

Universidade de Santiago de Compostela



**FACULTADE DE CIENCIAS DA COMUNICACIÓN
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DA COMUNICACIÓN**

TESE DE DOUTORAMENTO

**A COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL
NOS CONCELLOS GALEGOS**

Doutoranda: Mª Luísa Vila Núñez

Director: Luís Celeiro Álvarez

Santiago de Compostela 2012

Luís Celeiro Álvarez, con DNI 33829437W, profesor asociado do Departamento de Ciencias da Comunicación da Universidade de Santiago de Compostela, como director da tese de doutoramento *A comunicación institucional nos concellos galegos*, da doutoranda M^a Luísa Vila Núñez, con DNI 34960637Q,

CERTIFICA

Que a presente tese de doutoramento está concluída e autoriza a súa presentación ante a Comisión de Doutoramento, posto que reúne os requisitos necesarios para a súa posterior defensa pública diante do tribunal correspondente.

Como director da tese, valora como moi boa a orixinalidade da investigación, os obxectivos, a metodoloxía, a relevancia do traballo e os resultados, así como a discusión e conclusións.

E, para que conste aos efectos oportunos, asina a presente en Santiago de Compostela, a 12 de abril de 2012.

A handwritten signature in blue ink, which appears to read 'L. Celeiro', followed by a long horizontal line extending to the right.

Aos meus pais, polo seu traballo e polos principios e valores, que me transmitiron e ensinaron.

As miñas irmás, Beni, Fefa e Merchi; e a miña tía Marisa, por estar sempre aí.

A Ada, a Yago, a Ricard e a Simon, pola súa alegría.

AGRADECEMENTOS

Este proxecto fíxose realidade grazas á colaboración e apoio que me prestaron moitas persoas. Quero expresar a miña gratitude a Begoña Pernas Riaño; a Rubén Álvarez Junco; a Fefa Vila Núñez; a Paula Ríos; a Pere Sala Quereda, bibliotecario da Facultad de Ciencias de la Información da Universidad Complutense de Madrid; a Carlos Rodríguez López e a Jesús Torres Junquera, bibliotecarios da Facultade de Ciencias da Comunicación da Universidade de Santiago de Compostela; a María Díaz Merlo; a Ana Zapatero; a Juan José Pazos; a Lola Pena; a Ricardo Quintas e a Montse Fernández Lareo.

O meu agradecemento ás persoas que desde os concellos galegos participaron nesta investigación facilitando información; ao Departamento e á Facultade de Ciencias da Comunicación da Universidade de Santiago de Compostela; e ao director da tese, Luís Celeiro Álvarez, pola súa confianza.

Tamén desexo lembrar a todos os que me escoitaron falar deste traballo.

Non me esquezo da miña xente, dos meus, aos que levo sempre comigo.

A todos e a todas, grazas polo voso ánimo, consideración, aprecio, respecto e amizade.

ÍNDICE XERAL

CAPÍTULO I

PREÁMBULO

1. APUNTES PRELIMINARES E TÉCNICA DA INVESTIGACIÓN.....	15
1.1 Introdución.....	15
1.2 Alegación sobre a problemática e a elección do tema	17
1.3 Obxecto de estudo e delimitación conceptual	21
1.4 Os lindes espaciais e temporais	22
1.5 Obxectivos estruturais.....	23
1.5.1 Metas teóricas	25
1.5.2 Metas analíticas	28
1.5.3 Metas programáticas.....	32
1.6 Hipóteses	33
1.7 Metodoloxía.....	39

CAPÍTULO II

FUNDAMENTOS E PROXECCIÓN DA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL. PROSPECCIÓN CIENTÍFICA E CONCEPTUAL

2.UN PUNTO DE PARTIDA HISTÓRICO. OS PRECEDENTES DA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL. PROSPECCIÓN CIENTÍFICA E CONCEPTUAL	45
2.1 Orixe da comunicación organizacional	45
2.1.1 Fundamentos teóricos. Definicións	55
2.1.2 Base científica e académica	73
2.2 Desenvolvemento potencial ao longo do tempo.....	85
2.2.1 Evolución en España e Galicia. Emerxe a comunicación municipal	93
2.3 Afianzamento e transcendencia actual da acción comunicativa nas organizacións	111
3. O SISTEMA DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL LOCAL	122
3.1 O impulso da comunicación pública local	124
3.2 Xestión administrativa e xestión política	129
3.3 Servizos e información de calidade	132
3.4 Marco lexislativo.....	139
3.5 Comunicación profesional.....	149
4. A DIMENSIÓN INSTITUCIONAL DA COMUNICACIÓN	151
4.1 Conceptualización da información de fonte	151
4.1.1 Hexemonía institucional	166
4.2 Natureza dos gabinetes de comunicación	179
4.2.1 Características e cometido.....	186
4.3 A COMUNICACIÓN INTERNA: INTERACCIÓN DENTRO DA INSTITUCIÓN...	197
4.3.1 Cultura e interrelación para unha meta compartida.....	209
4.3.2 Principios e obxectivos da comunicación interna	216
4.3.3 Os soportes informativos internos.....	220

4.3.4	Liderado e voceiros	223
4.4	A COMUNICACIÓN EXTERNA: A TRANSMISIÓN CONSTANTE DE INFORMACIÓN CARA O EXTERIOR PARA XERAR IMAXE DESDE AS PERCEPCIÓNS DOS PÚBLICOS.	228
4.4.1	Unha estrutura globalizada con variables de incidencia: os feitos, os públicos, o discurso e a estratexia	243
4.5	Os públicos: as interaccións baseadas no vínculo	252
4.5.1	Clasificacións	265
4.6	Departamento e director de comunicación: dous valores en alza	271
4.6.1	Xestión integral a nivel directivo.....	281
4.6.2	Carácter estratéxico	285
4.6.3	Pluralidade funcional	290
4.6.4	Profesionalización	299
5.AS	FUNCIÓN DA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL A TRAVÉS DO PLAN DE COMUNICACIÓN.....	305
5.1	Xestión global da identidade para alcanzar unha imaxe favorable e sostible da institución na esfera social.....	308
5.2	As fases do plan de comunicación.....	317
5.2.1	Análise.....	320
5.2.2	Programación de estratexias	325
5.2.3	Implementación	335
5.2.4	Avaliación dos resultados	339
5.3	O diálogo coas fontes internas.....	343
5.4	O voceiro	348
5.5	As relacións cos xornalistas dos medios: outra función dos profesionais da comunicación institucional	351
6.INSTRUMENTOS	PARA A POSTA EN PRÁCTICA DUN PLAN DE COMUNICACIÓN	363
6.1	Ferramentas xornalísticas da comunicación institucional.....	364
6.1.1	Nota de prensa.....	368
6.1.2	Convocatoria	370
6.1.3	Rolda de prensa	371
6.1.4	Entrevista	375
6.1.5	Artigo e reportaxe.....	377
6.1.6	Declaracións.....	378
6.1.7	Exclusiva	378
6.1.8	Elementos de apoio: dossier de prensa, listado de medios, selección de medios	379
6.1.9	Outros recursos.....	381
6.1.9.1	Filtración	381
6.1.9.2	Rumor.....	382
6.1.9.3	<i>Off the record</i>	382
6.1.9.4	Encontros de prensa	383
6.2	A actividade publicitaria, o <i>marketing</i> , as relacións públicas e o protocolo	383

7. A XESTIÓN DE CRISE	388

8. INNOVACIÓN TECNOLÓXICA. TENDENCIAS, RETOS E POSIBILIDADES.....	400

CAPÍTULO III
ANÁLISE DA SITUACIÓN DA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL NOS CONCELLOS
GALEGOS. SIGNIFICADO, XESTIÓN, VALOR E PROFESIONALIZACIÓN

9. INTRODUCCIÓN	423

9.1 Disposición	425
9.2 Contidos	425
9.3 A estrutura.....	426

10. DESCRICIÓN XERAL DOS CONCELLOS.....	433

10.1 Distribución de concellos por provincias	433
10.2 Sexo do titular da alcaldía	434
10.3 Grupo político que goberna.....	435
10.4 Grupo político do alcalde	437
10.5 Tamaño do concello	438
10.6 Base económica.....	439
10.7 Persoa que cobre a enquisa	440

11.A PRESENZA DO GABINETE DE COMUNICACIÓN NA INSTITUCIÓN: NACEMENTO E CONFIGURACIÓN.....	443

11.1 Departamento ou gabinete de comunicación	443
11.2 Razóns sobre a inexistencia do gabinete de comunicación	447
11.3 Comezo dos gabinetes de comunicación	448
11.4 Razóns que motivaron a implantación do gabinete de comunicación.....	450
11.5 Obstáculos para a creación do gabinete de comunicación	452
11.6 Desenvolvemento da actividade comunicativa desde a súa implantación ata actualidade.....	453
11.7 Relación entre o número de habitantes do concello e o gabinete de comunicación	455
11.8 Relación entre a base económica do concello e o gabinete de comunicación	457
11.9 Relación entre o grupo político que goberna e o gabinete de comunicación ..	459
11.10 Relación entre a provincia a que pertence o concello e o gabinete de comunicación	461

12.RECURSOS DO GABINETE DE COMUNICACIÓN: INFRAESTRUTURA ÉCONÓMICA, HUMANA E TÉCNICA	463

12.1 Presuposto do gabinete de comunicación	463
12.2 Cantos responsables de comunicación tivo o gabinete desde a súa creación	468
12.3 Recursos humanos do gabinete de comunicación	469
12.4 Recursos técnicos do gabinete de comunicación	470
12.5 Relación entre rango de presuposto e recursos humanos do gabinete de comunicación	472

13.IDIOSINCRASIA DO GABINETE: EMPRAZAMENTO ORGÁNICO E DELIMITACIÓN CONCEPTUAL DO POSTO.....	474
13.1 De quen depende o gabinete de comunicación no organigrama xerárquico do concello	474
13.2 Denominación do posto ou cargo do responsable do gabinete de comunicación	476
14. A PROFESIONALIZACIÓN DA COMUNICACIÓN: CONFIGURACIÓN E REPRESENTACIÓN DO POSTO; O SALARIO; A FORMACIÓN; CONSIDERACIÓN E VALORACIÓN ..	478
14.1 Configuración e representación do posto	478
14.1.1 Configuración laboral do posto do responsable do gabinete de comunicación	478
14.1.2 Relación entre a configuración laboral do posto do responsable do gabinete e o presuposto.....	480
14.1.3 Categoría ou nivel laboral que ocupa o traballador responsable do gabinete de comunicación.....	482
14.1.4 Relación entre a categoría ou nivel laboral do responsable do gabinete e a configuración laboral do posto	484
14.1.5 Tempo que o responsable do gabinete de comunicación leva no posto.....	485
14.2 Salario	487
14.2.1 Salario bruto anual do responsable do gabinete de comunicación	487
14.2.2 Relación entre o salario bruto anual do responsable do gabinete e a configuración laboral do posto	489
14.3 Formación	490
14.3.1 Titulación académica da persoa responsable do gabinete de comunicación	490
14.3.2 Relevancia de que o labor comunicativo institucional local o desenvolva un licenciado en xornalismo	492
14.3.3 Relevancia de que os responsables de comunicación dos concellos posúan unha formación académica específica en comunicación institucional.....	493
14.3.4 Influencia da cualificación no servizo do gabinete de comunicación.....	495
14.4 Consideración e valoración.....	496
14.4.1 Influencia da profesionalización na consideración social do gabinete	496
14.4.2 Vantaxes da profesionalización da actividade do gabinete de comunicación	497
14.4.3 Valoración que realiza o concello do labor do gabinete de comunicación ..	499
15. PERSONALIDADE DO GABINETE:.....	500
15.1 Sexo da persoa responsable do gabinete de comunicación	500
15.2 Idade da persoa responsable do gabinete de comunicación	501
16.A XESTIÓN COMUNICATIVA INSTITUCIONAL: INSTRUMENTOS, SOPORTES E FERRAMENTAS	502
16.1 Xestión da comunicación interna	502
16.2 Instrumentos de comunicación institucional externa	503
16.3 Soportes técnicos que utiliza o gabinete para enviar información aos medios.....	505
16.4 Ferramentas técnicas que utiliza o gabinete para relacionarse cos xornalistas dos medios.....	507

17. A DIMENSIÓN FUNCIONAL	509
17.1 Funcións concretas que leva a cabo o responsable de comunicación da institución local.....	509
18.PLANIFICACIÓN ESTRATÉXICA GLOBAL DA COMUNICACIÓN. O PLAN DE CRISE	512
18.1 Plan de comunicación	512
18.2 Plan de crise.....	514
18.3 Considera necesaria e a implicación dos altos xestores na planificación da comunicación.....	516
19.O CARÁCTER DA INFORMACIÓN INSTITUCIONAL LOCAL E A SÚA AVALIACIÓN	517
19.1 Tipo de información que difunden os gabinetes de comunicación	517
19.2 Como se mide a eficacia da xestión comunicativa	519
20. O FUTURO E AS TENDENCIAS.....	520
20.1 Futuro próximo da comunicación no concello.....	520
20.2 Tendencia da comunicación institucional local en Galicia.....	521
CAPÍTULO IV	
PROPOSTA COMUNICATIVA PARA OS CONCELLOS GALEGOS	
21. UN MODELO GALEGO DE COMUNICACIÓN MUNICIPAL.....	525
21.1 Estrutura organizativa e funcional do gabinete de comunicación.....	529
21.2 Organigrama estrutural e funcional.....	533
21.3 Os públicos.....	534
21.4 Índice de públicos dun concello	536
22.O PLAN DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL LOCAL: FASES OPERATIVAS	542
22.1 Análise e diagnose.....	543
22.2 Formulacións programáticas estratéxicas	544
22.3 Realización dos proxectos	546
22.4 Avaliación dos resultados	546
23. PLAN DE CRISE.....	548
23.1 Decálogo para a xestión comunicativa de crise.....	550
24. ESQUEMA DO PLAN INTEGRAL DE COMUNICACIÓN MUNICIPAL.....	552

