

materia

Comunicación Organizacional

unidade didáctica 3

A comunicación externa nas organizacións

Miguel Túñez López

Departamento de Ciencias da Comunicación
Facultade de Ciencias da Comunicación



VICERREITORÍA DE ESTUDANTES,
CULTURA E FORMACIÓN CONTINUA



unidade didáctica 3

A comunicación externa nas organizacións

Miguel Túñez López
Departamento de Ciencias da Comunicación
Facultade de Ciencias da Comunicación



Copyright © Universidade de Santiago de Compostela, 2012

Deseño

Unidixital

Edita

Vicerreitoría de Estudantes,
Cultura e Formación Continua
da Universidade de Santiago de Compostela
Servizo de Publicacións
da Universidade de Santiago de Compostela

Imprime

Unidixital

Servizo de Edición Dixital da
Universidade de Santiago de Compostela

Dep. Legal: C 1131-2012

ISBN 978-84-9887-883-7

ADVERTENCIA LEGAL: reservados todos os dereitos.
Queda prohibida a duplicación, total ou parcial desta
obra, en calquera forma ou por calquera medio (elec-
trónico, mecánico, gravación, fotocopia ou outros) sen
consentimento expreso por escrito dos editores.

Unidade I. A comunicación nas organizacións

Evolución e escolas
Departamentos de comunicación e gabinetes de prensa
A identidade e a imaxe corporativa
Os públicos: tipoloxías e segmentacións
Stakeholders e comunidades
A reputación interna e externa
A responsabilidade social corporativa

Unidade II. A comunicación interna

Equipos, grupos e redes
Tipos de comunicación interna
Ferramentas de comunicación interna
Plan de comunicación interna
A avaliación da comunicación interna

Unidade III. A comunicación externa

Comunicación e márketing A organización como marca
O mix de comunicación
Tipos de comunicación de márketing
Venda directa, promocións e publicidade
As relacións públicas
As relacións informativas
Protocolo
Lobbying, think tanks e mecenado

Unidade IV. A comunicación en contornos virtuais

A web 2.0
Arquitectura, usabilidade e accesibilidade
Buscadores e posicionamento: SEO, SEM e analítica web
As redes sociais
A cuarta pantalla: o móbil
As ferramentas da comunicación en liña

Unidade V. Estratexias e plans de comunicación

O plan de comunicación
Dircom e xefe de prensa
Métodos e deseños de estratexias
O método RACE
Os plans de comunicación preventiva (comunicación para situacións de crise)

Índice

Presentación	7
Os obxectivos	9
A metodoloxía	11
Os contidos	12
1. Comunicación e márketing.....	13
2. A organización como marca	14
3. O <i>mix</i> de comunicación.....	15
4. Tipos de comunicación de márketing.....	16
5. Venda directa, promocións e publicidade.....	18
6. As relacións públicas.....	20
7. As relacións informativas.....	21
7.1. <i>Newsmaking</i>	21
7.1.1. A recolla.....	22
7.1.2. A selección: os valor-noticia.....	22
7.2. <i>Publicity</i>	23
7.2.1. As conferencias de prensa.....	23
7.2.2. Os comunicados de prensa.....	24
8. Protocolo.....	25
9. <i>Lobbying</i> , <i>think tanks</i> e mecenado.....	26
Actividades propostas	26
Avaliación	28
Bibliografía	29

PRESENTACIÓN

As organizacións funcionan interactuando en sistemas sociais que se comportan como entidades vivas, complexas e cambiantes. Por iso deben ser analizadas desde perspectivas multidisciplinares para conseguir intervencións que transcendan do ámbito de cada ciencia e eviten análises illadas porque, como apunta a Teoría Xeral de Sistemas¹, toda organización está inmersa nun sistema holístico, é dicir, nunha contorna na que non pode planificar e actuar completamente illada do sistema social, económico e medioambiental no que funciona.

En si mesmas, as organizacións son un sistema composto por subsistemas (departamentos, por exemplo) interrelacionados entre si e, a un tempo, son parte do sistema global que configura o contorno no que se moven. É dicir, como sistemas que son, as organizacións están formadas pola interacción interna dos seus membros e inmersas, como subsistema, noutro sistema de interacción cos seus *stakeholders* e as outras organizacións. Desde a perspectiva holística ou sistémica, non hai unha identificación cun modelo concreto de comunicación senón que esta se considera unha rede de interaccións comunicativas con fluxos e contidos que dependen das relacións que se manteñan nese entorno e do modelo concreto de organización de que se trate.

Esa interacción entre a organización e os seus públicos externos significa que se establece unha comunicación bidireccional con *feedback* por ambas as partes. Comunicar é máis que informar. As organizacións son por natureza dialóxicas (Llano, 1992) o que fai necesaria unha xestión que busque o equilibrio das relacións cos públicos con modelos de xestión abertos que se esforcen en dar resposta ás expectativas e demandas deses públicos (Stoker e Tusinski, 2006; Baum, 2004; Steinmann e Zervas, 1993).

A comunicación como fenómeno social aplicada ás organizacións provoca un “sistema peculiar” caracterizado porque entre a organización, como emisor, e os seus públicos, como audiencia, prodúcese un “intercambio de expresións” que “se somete ós procesos de produción e consumo dun servizo convertido en mercancía profesional e que consiste en facilitar, polo intercambio de datos codificados e descodificados polos actores-axentes sociais, a reprodución de coñecementos a propósito do acontecer social e material que compromete á organización (Piñuel, 2010: 92)”.

A comunicación organizacional debe ser sempre unha resposta estratéxica planificada con actuacións programadas para conseguir o obxectivo fixado pola entidade e, colateralmente, difundir e fixar a cultura organizativa que impera no modelo, no contido, nas canles, nas mensaxes, nas imaxes, nas persoas, nas formas de comunicar que a organización emprega (Túñez 2012).

Ao igual que socialmente se acostuma a identificar márketing con publicidade tamén se tende a considerar que a comunicación externa se centra nas actividades dos gabinetes de prensa para que as organizacións consigan visibilidade nos contidos informativos dos medios de masas. Esta Unidade Didáctica navega contra corrente destas dúas erráticas consideracións e incide en concretar conceptos claves da xestión da comunicación organizacional:

- Céntrase na comunicación, non na información.
- Segue as pautas da planificación de márketing, nas que a publicidade e as relacións públicas son unha parte.
- É labor do departamento de comunicación e do *dircom*, non só tarefas de relacións informativas, que aquí se abordan.
- Atende as pautas da produción informativa nos medios de comunicación (*newsmaking*) para definir cales son nas organizacións as rutinas propias da produción de contidos para ser difundidos nos medios (*publicity*).

A Unidade forma parte da materia Comunicación Organizacional² na que se abordan as formas e modelos de xestión, análise, difusión e control da comunicación

¹ A Teoría Xeral de Sistemas arranca a mediados do século XX coas propostas de Ludwing von Bertalanffy, aínda que xa un século antes George Wilhem Friedrich Hegel (1770 –1831) explicaba que o todo é máis cá suma das partes, e que as partes interrelacionadas non poden entenderse ben se se consideran de forma illada.

² http://www.usc.es/gl/centros/cc_comunicacion/materia.html?materia=55460&ano=62

interna e externa nas organizacións. Comunicación Organizacional ten 6 créditos ECTS: 3, de clases expositivas (24 horas); 3, de clases interactivas de laboratorio (24 horas) e 3 horas titorizadas por alumnos. A materia está no módulo de contidos sobre Organización e produción informativas, segundo establece o plano de estudos do grao de Xornalismo da USC.

A materia desenvólvese en cinco Unidades didácticas:

Unidade I: A comunicación nas organizacións, na que se revisan os diferentes tipos e organizacións en función das escolas de estudo (clásica, de relacións humanas e sistémica); as funcións dos departamentos de comunicación e dos gabinetes de comunicación; a comunicación integral; os procesos de creación e uso das identidades corporativas; a identificación de *stakeholders* e comunidades e criterios e procesos de segmentación dos públicos e o papel da comunicación na reputación interna e externa e nas iniciativas vinculadas á responsabilidade social corporativa.

Unidade II: A comunicación interna nas organizacións, na que se revisan as teorías da cultura organizativa e da comunicación interna nos procesos de socialización e os tipos e canles e ferramentas de comunicación interna. Tamén se aborda como crear un plan de comunicación interna e os mecanismos de avaliación da comunicación interna.

Unidade III. A comunicación externa nas organizacións, na que se revisan os tipos de comunicación de márketing e se mergulla nas técnicas de relacións públicas, principalmente a *publicity* e as diferentes modalidades das denominadas 'relacións informativas' entre a organización e os medios de comunicación como intermediarios na comunicación das organizacións e ós seus *stakeholders*.

Unidade IV. A comunicación en contornos virtuais, dedicada á coñecer os fluxos, as ferramentas e as salas de prensa *on line*, amais de identificar as relacións en contornos virtuais, principalmente en blogs, microblogs e redes sociais.

Unidade V. Estratexias e plans de comunicación externa, na que se traballa sobre as dinámicas de deseño de campañas, plans e estratexias de comunicación, e se ensaian exercicios prácticos co método RACE para a planificación estratéxica da comunicación organizacional.

Esta é a Unidade III, centrada na comunicación externa. Ten unha duración de 14 horas: 6,5 expositivas (oito sesións de 50 minutos cada unha ao longo de catro semanas), 6,5 interactivas de laboratorio (4 sesións de 100-110 minutos cada unha, tamén ao longo de catro semanas) e 1 titorizada que de acordo cos horarios do centro, se imparte ao longo das tardes dunha semana para facilitar o traballo con grupos dun máximo de 10 alumnos/as.

