr sus objetivos (Losada. 1998).

3.7. Renovarse o morir. La incorporación de nuevos canales de comunicación

Las nuevas tecnologías de la comunicación han añadido nuevas posibilidades al abanico de canales de comunicación más tradicionales como pueden ser los boletines o revistas internas o las reuniones, por citar un canal de comunicación mediada y otro de comunicación directa. Los blogs, las videoconferencias, las salas de prensa *online* permiten enriquecer el conjunto de herramientas que tienen a su disposición los departamentos de comunicación. Sin caer en la fascinación por las nuevas tecnologías y siempre sirviendo a la estrategia corporativa, el departamento de comunicación debe detectar los canales de comunicación más apropiados para cada tipo de público.

3.8. Formación en Comunicación. Todo/s comunica/n

La formación en comunicación constituye parte del trabajo del Departamento de comunicación. Los líderes, los mandos intermedios y, por supuesto, las personas que trabajan en contacto directo con el público deben recibir una adecuada formación en comunicación. No sólo todo comunica, sino que todos se comunican para sacar adelante la actividad diaria de la empresa/ institución.

Los líderes necesitan ser buenos comunicadores para llegar a sus colaboradores, pero también, en caso necesario, a los medios de comunicación y a la sociedad en general.

Los mandos intermedios, pieza clave de la comunicación interna, necesitan ser buenos coordinadores de equipos, por lo que una gran cantidad de las tareas que lleven a cabo estarán relacionadas, en una u otra medida, con la comunicación: coordinar, evaluar, premiar, mediar, etc. son acciones que requieren de ciertas habilidades de comunicación. Por cuanto a las personas que trabajan en contacto directo con el usuario/ cliente, como ya se ha dicho, son los prescriptores directos del servicio, de manera que la imagen de la empresa/ institución está directamente en sus manos.

3.9. Evaluación y actualización. Adaptarse a los cambios. Prever la crisis

Los entornos, hoy día más que nunca, son cambiantes. En la sociedad del riesgo (Beck.2006) las empresas e instituciones deben estar atentas a estos cambios para saber adaptarse y saber emplearlos a su favor. Los canales de comunicación con el exterior no dejan de ser sistemas de alarma que envían avisos de lo que pasa a su alrededor.

Las estrategias, por supuesto, no son inmutables, se renuevan cada cierto periodo de tiempo (generalmente se hace una planificación anual) y la función de comunicación debe ser la encargada de adelantar donde están los peligros y cuales son los nuevos retos que se le presentan a la organización.

La planificación permitirá, además, que ante una situación de crisis, el caos no se apodere de la organización. El Plan de Crisis –en el que figurarán los tipos de crisis que puede sufrir nuestra corporación- permitirá pautar los miembros del equipo de gestión de la crisis, los argumentarios y las estrategias. Todo en favor de salvar la reputación de la entidad.

La comunicación debe, por lo tanto, dejar de ser un ornamento, un departamento accesorio que consigue a través de sus contactos que salga la fotografía del presidente en el momento adecuado en el lugar adecuado. Estrategia corporativa y comunicación deben fundirse, ir de la mano. Sólo así podrá sacársele el máximo partido a las relaciones con los empleados, con los clientes, con los proveedores, con otras instituciones, etc.

Referencias

Almansa, A. “Gabinetes de comunicación. Estudio sobre su presencia en las organizaciones”. *Analisi*. 2006, 34, pp. 223-237.

Andrade, H. “Hacia una definición de la comunicación organizacional”. En Fernández, C. (1991). *La comunicación en las organizaciones*. Mexico: Ed. Trillas.

Beck, U. (2006). *La sociedad del riesgo. Hacia una nueva modernidad*. Barcelona: Paidós.

Arceo, J. L. (Coord.). (2004). *Las relaciones públicas en España*. Madrid: Ed. McGraw-Hill.

Del Moral, J. “La comunicación aplicada a las organizaciones desde las Ciencias de la información”. En Bel Mallén, J. I. (Coord.). (2004). *Comunicar para crear valor. La dirección de comunicación en las organizaciones*. Pamplona: Ediciones Universidad de Navarra, pp. 35-52.

Fernández, A. “Situación de los gabinetes de comunicación en empresas privadas en la provincia de Pontevedra. Las zonas industriales versus zonas administrativas y comerciales”. Disponible en <http://alojamientos.us.es/congresorrpp/11Ana%2013%20Fernandez.pdf> Fecha de consulta: 10 de noviembre de 2009.

García, B. (2005): *Los altavoces de la actualidad: radiografía de los gabinetes de comunicación*. Coruña: Netbiblo.

García, J. (1998). *La comunicación interna*. Madrid: Díaz de Santos.

Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. New Cork: Holt, Rinehart and Winston.

Hernández Rodríguez, A. (2002): “Planificar la comunicación”, en *Revista Latina de Comunicación Social*, 48. Disponible en <http://www.ull.es/publicaciones/latina/2002/latina48marzo/4812ajhernandez.htm> Fecha de consulta: 10 de noviembre de 2009.

Libaert, T. (2005). *El Plan de Comunicación Organizacional*. Mexico: Ed. Limusa.

Losada, A. (1998). *La Comunicación institucional en la gestión del cambio: el modelo universitario*. Salamanca: Universidad Pontificia.

Losada, J. C. (2002). *Prensa e imagen corporativa en la Universidad: los públicos internos*. Murcia: Universidad San Antonio.

Martín, F. (1998): *Comunicación empresarial e institucional*. Madrid: Universitas.

Pérez, R. A. (1996). *Estrategia publicitaria y de las Relaciones Públicas*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.

Pérez, E. “Funciones y competencias directivas en el ámbito de las organizaciones sociales”. En Pérez, E., y Ángel, L. (Ed.). (2006). *Función directiva y recursos humanos en sanidad*. Madrid: Díaz de Santos, pp. 1-41.

Ramírez, T. (1995). *Gabinetes de comunicación. Funciones, disfunciones e incidencia*, Barcelona: Bosch Comunicación.

Sotelo, C. “Historia de la comunicación en las organizaciones”, en Losada, J.C. (Coord.). (2004). *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Barcelona: Ariel Comunicación.

Xifra, J. (2003). *Teoría y estructura de las relaciones públicas*. Madrid: McGraw Hill.

¹ Carmen Costa Sánchez es profesora de la Facultad de Comunicación de la Universidad de La Coruña (Galicia, España). Sus líneas de trabajo son la comunicación corporativa, la comunicación para la salud y la comunicación audiovisual.

² “Las políticas son líneas que orientan el pensamiento y la acción. Crean límites para que exista cierta consistencia en las decisiones que se toman en los diversos ámbitos de actuación de la organización” (Pérez Gorostegui, 2006: 5).

“Las políticas comunicacionales de la empresa están constituidas por conjuntos de actividades contingentes, de obligada aplicación, por ser resultado de la interpretación que la alta dirección hace de la situación comunicacional de la empresa en un momento dado (...) Las políticas son la respuesta en términos de acción a una situación comunicacional diagnosticada.” (García Jiménez, 1998: 119).