25. REPRESENTACIÓN GRÁFICA DO PLAN GLOBAL ESTRATÉXICO DE COMUNICACIÓN MUNICIPAL	554

**CAPÍTULO V
CONCLUSIONES**

CONCLUSIONES	557

**CAPÍTULO VI
BIBLIOGRAFÍA**

BIBLIOGRAFÍA	593

**CAPÍTULO VII
ANEXOS**

ANEXOS	619

ÍNDICE DE TÁBOAS

Táboa 1.1. Distribución de concellos por provincias.	433
Táboa 1.2. Sexo do/a titular da alcaldía.	434
Táboa 1.3. Grupo político que goberna.	436
Táboa 1.4. Grupo político do/a alcalde/esa.	437
Táboa 1.5. Tamaño do concello.	438
Táboa 1.6. Base económica do concello.	440
Táboa 1.7. Sexo da persoa que cobre a enquisa.	441
Táboa 1.7.1. Nivel de estudos da persoa que cobre a enquisa.	441
Táboa 1.7.2. Posto da persoa entrevistada.	441
Táboa 2.1. Conta o concello con gabinete de comunicación?	444
Táboa 2.1.2. Continxencia provincia do concello/gabinete de comunicación.	445
Táboa 2.3. Comezo dos gabinetes de comunicación locais en Galicia.	450
Táboa 2.6. Desenvolvemento da acción comunicativa desde a súa implantación ata a actualidade.	454
Táboa 2.7. Continxencia número de habitantes/gabinete de comunicación.	456
Táboa 2.8. Continxencia base económica do concello/gabinete de comunicación.	458
Táboa 2.9. Continxencia grupo político que goberna/gabinete de comunicación.	460
Táboa 2.10. Continxencia provincia/gabinete de comunicación.	462
Táboa 3.1. Rango de presuposto en euros (€).	466
Táboa 3.2. Rango de Presuposto en porcentaxe do total de gasto.	467
Táboa 3.2. Número de responsables que tivo o gabinete de comunicación desde a súa creación.	468
Táboa 3.3. Recursos humanos do gabinete de comunicación.	469
Táboa 3.4. Infraestrutura e recursos técnicos.	470
Táboa 4.1. De quen depende o gabinete de comunicación.	475
Táboa 4.2. Denominación do posto ou cargo do/a responsable do gabinete de comunicación.	477
Táboa 5.1.1. Configuración laboral do posto do/a responsable do gabinete de comunicación.	479
Táboa 5.1.3. Categoría ou nivel laboral que ocupa o responsable de comunicación.	483
Táboa 5.1.5. Tempo que o responsable do/a gabinete de comunicación leva no posto. ...	486
Táboa 5.3.1. Titulación do/a responsable do gabinete de comunicación.	491
Táboa 5.3.2. Cre necesario ou relevante que o labor comunicativo o desenvolva un/unha licenciado/a en xornalismo?	492
Táboa 5.3.3. Cre necesario ou relevante unha formación específica en comunicación institucional?	494

Táboa 5.3.4. Considera que a cualificación inflúe no servizo do gabinete de comunicación?	495
Táboa 5.4.1. Influencia da profesionalización na consideración social do gabinete.	496
Táboa 5.4.2. Vantaxes da profesionalización da actividade do gabinete de comunicación.	497
Táboa 5.4.3. Como valora o concello o labor do gabinete de comunicación?	500
Táboa 6.1. Sexo da persoa responsable do gabinete de comunicación.	501
Táboa 7.1. Xestiona a comunicación interna?	503
Táboa 7.2. Instrumentos de comunicación institucional externa.	504
Táboa 7.3 Soportes tecnolóxicos para enviar información aos medios.	506
Táboa 7.4. Instrumentos técnicos para relacionarse cos/as xornalistas dos medios.	507
Táboa 8.1. Funcións concretas que leva a cabo o/a responsable de comunicación do concello.	509
Táboa 9.1. Contan con plan de comunicación?	513
Táboa 9.2. Contan cun plan de crise?	515
Táboa 9.3. Considera necesaria a implicación dos altos xestores na planificación da comunicación?	516
Táboa 10.1. Tipo de información que difunden os gabinetes.	517
Táboa 10.2. Como se mide a eficacia da xestión comunicativa.	519
Táboa 11.1. Futuro próximo da comunicación no concello.	520
Táboa 11.2. Tendencia da comunicación institucional local en Galicia.	522

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.1. Distribución de concellos por provincias.	434
Gráfico 1.2. Sexo do/a titular da alcaldía.	435
Gráfico 1.3. Grupo político que goberna.....	436
Gráfico 1.5. Tamaño do concello.....	437
Gráfico 1.5.1. Tamaño do concello.	439
Gráfico 1.6. Base económica do concello.....	440
Gráfico 1.6.1 Base económica do concello	440
Gráfico 1.7. Sexo da persoa que cobre a enquisa.	442
Gráfico 1.7.1. Estudos da persoa que cobre a enquisa.....	442
Gráfico 1.7.2. Posto da persoa entrevistada.....	443
Gráfico 2.1. Concellos con gabinete de comunicación.	444
Gráfico 2.1.1. Concellos con gabinete de comunicación en %.	444
Gráfico 2.1.2. Concellos con gabinete de comunicación na provincia da Coruña.	445
Gráfico 2.1.3. Concellos con gabinete de comunicación na provincia da Coruña en %.	445
Gráfico 2.1.4. Concellos con gabinete de comunicación na provincia de Lugo.	446
Gráfico 2.1.5. Concellos con gabinete de comunicación na provincia de Lugo en %.	446
Gráfico 2.1.6. Concellos con gabinete de comunicación na provincia de Ourense.	446
Gráfico 2.1.8. Concellos con gabinete de comunicación na provincia de Pontevedra.....	446
Gráfico 2.1.7. Concellos con gabinete de comunicación na provincia de Ourense en %. ..	446
Gráfico 2.1.9. Concellos con gabinete de comunicación na provincia de Pontevedra en %.	446
Gráfico 2.2. Por que non existe gabinete de comunicación?	448
Gráfico 2.3. Comezo dos gabinetes de comunicación locais en Galicia.	450
Gráfico 2.4. Razóns que motivaron a implantación do gabinete de comunicación.	451
Gráfico 2.5. Obstáculos para a creación do gabinete de comunicación.	453
Gráfico 2.6. Desenvolvemento da actividade comunicativa desde a súa implantación ata a actualidade.....	454
Gráfico 2.7. Relación entre o número de habitantes e o gabinete de comunicación.	456
Gráfico 2.8. Relación entre a base económica do concello e o gabinete de comunicación.	459
Gráfico 2.9. Relación entre o grupo político que goberna e o gabinete de comunicación. .	461
Gráfico 2.10. Relación entre a provincia a que pertence o concello e o gabinete de comunicación.	463
Gráfico 3.1. Rango de presuposto en euros.	466
Gráfico 3.2. Rango de presuposto en porcentaxe do total de gasto.	467

Gráfico 3.3. Cantos/as responsables tivo o gabinete de comunicación desde a súa creación.	468
Gráfico 3.4. Recursos humanos do gabinete de comunicación.	470
Gráfico 3.5. Infraestrutura e recursos técnicos.	471
Gráfico 3.6. Relación entre rango de presuposto e recursos humanos do gabinete de comunicación.	474
Gráfico 4.1. De quen depende o gabinete de comunicación no organigrama xerárquico do concello.	475
Gráfico 4.2. Denominación do posto ou cargo do/a responsable do gabinete de comunicación.	477
Gráfico 5.1.1. Configuración laboral do posto do/a responsable do gabinete de comunicación.	479
Gráfico 5.1.2. Relación entre a configuración laboral do posto de comunicación e o presuposto.....	481
Gráfico 5.1.3. Categoría ou nivel laboral do/a responsable de comunicación.	483
Gráfico 5.1.4. Relación entre a categoría ou nivel laboral do/a responsable do gabinete e a configuración laboral do posto.	484
Gráfico 5.1.5. Tempo que o/a responsable do gabinete de comunicación leva no posto...	487
Gráfico 5.2.1. Rango de salario bruto anual do/a responsable do gabinete de comunicación.	488
Gráfico 5.2.2. Relación entre o salario bruto anual do/a responsable do gabinete e a configuración laboral do posto.	490
Gráfico 5.3.1. Titulación do/a responsable do gabinete de comunicación.	492
Gráfico 5.3.2. Relevancia de que o labor comunicativo institucional local o desenvolva un /unha licenciado/a en xornalismo.....	493
Gráfico 5.3.3. Cre necesario ou relevante unha formación específica en comunicación institucional?	494
Gráfico 5.3.4. Influencia da cualificación no servizo do gabinete de comunicación.....	495
Gráfico 5.4.1. Influencia da profesionalización na consideración social do gabinete.	497
Gráfico 5.4.2. Vantaxes da profesionalización da actividade do gabinete de comunicación.	499
Gráfico 5.4.3. Como valora o concello o labor do gabinete de comunicación.....	500
Gráfico 6.1. Sexo da persoa responsable do gabinete de comunicación.	501
Gráfico 6.2. Idade da persoa responsable do gabinete de comunicación.....	502
Gráfico 7.1. Xestiona a comunicación interna?	503
Gráfico 7.2. Instrumentos de comunicación institucional externa.....	504
Gráfico 7.3. Soportes tecnolóxicos para enviar información aos medios.....	507
Gráfico 7.4. Instrumentos técnicos para relacionarse cos/as xornalistas dos medios.	508

Gráfico 8.1. Funcións concretas que leva a cabo o/a responsable de comunicación do concello.	512
Gráfico 9.1. Contan con plan de comunicación?	513
Gráfico 9.2. Contan cun plan de crise?.....	515
Gráfico 9.3. Considera necesaria a implicación dos altos xestores na planificación da comunicación?	516
Gráfico 10.1. Tipo de información que difunden os gabinetes.	519
Gráfico 10.2. Como se mide a eficacia da xestión comunicativa.	520
Gráfico 11.2. Tendencia da comunicación institucional local en Galicia.	522

CAPÍTULO I

PREÁMBULO

1. APUNTES PRELIMINARES E TÉCNICA DA INVESTIGACIÓN

1.1 Introducción

A acción comunicativa desenvolvida desde os gabinetes de comunicación institucionais experimenta unha traxectoria progresiva, que aínda persiste na actualidade. A denominada comunicación de fonte está a consolidarse gradualmente como unha función directiva, no marco dunha xestión estratéxica global, que se formula en organizacións, en institucións oficiais, en empresas e en todo tipo de entidades, tanto públicas como privadas.

A xestión da comunicación é asumida de forma crecente no ámbito empresarial e institucional como un principio estratéxico, imprescindible para da conta da actividade das diversas entidades na esfera social, logrando unha imaxe positiva, que permita o recoñecemento dos seus públicos.

En termos de efectividade, este labor comunicativo ten que concibirse a nivel directivo, en consonancia coa personalidade do organismo, a través da guía que marca o seu máximo mandatario. A comunicación debe articularse como savia integradora, que atravesa todas as estruturas da entidade, implicando a todos os membros nun proxecto colectivo, participativo, para alcanzar un fin común. Nesta meta, transmítense os sinais de identidade de forma congruente, para fraguar unha percepción favorable da opinión pública, que acredite á entidade de forma prestixiosa na sociedade na que vive.

Na actualidade, organismos, empresas e entidades son conscientes da relevancia de dar a coñecer o seu carácter, os seus produtos e servizos. Apostan pola transparencia para transmitir mensaxes que xeren confianza e credibilidade na cidadanía e lle aporten notoriedade. Así mesmo, os cidadáns demandan cada vez máis información sobre a personalidade, a

tarefa, a produción, a actuación ou a utilidade das empresas e institucións, que se enmarcan no entorno no que se desenvolven e se relacionan.

Nese contexto, establécese un diálogo interactivo entre suxeitos, onde a xestión da comunicación se erixe como ferramenta esencial de entendemento mutuo e de influencia social. A planificación estratéxica da acción comunicativa constitúe un factor substancial para a proxección na realidade de institucións e organizacións e o seu entendemento coas audiencias, para situarse como un referente acreditado e solvente no espazo público. Manifestan na sociedade as súas opinións de forma planificada, asumindo responsabilidade social en consonancia coa demanda cidadá.

A xestión estratéxica da comunicación configúrase nas institucións e organizacións como un valor en auxe, que xera reputación e produce beneficios. Emerxe así un *input* que computa como activo de rendibilidade na complexa sociedade do coñecemento, onde avanza con forza a actualización tecnolóxica e a cultura dos intanxibles.

O panorama da comunicación é cada vez máis diverso e cambiante, cun sistema de medios en constante transformación da man de Internet e a súa innovación tecnolóxica constante. Neste escenario, as fontes informativas acentúan o seu dinamismo e toman a iniciativa para dar conta do modo de ser, dos feitos e dos acontecementos dos organismos aos que representan. Os gabinetes de comunicación pasan a un primeiro plano da escena comunicativa, como protagonistas da difusión de noticias na sociedade, cun papel mediador relevante a través dos medios de comunicación.

Sen embargo, toda esta significación da xestión estratéxica comunicativa nas fontes institucionais e organizacionais non ten unha correspondencia equitativa na realidade práctica da profesión, subestimada no plano gobernamental, laboral, académico, sectorial, asociacionista...

1.2 Alegación sobre a problemática e a elección do tema

A pesar da transcendencia que alcanza a xestión comunicativa desde os gabinetes, esta é máis dialéctica e simbólica que práctica e real. A comunicación institucional, empresarial ou organizacional necesita diagnoses, aclaracións e demarcación de perfiles. É unha ciencia nova, que busca o seu sitio no eido académico, mediante unha concreción da disciplina a nivel formativo. Así mesmo, contemplase unha profesión ante a que se abren moitos baleiros e que require definirse. A profesionalización é o piar sobre o que ten que asentarse a especialidade para que o seu recoñecemento non sexa metafórico, senón que responda a unha auténtica valoración, que radique na materialización efectiva de principios, regulamentos e definicións.

A historia¹ profesional da comunicación nas empresas e institucións sitúase nun pasado recente en España, onde segue os pasos da comunicación organizacional, que xerminou nos Estados Unidos nos albores do século XX, aínda que tamén hai importantes precedentes en Europa. En España, as primeiras pegadas danse da man das relacións públicas nos anos 50, pero os precedentes desta actividade dos gabinetes de comunicación sitúanse no decenio dos sesenta. O progreso continuou, rexistrándose o despregue desta modalidade comunicativa coa chegada da democracia, a mediados dos setenta. A partir deste momento, co fornecemento do sistema democrático, prodúcese o florecemento e asentamento deste labor no ámbito institucional das administracións públicas

¹ A historia da comunicación nas organizacións e nas institucións que referimos neste parágrafo é analizada por diversos teóricos, que citaremos ao longo da investigación. Entre eles, figuran: SOTELO ENRÍQUEZ, C. (2004): "Historia de la gestión de la comunicación en las organizaciones", en LOSADA DÍAZ, J. C. (Coord.) (2004): *Gestión de la comunicación en las organizaciones*, Barcelona, Ariel, pp. 35-56; RAMÍREZ, T. (1995): *Gabinetes de comunicación. Funciones, disfunciones e incidencia*, Barcelona, Bosch Comunicación; NOGUERO, A. (1995): *La función social de las relaciones públicas. Historia, teoría y marco legal*, Barcelona, ESRP-EUB; ALMANSA MARTÍNEZ, A. (2004): "Historia de los gabinetes de comunicación en España", en *Revista Historia y Comunicación Social* (en liña), 2004, 9, 5-21. Recuperado o 3 de maio de 2010 de <http://www.ucm.es/BUCM/revistas/inf/11370734/articulos/HICS0404110005A.PDF>; ou CREIXELL, V. (1991): "Evolución y tendencias del mercado de las relaciones públicas en España a principios de la década de los noventa", en BARQUERO CABRERO, J.D. (Coord.) (1999): *Manual de Relaciones Públicas Empresariales e Institucionales*, Barcelona, Gestión 2000, pp. 247-285.

e tamén no eido empresarial. A súa expansión persiste nos anos vindeiros dando paso á consolidación da especialidade.

No concernente a Galicia, desde a perspectiva teórica, non son cuantiosas, pero si meritorias, as investigacións e publicacións² que abranguen a nivel xeral a xestión da comunicación desde os gabinetes, configurados nas organizacións de ámbito público e privado. Referencias bibliográficas³ aluden á aparición de manifestacións da comunicación a través dos gabinetes organizacionais desde o anos 70, situando o despegue e desenvolvemento destes departamentos comunicativos nas décadas dos 80 e dos 90.