Esta distribución temporal axústase á programación docente que se fai na Facultade de Ciencias da Comunicación, na que se planifica a docencia en módulos de 50 minutos para as aulas expositivas (dúas sesións por semana) e de 100/110 minutos para as aulas interactivas de laboratorio (nunha sesión conxunta, unha vez por semana), ao longo de 14 semanas por semestre.

Os posibles desaxustes entre o número de horas programadas e o número de créditos ECTS compénsanse mediante a franxa de 100 a 110 minutos nas aulas de laboratorio ou nas sesións correspondentes ás 3 horas de aulas titorizadas. A docencia interactiva desenvólvese nun só grupo (arredor de 80 alumnos/as); as aulas expositivas de laboratorio en catro grupos e as titorías en dez grupos.

As sesións de docencia interactiva de laboratorio desenvólvense nalgunha das aulas de informática da Facultade que permiten o traballo diferenciado por grupos ou equipos. Deste modo facilítase a actuación común en paralelo de todos os integrantes

dun equipo traballando sobre a comunicación dunha mesma organización e permítese a revisión en liña dos activos de comunicación que as entidades seleccionadas ofrecen ós seus públicos a través de internet.

UNIDADES	Expositiva (Teoría)			Interactiva (Práctica)			Tutorías
	Horas docencia	Sesións (50')	Semanas	Horas	Sesións (100')	Semanas	
I	5	6	3	3,5	2	2	1
II	3,5	4	2	3,5	2	2	
III	6,5	8	4	6,5	4	4	1
IV	5	6	3	6,5	4	4	1
V	3,5	4	2	3,5	2	2	
TOTAL	24	28	14	23,5	14	14	3

Táboa Nº1. Horas de docencia expositiva, interactiva e titorial da Unidade III. Elaboración propia.

Globalmente, a materia complementase cos contidos de materias de anos anteriores. Amais das que están relacionadas coa elaboración de contidos para prensa, radio, televisión e internet, recolle e amplía contidos de:

- *Producción da Información* (6 créditos ECTS obrigatorios. Primeiro semestre de primeiro curso).
- *Publicidade e Relacións Públicas* (6 créditos ECTS obrigatorios. Segundo semestre de primeiro curso).
- *Comunicación Interpersoal e Comunitaria* (6 créditos ECTS obrigatorios. Primeiro semestre de segundo curso).

Esta Unidade en concreto, prioriza as relacións informativas e as relacións públicas porque o programa da materia *Publicidade e Relacións Públicas* está máis centrado nas accións publicitarias.

OS OBXECTIVOS

Obxectivos xerais

A materia revisa as claves para xestionar e avaliar a xestión da comunicación externa de calquera organización de modo que os alumnos adquiran os coñecementos e as habilidades necesarios para incorporarse ás dinámicas de planificación e implementación de accións comunicativas nos departamentos de comunicación e nos gabinetes de prensa. Por iso, persegue como obxectivos xerais:

1. Revisar os conceptos claves de comunicación organizacional, comunicación corporativa e mercadotecnia, diferenciando o peso que a información xornalística ten en cada unha delas.
2. Diferenciar os conceptos de marca, identidade corporativa e imaxe.
3. Revisar os modelos lineais e circulares, ascendentes e descendentes, horizontais e verticais, da comunicación interna e externa nas organizacións.
4. Identificar e coñecer os tipos, técnicas e ferramentas de comunicación interna e externa utilizadas polas organizacións e a estrutura e funcionamento dos departamentos de comunicación.
5. Identificar as modalidades de relacións informativas máis habituais na comunicación das organizacións e nos procesos produtivos dos medios de comunicación social.
6. Manexar os recursos que se utilizan na comunicación *on line*.

7. Distinguir as técnicas específicas para comunicación corporativa en redes sociais, *blogs* e *microblogs*.

Obxectivos específicos

A Unidade aborda a planificación da comunicación externa desde a perspectiva das organizacións como actores promotores das iniciativas e actos de comunicación. O alumnado está familiarizado coa planificación e execución deste proceso desde os medios de comunicación cara á sociedade polo que a Unidade ofrece una perspectiva diferente na xestión da comunicación en sentido inverso, desde as organizacións cara aos medios. Desde modo preténdese desenvolver os obxectivos xerais 4 e 5 cos obxectivos específicos que se recollen a continuación, na Táboa 2 desta Unidade Didáctica:

OBXECTIVO XERAL	OBXECTIVOS ESPECÍFICOS
<p>OBXECTIVO 4</p> <p>Identificar e coñecer os tipos, técnicas e ferramentas de comunicación interna e externa utilizadas polas organizacións e a estrutura e funcionamento dos departamentos de comunicación.</p>	<p>Superar a identificación de márketing con publicidade revisando o <i>mix</i> de comunicación e os tipos de comunicación de márketing, como referente da xestión da comunicación nas organizacións.</p> <p>Diferenciar os tipos de comunicación na planificación de actuacións de márketing.</p> <p>Identificar as dinámicas comerciais como parte das estratexias de planificación de comunicación (o alumnado está habituado a traballar cas teorías e técnicas dos procesos de comunicación informativa).</p>
<p>OBXECTIVO 5</p> <p>Identificar as modalidades relacións informativas máis habituais na comunicación das organizacións e nos procesos produtivos dos medios de comunicación social.</p>	<p>Revisar as dinámicas de relacións públicas nas organizacións, das que forman parte as relacións informativas.</p> <p>Identificar os conceptos básicos da produción informativa nas organizacións en comparación coas dinámicas de produción informativa nos medios de comunicación que os alumnos abordan en materias anteriores de primeiro e segundo curso.</p> <p>Coñecer as técnicas de <i>publicity</i> como ferramenta estratéxica informativa e familiarizar ó alumno coas dinámicas de programación comunicativa previa á transmisión informativa ós medios, que eles recibirán como xornalistas a través de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Deseño e elaboración de comunicados e notas de prensa. - Preparación e execución de conferencias de prensa. - Seguimento nos medios das propostas que as organizacións transmiten para ser incorporadas ós temarios informativos.

Táboa Nº 2. Obxectivos específicos da Unidade III. Elaboración propia.

A METODOLOXÍA

Os contidos da Unidade III céntranse nas formas e nos modos de comunicación externa das organizacións para que se teña claro que a comunicación organizacional entronca directamente co desenvolvemento da fase de promoción nos plans de márketing, nos que se insiren a publicidade a as relacións públicas (dentro das que están as funcións de relacións informativas dos gabinetes de prensa).

Porén, non toda actuación publicitaria nin toda estratexia de relación cos públicos se pode considerar una actuación planificada nunha acción de márketing, polo que se traballa o uso de tipos e ferramentas de comunicación desde as dúas perspectivas, en sintonía coas diferenciacións feitas por Van Riel (1997).

A metodoloxía da Unidade queda claramente debuxada ó sumar as propostas para as horas expositivas (teoría) e as actividades planificadas para as horas interactivas de laboratorio (práctica).

Horas expositivas:

Revisión teórica dos principais conceptos desta unidade para fixar no alumnado:

- A diferenza entre márketing transaccional e márketing relacional.
- O papel da comunicación nas planificacións de márketing.
- Os tipos de comunicación do *mix* de márketing.
- O papel da comunicación nas planificacións estratéxicas de comunicación das organizacións.
- As relacións públicas como ferramenta de relación e contacto cos *stakeholders* e/ou coas comunidades prioritarias para a organización.
- O valor da *publicity* na produción de información desde as organizacións cara os medios de comunicación e cara á sociedade ou o *target* da entidade.

A docencia expositiva desenvólvese en clases maxistras nas que a intervención do profesor se sustenta en apoios visuais (diapositivas) e audiovisuais (vídeos enlazados de internet). As aulas comezan e prólonganse nunha páxina propia en facebook á que se pode sumar voluntariamente o alumnado, de modo que os exemplos cos que se traballa estean dispoñibles con anticipación e tamén para que poidan facer as súas propias achegas de contidos ilustrativos cos que traballar colectivamente.

Deste modo, o que se pretende é que a clase maxistral non sexa puramente discursiva, senón dialóxica; é dicir, que se establezan fluxos de participación bidireccional nos que o alumno se involucre activamente.

Como se indicou, é importante insistir en que producir información para comunicar desde as organizacións é un cambio do punto de vista habitual dos alumnos, acostumados nas outras materias do grao a traballar como produtores de información desde os medios. Nese proceso a organización é un actor, e o xornalista é o xestor; neste caso, a xestora é a organización e os xornalistas os destinatarios (intermediarios) no proceso comunicativo.

Horas interactivas:

No principio do semestre os alumnos organízanse en grupos de 8 integrantes. Cada un de eles debe elixir unha organización real sobre a que traballar para realizar de forma progresiva unha diagnose da súa comunicación e propor accións de mellora planificadas.

É importante que se trate dunha organización disposta a colaborar co equipo (ou da que un ou varios dos membros do grupo formen parte) para poder desenvolver a análise (a modo de pequena auditoría) da súa comunicación interna e poder compartir os obxectivos e estratexias que a

organización asuma publicamente como guieiros das súas actividades en comunicación.