En canto ao contexto doutrinal estatal, no que atinxe particularmente á comunicación institucional pública local, tampouco é abondoso o inventario de traballos sobre a materia. Volvendo ao espazo científico e filososal galego, non constatamos nin investigacións nin obras concretas, que abrangan, de forma específica e global, a comunicación institucional a través dos gabinetes, no conxunto dos concellos galegos, como temática propia. En traballos científicos e en textos que versan sobre os gabinetes de comunicación organizacionais, atopamos análises sobre a súa acción dende as fontes locais. Asemade, hai estudos que describen a xestión comunicativa nunha determinada entidade municipal.

² Entre esas investigacións e publicacións de ámbito galego, sobre os gabinetes de comunicación nas organizacións, tanto no eido público como no privado, atópanse varios traballos, como o de GARCÍA OROSA, B. (2003): *Os gabinetes de comunicación no século XXI. A renovación tecnolóxica e as novas estratexias de futuro na súa relación cos medios impresos, audiovisuais e electrónicos en rede*. (Tese doutoral), Santiago de Compostela, edita Universidade de Santiago de Compostela, Facultade de Ciencias da Comunicación, Departamento de CC. da Comunicación, Tomo I e Tomo II; TÚÑEZ, M. (1997): *Incidencia de las rutinas en el área política, análisis de la prensa diaria gallega*. (Tese doutoral), Barcelona, edita Universitat Autònoma, Bellaterra (Barcelona); ou CELEIRO ÁLVAREZ, L. (2000): "A comunicación na empresa e na institución", en ÁLVAREZ SOUSA, A. (Coord.) (2000): *Realidade social galega. (Homenaxe a J. L. Sequeiros Tizón)*, Vigo, Ir Indo Edicións, pp. 35-52.

³ CELEIRO ÁLVAREZ, L. (2001): "Os gabinetes de comunicación, instrumentos da sociedade da información e do coñecemento". *Estudios de Comunicación*, nº 0, xuño, Santiago de Compostela, Consello da Cultura Galega, pp. 131-136.

Con estes datos, evidenciamos que estamos ante unha temática innovadora, desenvolvida a nivel investigador de forma pioneira en Galicia, que se suma á rota de estudo a prol da comunicación de fonte cun enfoque sistematizador.

Nas ideas iniciais expuxemos a relevancia da información de fonte no sistema comunicativo, onde se erixe como recurso fundamental para os medios de comunicación. Esmiuzamos o seu alcance social, onde se constitúe como un reclamo crecente para a cidadanía, cada vez máis interesada en coñecer as actuacións e os servizos dos organismos cos que interacciona, entre os que figuran os concellos. Así mesmo, observamos que a planificación estratéxica da comunicación adquire un significado que cobra peso gradual nas entidades privadas e públicas, onde un exemplo claro son as institucións locais. Unhas e outras recorren á xestión comunicativa como ferramenta para facerse visibles na sociedade, na que teñen que estar presentes dunha forma notoria, cun prestixio duradeiro.

Tras estes argumentos preliminares, un dos siloxismos que formulamos para fundamentar o estado e a elección do tema vén dado pola necesidade dunha consideración verdadeira, tanxible e acreditada da comunicación nas fontes institucionais e organizacionais, que se afaste do simbolismo e se conciba desde o rigor, a solidez, a solvencia e a lexitimidade. Só así será posible un recoñecemento auténtico, formalizado e lexitimado desta modalidade profesional, que precisa estar avaliada por un conxunto normativo específico que garanta a profesionalidade da actividade.

Outra das variables que manexamos constitúena as carencias que presenta esta especialidade comunicativa, que require unha delimitación con respecto a outras disciplinas coas que presenta analoxías. Desde esta óptica, situámonos a favor dunha formación universitaria específica en comunicación institucional, organizacional e empresarial, que avalíe o exercicio profesional desta tarefa. Asemade, requírense compromisos reais

coa profesionalización da actividade a nivel gobernamental, académico, empresarial, sindical ou sectorial, onde cobran unha relevancia substancial os propios profesionais a través dos colexios e asociacións do sector.

A comunicación institucional caracterízase por unha envergadura e un desenvolvemento continuo e ascendente, pero excesivamente tinguido de retórica. Na realidade, atopámonos cun proceso inacabado e insuficiente de arraigo universitario; presenta intrusismo profesional; require concrecións teóricas como disciplina autónoma, nas que se establezan nocións propias e unha definición conceptual acreditada da materia.

A ausencia dun marco normativo repercute na insuficiente e -moitas veces deformada- valorización e proxección sectorial, gobernamental, institucional e social. Asemade, estes trazos representan unha traba significativa, que pon freo ao desenvolvemento profesionalizado da actividade comunicativa dos gabinetes nas fontes institucionais. Estes escollos póñense de manifesto na insignificante presenza de relacións laborais contractuais dos profesionais que desenvolven este traballo de comunicación nas institucións.

A comunicación de fonte institucional ten que avanzar para lograr un lugar propio en todos os ámbitos, no da ensinanza, no da formación, no laboral, no regulamentario, así como tamén no de actuación e aplicación práctica. Aquí, resulta imprescindible a cualificación e preparación, para que profesionais actúen con ética e rigor e obteñan o crédito e a estima sectorial e social. O exercicio práctico do xornalismo de fonte require dunha correspondencia académica, así como da consideración por parte dos gobernos e dos colexios e asociacións profesionais. Esta é a base para a profesionalización do labor comunicativo nas institucións e para a súa lexitimación e prestixio.

1.3 Obxecto de estudo e delimitación conceptual

Desde as premisas de ciencia académica novel e de actividade práctica, que requiren concretarse desde o piar da profesionalización, enunciámos o título desta tese: *A comunicación institucional nos concellos galegos*, que ten por obxecto de estudo describir a xénese, o desenvolvemento e a situación actual da comunicación institucional local en Galicia. O desiderátum contempla a configuración dun marco teórico, como base para realizar unha exploración científica, que se centra na xestión desempeñada polo gabinetes de comunicación das entidades locais, a través dos seus titulares. Deste xeito, queremos achegarnos ao significado e ao valor da actividade de comunicación de fonte como área funcional profesionalizada, para formular, finalmente, unha proposta comunicativa municipal galega.

Observamos dous elementos substancias que cómpre delimitar: o gabinete de comunicación e o responsable ou director deste departamento.

O gabinete de comunicación do concello definímolos como o sistema estrutural que configura e dispón a entidade na súa engrenaxe, para representar, trazar e desenvolver a xestión comunicativa da actividade da institución e o seus gobernantes. Este labor de comunicación desenvólvese en coordinación cos mandatarios institucionais, de forma continuada e proxectando accións programadas estratexicamente, mediante as que se difunde información aos medios de comunicación, co obxectivo de fraguar unha imaxe positiva do concello no seu contexto social.

Por responsable ou director do gabinete de comunicación entendemos o profesional titular do departamento, que se encarga de deseñar, coordinar e levar a cabo toda a planificación estratéxica comunicativa da institución local e o seus altos xestores, destinada a conseguir o recoñecemento dos seus públicos.

Non fixamos como variables determinantes das definicións o establecemento do departamento nin do seu responsable no organigrama xerárquico da institución municipal. Así mesmo, tampouco marcamos como factores de delimitación descritiva que a contratación do profesional a realice a propia entidade como tal ou se efectúe través dunha empresa externa.

Estes códigos manexaranse como valores de incidencia na observación empírica, para a realización das análises e interpretacións sobre os datos que arroxe a mostra.

1.4 Os lindes espaciais e temporais

O campo de estudo desta tese abrangue o territorio de Galicia a través do esquema dos seus 315 concellos. Este espazo foise esmiuzando entidade por entidade e perfilando coa propia formulación da investigación, cunha clasificación analítica das corporacións municipais que dispoñen de gabinete de comunicación e das que non. Así mesmo, estruturándose varias parcelas para a observación, desde a óptica de demarcación territorial e de poboación. En concreto, establecéronse seis categorías de análise, onde detallamos aspectos específicos e contrastes da engrenaxe comunicativa dos concellos, agrupados en función do número de habitantes. Neste círculos concéntricos que compoñen o marco espacial, ocupan un lugar propio as catro provincias e as sete grandes cidades galegas. A estes rangos, súmase o índice formado por os concellos entre 20.001 e 40.000 habitantes; concellos entre 10.001 e 20.000 habitantes; concellos entre 5.001 e 10.000 habitantes; concellos entre 2.001 e 5.000 habitantes; e concellos de menos de 2.000 habitantes.

O plano espacial do estudo complétase coa dimensión teórica, que comprende un amplo abano de textos bibliográficos e documentación

doutrinal, que corresponden a obras de destacados autores sobre esta materia a nivel xeral.

A proxección temporal da investigación sitúaa con plena vixencia na actualidade. O tempo de realización arroxa un balance global de dous anos e medio, desde outubro de 2009 ata o presente 2012. Neste arco débúxanse varias fases. Unha corresponde ao marco teórico, que se redactou nun período de un ano. Solapada coa fase dogmática acometeuse a observación científica. O primeiro episodio analítico concretouse coa deseño do cuestionario. A continuación, esbozouse o ciclo experimental de sondaxe, coa recollida de datos mediante enquisa, que se condensou en dous meses (desde primeiros de novembro de 2010 ata primeiros de xaneiro de 2011). Ao longo deste último ano, configurouse a base de datos e procesáronse os mesmos, para a obtención das diferentes estatísticas e métricas. Neste intervalo, tamén se procedeu á auscultación e á diagnose das táboas numéricas e ilustrouse a análise coa representación gráfica. O plano teórico e de proposta completouse neste tempo. O traballo finalizouse en marzo deste ano 2012.

1.5 Obxectivos estruturais

O obxectivo xeral desta investigación é inspeccionar itinerarios de estudo e análise sobre a comunicación nas institucións e organizacións, de forma específica, nos concellos galegos. Pretendemos despexar incógnitas e obxectivar problemáticas e realidades da comunicación de fonte nas institucións públicas locais galegas. Así mesmo, procuramos contribuír ao debate, ao intercambio de opinións, á ampliación de coñecementos e á reflexión sobre esta especialidade comunicativa, que emerxe nun contexto complexo e cambiante. A mirada vai orientada á definición e posta en valor da comunicación institucional como actividade profesionalizada. Con esta finalidade, poñemos sobre a mesa a necesidade de concreción dunha

formación académica específica e de establecer un marco xurídico propio que regule esta modalidade profesional, nos seus distintos ámbitos de desenvolvemento e aplicación.

Recollemos relevantes achegas teóricas, tanto de carácter xeral, sobre a comunicación organizacional, corporativa, empresarial e institucional, como de índole máis particular, nas que se pormenoriza na comunicación institucional nas administracións públicas locais. O propósito é asentar un corpo dogmático e argumental compacto, como eixe para achegarnos a un tema orixinal e inexplorado desde o punto de vista investigador, no que latexan moitas cuestións e experiencias nas que desexamos indagar.

Con esta pretensión analítica expuxemos a prospección científica, que contempla un traballo empírico, para coñecer de primeira man, cunha análise directa, a conxuntura comunicativa nas institucións públicas locais galegas. A finalidade é realizar un diagnóstico sobre a situación e o labor dos gabinetes de comunicación nos concellos galegos, para determinar o seu alcance e consideración como engrenaxe dunha xestión estratéxica profesionalizada.

Tentamos concorrer na deliberación sobre as teorías, os conceptos ou as ideas afirmadas sobre esta materia, nunha ágora de expresión, onde tamén pensamos que deben participar as problemáticas e as inquiredanzas que atinxen e afloran sobre a comunicación nas fontes institucionais locais en Galicia. Con esta intención acometemos a observación experimental, sobre a que extraemos deducións, realizamos interpretacións e manifestamos xuízos e convencementos. Asemade, quixemos propoñer ideas, formular argumentos, achegar coñecementos e esbozar pensamentos. Todo isto atravesando un terreo extenso e ermo, para chegar a unha meta na que todos eses elementos desemboquen nun binomio operacional, sobre o que se conxuga unha proposta comunicativa para as entidades locais de Galicia.

A coordenada teórica, na que se recollen acreditadas achegas doutrinais – voces destacadas e autorizadas-, e a empírica, na que se observa a xestión comunicativa desenvolvida desde os gabinetes das entidades públicas municipais galegas, conflúen nun vértice na que a vontade é debuxar un modelo de comunicación para os concellos galegos.

1.5.1 Metas teóricas

A andadura comeza no capítulo destinado a establecer un marco de fundamentos teóricos sobre a comunicación institucional, referindo os postulados que describen a súa dimensión local. Pretendemos configurar un soporte no que se sistematicen os argumentos e as filosofías máis relevantes, para a súa mellor claridade e comprensión do tema que presentamos.

- No primeiro apartado esbozaremos as liñas da evolución histórica da comunicación organizacional, desde a súa orixe ata as súas manifestacións máis actuais. Abordaremos de forma específica a súa traxectoria en España e Galicia, afondando nos aspectos relativos ao nacemento da comunicación institucional municipal. Tamén repasaremos os conceptos e definicións doutrinais desta disciplina comunicativa, facendo incursións no proceso académico e de asociacionismo. A finalidade é ofrecer unha panorámica dogmática o máis completa posible sobre o curso da xestión comunicativa nas organizacións e institucións, máis concretamente, nos concellos.
- En canto ao segundo epígrafe, entraremos de cheo no desenvolvemento da acción comunicativa nas institucións públicas locais en España. Intentaremos poñer de relevo o labor informativo do gabinete de comunicación dun concello, que da conta da tarefa administrativa e da gobernamental da entidade, aspecto no que

procuraremos evidenciar que non debe confundirse coa información partidista. Tentearemos esmiuzar como esta faceta comunicativa ten que proxectarse cun enfoque de calidade e servizo público á colectividade, dentro dun marco lexislativo, que establece os dereitos dos cidadáns a recibir información das administracións públicas. A motivación é sondar que neste espazo informativo os gabinetes de comunicación son transcendentais, de aí o alcance da profesionalización da súa actividade.

- A magnitude que alcanza a información de fonte institucional, a súa natureza, características e cometido, a través da definición da noción de gabinete de comunicación, integran enunciados que queremos concretar nesta sección. Entre os propósitos que perseguimos figura a análise da comunicación no ámbito interno e externo da institución, onde emerxe como unha cuestión substancial a clasificación dos públicos. Así mesmo, intentaremos dilucidar consideracións esenciais arredor das dúas figuras capitais da comunicación institucional: o departamento e o director de comunicación, valores puxantes, pero non exentos de rémoras, como o embrollo conceptual, a multiplicidade funcional ou o necesario avance cara a profesionalización, que procuramos desde unha perspectiva ética.
- Neste segmento, as miras apuntan cara as liñas mestras da planificación comunicativa global, que propoñemos esmiuzar en catro fases básicas, co obxectivo de albiscar as claves programáticas e estratéxicas esenciais para lograr unha imaxe positiva e sostible da entidade na esfera social. Desde o significado do contexto interno, incidiremos na importancia dun labor comunicativo integral e coherente, onde despunta a designación do voceiro como transmisor das mensaxes destinadas a prestixiar a institución. Nesta actuación comunicativa a través dun plan estratéxico, pretendemos analizar

como as relacións do gabinete cos xornalistas dos medios xogan un papel vital para a credibilidade da institución como fonte informativa.

- Os instrumentos comunicativos determinados no plan estratéxico para emitir información a través dos medios de comunicación centran a finalidade deste ciclo. Trataremos de relacionar as ferramentas características da comunicación institucional, como soportes xornalísticos para difundir feitos noticiosos. Resaltaremos as peculiaridades de cada recurso, co fin de optimizar a súa utilización por parte dos gabinetes de comunicación. Neste índice, referiremos tamén os elementos de apoio comunicativo. Co propósito de completar a clasificación, mencionaremos aqueles mecanismos non regrados aos que recorren os gabinetes de comunicación para trasladar información aos medios.

Indagaremos nas técnicas complementarias da actividade informativa, que poden manexar de modo coordinado os gabinetes de comunicación, pero sen embarullar. A intención é subliñar a conveniencia da súa delimitación en departamentos e, en todo caso, recalcar que se trata mecanismos accesorios que poden combinar nunha estratexia global de comunicación, pero que non deben mesturarse.

- Unha sección propia dedicáremoslla á comunicación nas situacións de crise. A idea consiste en poñer de relevo a necesidade de esbozar con antelación e previsión as directrices comunicativas elementais. A pretensión é anotar a transcendencia de responder con eficacia ante as dificultades que poidan xurdir, tendo en conta que solen aparecer de forma inesperada, resultando imprescindible un manual de comunicación, que recolla as orientacións xerais e primordiais de actuación.

- A actualización tecnolóxica incesante, que avanza a un ritmo vertixinoso da man de Internet e as súas aplicacións máis innovadoras, son o eixe deste episodio, concibido co fin de examinar o seu reflexo e influencia no panorama comunicativo e, en síntese, na comunicación de fonte. A proposta consistirá en formular que o progreso técnico representa un reto vantaxoso para os profesionais dos gabinetes institucionais, pero que ten que afrontarse sen mitificar o papel das novas tecnoloxías, xa que da súa man ten que ir o labor intelectual do profesional cualificado.

1.5.2 Metas analíticas

Desde o piar das formulacións teóricas, na división constituída polo traballo de campo experimental, o obxectivo global é observar de forma tanxible a aplicación, a representación e o significado da acción comunicativa planificada desde os gabinetes dos concellos de Galicia. Perséguese abstraer de forma obxectiva a súa realidade. Así mesmo, a investigación concíbese para determinar unha clasificación analítica entre as institucións locais que contan con este departamento e as que non.

- Os datos identificativos da mostra están formulados para observar que grupos políticos predominan no nivel gobernamental municipal, así como o grao de presenza de mulleres nesta posición. Os trazos que se esbozan sobre os destinatarios do cuestionario están pensados para dispoñer de referencias laborais sobre o persoal que se ocupa destas tarefas nos concellos, cunha primeira aproximación á profesión comunicativa. Propoñemos examinar a estrutura municipal galega, coa finalidade de caracterizar os concellos de Galicia, como entidades institucionais, gobernamentais, políticas, administrativas, territoriais, económicas e de poboación. Deste xeito, pretendemos

sondar un armazón, para valorar a súa incidencia na acción comunicativa institucional local.

- Na parte dedicada á presenza do gabinete de comunicación nos concellos de Galicia, o primeiro elemento enlaza coas premisas de partida, para fixar cuantos concellos dispoñen de gabinete de comunicación e cuantos non, formalizando tamén variables que permitan razoar as afirmacións e negacións.

Esta taxonomía metódica, será o punto de inflexión para avaliar a orixe dos gabinetes de comunicación nos concellos galegos e a súa expansión ata o momento actual, tenteando o desenvolvemento da súa actividade ao longo do tempo. Preténdemos auscultar a súa configuración, inferindo nas razóns que motivaron a súa creación, así como os atrancos que tiveron que sortear para a súa creación.

Afondaremos nos termos descritos sobre a dimensión de poboación en canto a número de habitantes; a base económica produtiva; os grupos políticos de goberno; o emprazamento territorial dos municipios, tanto a nivel de provincias como de latitudes. A incógnita a despexar consiste en se estes factores recaen de forma decisiva no establecemento dun gabinete de comunicación nos concellos galegos.

- Este título dedicado aos recursos empréndese co propósito de comprobar o equipamento dos gabinetes de comunicación, a nivel de infraestrutura técnica; económica e de recursos humanos. Conxugaremos os distintos módulos, ordenados en escalas, para ver si existe relación entre eles e en que grao se manifesta ese nexo. En relación aos medios tecnolóxicos, pretendemos examinar a repercusión das novas tecnoloxías nas corporacións municipais de Galicia e, principalmente, nos departamentos de comunicación, para

detallar a resonancia da denominada sociedade do coñecemento nas entidades.

- Ao expoñer a idiosincrasia dos gabinetes pretendemos comprobar a súa dependencia xerárquica no organigrama dos concellos e, en suma, para quen desempeñan o seu labor de comunicación. Así mesmo, queremos revisar as denominacións que reciben os titulares da xestión comunicativa, coa finalidade de cotexar a multiplicidade terminolóxica e de rexistrar cal é a expresión máis utilizada para designar ao responsable do departamento de comunicación.
- O amplo e significativo capítulo da profesionalización descompoñémolo en distintos expoñentes. A finalidade é pescudar, a través dun método operacional, elementos que modulan a función, a situación e a valorización dos profesionais responsables dos gabinetes de comunicación das entidades locais. Para achegarnos a estas metas, escrutaremos a configuración e representación do posto, para describir a conxuntura laboral dos profesionais en canto ás prazas que ocupan, para recoñecer si se trata de postos eventuais; de carácter fixo ou de contratos externos, así como ollar en que categoría laboral se enmarcan.

Manexaremos o factor salarial para achegarnos ao soldo medio bruto anual do responsable dun gabinete de comunicación dun concello galego. Examinaremos a formación dos responsables dos gabinetes de comunicación. Neste caso, unha das ideas é descubrir si se aprecia a necesidade dunha titulación específica en comunicación institucional. Pretendemos pulsar si a profesionalización aporta vantaxes ao labor do gabinete e se inflúe no seu recoñecemento social.

- Outro dos obxectivos empíricos é considerar a personalidade do gabinete, onde manexaremos a variable de sexo, para avaliar a presenza das mulleres no posto directivo comunicativo, e tamén a idade, para calcular a media de anos dos titulares dos gabinetes e así poder argumentar a súa bagaxe en canto á experiencia profesional.
- O traballo práctico proxectouse para coñecer de forma palpable a xestión comunicativa e observar si se formula a nivel global. Con este ánimo, enunciouse unha análise para verificar a actuación do gabinete de comunicación no ámbito interno da institución. Así mesmo, despregamos un conxunto de representacións, co fin de reparar nos instrumentos xornalísticos da estratexia comunicativa externa e, ao tempo, apercibir os soporte técnicos máis utilizados para transmitir a información aos medios. Nesta vertente, propoñémonos tamén perfilar a implantación de Internet como técnica e fórmula comunicativa.
- Na dimensión funcional o propósito é diseccionar as distintas tarefas que acometen os responsables dos gabinetes dos concellos galegos, para catalogar o lugar que ocupan a redacción de información, os fluxos informativos cos xornalistas dos medios ou tamén outros labores incipientes, como os contidos *web*. Intentaremos esclarecer si se constata mestura e aglutinación de cometidos.
- Outra meta que tentamos alcanzar baséase en verificar si a xestión comunicativa nos concellos galegos responde a unha planificación estratéxica global e integradora, e si se plasma nun documento. Neste liña, intentaremos comprobar si dispoñen dun plan de comunicación para enfrontar situacións de crise, e si recollen as liñas básicas de actuación nun manual. Asemade, iremos na procura da participación

dos altos mandatarios da institución nesa sistematización programática integral da comunicación a través dos gabinetes.

- Entre as finalidades tamén dispoñemos cotexar a tipoloxía da información que difunden os gabinetes das entidades públicas locais, así como os métodos que utilizan para medir o seu impacto e os seus efectos.
- No remate, intentaremos recoller as tendencias que se anuncian no futuro máis inmediato da comunicación de fonte, nos concellos de Galicia.

1.5.3 Metas programáticas

Sobre a cimentación dos argumentos teóricos e das deducións empíricas, construímos unha proposta comunicativa co obxecto de formular un modelo galego de comunicación municipal, desde unha dobre perspectiva: teórica e práctica.

O propósito é deseñar un método comunicativo estratéxico de xestión sistematizado. Buscamos perfilar unhas liñas básicas sobre as que organizar a estrutura do gabinete de comunicación do concello e establecer un diagrama funcional de aplicación práctica, que recolla os distintos niveis e áreas de competencia. O enfoque encádrase para conseguir unha imaxe positiva do concello, que o acredite na sociedade como un referente de prestixio e que se manteña no tempo.

Pretendemos, así mesmo, definir un índice de públicos o máis exhaustivo posible e deseñar un plan estratéxico de comunicación global e integral, esquematizado en catro fases operativas, detallando as accións concretas, canalizadas a súa validación na praxe. Perseguimos que a xestión de crise

ocupe un lugar propio. Todo isto coa finalidade de esbozar graficamente unha guía que sintetice os pasos programáticos esenciais, nun marco integral de comunicación estratéxica da institución local.

Por último, presentaremos unhas conclusións do conxunto da investigación co obxectivo de proxectar, desde un gran angular, datos, información, argumentacións e consideracións propias sobre a comunicación de fonte xestionada desde os gabinetes dos concellos galegos. Deste xeito, o pensamento vai orientado á opinión e ao diálogo sobre a complexa arquitectura da comunicación nas institucións locais de Galicia.

1.6 Hipóteses

Nesta investigación analizamos conceptos teóricos sobre a comunicación nas organizacións e institucións. A isto súmase unha proposta de comunicación, máis a realización dunha exploración empírica sobre a conxuntura comunicativa nos concellos galegos a través da xestión dos gabinetes institucionais locais. Como nexo sistematizador de coñecementos formulamos as seguintes hipóteses:

- A base económica dos municipios; a súa dimensión en canto á poboación; a estrutura territorial, e o grupo político que goberna a institución local eríxense como variables que determinan a implantación dos gabinetes de comunicación nos concellos de Galicia, como engrenaxes profesionalizadas de xestión.
- A creación de gabinetes de comunicación segue un avance gradual, fornecéndose e consolidándose nos concellos máis representativos a nivel económico e de poboación. Sen embargo, no conxunto de municipios galegos, a súa presenza non é o suficientemente ampla e cuantiosa, requiríndose unha expansión destes departamentos, que

avalíe a verdadeira afirmación da comunicación institucional nas entidades públicas locais de Galicia.

- A comunicación de fonte desenvólvese nos concellos galegos de forma progresiva, tomando como referente a propagación e o afianzamento dos gabinetes de comunicación en todo tipo de organizacións e entidades, tanto públicas como privadas, a nivel estatal.
- No ámbito das institución públicas, as relacións coa cidadanía concíbense como fundamentais para o recoñecemento social. Sobre esta base, configúranse os gabinetes de comunicación, para divulgar unha información de calidade ao servizo do interese xeral. Estes departamentos enténdense como esenciais para o prestixio da institución local entre os seus públicos.
- A dimensión e estrutura da comunicación institucional local configúrase sobre dúas figuras centrais: o departamento e o director de comunicación, que cobran unha relevancia crecente, pero non exenta de carencias. Neste marco de limitacións, aparecen as dotacións orzamentarias destinadas á actividade de comunicación nos concellos e os recursos humanos. Non ocorre o mesmo co equipamento tecnolóxico que acada cotas apropiadas.
- O enclave e a dependencia orgánica dos gabinetes de comunicación dos concellos de Galicia, así como a diversidade terminolóxica arredor da denominación do posto do responsable do departamento dan conta dunha actividade de carácter inestable, volátil, embarullada, e que precisa perfilar nocións en concordancia co escenario comunicativo actual no eido das institucións.

- Na conformación dos postos de traballo que ocupan os profesionais da comunicación nas entidades públicas municipais atopamos maraña e obstáculos. O seu trazo principal é a eventualidade e a ligazón cos gobernantes, así como a falla de relación contractual coa entidade. Estes baleiros poñen freo e dificultan a profesionalización da comunicación de fonte.
- O labor de comunicación nos concellos galegos require definicións e delimitacións a nivel teórico e tamén académico, onde flúe a consideración dunha formación específica en comunicación institucional. A actividade precisa tamén concreción no contexto laboral, normativo e no propio exercicio práctico nas institucións, para unha verdadeira valoración profesional e social desta modalidade comunicativa, que está varada no plano metafórico.
- O cometido dos profesionais dos gabinetes de comunicación nos concellos galegos desprégase nun amplo abano funcional, no que se empregan ferramentas xornalísticas características da comunicación institucional e instrumentos tecnolóxicos propios da sociedade do coñecemento. Estes apeiros facilitan o labor dos xornalistas das fontes locais, pero non se debe divinizar o seu papel.
- O trazo estratéxico, a redacción de información e as relacións cos xornalistas dos medios ocupan un lugar sobresaínte nas tarefas profesionais, onde se manifestan novos cometidos e actividades complementarias, que non se deben mesturar co labor informativo.
- O director de comunicación diseña estratéxicamente a xestión comunicativa que se concibe e plasma no ámbito interno e externo da institución, para articularse nun plan integral e global de accións

comunicativas coordinadas e coherentes, guiado coa visión dos altos xestores institucionais.

- A planificación da comunicación ordénase en programas estratéxicos, destinados ao públicos tipificados, que deben completarse cun plan de crise. É conveniente que estes plans de acción estean redactados en documentos. A coordinación e coherencia da estratexia comunicativa determina a reputación e o crédito da institución na esfera social de forma sostible no tempo.
- Nas novas que difunden os gabinetes das institucións locais galegas predomina a información sobre a xestión gobernamental e a administrativa. Tamén destaca a presenza preponderante de noticias sobre a actividade do alcalde.
- A eficacia do labor comunicativo dos gabinetes das corporacións locais galegas avalíase cuantitativamente, en base á repercusión das noticias nos medios de comunicación.
- As tendencias do futuro máis inmediato da comunicación nas entidades públicas municipais de Galicia apuntan cara o impulso da actividade. Pero tamén se denota escepticismo, ao observarse que a relevancia que se lle outorga á comunicación de fonte institucional é principalmente hipotética, con ausencias notables de compromisos na realidade -governamentais, académicos ou sectoriais-, que contribúan ao recoñecemento profesional da actividade.

Para propoñer un modelo de comunicación institucional local enunciamos unhas hipóteses concretas que dan coherencia e unidade ao arquetipo.