O desenvolvemento desta práctica non queda na análise das técnicas e ferramentas de comunicación empregadas pola organización senón que, a medida que se avanza nos contidos da materia vanse incorporando como ámbito de traballo novas facetas. O que se pretende é ir avanzando ata verificar a idoneidade das prácticas comunicativas que se utilizan nesa entidade, identificar prácticas e ferramentas ausentes e valorar a idoneidade de incorporar algunha desas ausencias ós activos de comunicación que a organización estudada emprega nas súas accións. En síntese, nas horas interactivas corresponde desenvolver cando menos tres actividades, dúas individuais e unha en grupo, que se explican con máis detalle no apartado <actividades propostas> desta mesma Unidade (páxinas 26-28):

- Estudo da comunicación externa e das relacións cos *stakeholders* ou comunidades da organización elixida por cada equipo de traballo. Traballo en equipo.
- Elaboración dun comunicado e seguimento de conferencias de prensa, ambas como traballos individuais.

Tamén se considerará actividade interactiva a participación proactiva na páxina da materia na rede social facebook, aínda que teña carácter voluntario.

OS CONTIDOS

A comunicación externa nas organizacións é a que se establece nas relacións con calquera tipo de público, pero non se limita ás técnicas de relacións públicas. Podemos, por tanto, entendela como o conxunto de actos de comunicación cos *stakeholders* externos e, dunha forma xeral, coa comunidade na que está inmersa a organización para que os públicos asocien os trazos identitarios reais a unha reputación positiva. Comunicación externa é o que a organización di, fai (por acción ou por omisión, é dicir, por presenzas e por ausencias) ou proxecta de si mesma cara a fóra, o que os seus membros din e fan, e o que achegan sobre ela os actores sociais cos que se interrelaciona, incluídos os medios de comunicación.

Van Riel (1997 e 2003) diferencia entre comunicación organizacional e comunicación de márketing cunha visión global da comunicación que supera a compartimentación en áreas independentes (márketing e comunicación) para avogar por una especialización de funcións nunha única dirección estratéxica: Todo comunica sobre a organización e todos traballan para comunicar nunha mesma dirección. Esa dirección única vén marcada polo obxectivo de crear imaxe, xerar beneficios, posicionar a entidade e os seus produtos e servizos, e consolidar unha reputación interna e externa que lle permita converterse en referente .

É moi habitual que se asocie, dun modo reduccionista, a comunicación externa coa información que se xestiona a través das relacións informativas: as novas relevantes sobre a organización que aparecen nos medios de comunicación de masas. Esta é unha parte fundamental e a actividade principal dos gabinetes ou departamentos de comunicación porque aumenta a visibilidade da organización ante os seus públicos que, así, recoñecen á entidade como un actor de prestixio destacado polos medios de masas. As relacións informativas son, sen ningunha dúbida, unha parte importante das relacións públicas pero falar de xestión da comunicación nas organizacións require asumir un punto de vista máis amplo.

Esta xestión require traballar coa comunicación integral, interna e externa, como referente. A compartimentación dependerá de cada organización, pero o punto de partida está nas accións e técnicas básicas que están ó servizo da comunicación de márketing. Hai comunicación na estratexia de mercado e no cartel que anuncia as horas de atención ó público; na nota de prensa que publican os xornais de referencia e no anuncio ofrecendo un piso en aluguer que se pega nos farois de calquera rúa de

todas as vilas e cidades; no discurso do presidente e nas explicacións do vendedor que resalta as características do produto que ofrece.

Se todo comunica, xestionar a comunicación abarca todas as facetas da organización nas que os seus membros se relacionan entre si ou con públicos externos, independentemente do soporte e do contido das mensaxes, e de que esa relación se produza de forma síncrona ou asíncrona.

Desde a perspectiva da comunicación organizacional, o importante é decidir en cada momento cal vai ser a ferramenta e o vehículo máis útil para achegarse o obxectivo marcado (non para establecer relación, senón para que esa relación achegue a organización ó obxectivo marcado). O xestor da comunicación debe coñecer o proceso globalmente independentemente de quen se responsabilice de cada actividade e de que se usen estratexias ou ferramentas de información, de relacións públicas, de protocolo, de publicidade ou de promoción; e independentemente, tamén, de que a actitude ou a intención que asume a organización desde a que se comunica sexa a venda, lograr influencia, conseguir unha mellora da reputación ou simple divulgación.

Nesta Unidade adiantáanse as referencias dos contidos precisos para entender e xestionar a comunicación externa. A énfase está nos tipos de comunicación de márketing e nas relacións públicas para evitar duplicidade de contidos con outras materias que desenvolven os aspectos concretos de produción informativa ou de publicidade. Aquí hai referencias esquemáticas, non os apuntes completos dos temas da Unidade xa que só deben entenderse estes parágrafos a modo de guía que debe ampliarse coas lecturas sinaladas en clase e complementarse coas explicacións do profesor na aula e coa bibliografía que se referencia como básica de cada apartado, amais do manual de referencia: Túñez, Miguel. (2012): *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Zamora/Sevilla: Comunicación Social.

1. Comunicación e márketing

O márketing defínese a si mesmo como un proceso social e de xestión que permite a grupos e individuos conseguir o que necesitan través da creación, a oferta e o libre intercambio de produtos e servizos con valor para outros grupos ou individuos (Kotler, 1999, 2009: 6). É a arte de atopar, desenvolver e aproveitar as oportunidades, (Kotler, 2009: 58), pero entendendo por oportunidade “un aspecto da necesidade e interese do comprador no que hai unha alta probabilidade de que unha compañía poida sacar proveito satisfacendo esa necesidade” (Kotler, 2009: 9)

O concepto deriva de *market* (mercado) e foi evolucionando co paso dos anos. Desde mediados do século XX, o márketing pasou de estar centrado en produtos a promover, tamén, ideas, servizo e persoas.

Unha mostra desta evolución está na comparación de dúas definicións separadas no tempo. No ano 1960, a Asociación Americana de Márketing (AMA) definíao como “o resultado das actividades empresariais que dirixe o fluxo de bens e servizos desde o produtor ao consumidor ou usuario”. Corenta anos despois, no 2004, xa falaba de que é “unha función da organización e un conxunto de procesos dirixidos a crear, comunicar e distribuír valor ós clientes e a dirixir as relacións cos clientes de forma que beneficie á organización e os seus públicos de interese”.

É doado deducir de ambas definicións que as relacións foron substituíndo as transaccións como referencia nas actividades empresariais, no que se interpreta como a evolución desde o márketing *mix*, dominante a partir dos anos 60 do século XX, ó márketing de relacións.

Que se acepten ou se adquiren ou se usen servizos, produtos, ideas, persoas ou organizacións segue sendo a actividade prioritaria do márketing pero esa transformación evidencia que se pasou dun modelo baseado nun márketing de relacións puntuais (ou transaccional) a outro de márketing de relacións duradeiras (ou relacional).

¿En que se diferencian estas dúas referencias? Esquemáticamente en dous aspectos, os vínculos e a segmentación dos públicos, que resumimos así:

- Nos vínculos:

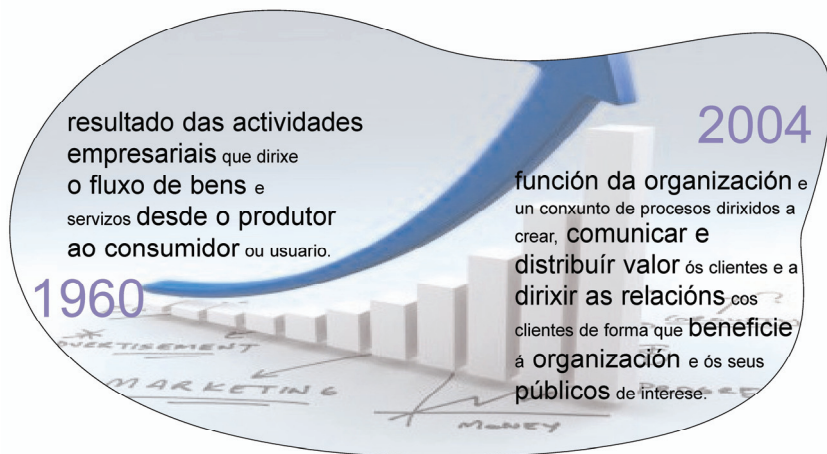
No márketing transaccional o vínculo entre a organización e os seus públicos, entre cliente e produto, establécese a curto prazo. O obxectivo principal é captar clientes cunha estratexia que se oriente sobre as características dos produtos.

No márketing relacional, a intención é reter ós clientes centrando os beneficios nos produtos polo que a relación planifícase para que sexa estable a longo prazo porque a satisfacción xa non está unicamente no produto senón tamén na relación.

- Na segmentación dos públicos:

No márketing transaccional segméntanse os públicos (ver na Unidade Docente I o apartado 5) para identificar os consumidores potenciais. No márketing relacional tamén, pero xa non é suficiente con identificar segmentos potenciais do mercado senón que é preciso extremar esa diferenciación ao máximo ata achegarse a un nivel de segmentación individual para coñecer a fondo os destinatarios: necesidades, hábitos de compra, horarios, etc. (García: 2005, 258).

As actividades do márketing relacional seguen sendo de masas pero realízanse diferenciadas por canles selectivas, de modo que a oferta se adapte ós gustos, necesidades ou prioridades dos públicos ós que se dirixen.



Imaxe Nº 1. A comunicación e as relacións cos públicos na definición de márketing. Fonte: Asociación Americana de Markéting. Ilustración de fondo: <http://myweb.com>. Elaboración propia.

2. A organización como marca

O márketing, como vimos, pretende xerar valor sen descoidar que os mercados son conversacións, pero non se limita a produtos nin a empresas. O concepto de márketing non empresarial engloba todo "un conxunto de actividades de intercambio, basicamente de servizos e ideas, que son levadas a cabo fundamentalmente por institucións sen ánimo de lucro, públicas ou privadas" (Santesmases, 1995: 773-774).