- A presenza dos gabinetes de comunicación nos concellos galegos e o alcance da súa función cobran un peso crecente, aínda que máis alegórico que real. Obxectivamente atópanse baleiros, que veñen dados pola ausencia dun corpo normativo específico; as carencias dunha formación académica diferenciada nunha especialidade de comunicación institucional ou as insuficientes dotacións orzamentarias nas propias corporacións municipais, entre outros.
- Ao trasladarnos ao outro termo do binomio atopamos que acción programática e a xestión desenvolvida por estes departamentos institucionais no conxunto dos concellos galegos é un campo inexplorado desde o punto de vista científico. Require estímulos empíricos que desemboquen en argumentos e ensinanzas, que contribúan a nutrir o corpo doutrinal e á profesionalización desta disciplina comunicativa.
- A nivel pragmático, a planificación estratéxica comunicativa das institucións públicas locais galegas non acada a envergadura e a valoración necesarias para a consideración profesional da actividade xornalística de fonte. Fanse necesarias medidas de xestión concretas desde a perspectiva governamental, normativa, sectorial ou académica en relación á comunicación institucional.
- Os gabinetes de comunicación deberían constituírse como centros neurálxicos para deseñar e xestionar plans estratéxicos de comunicación globais, integrais e participativos, que contemplan a

xestión de crise, redactados en documentos e destinados a lograr a lexitimación da institución na realidade na que vive.

- O director de comunicación ou *dircom*, un profesional formado en comunicación institucional, ten que desenvolver unha función directiva cardinal e consonancia co alto mandatario institucional, para programar estratexias coordinadas e coherentes de comunicación “total”.
- Os programas estratéxicos de actuación teñen que estruturarse en fases operativas. Estas accións programáticas teñen que conformar un esquema global, integrador, participativo e rigoroso, orientado a acreditar ao concello na sociedade.
- En contacto cos xestores institucionais, estes axiomas de planificación comunicativa disponos e adminístraos estratexicamente o *dircom*. O obxectivo é situar á entidade local nunha posición de lexitimidade social, reputada e duradeira, no espazo de diálogo no que intercambia información cos seus públicos.
- Os públicos, que establecen un vínculo relacional interactivo coa institución, son fundamentais, de aí a importancia da súa clasificación e caracterización, encamiñada á eficacia da estratexia comunicativa.
- As novas tecnoloxías posibilitan un maior rendemento das tarefas comunicativas, pero o labor ético do profesional preparado e acreditado academicamente é crucial. Deste xeito, a configuración de postos laborais, estipulados de forma contractual nun marco regulamentario propio, constitúen o verdadeiro compromiso coa profesionalización da comunicación de fonte institucional. Nestes

puntais radica a valoración e o recoñecemento social da función dos gabinetes de comunicación nas entidades públicas locais.

Estes supostos sustentan a proposta de comunicación que formulamos para os concellos galegos, concibida cun enfoque teórico e tamén cunha proxección e avaliación práctica.

1.7 Metodoloxía

A metodoloxía desta investigación está deseñada en tres unidades. A primeira constitúea o corpo teórico, no que se recollen as teorías e argumentos de acreditados investigadores, analistas e ideólogos da comunicación nas organizacións, tanto no ámbito público como no privado. Afondamos nas achegas que fan fincapé na comunicación nas institucións ou administracións públicas e, sobre todo, nas que se refiren de forma específica á comunicación nas institucións públicas locais, onde referimos as do contexto galego.

Trátase dun método de carácter cualitativo para construír unha base filosófal sólida, con pensamentos teóricos de relevancia neste eido. O obxectivo é adquirir saberes e coñecementos, que nos permitan realizar interpretacións e aportar xuízos propios con criterios solventes.

A bibliografía utilizada neste procedemento é ampla e plural. Manexándose diversos materiais, como libros, revistas, informes, artigos, noticias divulgadas en páxinas *web* ou publicacións electrónicas.

Sobre estes fundamentos teóricos, desenvólvese o segundo patrón metodolóxico, concretado na exploración empírica, cunha dobre vertente de análise: cuantitativa e cualitativa, que pon de relevo o seu valor e solvencia.

Este estudo de campo realizouse mediante unha enquisa de ámbito autonómico, con preguntas abertas e pechadas. A mostra implementouse nos 315 concellos de Galicia, recollendo datos numéricos e información sobre experiencias e ideas, plasmada nas cuestións abertas a anotacións, así como no apartado de comentarios. Trátase dunha observación de carácter inductivo e deductivo, na que se obteñen métricas; na que se relacionan variables de continxencia; e na que se ofrecen interpretacións e argumentos sobre as comprobacións da realidade.

O primeiro paso foi elaborar unha base de datos, na que se relacionan por provincias e por orde alfabética os 315 concellos de Galicia, clasificados nas catro provincias, A Coruña, Lugo, Ourense e Pontevedra. Indícanse os números de teléfono, os correos electrónicos e o nome dos titulares das alcaldías. Estas referencias documentais confirmáronse por teléfono.

A continuación elaborouse unha carta de presentación do proxecto, personalizada co nome de cada mandatario municipal. A carta, acompañada do cuestionario, enviouse por correo electrónico a cada alcalde ou alcaldesa dos 315 concellos galegos.

A información recolleuse coa remisión da enquisa cuberta por correo electrónico. Esta técnica reforzouse con mensaxes vía *e-mail* e con chamadas de teléfono. En moitas delas obtivéronse as testemuñas sobre as indagacións. Aos concellos que non responderon despois de varios contactos, envióselles unha mensaxe final recordatorio.

Dos 315 cuestionarios trasladados ao conxunto dos municipios galegos, responderon 307 e non se recibiu contestación de 8. Desta cifra, 4 corresponden á provincia da Coruña; 1 á provincia de Ourense; e 3 a provincia de Pontevedra. As porcentaxes das respostas que ofrece a mostra, catalogadas por provincias, son as seguintes: na Coruña responderon 90 concellos, que representan unha porcentaxe de case o 96%. En Lugo, deron

conta do cuestionario o total dos 67 concellos, o que supón un 100%. Polo que se refire a Ourense, contestaron a enquisa preto do 99% das entidades locais, xa que só unha non se manifestou. Finalmente, en Pontevedra, a porcentaxe de respostas das mostra sitúase por riba do 95%, ao non dar contestación tres dos concellos enquisados.

Estas cifras constatan a solidez, a rigorosidade, o significado e a validez da mostra, que coincide co universo, amosando case ao completo o amplo e diverso arco que compoñen o as institucións públicas locais galegas, que se analizan en profundidade e cun enfoque múltiple.

No seguinte ciclo os datos procesáronse e codificáronse nunha base de datos, configurando táboas estatísticas para a obtención de métricas e indicadores, a través do programa informático estatístico SPSS para o tratamento de datos. Así mesmo, procedeuse á auscultación e á diagnose interpretativa e analítica das táboas numéricas. Finalmente a análise ilustrouse coa representación en gráficos.

Na terceira unidade metodolóxica da investigación, formulamos unha proposta comunicativa para os concellos de Galicia, a modo de modelo indicativo deseñado desde unha perspectiva teórica e de aplicación práctica. Deseñamos un método comunicativo sistemático de xestión e actuación estratéxica, ao tempo que proxectamos un ideario argumental esquematizado coa intención de aportar coñecementos e consideracións, nun ámbito de pensamento sobre a comunicación de fonte institucional.

Finalmente, referindo o marco metodolóxico xeral, temos que sinalar varios aspectos. En primeiro lugar, a tradución ao galego das citas literais é da autora da tese. Nas referencias textuais nas que se menciona normativa xurídica (leis, decretos e regulamentos), tomada do Boletín Oficial do Estado (BOE), mantense o castelán, a lingua orixinal da publicación. Así mesmo, hai

que sinalar que as citas a pé de páxina, co respectivo emprego de locucións latinas, estrutúranse por capítulos.

CAPÍTULO II

FUNDAMENTOS E PROXECCIÓN DA COMUNICACIÓN NAS ORGANIZACIÓNS

2. UN PUNTO DE PARTIDA HISTÓRICO. OS PRECEDENTES DA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL. PROSPECCIÓN CIENTÍFICA E CONCEPTUAL

2.1 Orixe da comunicación organizacional

No capítulo co que iniciamos o traballo queremos facer un repaso histórico sintetizado da evolución da comunicación organizacional como ferramenta de xestión estratéxica, desde o seu nacemento ata o momento actual.

A comunicación é un símbolo da sociedade desde a orixe da humanidade, é tan inmemorial como o ser humano e emblema da civilización, porque “un individuo non pode non comunicar. (...) . Toda conduta é por si comunicativa. (...). A comunicación é, ante todo, un proceso de intercambio”⁴, sinala Carlos Ongallo, matizando que se trata dunha premisa moi invocada. Pero neste primeiro apartado, vamos reflectir como tiveron que transcorrer moitos séculos para que esa ligazón se fora estreitando e configurando no ámbito das organizacións, para dar paso a unha especialidade profesional, que é obxecto de estudo e práctica desde non hai tantos anos.

Así o presenta Claudia Mellado, cando expresa que “dito aspecto relacional e comunicativo permanece no individuo desde os seus inicios, aínda que, foi moito máis tarde –xa coas teorías administrativas e da organización- cando a súa importancia comezou a considerarse no estudo dos homes nas organizacións”⁵.

⁴ ONGALLO, C. (2007): *Manual de Comunicación. Guía para gestionar el Conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*, Madrid, Editorial Dykinson, pp. 20 e 11.

⁵ MELLADO RUÍZ, C. (2005): *El proceso comunicativo al interior de la pequeña empresa industrial. Clima liderazgo y realidad organizacional*, Salamanca, Publicaciones Universidad Pontificia de Salamanca, p. 25.

A profesora da Universidade de Málaga Ana Almansa Martínez⁶, no seu artigo “Historia de los gabinetes de comunicación en España”, parte desa idea que sitúa a comunicación nos principios do xénero humano e subliña que hai que remontarse aos comezos do século XX para atopar “as primeiras estruturas” que encaixan co que na actualidade coñecemos como gabinete de comunicación, así como ao comezo da “especialización” e consideración da actividade que desenvolven.

Segundo describe Carlos Sotelo Enríquez⁷ no capítulo “Historia de la gestión de la comunicación en las organizaciones”, enmarcado na obra *Gestión de la comunicación en las organizaciones*, coordinada por José Carlos Losada Díaz, o fenómeno da comunicación organizacional como profesión deuse nos “países de réxime democrático liberal” desde primeiros do século XX, aínda que apunta que “se poden encontrar precedentes” no século XIX.

Sotelo Enríquez destaca a visión que mantén que esta disciplina naceu en Estados Unidos nos primeiros anos do século XX, cando comeza a aplicación desta actividade de forma pioneira arredor da *Publicity* e das relacións públicas, primordialmente, no sector privado. Sen embargo, o autor tamén pon de manifesto outras teorías que estenden o ámbito das súas raíces a outros países democráticos. Neste sentido, evidencia que “a xestión da comunicación nas organizacións xurdiu de maneira paralela en todo o mundo occidental, aínda que hai diferencias entre nacións, dependendo da súa evolución política e económica”⁸.

⁶ ALMANSA MARTÍNEZ, A. (2004): “Historia de los gabinetes de comunicación en España”, en *Revista Historia y Comunicación Social* (en liña), 2004, 9, 5-21, p. 6. Recuperado o 3 de maio de 2010 de <http://www.ucm.es/BUCM/revistas/inf/11370734/articulos/HICS0404110005A.PDF>

⁷ SOTELO ENRÍQUEZ, C. (2004): “Historia de la gestión de la comunicación en las organizaciones”, en LOSADA DÍAZ, J. C. (Coord.) (2004): *Gestión de la comunicación en las organizaciones*, Barcelona, Ariel, p. 35.

⁸ *Ibíd.*

O xurdimento da comunicación institucional localízase nos Estados Unidos, país precursor, onde comeza a aplicarse esta actividade a comezos do século XX, tal e como sinalan Tomás Frutos e Marín Conesa⁹, na súa publicación “Las relaciones con los medios: el funcionamiento de los gabinetes de prensa”. Os autores fan referencia a Ivy Ledbetter Lee, que en 1906 crea a imaxe corporativa das empresas de John D. Rockefeller. Na mesma liña maniféstase Fernando Martín Martín¹⁰, no seu libro *Comunicación empresarial e institucional*, onde subscribe que Estados Unidos é o país máis adiantado en canto ao emprazamento e aplicación da comunicación organizacional. Martín refírese ao traballo de Lee, en colaboración con George Greel e Bernays, para mellorar a imaxe pública do Grupo Rockefeller.

En canto aos inicios da comunicación organizacional nos países de Europa Occidental, a idea máis estendida é que non son tan copiosos nin valiosos como nos Estados Unidos. A maioría dos estudos plasman que a comunicación organizacional non se desprega e, sobre todo, non madura, ata despois da Segunda Guerra Mundial. Sen embargo, investigacións posteriores sacan a luz a existencia de experiencias -principalmente en Alemaña-, que poñen de relevo que os precedentes da comunicación organizacional en Europa teñen un percorrido meritorio, contribuíndo ao desenvolvemento da profesión, como se desprende da obra de Sotelo Enríquez¹¹.

Txema Ramírez realiza aportes teóricos que revelan que este fenómeno tamén comeza a deixar as súas pegadas en Europa nas primeiras décadas do século XX. Ramírez da conta dun congreso de socioloxía celebrado na

⁹ TOMÁS FRUTOS, J., e MARÍN CONESA, A. M. (2006): “Las relaciones con los medios: el funcionamiento de los gabinetes de prensa” (en liña), en www.infoamerica.org. *El Portal de la Comunicación*, p. 9. Recuperado o 3 de maio de 2010 de <http://www.um.es/campusdigital/cultura/gabinetes/prensa.htm>

¹⁰ MARTÍN MARTÍN, F. (2006): *Comunicación empresarial e institucional*, Madrid, Editorial Universitas, p. 25.

¹¹ SOTELO ENRÍQUEZ, C.: Op. cit., p. 42.

cidade alemá de Tubinga, a finais dos anos vinte que -segundo explica-, significou:

(...) que se tratara por primeira vez de forma científica, esta cuestión (...) e a introducción das técnicas de relacións públicas entre cargos públicos, partidos políticos e organizacións de todo tipo. O fenómeno causou xa por entóns perplexidade e reaccións encontradas, como a de C. Brinkman, que en 1931 chegou a contraponer o fenómeno das Oficinas de Prensa –publicística de oficio denominábo- ao da prensa libre¹².

Neste contexto, Sotelo Enríquez subliña que, a pesar da importancia que cobra a exploración deses referentes, as principais entregas da comunicación organizacional en Europa “cínguense á propaganda política e aos primeiros servizos de información das Administracións Públicas. Por isto cabe afirmar que os primeiros pasos xurdiron aquí gracias á iniciativa pública”¹³. O posterior avance vén potenciado polo fervor político do momento e o auxe da propaganda política, coincidindo coas dúas guerras mundiais, que supuxeron un impulso básico para o despegue da actividade nas etapas posteriores, segundo explica este autor.

Seguindo esta liña de exposición, Sotelo Enríquez fai referencia a unha serie de factores que inflúen no arranque e na expansión da comunicación organizacional, que en España ten os seus prolegómenos nos anos 50, mentres que o seu ascenso dáse a finais dos anos 60, segundo constata a profesora Ana Almansa Martínez, que afirma: “En España iníciase a actividade de relacións públicas nos anos 50 y sitúanse os primeiros recoñecementos da necesidade comunicativa a finais da década dos 60, tras a época desarrollista na economía española”¹⁴.