Podemos citar varios tipos de márketing que encaixan na etiqueta de 'non empresarial' e que teñen matices particulares que resultan interesantes para o xestor de comunicación: márketing de institucións non lucrativas, márketing público, márketing

social, márketing político, márketing de servizos, márketing con causa, márketing industrial e o propio márketing sobre as organizacións.

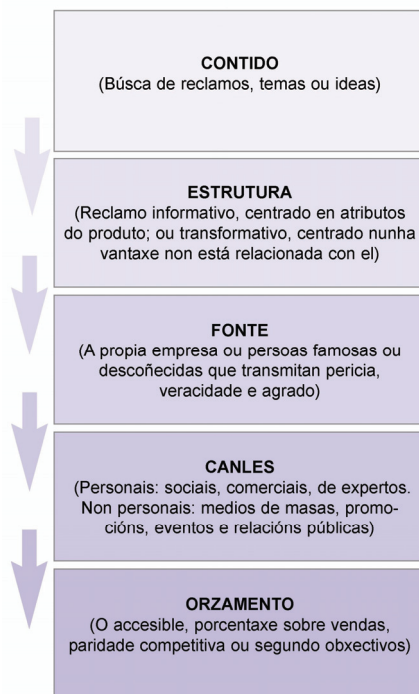
O márketing organizacional significa estar en constante relación con todos os participantes no proceso de construción dos valores dunha marca (Mainardes, 2003) porque, por exemplo, a publicidade tamén se pode centrar na promoción da propia organización a través do *branding*. *Brand* (marca) é unha verba con raíz xermánica ou escandinava que significa marcar con lume e da que deriva *branding*.

Marca é un concepto abstracto, intanxible. “É a promesa dun servizo, unha idea; marca tamén é unha filosofía, unha definición de qué é o que fas e qué é o que queres facer” (Encinar: 2009, 33). Pode ser un produto ou servizo dotado de nome (o obxecto como marca en si mesmo), unha marca rexistrada ou as opinións dun consumidor sobre un produto ou servizo.

Como idea referencial, podemos considerar que a marca “é unha promesa de satisfacción” (Healy, 2009: 6) e “o *branding* é o proceso de tira e afrouxa continuo entre produtores e consumidores para definir esa promesa, ese significado” (Healy, 2009: 6) para fixar a marca como diferenciadora e singularizadora.

3. O *mix* de comunicación

A comunicación no márketing aparece vinculada á *promotion* nas 4 P que definen a actividade no modelo de márketing *mix*: *Product*, *price*, *placement* e *promotion* (é dicir, estratexias de produto, prezo, distribución e promoción ou comunicación). Non obstante, na definición da Asociación Americana de Márketing de 2004 recóllese explicitamente a mención da comunicación cando se di que o márketing é unha función e un conxunto de procesos dirixidos a, entre outros, a comunicar valor.



Imaxe N° 2. Proceso do *mix* de comunicación de márketing. Fonte: Kotler, 1999 e 2009. Elaboración propia.

Os obxectivos de comunicación de márketing son catro (Rossiter e Percy, 1997):

1. Necesidade de converter unha categoría de produto nunha categoría necesaria para o consumidor.
2. Notoriedade da marca.
3. Avaliación da súa capacidade de satisfacer unha necesidade específica.
4. Indicacións para mercar a marca.

Para conseguir satisfacer estes catro obxectivos, a comunicación efectiva de márketing desenvólvese en oito etapas (Kotler, 2009: 593):

1. Identificar ó público obxectivo.
2. Determinar os obxectivos de comunicación.
3. Deseñar as comunicacións.
4. Seleccionar as canles de comunicación.
5. Establecer o orzamento total de comunicación.
6. Decidir o *mix* de comunicación.
7. Medir os resultados das comunicacións.
8. Xestionar e coordinar a integración de todo o proceso de comunicación.

O *mix* de comunicación efectiva en márketing ó que se refire Kotler iníciase coa busca de reclamos ou de ideas para fixar o contido da acción; o paso seguinte é decidir se o reclamo se centra en atributos do produto (reclamo informativo) ou en vantaxes que non están directamente explícitas nel.

Tamén hai que decidir quen será a fonte que transmitirá a mensaxe; pode ser a propia organización, persoas anónimas ou personaxes coñecidas polo público pero, en calquera caso, alguén que transmita veracidade e honestidade.

Outra decisión é fixar as canles de contacto co público: persoais (expertos ou redes sociais, por exemplo) ou non persoais (medios de masas, eventos ou promocións, por exemplo).

O *mix* de comunicación ten que cadrar coa dispoñibilidade económica. Para facer os orzamentos diferéncianse catro actitudes básicas:

1. O accesible: a cantidade da que dispón a empresa para promoción.
2. Unha porcentaxe dos ingresos por vendas.
3. A paridade competitiva, que consiste en destinar á promoción a mesma porcentaxe sobre vendas que destinan as empresas competidoras.
4. O calculado segundo obxectivos e tarefas.

4. Tipos de comunicación de márketing

Os elementos principais de *mix* de comunicación de márketing son a promoción de vendas, a venda persoal, a publicidade, as relacións públicas, os eventos e experiencias e o denominado márketing directo. Cada unha delas con finalidades específicas para alcanzar os obxectivos da planificación de márketing no que se insire cada mix de comunicación:

- Promoción de vendas

Son as formas de comunicación que incentivan a venda como unha operación a curto prazo. As vantaxes están na propia promoción que se usa como reclamo para chamar a atención, amais de estar no produto.

- Publicidade

Comunicación non persoal distribuída en tempos, espazos e soportes pagados, que presenta ou promociona persuasivamente produtos, ideas, servizos, bens ou persoas. A súa vantaxe é a gran capacidade de penetración e a súa desvantaxe que habitualmente é unidireccional. A

resposta non é no acto de comunicación senón que a comunicación quere suxerir ou promover unha acción: a aceptación ou adquisición do que se publicita.

- Relacións públicas

Programas, campañas ou actuacións puntuais que teñen como obxectivo promover ou protexer a imaxe dunha organización, dos seus dirixentes ou dos produtos, servizos ou ideas que ofrece ós seus públicos. A súa baza máis forte ante outras actuacións en comunicación é a súa credibilidade.

- Venda persoal

Baseada na comunicación interpersonal de forma individual e colectiva con clientes ou posibles clientes.

- Eventos e experiencias

Son as actividades que a organización patrocina e que serven para crear escenarios de interacción cos públicos e dos públicos cos produtos e servizos e, indirectamente, para conseguir a atención informativa dos medios.

TIPOS DE COMUNICACIÓN		CARACTERÍSTICAS
PUBLICIDADE	Non persoal e pagada para presentar e promocionar ideas, bens ou servizos.	- Capacidade de penetración - Expresividade amplificada (uso artístico de impresión, son e cor) - Impersonalidade, é un monólogo
PROMOCIÓN DE VENDAS	Incentivos a curto prazo para fomentar que se probe ou se adquira un produto ou un servizo.	- Comunicación, captan a atención - Incentivo, da valor ó consumidor - Convidan a facer a transacción no momento
RELACIÓNS PÚBLICAS	Conxunto de programas que foron deseñados para promover ou protexer a imaxe da empresa ou dos seus produtos.	- Gran credibilidade - Capacidade para captar público - Dramatización ou capacidade de esaxerar positivamente a imaxe.
VENDA PERSONAL	Interacción persoal cun ou máis compradores potenciais para facer, presentar, responder preguntas e lograr pedidos.	- Interacción persoal - Relacións comerciais e/ou persoais - Xera sentimento de obriga de escoitar ó vendedor
MARKETING DIRECTO	Correo postal e electrónico, fax, teléfono e internet para comunicar con clientes ou potenciais clientes.	- Mensaxe personalizada - A mensaxe é inmediata - Interactiva, pode mudar segundo as respostas do interlocutor
EVENTOS E EXPERIENCIAS	Conxunto de actividades e programas patrocinados pola empresa deseñados para crear interaccións ca marca.	- Relevancia, se os consumidores se involucran - Implicación, son en tempo real - Potencial implícito, son unha especie de 'venda suave'

Imaxe Nº 3. Tipos de comunicación de márketing. Fonte: Kotler 2009. Elaboración propia.

- **Márketing directo**

As formas e soportes que se empregan para conseguir un contacto ou unha relación directa cos públicos. Permiten personalizar a mensaxe, canalizala de forma instantánea e establecer accións bidireccionais; é dicir, diálogo cos destinatarios da comunicación.

5. Venda directa, promocións e publicidade

A comunicación nas organizacións sempre está ó servizo dalgún obxectivo. No caso da comunicación externa pode ser conseguir visibilidade, notoriedade, influencia, remarcar un compromiso social, xerar imaxe e reputación positivas, captar novos clientes ou usuarios, aumentar as vendas, etc.

- **A venda directa**

Usa preferentemente a comunicación interpersonal directa ou mediada, polo que descansa o peso da comunicación no discurso verbal (o que ten ensaiado para dicir quen actúa ou fala en nome da entidade e o modo de dicir as cousas) e non verbal (corporal e xestual).

Pode ser contacto en persoa ou diferido a través de teléfono, televenda, espazos infocomerciais (televenda). Tamén pode ser un contacto mediado, no que non intervéñen a comunicación interpersonal senón as técnicas de deseño e os recursos textuais e visuais, como ocorre co *mailing* postal ou cos catálogos electrónicos.

O obxectivo é pechar a acción, é dicir, lograr o compromiso do destinatario (cliente), agás nos casos nos que se oferta como servizo para atender as iniciativas dos usuarios, como ocorre cos chats ou as liñas telefónicas de atención, consulta ou reclamación.

- **As promocións**

Son outro tipo de comunicación no que se enfatiza a necesidade de conseguir o compromiso no momento en que se establece a comunicación.

Acostuman centrarse en propostas que resulten beneficiosas para o destinatario se se converte en usuario ou cliente nese momento.

Son, pois, actuacións a curto prazo que se desenvolven sobre os intermediarios (estratexias *push*, de presión) e sobre os destinatarios (estratexias *pull*, de aspiración). Rifas, descontos, sorteos, premios, cupóns, agasallos... son técnicas asociadas directamente ás promocións.

- **A publicidade**

É a comunicación que persegue facer visible, diferenciar e posicionar produtos (ideas, persoas, servizos, organizacións) para que se estimule ou aumente a súa aceptación e a súa demanda. Basicamente, ten catro obxectivos:

1. Informar, para dar a coñecer.
2. Persuadir, para xerar empatía e preferencia de compra.
3. Recordar, para estimular a compra repetitiva.
4. Reforzar, para fortalecer a idea de que os destinatarios tomaron a decisión correcta.

A Lei Xeral de Publicidade (34/1988 de 11 de novembro) recolle que o fin da publicidade é a promoción directa ou indirecta da “contratación de bens, servizos, dereitos e obrigas” realizada “por unha persoa física xurídica, pública ou privada, no exercicio dunha actividade comercial, industrial, artesanal, profesional”. A Lei non define a actividade en si máis que cunha referencia xenérica a que se trata dunha “forma de comunicación”.

MEDIO	VANTAXE	LIMITACIÓNS
Periódicos	Flexibilidade, atemporalidade, boa conduta do mercado local, ampla aceptación, alta credibilidade.	Vida curta, calidade de reprodución pobre, pequena audiencia pasiva.
Televisión	Combina a imaxe co son e o movemento, atrae os sentidos, chama a atención, grande alcance.	Custe absoluto elevado, confusión elevada, audiencia flotante, menor selectividade da audiencia.
Publicidade directa	Selectividade da audiencia, flexibilidade, sen competencia de anuncios dentro do medio, persoalización.	Custe relativamente elevado, imaxe pobre.
Radio	Medio masivo, alta selectividade xeográfica e demográfica, baixo custe.	Só son, menor atención ca televisión, non hai estrutura de tarifas, exposición fugaz.
Revistas	Alta selectividade xeográfica e demográfica, credibilidade e prestixio, reprodución de alta calidade, longa vida, exposición que perdura.	A compra do espazo no medio leva tempo, risco de impacto nulo, non existe garantía de posición no soporte.
Publicidade exterior	Flexibilidade, exposición de repetición elevada, baixo custe, baixa competencia.	Selectividade de audiencia limitada, limitacións creativas.
Páxinas amarelas	Excelente cobertura local, alta credibilidade, amplo alcance, baixo custe.	Competencia elevada, a compra do espazo no medio leva tempo, limitación creativa.
Boletín informativo	Selectividade moi elevada, control total, oportunidades interactivas, custes relativamente baixos.	Os custes poderían descontrolarse.
Folletos	Flexibilidade, control total, pode esaxerar as mensaxes	A sobreprodución podería conducir a un descontrol dos custes.
Teléfono	Moitos usuarios, oportunidade de dar un toque persoal.	Custes relativamente altos a non ser que se traballe con voluntarios.
Internet	Selectividade elevada, posibilidades interactivas, custes relativamente baixos.	Medio relativamente novo cun baixo número de usuarios nalgúns países.

Táboa Nº 3. *Perfil dos principais soportes de comunicación.*
Fuente: Kotler, 2009: 608. En Tuñez, 2012: 113.

Dun modo xenérico, as campañas de publicidade correspóndense coa fase de promoción do plan de márketing. As análises das fases previas dese plan serven para identificar obxectivos, públicos e recursos económicos dispoñibles. A organización elabora o *briefing* sobre o que a axencia externa de publicidade ou a área de publicidade do departamento interno de comunicación ou de márketing planifica e executa a parte creativa, se reservan e mercan tempos e espazos de difusión e se implementa a acción de forma vixiada³. É o momento da planificación da acción publicitaria e de selección dos soportes atendendo o contacto co *target* e as características de cada soporte, como orientación, se ofrecen na Táboa Nº3 os perfís descritos por Kotler.

³ Non se afonda nestes aspectos por ser, como xa se indicou, contido básicos e amplamente desenvolvidos na materia Publicidade e Relacións Públicas, xa cursada polos alumnos/as. O proceso está máis detallado no manual da materia, páxinas 110-115.

6. As relacións públicas

As relacións cos públicos son o núcleo da xestión de comunicación nas organizacións. Queda patente no nome da actividade aínda que se trate dunha desafortunada tradución de *public relations*: relacións con todos os públicos, internos e externos que perseque favorecer unha actitude favorable cara a entidade e todo o que ten que ver con ela (produtos e servizos, ideas, persoas, mensaxes, dirixentes...).

Bernays, un dos principais referentes no exercicio profesional e académico das relacións públicas, sitúa a súa orixe na esfera pública vinculadas ás actuacións no mundo da política e entendidas como as tácticas para captar vontades ou simpatías cara a un determinado programa de acción. Máis dun século despois da súa irrupción na comunicación das organizacións, as relacións públicas seguen necesitadas dunha definición única e universalmente aceptada.

Cutlip, Center y Bromm (1952) fixeron os primeiros intentos de síntese ó definilas como una acción planificada que quere influír na opinión pública mediante a actuación aceptable e a comunicación recíproca. Harlow intentou no 1976 facer un rexistro de todas as definicións a través dunha profunda revisión bibliográfica e a consulta de case un cento de expertos. Propuxo definilas como "a función característica da dirección que axuda a establecer unhas liñas de mutua comunicación, aceptación e cooperación, entre unha organización e os seus públicos; implica a xestión de problemas ou conflitos; axuda á dirección a estar informada da opinión pública e a ser sensible a ela; define e salienta a responsabilidade da dirección para servir ó interese público; axuda á dirección a estar ó tanto do cambio e a empregalo de forma eficaz, servindo de sistema precoz de aviso para facilitar a anticipación a tendencias; utiliza a investigación, o rigor e as técnicas da comunicación como ferramentas principais" (1976: 364).

Xestionar as relacións públicas implica xestionar a responsabilidade das accións que se realizan e dos contidos que se transmiten en actuacións de comunicación bidireccional, nos modelos de comunicación simétrica e asimétrica presentados por Grunig e xa abordados nos primeiros temas desta materia.

A maioría das actuacións dos departamentos de comunicación externa céntranse nas relacións cos medios de comunicación para conseguir que a entidade sexa protagonista de asuntos informativos con significado positivo para a organización ou a minimizar e reverter as consecuencias das situacións desfavorables que puidesen ser una ameaza de impacto negativo na imaxe da organización.

As empresas, porén, decántanse máis por xornalistas que por relacionistas públicos cando deciden quen debe ser o estratega que xestione os seus departamentos de comunicación. O estudo *El estado de la comunicación en España 2010*, para o que se entrevistou a 265 directores de comunicación dun universo de 993 empresas de maior facturación en España desvela que a formación do 35,3% dos *dircom* é a licenciatura en Periodismo (en aumento desde o anterior estudo, de 2005)⁴, do 10,1% en Económicas ou Empresariais, do 7,5% en Dereito, e do 5,3% en Relacións Públicas⁵.

Este estudo é un dos informes nos que se incide en que a principal actividade dos gabinetes de comunicación son as relacións das organizacións coa sociedade a través dos medios de masas, tradicionais e en internet. Por iso, o contido faise pivotar sobre as relacións informativas revisando as dinámicas de produción da información nos medios (*newsmaking*) e nas organizacións (*publicity*).

⁴ Harlow, R. "Building a public relation definition". *Public Relations Review* 2. 1976. Páxina 36. En Grunig (2003) e Armendáriz (2010).

⁵ No estudo hai un 32,6% de directores de comunicación con máster ou doutoramento, dos que non se especifica a área de formación. Dispoñible en <http://www.dircom.org>.

⁶ Coa reforma dos plans de estudos para axustalos as directrices de Bolonia, varias universidades inclúen na formación de Xornalismo materias específicas de relacións públicas, gabinetes de comunicación e/ou de xestión da comunicación nas organizacións. Este é o caso do Grao en Xornalismo que oferta a USC, que ten *Comunicación Organizacional* como materia obrigatoria e *Estratexias e plans de comunicación* como optativa, amais dun módulo sobre xestión da comunicación no máster oficial en *Comunicación e industrias creativas*.

7. As relacións informativas

Todos os medios de comunicación necesitan material para promover noticias e case todas as organizacións necesitan ser protagonistas dos contidos informativos dos medios. Fishman e Sigal coinciden cando consideran que as noticias son o resultado do encaixe de dous sistemas produtivos burocraticamente organizados: os produtores de información e os produtores de notificacións. É dicir, as organizacións e os medios de comunicación.

Fishman condensa esa relación de interdependencia no que propón considerar como o *principio da afinidade burocrática*: "A entidade noticiosa esixe cantidades confiábeis, predicibles e programables de materia prima por que debe procesar ese material en formas tamén confiábeis, predicibles e programables, co obxectivo de obter un produto estándar todos os días e á mesma hora. E iso unicamente pode proporcionalo outro sistema burocraticamente organizado de produción de noticias" (Fishman: 1980, 165).

A visibilidade que supón aparecer nos medios e a notoriedade que pode significar protagonizar asuntos de corte favorable para a organización fronte as súas competidoras e as súas adversarias converten as estratexias de comunicación externa nunha actividade que prioriza as relacións informativas como acción destacada.