En canto aos factores¹⁵ que menciona Sotelo en relación ao avance da comunicación organizacional, o autor enmárcaos nunha etapa que vai desde

¹² RAMÍREZ, T. (1995): *Gabinetes de comunicación. Funciones, disfunciones e incidencia*, Barcelona, Bosch Comunicación, p. 31.

¹³ SOTELO ENRÍQUEZ, C.: Op. cit., pp. 42-43.

¹⁴ ALMANSA MARTÍNEZ, A.: “Historia de los gabinetes de ...”, art. cit., p. 8.

¹⁵ SOTELO ENRÍQUEZ, C.: Op. cit., pp. 36-37.

finais do século XIX, pero sobre todo, sitúaos no século XX, en concreto despois da Segunda Guerra Mundial, que tivo lugar entre 1939 e 1945. Neste marco, nomea, en primeiro lugar, o recoñecemento do Dereito Universal á Información. A liberdade de expresión é recoñecida nos países occidentais como un dereito fundamental dos cidadáns, que ademais son sabedores de que si a comunicación de ideas se planificada é máis efectiva. Este feito trasládase ás institucións e ás organizacións.

Outro aspecto -seguindo a obra do devandito teórico-, é que o ámbito dos medios de comunicación convértese no foro de debate dos asuntos públicos, así como en escenario para a consideración e proxección social. A necesidade de estar presente no espazo mediático leva consigo a formulación de plans e tácticas comunicativos.

Sotelo tamén considera esencial na aparición da comunicación institucional a consolidación democrática das sociedades occidentais, nos últimos 50 anos do século que rematou e, en consecuencia, a participación directa dos cidadáns na toma de decisións nos grandes temas públicos. É dicir, o fornecemento da “sociedade civil” fronte ao poder político, relixioso, económico...

Tamén contamos, segundo o devandito autor, coa implantación da economía de mercado asociada ao expoñente da comunicación comercial, onde se engloban conceptos como publicidade, marca, identidade corporativa, imaxe... Todo isto unido ao compromiso social das organizacións, que asumen a comunicación como a mellor fórmula para obter prestixio e consideración social. O diálogo cos públicos é na actualidade a esencia da xestión comunicativa, conclúe Sotelo Enríquez¹⁶ en relación aos condicionantes que impulsan a comunicación organizacional.

¹⁶ *Ibíd.*

Neste marco, Txema Ramírez¹⁷ plasma dúas consideracións opostas en canto á aparición dos gabinetes de comunicación. Entre os que sosteñen a primeira, está o catedrático Pere Oriol Costa i Badía, que defende que foi a propia “demanda social” xerada polo predominio da economía de mercado a que deu lugar á aparición de oficinas de comunicación, vinculada ao que Oriol denomina predominio do “*marketing* social”.

Así mesmo o recollen Juan Tomás de Frutos e Ana María Marín Conesa, que aluden ao outro grupo de teóricos, que tamén menciona Ramírez. Apunta o Doutor da Universidade do País Vasco¹⁸ que, estes autores, encabezados polo sociólogo Jesús Ibáñez, sitúan a orixe desta actividade profesional no ámbito das relacións públicas. Asocian o seu nacemento á necesidade de sectores cun alto nivel económico nos Estados Unidos, nas primeiras décadas do século XX. Ramírez nomea ás podentes familias Kennedy e Rockefeller, que durante a Lei Seca (1919-1933) enriquecéronse ilegalmente e tiveron que recorrer ás relacións públicas para mellorar a súa danada imaxe.

Ana Almansa tamén se refire ás diferentes opinións sobre a orixe da comunicación organizacional e pon de relevo que Txema Ramírez só se fai eco de dúas correntes. Para Almansa Martínez, o evidente é que “os gabinetes xorden nunha sociedade na que non basta con ofrecer un produto (chámase servizo ou idea), senón que importan outros aspectos como a imaxe e é necesario transmitir ao noso público unha filosofía (‘a nosa filosofía’)”¹⁹.

Abondando nestes aspectos, anotamos unha apreciación de Berta García Orosa, que alude á falla de consonancia conceptual sobre a comunicación organizacional, o que “denota unha historia de conformación e

¹⁷ RAMÍREZ, T.: Op. cit., pp. 29-30.

¹⁸ *Ibíd.*, p. 30.

¹⁹ ALMANSA MARTÍNEZ, A.: “Historia de los gabinetes de ...”, art. cit., pp. 8-9.

institucionalización da comunicación nas entidades que describiremos desde unha perspectiva máis ampla: a dos sectores sociais máis poderosos de cada época tratando de influír na opinión pública”²⁰.

Continuando o percorrido histórico, obsérvase que na segunda metade do século XIX e nos primeiros anos do XX existe en Estados Unidos un clima favorable para o nacemento da comunicación organizacional maior co doutros países. Así se desprende do traballo de Carlos Sotelo Enríquez²¹, que relata que nos Estados Unidos comeza o percorrido cara as “liberdades informativas” e, sobre todo, prodúcese unha efervescencia política, económica, empresarial e social. As grandes industrias norteamericanas acadan o dominio no mercado con métodos moitas veces indignos que as fan impopulares.

Nese contexto que describe Sotelo²² figura o exemplo -ao que xa aludimos anteriormente-, do empresario John D. Rockefeller, que recorre aos axentes de prensa, que a través dun labor de relacións públicas cos representantes dos medios, conseguen que estes difundan noticias favorables, mellorando a imaxe da súa empresa. Vemos como o arranque da comunicación organizacional aparece ligado aos axentes de relacións públicas (ao fenómeno *Public Relations*), requiridos para transmitir unha imaxe favorable das empresas a través dos medios de comunicación. Desta maneira, a comunicación organizacional dá os primeiros pasos no ámbito empresarial, aínda que tamén se enxergan trazos no eido cultural e no político.

Os conselleiros de relacións públicas ocupábanse basicamente das relacións cos medios para que deran cobertura informativa aos actos, segundo Carlos Sotelo²³, que tamén explica que pouco a pouco foron

²⁰ GARCÍA OROSA, B. (2005): *Los altavoces de la actualidad. Radiografía de los gabinetes de comunicación*, España, Netbiblo, p. 50.

²¹ SOTELO ENRÍQUEZ, C.: Op. cit., pp. 37-41.

²² *Ibidem*.

²³ *Ib.*, p. 40.

engadindo a súa estrutura outras facetas, como a organización de eventos, completando así os seus servizos comunicativos, comenta o autor. A primeira axencia de relacións públicass que se coñece é The Publicity Bureau, fundada en Boston en 1900. Logo está Hill & Knowlton, de 1928, todo un referente nos Estados Unidos e noutros países.

Así mesmo, seguindo as teses de Sotelo, foi nesas décadas da primeira metade do século XX, cando os primeiros profesionais da publicidade (*Publicity*) e das relacións públicas (*Public Relations*) se trasladaron ás organizacións para exercer como responsables de comunicación. Eles son o precedente dos actuais directores de comunicación. Como exemplo, Sotelo Enríquez nomea a Arthur Page, vicepresidente de relacións públicas nos anos 20 na American Telegraph and Telephone, unha das principais empresas da época en EE.UU. Tamén referencia as ideas de Ivy Lee, conselleiro de comunicación de varias compañías, subliñando que sostíña que a actividade comunicativa tiña que ser “unha función directiva mais”²⁴.

Os aportes de Lee tamén os pon de relevo Myriam Rius Mengotti, que lembra a súa “Declaración de Principios” de 1906 que, na súa opinión, segue a ser válida. Rius Mengotti sinala que Lee é considerado o pai das Relacións Públicas e que realizou a “primeira distinción entre Relacións públicas e Publicidade, identificando a necesidade empresarial dunha relación cordial de mutua confianza cos Medios de Comunicación Social”²⁵.

As recomendacións destes pioneiros e a aplicación práctica que fixeron delas deron lugar ás estruturas de comunicación nas institucións públicas. Estes departamentos configúranse como unha nova vertente profesional comunicativa, que se suma á do ámbito empresarial. Evidenciamos, polo tanto, que a orixe da comunicación nas organizacións en Estados Unidos

²⁴ Ib.

²⁵ RIUS MENGOTTI, M. (1994): “Relaciones Públicas con los medios de comunicación: perspectiva empresarial”, en BARQUERO CABRERO, J. D. (Dtor., coord.) (1994): *Manual de Relaciones Públicas Empresariales*, Barcelona, Ediciones gestión 2000, p. 505.

sitúase principalmente no ámbito da empresa privada, máis que nas entidades públicas, aínda que, co tempo, atópanse exemplos salientables no espazo das administracións públicas. Estes antecedentes comunicativos do eido público, ao igual que os do sector privado, tamén se localizan de forma paulatina nos países democráticos occidentais²⁶.

Neste enfoque coincide Antonio Noguero i Grau²⁷ ao sinalar que as relacións públicas iniciáronse nos Estados Unidos, aplicándose primeiro no sector privado e trasladándose, con posterioridade, os modelos ao sector público. Seguindo as mesmas pautas, este proceso evolutivo das relacións públicas dáse a continuación en Europa e máis tarde en España.

Un referente desa administración que recorre á comunicación para relacionarse cos públicos atópase no período presidencial de Franklin Delano Roosevelt, que vai desde 1933 ata 1945. A súa xestión é considerada como un “precedente” das “administracións comunicativas”, no modo no que aínda funcionan na actualidade. Así o describe Jesús Pérez Varela, que recolle que practicou o que se denomina un “auténtico” “presidencialismo comunicativo”.

Puxo en marcha o primeiro boletín de Prensa na Casa Blanca e ampliou o equipo publicitario ao seu servizo. Despregou tal actividade a base de roldas de prensa e emisión de comunicados debidamente estruturados, subministraba tanta información, que os reporteiros non tiñan tempo de acudir a outras fontes²⁸.

Sen embargo, será co remate da Segunda Guerra Mundial, a partir do ano 1945 cando se xeneralizan²⁹ os servizos de comunicación desde a administración cara os cidadáns. O mesmo dato histórico márcao Pérez Varela³⁰, que sostén, que é despois desa contenda, cando nas democracias occidentais as administracións deixan atrás a “propaganda” e o “segredo”,

²⁶ SOTELO ENRÍQUEZ, C.: Op. cit., pp. 40-41.

²⁷ NOGUERO, A. (1995): *La función social de las Relaciones Públicas: Historia, teoría y marco legal*, Barcelona, Editorial ESRP-EUB, pp. 176-179.

²⁸ PÉREZ VARELA, J. (1996): “La comunicación política en el sistema democrático”, en AA.VV. (1996): *La Comunicación Política*, Pontevedra, edita Excm. Diputación de Pontevedra, p. 72.

²⁹ SOTELO ENRÍQUEZ, C.: Op. cit., p. 42.

³⁰ PÉREZ VARELA, J.: “La comunicación política...”, op. cit., pp. 72-73.

para apostar por estruturas comunicativas baseadas na “información” e na “transparencia” para relacionarse cos medios de comunicación.

O ano 1945 tamén é sinalado polo catedrático da Universidade Complutense de Madrid Jesús Timoteo Álvarez³¹ como momento a partir do cal comeza unha etapa que el denomina “Neocapitalismo informativo”, que abrangue ata 1985. Segundo explica, os modelos de comunicación reinantes nese período comezan a cambalearse en 1970, polo incidencia de factores teóricos, políticos e polo empuxe do desenvolvemento tecnolóxico, que desembocará na denominada “sociedade de información”.

Non obstante, nas etapas de conflito, Carlos Sotelo fai referencia a dous casos significativos “polo seu papel dinamizador da práctica da comunicación: trátase dos organismos de propaganda que o Goberno norteamericano puxo en marcha con motivo das dúas guerras mundiais. O Comité de Información Pública (1916-1918) e a Oficina de Información de Guerra (1942-1945)”³². O autor deixa constancia de que estas dúas entidades abriron novas vías profesionais da comunicación nas empresas e nas institucións, contribuíndo a incrementar a consideración social deste labor. Ao mesmo tempo, os dirixentes políticos fixéronse cargo da necesidade de crear un departamento para xestionar a acción comunicativa nas administracións.

Este dinamismo da comunicación na esfera pública é similar en Europa Occidental. Deste modo explícao Carlos Sotelo³³, que subliña que no Reino Unido, en concreto, o percorrido da comunicación organizacional nas administracións públicas foi practicamente o mesmo que o estadounidense, xa que unha figura como Edward Bernays, considerado o pai da profesión por moitos autores, traballou no Comité de Información Pública durante a

³¹ ÁLVAREZ FERNÁNDEZ, J. T. (1992): *Historia y modelos de la comunicación en el siglo XX. El nuevo orden informativo*, Barcelona, Editorial Ariel, S. A., pp. 121-127.

³² SOTELO ENRÍQUEZ, C.: Op. cit., p. 40.

³³ *Ibíd*em, pp. 42-43.

Primeira Guerra Mundial. O analista salienta que fóra deste contexto hai que facer referencia ao instituto Empire Marketing Board, creado no Reino Unido, nos anos vinte, por Sir John Tallents. Esta entidade levou a cabo os primeiros servizos de información pública, converténdose na premisa das actuacións que se plasmaron a partir de 1945.

En resumo, o ámbito da comunicación, vaise activando e desenvolvendo, pero tamén se vai facendo máis complexo. Así se desprende das achegas de Sotelo Enríquez³⁴, onde tamén expresa que os xornalistas non ven con bos ollos a estes novos profesionais que desenvolven unha actividade de relacións públicas que se afirma no panorama comunicativo, apoiando a necesidade das empresas de dar a coñecer os seus produtos e servizos, aumentando así os seus beneficios.

2.1.1 Fundamentos teóricos. Definicións

Constátase que o xerme da comunicación organizacional predece con forza nos Estados Unidos, porque é neste país onde primeiro se analiza esta actividade, non só a nivel práctico, senón tamén teórico. Estados Unidos marca a pauta en canto a formación académica, cunha importante bibliografía sobre a aparición desta modalidade comunicativa, que ten como detonante as relacións públicas. Neste punto, podemos afirmar, que a comunicación organizacional naceu, por tanto, como unha materia asociada ás relacións públicas tradicionais³⁵.

Un precedente significativo no eido pedagóxico xornalístico é a creación, en 1903, da primeira Escola de Xornalismo profesional na Universidade de Columbia, en *New York*, por parte do xornalista húngaro Joseph Pulitzer, que tamén dá nome aos premios profesionais, vixentes na actualidade. Estes acontecementos son un revulsivo para a solidez e o recoñecemento

³⁴ Ib., pp. 39-41.

³⁵ Ib., pp. 37 e 42.

da profesión xornalística, que xira en torno o labor que se desenvolve na prensa diaria³⁶. Paralelamente, tamén se afianza a actividade comunicativa nas diversas organizacións, pero o seu avance non vai parello á consideración social e profesional, de aí que, aparezan os primeiros intentos teóricos de normalizar e “dignificar” esta nova profesión, fundamental na sociedade. Trátase de demostrar que avanza transmitindo mensaxes empresariais para atender unha demanda dos cidadáns, pero traballando sobre os piares do xornalismo³⁷.

Nesa liña, cómpre salientar as consideracións de Ivy Lee, que puxo en práctica esas ideas no exercicio do seu labor, contribuíndo á valoración e a “profesionalización” da comunicación nas organizacións. Lee non realizou apenas textos escritos, a súa valía reside en instaurar a aplicación dos preceptos xornalísticos (noticiabilidade, veracidade, obxectividade, precisión, interese público...) na práctica profesional do traballo comunicativo desde as organizacións, como explica Sotelo Enríquez³⁸.

De maneira semellante maniféstase Fernando Martín Martín, que sinala que Estados Unidos é o país pioneiro na aplicación profesional da comunicación organizacional, co labor de Ivy Ledbetter Lee que “soupo vislumbrar, co seu enfoque informativo, a importancia que tiña a Comunicación Empresarial (Corporativa) e Institucional e Relacións Públicas”³⁹. Martín tamén se refire ao profesor de Socioloxía da Universidade de *New York* Edward L. Bernays, “quen publicou o primeiro libro universitario sobre esta importante materia comunicativa”⁴⁰. A Edward Bernays debemos, por tanto, os primeiros aportes teóricos e científicos, coa súa obra *Cristalizando la Opinión Pública* (1923).

³⁶ MARTÍN MARTÍN, F.: Op. cit., p. 24.

³⁷ SOTELO ENRÍQUEZ, C.: Op. cit., pp. 41-42.

³⁸ *Ibíd.*, p. 41.

³⁹ MARTÍN MARTÍN, F.: Op. cit., p. 25. Martín (2006:38-39) refírese a Ivy Lee como o “pai da Comunicación Empresarial –Corporativa- e Institucional e das Relacións Públicas, que ofreceu a primeira contribución seria ao corpo teórico e técnico desta actividade comunicativa, separando claramente o que é Información da Publicidade”, coa colaboración de Creel.

⁴⁰ *Ibíd.*

Sobre Bernays, Carlos Sotelo subliña a súa tese de que “A democratización conduce a que todas as organizacións deban xustificar socialmente a súa actividade. Dita xustificación conséguese obtendo a aprobación da opinión pública, representante do sentir xeral dos cidadáns”⁴¹.

Como se observa nas obras de Martín e de Sotelo, Bernays foi pioneiro en teoría e en ciencia, definiu a actividade como relacións públicas, acuñando este termo xa coincidindo co establecemento destas axencias. A súa contribución é vital. A el debemos as primeiras teorías e investigacións, que na comunicación organizacional podemos dicir que afloraron con rapidez.

En síntese, o xerme púxoo Ivy Lee, que xunto co George Creel, sinalou que “o labor que desenvolvemos en nome das empresas e institucións consiste en facilitar á prensa e ao público dos Estados Unidos materia informativa, rápida e precisa sobre todo asunto cuxo valor e interese lle faga merecedor de ser coñecido por eles”⁴², como escribe o profesor Martín. Logo temos os aportes teóricos de Bernays. Sobre este autor convén sinalar que as teorías que plasmou sobre as estratexias de comunicación, realizadas polos conselleiros de relacións públicas para incrementar a competitividade, seguen a ser un referente. As fases⁴³ que sinalou para desenvolver un plan de comunicación coa finalidade de que unha organización teña o apoio da opinión pública seguen hoxe viventes: identificar necesidades, definir públicos, determinar accións comunicativas a desenvolver e avaliación dos resultados.

Recolle Sotelo Enríquez⁴⁴ que, ata o ano 1945, estes pioneiros foron construíndo os piares a nivel práctico e científico da comunicación organizacional nos Estados Unidos, onde paulatinamente foron aparecendo

⁴¹ SOTELO ENRÍQUEZ, C.: Op. cit., p. 41.

⁴² MARTÍN MARTÍN, F.: Op. cit., p. 39.

⁴³ SOTELO ENRÍQUEZ, C.: Op. cit., p. 42.

⁴⁴ *Ibídem*.

as primeiras obras, asociacións profesionais e cursos. A actividade penetraba nas organizacións, pero a súa consolidación non se produciu ata despois da Segunda Guerra Mundial, foi entón cando a disciplina proliferou por todo o país e se estendeu a outros lados.

O doutor da Universidade de Santiago de Compostela Luís Celeiro Álvarez⁴⁵, no seu artigo “A comunicación na empresa e na institución”, refírese ao desenvolvemento da investigación en comunicación organizacional, sobre a que “proliferan” os estudos despois da Segunda Guerra Mundial. Celeiro sinala cinco etapas desde a década dos 40 ata a dos 90, baseándose na recompilación realizada por Carlos Collado e Gordon L. Dahnke.

Dun modo similar, Berta García Orosa interpreta que a maioría dos autores coincide en destacar a expansión en Europa da comunicación organizacional despois da Segunda Guerra Mundial “por dous factores: dunha banda, as multinacionais norteamericanas que exportaban, entre outros, os departamentos de comunicación; doutra, a experiencia acumulada durante os anos de contenda polas institucións públicas”⁴⁶.

Entre as reflexións teóricas que foron xurdindo atópanse as de James E. Grunig e Hunt, nos anos 80. Anota Sotelo⁴⁷ que estes autores falan de “catro modelos”, entre eles o de Información Pública, onde establecen que os comunicadores das organizacións son “xornalistas corporativos” que divulgan información seguindo pautas xornalísticas. Grunig e Hunt, cun gran peso académico, asentan unha teoría “sistemática” na que a comunicación organizacional é unha “ciencia social” que trata de adaptar a personalidade das entidades ás circunstancias e á demanda social, para lograr o maior

⁴⁵ CELEIRO ÁLVAREZ, L. (2000): “A comunicación na empresa e na institución”, en ÁLVAREZ SOUSA, A. (Coord.) (2000): *Realidade social galega. (Homenaxe a J. L. Sequeiros Tizón)*, Vigo, Ir Indo Edicións, 35-52, p. 50.

⁴⁶ GARCÍA OROSA, B.: *Los altavoces de la actualidad...*, op. cit., p. 57.

⁴⁷ SOTELO ENRÍQUEZ, C.: Op. cit., pp. 41, 48 e 49.

equilibrio co espazo no que se desenvolven -apunta Sotelo⁴⁸-, para quen os conceptos destes autores son os que posúen maior aprobación para explicar a esencia da comunicación organizacional.

Referindo as propias teses de Grunig e Hunt, constatamos que os catro modelos de relacións públicas que establecen son: axente de prensa/*publicity*; información pública; asimétrico bidireccional; simétrico bidireccional, con comprensión mutua, entendemento mutuo. Para estes teóricos, no último modelo é onde se da ese labor de comprensión:

(...) os relacións públicas serven de mediadores entre as organizacións e os seus públicos. O seu obxectivo é unha comprensión mutua entre ambos. Estes profesionais, que tamén poden empregar a teoría e os métodos das ciencias sociais, acostuman a utilizar teorías da comunicación, antes que teorías da persuasión para a planificación e a avaliación das Relacións Públicas⁴⁹.

Co avance do século XX, descubrimos outras filosofías, como as de Leonard Doob e Harold Lasswell, que ofrecen a súa visión sobre a propaganda política. Realízanse os primeiros análises sobre a comunicación interna e, a medida que se suceden as etapas, establécense conceptos como a Dirección de Comunicación, a Imaxe corporativa ou a Reputación corporativa, como sinala Carlos Sotelo⁵⁰.

Neste marco, Marisa del Pozo Lite⁵¹ analiza o percorrido histórico doutrinal da comunicación organizacional, sobre a base do estudo do comportamento humano nas organizacións, que da lugar a distintas teorías e escolas enmarcadas en etapas temporais sucesivas. Sinala que desde finais do século XIX e principios do XX a comunicación desenvólvese arredor da Teoría Clásica, representada polo pensamento de Frederick W. Taylor (1856-1915); Max Weber (1864-1920) e Henry Fayol (1841-1930). Solapándose neste período xorde a Teoría Humanista ou escola das

⁴⁸ Ibídem, p. 49.

⁴⁹ GRUNIG, J. e HUNT, T. (2003): *Dirección de Relacións Públicas*, Barcelona, Gestión 2000.com (edición adaptada por Jordi Xifra), p. 74.

⁵⁰ SOTELLO ENRÍQUEZ, C.: Op. cit., pp. 45, 46 e 53.

⁵¹ DEL POZO LITE, M.(1997): *Cultura empresarial y comunicación interna. Su influencia en la Gestión estratégica*, Madrid, Editorial Fragua, pp. 85-103

Relacións Humanas (1920-1932), cuxo máximo expoñente é Elton Mayo. A partir deste momento e ata mediados dos 50, localízanse a Escola Behaviorista, así como as teses de Mari Parker Follet e Chester I. Barnard. Tras elas, aparecen os principios da Teoría das Motivacións, presentados por Herzberg, Maslow e McGregor.

Seguindo co relatorio de Del Pozo Lite⁵², desde a metade do decenio dos 50, abórdase a Teoría Sistémica, integradora de diversas formulacións, como as de Shannon, Weaver e Wiener, e onde despuntan os postulados de Bertalanffy e Ashby. Esta Teoría de Sistemas complétase cos enfoques de Katz e Kahn, para dar paso, a continuación a nova filosofía da Teoría da Contingencia, onde ofrecen as súas perspectivas Burns, Stalker, Lawrence e Lorsch. Na última fase, cun arco que se traza desde mediados dos sesenta, os setenta e os oitenta, Del Pozo encadra os principios do *management*, expresados por autores como Drucker e Weick, e sobre os que se van configurando as visións máis actuais da comunicación nas organizacións.

Esta liña de relatorio tamén a explora Fernando Martín Martín⁵³, que esmiúza a “evolución histórica” da comunicación nas empresas e institucións, onde xorden diversas “Teorías” a principios do século XX, tanto nos Estados Unidos como en Europa occidental que “procuran dilucidar a súa verdadeira definición e aplicación profesional, contando con ese dobre enfoque informativo e publicitario que conforma a Comunicación”⁵⁴. Afondando neste tema, Martín⁵⁵ aborda desde unha óptica “informativa” as “fontes” teóricas da comunicación nas organizacións, poñendo de relevo distintas visións de pensamento que prosperan nunha historia recente e que, segundo anota, son:

- As investigacións de Taylor, Fayol e Weber.

⁵² *Ibíd.*, pp. 104-112.

⁵³ MARTÍN MARTÍN, F.: *Op. cit.*, pp. 23 e 26.

⁵⁴ *Ibíd.*, p. 26.

⁵⁵ *Ib.*, pp. 26-29 e 33-45.

- Teses clásicas e humanísticas.
- As teorías de Jablin e Galbraith:
 - Na década dos 40 ou era da información.
 - A década dos 50-60, coa Comunicación descendente.
 - A década dos 70, coas redes comunicacionais.
 - As décadas dos 80-90, marcadas polos ambientes, as redes de comunicación e as novas tecnoloxías. A comunicación establécese de maneira circular ou horizontal.
 - Os inicios de 2000, caracterizados polo desenvolvemento das novas tecnoloxías da comunicación e da informática. Proliferan as *webs*; as bitácoras e os correos electrónicos.

Asemade, Fernando Martín, que tamén menciona fontes xurídicas, di que neses últimos decenios dos noventa e nos primeiros anos da década de 2000 é cando emerxen filosofías e conceptos como os de imaxe, identidade, cultura corporativa ou institucional. Tamén Sotelo fala de Comunicación Corporativa (Heath, 1996); Reputación Corporativa (Fonbrum, 1996); ou Imaxe Corporativa (Villafañe, 1998)⁵⁶.

As perspectivas teóricas tamén as plasma Antonio Lucas Marín⁵⁷, que menciona tres “Escolas Principais da Conduta Organizacional”. A primeira é a Escola Clásica, na que inclúe as teorías de Frederick W. Taylor, Henry Fayol e Max Weber. A dirección da comunicación é vertical, de arriba cara abaixo, cara os traballadores. Despois sinala a Escola de Relacións Humanas, a partir dos anos 30, onde figuran as ideas de Chester I. Barnard, Elton Mayo, Maslow, Kurt Lewin, Herzberg ou MacGregor. As fluxos da comunicación discorren vertical e horizontalmente dentro da organización. Finalmente, cita a aparición, nos anos 60, da Escola Sistémica, coas teses de Bertalanffy, que concibe á organización como un sistema aberto, que se

⁵⁶ SOTELO ENRÍQUEZ, C.: Op. cit., p. 53.

⁵⁷ LUCAS MARÍN, A. (1997): *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*, Barcelona, Bosch Comunicación, pp. 47-61 e 66.

relaciona co entorno mediante interaccións constantes que flúen en todas as direccións. A teoría dos sistemas ten “certo carácter integrador e superador” respecto ás filosofías precedentes, recollendo teses de Taylor, Fayol, Max Weber e Simon, e recompilando tamén sínteses de Mayo, Bernard e Parsons.

En consonancia con estes argumentos, están as consideracións de Abraham Nosnik⁵⁸ Ostrowiak, que fala de catro etapas “desde a teoría clásica ata a teoría continxente da administración”, apoiándose nas doutrinas de Jablin, Peters e Waterman, que configuran o que el denomina o “Progreso no Pensamento Administrativo”. Así, Nosnik establece ata 1930 a Etapa Clásica; desde 1930, 1940, ata mediados dos 50, a Etapa Humanista; e desde 1980 ata a actualidade, a Etapa Continxencias Organizacionais ou de Cambio.

De maneira parecida, Alberto Martínez de Velasco Arellano⁵⁹ condensa os estudos sobre as organizacións en catro correntes “fundamentais”: clásica, humanista, de sistemas e de continxencia. Na teoría de sistemas, rexistra a autores como E. Trist, Daniel Katz e Robert Kahn. Con respecto ao último enfoque da teoría continxente, Martínez de Velasco subliña que “considera que, si ben hai elementos presentes en toda organización, a súa forma, o seu sentido e a súa profundidade dependerán de si son ‘continxentes’ ao tipo de demandas que o medio presenta a distintos tipos de organización”⁶⁰. Nesta escola sitúa a teóricos como Joan Woodward; Tom Burns G. M. Stalker; Paul Lawrence e Jay Lorsch.

⁵⁸ NOSNIK OSTROWIAK, A. (2005): *Culturas organizacionales: origen, consolidación y desarrollo*, España, Netbiblo, pp. 19-20.

⁵⁹ MARTÍNEZ DE VELASCO ARELLANO, A. (2002): “Escuelas del comportamiento organizacional”, en FERNÁNDEZ COLLADO, C. (Coord.) (2002): *La comunicación en las organizaciones*, México, Editorial Trillas, pp. 19 e 28-33.

⁶⁰ *Ibíd*em, p. 32.

Federico Varona⁶¹ é outro autor que extrae algún apunte sobre os modelos teóricos e fala do enfoque funcionalista ou tradicional, centrado na produtividade; da óptica interpretivista, que entende ás organizacións como “culturas, que teñen crenzas e valores propios”; da teoría crítica, que trata a distorsión dos intereses, para rematar cos novos retos teóricos que se abren hoxe en día para a comunicación organizacional.