En boa media, ocorre así porque o labor do gabinete a través dos medios de masas é unha actuación informativa da organización con:

- Unha elevada visibilidade.
- Un baixo custo.
- Posibilidade de xerar en públicos numerosos unha imaxe motivacional ou unha imaxe promocional axustada ós seus obxectivos.

As relacións informativas:

- Forman parte das técnicas de relacións públicas en comunicación externa.
- Son actividades planificadas, aínda que algunha das súas ferramentas se utilice en actividades efémeras.
- Acostuman manterse no tempo para aumentar a posibilidade de que unha organización sexa coñecida, recoñecida e valorada.
- Canálanse en ambas as direccións entre gabinetes (organizacións) e xornalistas (medios de comunicación).
- Hai iniciativa desde as dúas partes.
- Identifícanse coa metodoloxía profesional do xornalista baseada en dar cobertura a actos convocados polas fontes.

O director de comunicación é o estratega. O responsable directo das relacións informativas é o xefe de prensa que coñece a fondo a organización e como se fixa a axenda informativa (McCombs e Shaw, 1972; McQuail e Windahl, 1981).

7.1. Newsmaking

As organizacións necesitan coñecer en profundidade as dinámicas e as rutinas de produción informativa dos medios de comunicación cos que se relacionan para que as súas iniciativas:

- Encaixen coas necesidades do medio.
- Se axusten ós seus ciclos produtivos.
- Usen as convencións xornalísticas.

As rutinas produtivas son os rituais de traballo asumidos pola profesión periodística como o modo honesto de xerar a información e deben entenderse como "pautas de comportamento consolidadas na profesión, asimiladas por costume e habitualmente executadas de forma inconsciente, que están presentes en todo o

proceso de produción informativa e que poden chegar a repercutir na mensaxe transmitida á audiencia” (Túñez, 1999: 148).

Producir novas (*newsmaking*) é recoller, seleccionar, xerarquizar e editar os contidos dos tempos en espazos informativos dos medios.

7.1.1. A recolla

Na recolla de información cada medio establece as súas propias pautas pero é posible fixar un patrón referencial das dinámicas que usan para coñecer o maior número de acontecementos:

- A rede de escenarios.
- A rolda de consultas.
- As propostas do xornalista e as previsións do medio.
- As axencias de noticias.
- As organizacións e as fontes proactivas.
- O seguimento doutros medios.

7.1.2. A selección: os *valor-noticia*

A segunda fase do *newsmaking* é seleccionar de entre os temas que coñece o medio cales son os que se emiten ou publican. É dicir, decidir que vai ser noticia e a importancia que lle outorga cada medio. Esta avaliación da *noticiabilidade* dos medios supón escoller e descartar, construír a realidade que se transmite pero tamén a realidade que se agacha. Nesta última cómpre resaltar a diferenza entre os acontecementos que se exclúen (non se emiten porque hai outros con máis interese informativo) e os que se silencian (ocúltanse deliberadamente para protexer os intereses do medio)⁷.

As inclusións e as xerarquías das novas decídense aplicando os denominados *news value* (*valor noticia*), que son “o conxunto de elementos a través dos que o aparello informativo controla e xestiona a cantidade e o tipo de acontecementos dos que seleccionar as noticias” (Wolf: 1985, 222).

Partindo da proposta de Galton&Ruge (1965), pódese facer una listaxe dos *valor noticia* máis habituais, identificables no acontecemento:

- O nivel xerárquico dos protagonistas ou dos implicados no asunto.
- A proximidade xeográfica ou o impacto sobre a nación.
- A proximidade ideolóxica, psicolóxica e histórica.
- A cantidade de persoas implicadas directa ou potencialmente no acontecemento.
- A novidade e a actualidade para os xornalistas e para as audiencias.
- A relevancia.
- A proxección ou consecuencias que poida xerar.
- O grao de conflito que reflicte.
- A frecuencia ou tempo que o acontecemento tarde en desenvolverse.

Os *valor noticia* non son suficientes para explicar todo o proceso de selección. Tamén inflúen outros *factores*, externos ó acontecemento pero que forman parte do proceso produtivo na construción do temario (Túñez, 1999):

- A calidade do material dispoñible.
- O custo global da cobertura informativa.
- A accesibilidade para os xornalistas.
- A vertebración informativa do medio.
- O formato o estrutura interna do medio (maqueta ou grella).
- A experiencia persoal e profesional do xornalista.

⁷ A realidade coñecida polo medio transfórmase en tres bloques de realidade ao decidir que asuntos trasladar ó público: a realidade publicada, a realidade excluída e a realidade silenciada.

- As convencións profesionais do momento.
- As actuacións da competencia.
- A imaxe que os medios e os periodistas teñen do destinatario/a da información.
- As estratexias de aumento de audiencia ou de vendas.
- A publicidade e a nómina de anunciantes. As inversións en publicidade funcionan as veces de escudo protector contra a publicación de malas noticias.
- As *bad news*, coa atención informativa centrada na rotura do consenso social establecido para facer evidente esa transgresión e, a un tempo, para reforzala ó sinalala como unha conduta contraria ás normas colectivas.

O proceso de produción informativa tamén se ve condicionado, dunha forma global:

- Pola política económica e editorial do medio.
- Pola dependencia/independencia política dos seus xestores.
- Pola dimensión do cadro de persoal.
- Pola distribución do tempo nos ciclos de renovación de noticias.
- Nos territorios multilingües, polo soporte lingüístico de emisión.

7.2. Publicity

A *publicity* é unha ferramenta ou técnica de xestión comunicativa vinculada ás relacións públicas coa que se trata de seducir ós responsables de seleccionar as noticias nos medios de masas (*gatekeepers* informativos) para que introduzan no temario asuntos relevantes promovidos pola organización.

Defínese como a xestión de novas para ser publicadas nos medios que non están pagadas directamente pola organización. Non son insercións publicitarias aínda que incidan en aspectos intencionalmente destacados polos seus promotores.

As accións de *publicity* supoñen:

- Menos custo cá publicidade
- Cesión no control total dos contidos.
- Credibilidade e prestixio, por ir como noticia.
- Notoriedade e visibilidade, por chegar a audiencias moi numerosas.

A *publicity* canalízase a través de eventos e en relacións formais referenciabes nos textos que elabora o xornalista (visitas á organización, actos públicos, reunións e congresos, notas de prensa, conferencias de prensa, entrevistas,...) e nas relacións informais que se empregan para distribuír información pero que non aparecen explicitamente referenciadas nas informacións que se publican ou se emiten (filtracións, reunións selectivas, información *esponsorizada* e encontros aparentemente imprevistos dos voceiros da organización cos periodistas, habitualmente nalgún dos escenarios da rede habitual⁸).

Pola súa frecuencia de uso na produción de medios e organizacións, desenvolvemos dúas: as conferencias de prensa e as notas ou comunicados de prensa.

7.2.1. As conferencias de prensa

Son unha das formas máis frecuentes de contacto persoal dos xornalistas e os representantes das organizacións que, na súa orixe a principios do século XX, xorden como unha fórmula para "contar ós periodistas o menos posible acerca dos asuntos importantes", en palabras do seu promotor, o presidente estadounidense Thomas Woodrow Wilson.

⁸ Por exemplo, o que os informadores chaman *canutazos*, as declaracións sobre asuntos de actualidade en encontros non programados pero promovidos pola organización para realizar declaracións breves sobre asuntos de interese xornalístico.

As conferencias de prensa son unha entrevista colectiva. Convócase ós medios de comunicación para informar, a todos á vez e a fondo, dun tema que é de interese xeral. Falar de entrevista quere dicir que quen convoca acepta someterse despois a unha rolda de preguntas dos periodistas. Se non hai opción de diálogo non é unha conferencia de prensa, senón outra modalidade de relación: lectura de comunicado, pronunciamento oficial...

Algúns autores diferencian entre conferencias de prensa e roldas de prensa. As primeiras, para asuntos serios e transcendentales. As segundas, para presentacións de corte promocional ou comercial.

As conferencias de prensa son actos abertos a todos os medios aínda que case sempre se seleccionan ós que se convocan en función do tema e do *target* ao que se quere chegar. No momento de planificalas hai que ter en conta:

1. A **convocatoria** ten que ser atractiva. Non se desvela anticipadamente o contido da conferencia pero si se sinala dun modo claro motivo desa cita colectiva para que o medio perciba que alí haberá noticia.
2. Hai que ter sempre unha idea-forza que faga confluír as **prioridades informativas** da organización coas prioridades informativas dos medios de comunicación.
3. Para non improvisar, trabállase con ensaios e **argumentarios**. O obxectivo é saber ben que dicir e que non se quere ou non se debe dicir, estar preparado para calquera pregunta e ter de man unha resposta. Tamén é útil ter elaborado un argumentario no que se recollan as mensaxes prioritarias, a modo de guión.
4. O **lugar** de celebración. Onde está situado, como está distribuído, que infraestruturas ten para facilitar o traballo dos medios, e que posibilidades permite para que traballen fotógrafos e cámaras.
5. **Tempo** das intervencións e tempo para as preguntas.
6. A habilidade discursiva do **voceiro**, tanto na linguaxe verbal como na non verbal.
7. O **dossier** con información complementaria.
8. Un control de **asistencia** de medios que permita facer un seguimento dos que estiveron presentes e trasladar contidos ós que non asistiron.
9. Seguimento. Atención constante a toda a repercusión en xornais, radio, televisión, axencias e Internet. Compílase nun resumo de prensa, xunto a unha avaliación dos obxectivos conseguidos e das distorsións detectadas.
10. Análise dos **custos** que ocasionaría á organización a difusión da súa mensaxe de ter que mercar os tempos e espazos que se consigán a través da conferencia.

7.2.2. Os comunicados de prensa

Os comunicados de prensa (*press release*) serven para anunciar informacións de interese para os medios pero sen atractivo suficiente para provocar un encontro persoal cos periodistas nunha conferencia de prensa. Os xornalistas saben ben que en ocasións tamén se usan intencionadamente para evitar ese contacto de forma que non poidan preguntar directamente á fonte informante.

Algunhas recomendacións que se deben ter en conta na planificación e elaboración dunha nota de prensa están resumidas neste decálogo de puntos de atención (Túñez, 2004 e 2012):

1. **O que informativo.** Hai que equilibrar o desexo de que falen ben da organización coas prioridades informativas dos medios. A nota debe dar resposta no lide ás 5 preguntas básicas do xornalismo: Que, quen, cando, como, onde. E intentar aínda da resposta a unha máis: por que. Evidentemente, debe facelo desde a perspectiva dos medios sen descoidar as necesidades promocionais da organización.
2. **O soporte.** Un mesmo texto non é válido para radio, televisión, internet ou diarios en papel. A organización debe achegar ou ofertar, se é posible, material de apoio adecuado ó soporte.
3. **O titular.** Se se centra sobre o contido, debe ser un titular informativo completo: suxeito, verbo e complemento. Algunhas declaracións anúncianse co continente, é dicir, converten en referencia o comunicado en si mesmas; acostuman a ser breves e rotundas e manifestan una toma de postura sobre algo polo que se encabezan anunciando iso: comunicado de alguén sobre algo.
4. **O texto.** Como referencia xeral, é oportuno empregar sempre frases curtas, sen cualificativos, cunha linguaxe sinxela que non inclúa tecnicismos nin siglas de uso pouco frecuente. O texto debe estruturarse en parágrafos breves, ordenados en interese decrecente. E ten que achegar ligazóns (*links*) a contidos da web da organización.
5. **Datos adaptados á audiencia.** Nas redaccións cotízanse máis os datos que as opinións. Hai máis posibilidades de estar no temario se se axustan os datos que se destacan ó ámbito territorial de difusión do medio ó que se remite a nota.
6. **A extensión.** O comunicado, salvo casos excepcionais, debe ocupar unha soa páxina.
7. **A identificación.** O envío personalízase coa identidade corporativa da organización e destacando sempre un teléfono e un enderezo de correo electrónico de contacto co gabinete de prensa.
8. **O envío.** Simultáneo a todos os medios.
9. **A hora.** Axústase o momento do envío ós ciclos da produción informativa dos medios prioritarios na estratexia de comunicación. Os *comunicados embargados* só se utilizan se se trata dun acontecemento de interese periodístico que se vai producir despois da hora de peche.
10. **Edición e confirmación.** Antes de enviar o comunicado, é preciso revisar a edición e verificar que todo está correctamente. Se a frecuencia de envío é habitual non fai falta chamar para confirmar a recepción.

8. Protocolo

O protocolo marca pautas de conduta que tamén poden ser consideradas como unha forma de comunicar que debe incorporarse ás planificacións nas actividades externas das organizacións. Con frecuencia, identifícase dun modo reducionista con normas sociais, pero abarca todo o relativo ós acontecementos oficiais: é “a normativa que é lexislada ou establecida por usos e costumes onde se determina a precedencia e honores que deben ter as persoas e símbolos, a solemnidade e desenvolvemento do

cerimonial dos actos importantes onde se relacionan as persoas para un fin determinado" (Fernández, 2004: 2).

Nas rutinas de protocolo de cada acto inclúese:

- Establecer un programa.
- Estudar as necesidades.
- Fixar os obxectivos.
- Facer unha estimación orzamentaria.
- Estructurar un plan minucioso do desenvolvemento da actividade: día, hora, lugar, protagonistas, oradores, asistentes.
- Precisar o nivel de solemnidade e a orde xerárquica temporal e espacial das persoas e os símbolos.
- Fixar os niveis de implicación e responsabilidade de todos os departamentos implicados, principalmente protocolo, comunicación e seguridade.

Esquemáticamente, protocolo ocúpase de:

- Orde, determina a precedencia.
- Lugar (ou espazo), onde se atopa a persoa ou o símbolo.
- Tratamento, como mostra de recoñecemento do cargo ou rango.
- Cerimonial.
- Etiqueta.
- Regras de cortesía.

9. Lobbying, think tanks e mecenado

As relacións da organización cos públicos tamén se desenvolven para conseguir influír nos asuntos públicos ou para favorecer dinámicas de apoio e dinamismo social. Ó primeiro suposto pertencen as accións de *lobbying* e os *think tanks*; ó segundo, as operacións de mecenado e patrocinio.

ACTIVIDADES PROPOSTAS

Cando se chega a esta Unidade Didáctica, o alumnado xa ten feita a reconstrución do contexto no que se desenvolve a organización elixida e tamén está desenvolvida a tarefa de coñecer a fondo do suxeito obxecto de análise. Tamén se teñen identificados e reconstruídos o seu organigrama, e as canles e fluxos de comunicación. Na Unidade anterior, desveláronse os procedementos, usos, canles, e ferramentas da comunicación interna.

Por iso, nesta altura corresponde desenvolver cando menos tres actividades, dúas individuais e unha en grupo:

1. Estudo da comunicación externa da organización elixida por cada equipo de traballo: observar, describir e analizar a comunicación externa e todos os mecanismos (soportes, fluxos, mensaxes, ferramentas, técnicas,...) de relación cos *stakeholders* e/ou comunidades. Traballo en equipo.
2. Elaboración dun comunicado. Traballo individual.
3. Seguimento de conferencias de prensa. Traballo individual.

Unidade III Comunicación externa	Práctica	Plan de trabajo	Tempo estimado
Tarefa en grupo	Análise práctico de tipos de comunicación. Estudo da comunicación externa da organización elixida por cada equipo de traballo. A tarefa consistirá en observar, describir e analizar a comunicación externa e todos os mecanismos (soportes, fluxos, mensaxes, ferramentas, técnicas,...) de relación cos <i>stakeholders</i> e/ou comunidades.	Identificar as ferramentas de comunicación externa que utiliza a organización.	2 sesións prácticas, impartidas en dúas citas de 100'/110' cada unha delas. Como se trata de traballo en equipo con un grupo estable durante toda a materia, delimitáanse as funcións e responsabilidades de cada membro de modo que as partes ou actividades se podan desenvolver en simultáneo, se compartan entre os membros do grupo (estimúlase o traballo en rede, a través dalgunha aplicación en internet como <i>google groups</i>) e, de ser o caso, se socializa co conxunto da clase.
		Avaliar o uso que fai de cada unha delas.	
		Elaborar un informe razoado da pertinencia de implementar novas ferramentas entre as que se detecta que non están a ser utilizadas pola organización	
		Presentar dunha proposta de mellora. Selección dunha ferramenta concreta da que se diagnosticou un uso inadecuado o das que non se están a empregar pero que serían de utilidade para a organización. Elaboración dun informe documentado sobre as medidas a tomar para mellorar esa ferramenta deficitaria e ausente, con estimación de benéficos, custes que representaría e estimación da súa inclusión na actividade comunicativa da organización e na creación de valor engadido a modo de imaxe organizacional ou de produto/servizo.	
Tarefa individual	Elaboración dun comunicado.	Cun suposto real, os/as alumnos deberán deseñar e redactar un comunicado de prensa dirixido a medios de soportes diferentes. En cada equipo pedirase unha proposta de comunicación da organización que sirva para remitir a radio, televisión, medios dixitais, axencias de noticias, prensa impresa e redes sociais.	1 sesión práctica, impartida nunha única clase de 100'/110'.
	Seguimento de conferencias de prensa.	Análise crítica da escenografía e do papel desenvolvido polo(s)	1 sesión práctica, impartida nunha única clase de 100'/110'.

Táboa Nº 4. Actividades propias da Unidade III. Elaboración propia.

Para o desenvolvemento da materia hai creada unha páxina en facebook á que pode acceder o alumnado a través do seu perfil na rede social. Por estar fóra dos contornos docentes virtuais trátase dunha actividade optativa. A actividade en facebook non é específica desta Unidade senón que se mantén ó longo de todas as unidades do curso.

Na páxina cólganse apuntamentos esquemáticos (non admite pdf e teñen que ser en jpg), copias das diapositivas que se usan nas clases expositivas, ligazóns a material sonoro ou audiovisual que se usen nas aulas expositivas e, entre outros, ligazóns a vídeos ou artigos que están relacionados cos contidos de cada tema de modo que o alumnado poida comentar, debater ou suxerir sobre o asunto proposto.

O muro está configurado para que os alumnos poidan subir contidos propios. Elixiuse facebook porque, a diferenza das plataformas docentes, neste caso a proactividade está na iniciativa do profesor que busca ó alumno xa que aparece no seu muro e non o contrario, como ocorre cando o alumno ten que ir á plataforma⁹.

AVALIACIÓN

Ata un 50% da materia valorarase nun exame final. A cualificación completarase coa avaliación das prácticas. A nota final será a nota media de teoría e práctica sempre que ambas estean aprobadas. Para superar a materia en calquera das convocatorias será necesario ter feitas as prácticas e aprobados tanto o exame teórico como as prácticas programadas durante o curso.

O exame desenvolverase a través dun cuestionario con preguntas de avaliación obxectiva no que suman os acertos e penalizan as respostas erradas. Os contidos avaliados inclúen as nocións de teoría impartida na aula e as lecturas dos textos recomendados. Nesta Unidade en concreto non hai avaliación teórica específica. Aínda así está previsto aportar nos espazos virtuais modelos de preguntas de exame con contidos propios dos temas da Unidade.

Nos traballos prácticos a avaliación diferencia o que é traballo colectivo en equipo (diagnose e propostas de mellora na comunicación externa dunha organización real) e o traballo individual, aínda que se faga conxuntamente no grupo de cada estudante (elaboración dun comunicado de prensa e avaliación dunha conferencia de prensa).

Os alumnos traballan en equipo na diagnose e propostas de mellora da comunicación de organizacións reais. É un traballo progresivo ó longo do cuadrimestre polo que a avaliación formal se fai conxuntamente polo resultado final. Por tratarse dun traballo continuo, a avaliación será apto ou non apto, de modo que so se poda seguir adiante cando esta fase estea correctamente resolta. A avaliación negativa do traballo práctico en grupo require da súa reforma ou repetición antes da seguinte Unidade para estar en condicións de poder seguir traballando progresivamente.

Os exercicios individuais asociados a esta Unidade III revísanse de modo colectivo. A identificación de cada exercicio faise co número do alumno na listaxe propia da materia. Unha vez rematado o exercicio, o profesor fai unha explicación das orientacións atinadas para unha óptima resolución do problema. Os exercicios distribúense ente os alumnos para que cada un corrixa a proposta dun compañeiro. A sinatura dos exercicios cos números é para intentar evitar que o alumno/a corrector identifique o autor/a da práctica que está a revisar.

⁹ A actividade en Facebook tamén ten un carácter experimental e forma parte dunha investigación sobre comunicación nas redes sociais e o seu uso como entorno docente. Parte dos avances están resumidos no artigo "Las redes sociales como entorno docente: análisis del uso de facebook en la docencia universitaria", publicado en *Pixel-Bit. Revista de Medios y Educación* (ISSN: 1133-8482) que edita a Universidade de Sevilla. Disponible, en pre-print, en http://intra.sav.us.es:8080/pixelbit/images/stories/A11_011-V1_premaq-preprint.pdf

BIBLIOGRAFÍA

- Bernays, E.L. (1997): *Cristalizando la opinión pública*. Barcelona: Gestión 2000. Traducción da obra de 1923 *Crystallizing public opinion*.
- Costa, J. (1992): *Reinventar la publicidad. Reflexiones desde las ciencias sociales*. Madrid: Fundesco.
- Cutlip, S.M.; Center, A.H.; e Broom, G.M. (2001): *Relaciones Públicas eficaces*. Barcelona: Gestión 2000. Primeira edición en 1952.
- De Mateo, R.; Bergés, L.; e Sabater, M. (2009): *Gestión de empresas de comunicación*. Zamora/Sevilla: Comunicación Social.
- Encinar, J. (2009): "La importancia del branding". En JIMENEZ, A. *Employer ...qué? EmployerBranding. La gestión de las marcas para atraer y retener el talento*, Córdoba: Almuzara
- Fernández, F. e Barquero, J.D. (2004): *El libro azul del protocolo y las Relaciones Públicas*. Madrid: McGraw Hill.
- Fishman, M. (1980): *Manufacturing the news: the Social Organization of Media News Production*. Santa Barbara: Universidad de California. Traducción de Leandro Wolfson, *La fabricación de la noticia*, 1985. Bos Aires: Edicions Tres Tiempos.
- Galtung, J. e Ruge, M. (1965): "The structure of foreign news: the presentation of the Congo, Cuba and Cyprus crises in four Norwegian newspapers". En Journal of International Peace Research, volume 2, número 1. Páginas 64-91.
- (1980): *La struttura delle notizie dall'estero*, en BALCHI, P. *Il giornalismo come professione*. Milán: Il Saggiatore.
- Grunig, J.E. e Hunt, T. (2003): *Dirección de Relaciones Públicas*. Barcelona: Gestión 2000. Traducción de *Managing Public Relations* (1984) Orlando-Florida: Harcourt Brace Jovanovich.
- Healy, M. (2009): *¿Qué es el branding?* Gustavo Gili: Barcelona.
- Kotler, P.; Armstrong, G.; Saunders, J.; Wong, V.; Miquel, S.; Bigné, J. E.; e Cámara, D. (2002): *Introducción al Márketing*. Madrid: Pearson. (Segunda edición europea).
- Kotler, P.; Keller, K.L.; Cámara, D.; e Mollá, A. (2009): *Dirección de Márketing*. Madrid: Pearson. Decimosegunda edición.
- Kreps, G.L. (1990): *Organizational communication*, Northern Illinois University.
- Llano, A. (1992): *El humanismo en la empresa*. Madrid: Rialp.
- Losada Díaz, J.C. (2004): *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Ariel. Barcelona
- Lucas Marín, A. (1997): *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Barcelona: Bosch Comunicación.
- Matilla, K. (2009): *Conceptos fundamentales en la planificación estratégica de las relaciones públicas*. Editorial UOC. Barcelona.
- McCombs, M. e Donal, S. (1972): "The Agenda-setting function of Mass media", en The Public Opinion Quartely, volume 36, 2. Páxinas 176-187.
- McCombs, Maxwell (2006). *Estableciendo la agenda. El impacto de los medios en la opinión pública y en el conocimiento*. Barcelona: Paidós (Primeira edición , *Setting the Agenda*, en 2004)
- Meerman Scott, D. (2008): *As novas regras do Márketing e Relações Públicas*. Ideas de ler. Porto.
- Míguez, M.I. (2010): *Los públicos en las relaciones públicas*. Editorial UOC. Barcelona.
- Ongallo, C. (2007): *Manual de comunicación. Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*. Madrid: Dykinson.
- Piñuel, J.L. (2010): *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. Madrid: Síntesis.
- Robbins S.P. e Judge T.A. (2009): *Comportamiento organizacional*. México: Pearsons. Decimotercera edición.
- Rossiter, J. e Percy, L. (1997): *Advertising Communications & promotions Management*. Nova York: McGraw Hill. Segunda edición.
- Santesmases, M. (1995): *Márketing. Conceptos y estrategias*. Madrid: Pirámide.
- Sanz de la Tajada, L.A. (1996): *Auditoria de la imagen de empresa. Métodos y técnicas de estudio de la imagen*. Madrid: Síntesis.

- Schein, E. (1999): *The corporate culture survival guide: Sense and nonsense about culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sigal, L.V. (1973): *Reporters and officials: The organization and politics of newsmaking*. Lexington, Massachusetts: Heath and Company.
- Steinmann, H. e Zervas, A. (1993): "Corporate dialogue - a new perspective for Public Relations". En *Business Ethics: A European Review*, 2 (2). Páginas 58-63.
- Stoker, K.L. y Tusinski, K.A. (2006): "Reconsidering Public Relations' infatuation with dialogue: Why engagement and reconciliation can be more ethical than symmetry and reciprocity". En *Journal of Mass Media Ethics*, 21 (2 y 3). Páginas 156-176.
- Túñez, M. (1999): *Producir noticias. Cómo se fabrica la realidad periodística*. Santiago: Tórculo.
- (2004): "Relaciones informativas". En Losada Díaz, J.C. (coordinador): *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Barcelona: Ariel Comunicación. Páginas 217-258.
- Coordinador, (2007). *Comunicación Preventiva*. Netbiblo. A Coruña.
- (2012): *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Zamora/Sevilla: Comunicación Social.
- Túñez, M. e Sixto, J. (2011): "Redes sociales, política y Compromiso 2.0: "La comunicación de los diputados españoles en Facebook", en *Revista Latina de Comunicación Social*, 66. La Laguna (Tenerife): Universidade de La Laguna. Páginas 210-246
http://www.revistalatinacs.org/11/art/930_Santiago/09_Tunez.html. DOI:
- Van Riel, C. (1997): *Comunicación corporativa*. Madrid: Prentice Hall.
- (2003): "Nuevas Formas de la Comunicación Organizacional", en *Razón y Palabra*, número 34, agosto-septiembre 2003.
<http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n34/cvanriel.html>
- Wolf, M. (1985): *Teorie delle comunicazione di massa*. Traducción de Artal, Carmen, *La investigación de la comunicación de masas* (1991, 2 edición), Bos Aires: Paidós.
- Xifra, J. (2007): *Técnicas de las relaciones públicas*. Editorial UOC. Barcelona.

Bibliografía citada que se destaca como consultas recomendadas para a/o alumno:

- Grunig, J.E. e Hunt, T. (2003): *Dirección de Relaciones Públicas*. Barcelona: Gestión 2000. Traducción de *Managing Public Relations* (1984) Orlando-Florida: Harcourt Brace Jovanovich.
- Kotler, P.; Keller, K.L.; Cámara, D.; e Mollá, A. (2009): *Dirección de Márketing*. Madrid: Pearson. Decimosegunda edición.
- Túñez, M. (2012): *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Zamora/Sevilla: Comunicación Social.
- Van Riel, C. (1997): *Comunicación corporativa*. Madrid: Prentice Hall.
- McCombs, Maxwell (2006). *Estableciendo la agenda. El impacto de los medios en la opinión pública y en el conocimiento*. Barcelona: Paidós (Primeira edición , *Setting the Agenda*, en 2004)



Unha colección orientada a editar materiais docentes de calidade e pensada para apoiar o traballo do profesorado e do alumnado de todas as materias e titulacións da universidade



Impreso en papel 100% reciclado e libre de cloro



SERVIZO DE NORMALIZACIÓN LINGÜÍSTICA