Retomamos as teses de Lucas Marín, que pon de relevo que nas sociedades modernas emerxen as “sociedades das organizacións porque os verdadeiros protagonistas da acción social non son xa os actores individuais senón os colectivos”⁶². Neste análise, o profesor Lucas Marín entra de cheo na consideración das organizacións, que “viven determinadas pola existencia duns obxectivos comúns dos seus membros, manifestados nun sistema compartido de valores ou, dunha forma máis concreta e precisa, nunha cultura da organización”⁶³, puntualiza o investigador.

Estamos pois, ante o concepto de organización, onde Jordi Xifra⁶⁴, seguindo anotacións de Robbins, recolle que as organizacións establécense como a institución predominante na sociedade contemporánea, imbuíndo e penetrando en todos os aspectos e nocións da comunidade. Apoiándose nas teses de Robbins e desde un prisma sistémico, Xifra define á organización como unha “entidade social” estruturada e “coordinada”, que está “implicada nunha multiplicidade de relacións co entorno” no que opera e co que se relaciona de forma continua, en busca dun “obxectivo común”⁶⁵.

Neste diagrama que estamos trazando, cómpre salientar unha vez máis os razoamentos de Lucas Marín, que partindo da teoría sistémica, e

⁶¹ VARONA MADRID, F. (1999): “La enseñanza de la comunicación empresarial en los Estados Unidos”, en *La Comunicación Interna en España. Guía Oficial 1999* (en liña), Madrid, pp. 32-35. Recuperado o 5 de maio de 2010 de <http://www.sjsu.edu/faculty/fvarona>

⁶² LUCAS MARÍN, A.: Op. cit., p. 44.

⁶³ Ibídem.

⁶⁴ XIFRA, J. (2003): *Teoría y estructura de las relaciones públicas*, Madrid, McGRAW-HILL/Interamericana de España, p. 135.

⁶⁵ XIFRA, J.: *Teoría y estructura de...*, op. cit., p. 136.

concretamente das ideas de Bertalanffy, rexistra que “a mellor representación dunha organización é considerala como un sistema social, facendo, por tanto, fincapé en que estamos ante un todo formado por partes interrelacionadas en equilibrio dinámico”⁶⁶. Para completar esta descrición, Marín engade que “as redes de individuos coordinados espacial e temporalmente aparécense como sistemas sociais ben establecidos, comunmente coñecidos como organizacións”⁶⁷.

Neste contexto doutrinal, cómpre mencionar, pola claridade que aporta, a visión de Manuel Castells, que establece unha demarcación precisa das nocións de organización e institución. Explica así: “Por organizacións entendo sistemas específicos de recursos que se orientan á realización de metas específicas. Por institucións, as organizacións investidas da autoridade necesaria para realizar certas tarefas específicas en nome do conxunto da sociedade”⁶⁸.

Desde o núcleo das correntes teóricas das organizacións, adentrámonos nos modelos que sustentan á comunicación organizacional, institucional, mergulladas nun embrollo conceptual, con diferentes acepcións. Comezamos por salientar as teses de Noguero i Grau, que tamén sintetiza Martín. Noguero realiza unha exploración universal e integradora que entronca a comunicación organizacional coas relacións públicas. Deste xeito, pon de relevo:

As relacións públicas poden ser consideradas como arte e parte da xestión, participan no desenvolvemento da organización social e non son alleas a súa propia evolución (...). A natureza das relacións públicas radica na análise, estudo e desenvolvemento permanente da súa “máxima filosofal”: facelo ben e facelo saber (...). En primeira instancia poderíamos falar de facelo ben igual a socioloxía da organización e facelo saber igual a socioloxía da información/comunicación.⁶⁹

Asemade, Noguero i Grau afirma:

⁶⁶ LUCAS MARÍN, A.: Op. cit., p. 58.

⁶⁷ *Ibíd.*

⁶⁸ CASTELLS, M. (2008): *La era de la información: economía, sociedad y cultura. La sociedad red*, Vol. 1, Madrid, Alianza Editorial, p. 202.

⁶⁹ NOGUERO, A.: Op. cit., pp. 45-47.

As relacións públicas están insertas na política de comunicación da dirección de calquera organización, habida conta que constitúen unha actividade irrenunciable da función de xestión. Correspondendo á actividade e función social das relacións públicas o desenvolvemento dun sentido sistemático e programado, de todo o que entraña e fai referencia á creación e mantemento das relacións comunicativas que toda organización debe establecer co seu medio e os seus públicos –tanto internos como externos-⁷⁰.

As correntes de opinión, as hipóteses, as interpretacións van aparecendo e cristalizando en teorías que abordan a heteroxeneidade de conceptos, para a relevancia da definición e práctica da comunicación nas organizacións. “A comunicación é unha función imprescindible para a dinámica da organización”⁷¹, apostila Luís Celeiro.

En apoio desta apreciación, recollemos un pensamento de Lucas Marín, que baseándose no modelo sistémico das organizacións, pon en valor a relevancia da comunicación:

(...) o seu carácter esencial na organización, que podemos definila como pouco máis que unha forma específica de entrelazar as comunicacións, unha rede máis tupida e interconectada de transporte de información. Este é o momento en que aparece a necesidade de estudar a cultura das organizacións, os comportamentos comúns que a caracterizan e lle dan a súa identidade, e onde teñen tanta importancia as formulacións comunicativas⁷².

Neste marco, Lucas Marín, sobre a base da Teoría de Sistemas, sitúa o punto de partida dos estudos e das investigacións da comunicación organizacional nas “necesidades prácticas e teóricas das organizacións, que se canalizan academicamente por unha dobre vía: nos intentos de mellorar as habilidades comunicativas dos que interveñen nos procesos económicos e na evolución vista das teorías da organización cada vez máis centradas na cultura das organizacións”⁷³.

Co avance científico, emerxe a doutrina da cultura corporativa na comunicación nas organizacións, onde xogan un papel fundamental as

⁷⁰ *Ibídem*, p. 47.

⁷¹ CELEIRO ÁLVAREZ, L.: “A comunicación na empresa...”, art. cit., p. 43.

⁷² LUCAS MARÍN, A.: Op. cit., p. 59.

⁷³ *Ibídem*, p. 101.

interpretacións simbólicas dos membros da organización como colectivo que comparte un obxectivo⁷⁴. Neste ideario converxe un pensamento do catedrático Justo Villafañe Gallego, que entende a “Cultura Corporativa” como “o proceso de construción social da identidade da organización, é dicir, da asunción de significados”⁷⁵.

Observamos un proceso teórico complexo da comunicación nas organizacións. Neste curso, despunta a noción de Villafañe⁷⁶ sobre o *management* empresarial, un “deseño estratéxico” e global ligado á imaxe corporativa, que integra todas as políticas da empresa: comunicativas, de identidade visual, comerciais, financeiras, culturais... e tamén os “activos invisibles”. Segundo o autor, a coordinación de todos estes elementos determina unha “Imaxe Positiva” da empresa. Dentro deste espazo, Justo Villafañe⁷⁷ introduce, así mesmo, a filosofía do *Corporate*, para fundir a xestión comunicativa e máis a da imaxe corporativa. Trátase dun termo que el defende e preserva para referirse á xestión empresarial e ao que lle da unha continuidade nos informes dirixidos e coordinados por el anualmente sobre *El Estado de la Publicidad y el Corporate en España*. Estes estudos divulgados en anuarios pasaron a denominarse, desde o ano 2005, La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica, como sinala o propio Villafañe: “O primeiro cambio do anuario é no seu título, que desde esta edición de 2005 pasará a denominarse informe anual sobre *La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*”⁷⁸.

⁷⁴ LOSADA DÍAZ, J. C. (2002): *Prensa e imagen corporativa en la universidad: los públicos internos*, Murcia, Quaderna Editorial - Interlibro, Universidad Católica San Antonio, pp. 40-58.

⁷⁵ VILLAFANE, J. (1998): *Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen en las empresas*, Madrid, Ediciones Pirámide, S. A., p. 144.

⁷⁶ *Ibíd*em, pp. 32-36.

⁷⁷ VILLAFANE, J. (1999): *La gestión profesional de la imagen corporativa*, Madrid, Ediciones Pirámide, S. A., p. 12.

⁷⁸ VILLAFANE, J. (2005): “Presentación”, en VILLAFANE, J. (Dtor.) (2005): *2005 Informe anual. La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*, Madrid, Ediciones Pirámide, p. 9.

Na evolución das teorías da comunicación nas organizacións e enlazando coa ideas do *management* e do *corporate* de Villafañe, cómpre salientar as teses do comunicólogo Joan Costa, actuais e asentadas na economía da información, onde emerxe a súa novidosa visión do que denomina Comunicación Corporativa. Para definila de forma esquemática, Costa rotula que “é, na súa esencia (...) efecto da integración sinérxica das comunicacións empresariais, a revolución dos Servizos e os seus instrumentos tecnolóxicos”⁷⁹.

En todo este ámbito progresivo de conceptos, filosofías e teorías, ascendemos cos argumentos de Joan Costa, que concibe á organización como un “todo orgánico”, apoiándose na perspectiva “holárquica”, que coroa o pensamento sistémico e descorre pola Teoría da Complexidade de Bertalanffy e Koestler. Desde esta óptica, entende á organización como:

(...) un sistema vivo e respirante que integra a persoas e se integra nun contexto social máis vasto e complexo. Que actúa en relación a ese contexto, que é a súa propia estrutura interna e a estrutura externa. Que desenvolve unha conduta funcional e que establece coas persoas e coas institucións relacións e ataduras. As cales, está moi claro, só son posibles pola comunicación.⁸⁰

Nesta atmosfera, é cando aflora a Comunicación Corporativa, como unha función estratéxica, integral, integradora, total, global, interactiva, coordinada, “holista”, que atravesa o “corpus” da organización. Desta maneira, maniféstase Costa con respecto a este novo paradigma comunicativo.

Así, a comunicación corporativa nas súas diversas e coordinadas facetas (identidade, cultura, imaxe) e nos seus diferentes niveis (interna/externa, institucional/comercial), influiría na concepción enteira da organización e do negocio. E conduciría por extensión a un *management* corporativo. Será entón cando a mentalidade corporatista será unha actitude asumida: unha actitude realmente holista.⁸¹

⁷⁹ COSTA, J. (1995): *Comunicación Corporativa y la Revolución de los Servicios*, Madrid, Ediciones de las Ciencias Sociales, p. 16.

⁸⁰ *Ibíd.*, p. 252.

⁸¹ *Ib.*, p. 22.

As relacións públicas son o punto de partida da análise que vimos realizando para unha delimitación da noción de comunicación organizacional, corporativa, empresarial, institucional, que se configuran como modalidade profesional e parcela académica. Desde este prisma, Berta García Orosa describe que “as Relacións Públicas convértense coa evolución rexistrada recentemente nunha das actividades clave dos gabinetes de comunicación, eixo central e executor da denominada comunicación organizacional”⁸². Así mesmo, Orosa, doutora da Universidade de Santiago (USC), alude á diferenza que marcan varios autores entre a comunicación empresarial e a comunicación institucional.

Nesta vertente, cobra interese unha consideración doutro doutor da Universidade de Santiago, Luís Celeiro, que ao abordar a relevancia da comunicación empresarial e institucional, sinala a falla de uniformidade conceptual. Celeiro remarca que as actividades comunicativas nas empresas e nas institucións “constitúen un campo de acción importante e expansivo, posto que se trata dun concepto relativamente novo, recente, para o que non existe un consenso pleno no que se refire a súa denominación”⁸³.

Ao fío destas reflexións, relativas á distinción entre comunicación empresarial e institucional, e tendo en conta a disensión en torno aos conceptos, baseada na determinación das diferentes correntes teóricas para denominar a comunicación nas organizacións, queremos sinalar que as diversas terminoloxías (comunicación corporativa, comunicación institucional, comunicación empresarial, relacións públicas, comunicación organizacional) presentan matices e trazos específicos para cada unha delas. Sen embargo, comprobamos que se desenvolven sobre unha base común: a xestión estratéxica, global, integradora e coordinada da comunicación, á que logo se suman variables segundo as peculiaridades

⁸² GARCÍA OROSA, B.: *Los altavoces de la actualidad...*, op. cit., p. 47.

⁸³ CELEIRO ÁLVAREZ, L.: “A comunicación na empresa...”, art. cit., p. 45.

inherentes a cada organización. A nosa premisa de análise sitúase neste núcleo.

Cremos que a denominación comunicación corporativa é unha expresión máis acorde co marco teórico do momento. Pola súa banda, o termo organizacional é unha expresión máis xenérica e global para abordar ese marco colectivo dominante. A partir de aquí, empregamos todas as variantes terminolóxicas seguindo as teorías dos distintos autores e tendo en conta, precisamente, esas singularidades que configuran a idiosincrasia de cada organización. Como resultado, a investigación que estamos realizando aborda a comunicación institucional, porque os concellos son unha institución pública, que presta un servizo á cidadanía.

Neste marco, queremos subliñar que anotamos a denominación comunicación organizacional a nivel xenérico. Asemade, apoiamos a expresión comunicación corporativa, en liña con Joan Costa, que concibe a organización desde un punto de vista holista, integrador, corporativo (ligado ao *corporate*), onde “a organización e as súas actuación constitúen ‘un todo enteiro’”⁸⁴. Tamén manexamos as designacións de comunicación institucional ou empresarial, segundo se trate dunha institución pública ou dunha empresa privada. Crémolo así, porque consideramos que a evolución da doutrina en torno a esta terminoloxía correspóndese en maior medida coa realidade teórica, estrutural e funcional da materia, así como co exercicio práctico da disciplina. Aínda que recollemos argumentos relevantes de autores que avogan polo enfoque e pola cualificación de relacións públicas, queremos manifestar a nosa postura a prol da comunicación organizacional, corporativa, institucional, que é o caso que nos ocupa. De todas formas, hai retos que afrontar na definición e concreción da materia.

⁸⁴ COSTA, J.: *Comunicación corporativa...*, op. cit., p. 190.

Por exemplo, sobre as distintas interpretacións, José María La Porte decántase pola expresión “comunicación institucional” e subliña que “o elemento integrante, o que permite o estudo da organización desde un plano máis amplo, é a comunicación en xeral, entendida desde a perspectiva das relacións públicas”⁸⁵.

Pascale Weil tamén se inclina pola noción de “comunicación institucional”, que nun ambiente de confusión “foi definida durante moito tempo por oposición á comunicación comercial”⁸⁶. Weil sostén que “mentres que antes se tendía a definir a comunicación institucional a través da mensaxe, é dicir, o OBXECTO do discurso, a partir de agora préstase unha maior atención ao emisor, é dicir, ao SUXEITO do discurso que é a Institución”⁸⁷.

En consonancia con eses pensamentos, amósase José Carlos Losada Díaz, que tamén aposta pola denominación “comunicación institucional”. Sobre esta terminoloxía, o autor considera o seguinte:

(...) recolle dun modo máis adecuado as políticas de comunicación susceptibles de ser optimizadas na dobre dimensión estratéxica e xerencial da organización, desde unha coordinación cabal do conxunto de ferramentas de comunicación a partir da propia identidade institucional, as expectativas dos seus públicos, as demandas do entorno, as percepcións dos membros e os obxectivos institucionais⁸⁸.

Tras esta introspección na que expresamos estes postulados, pasamos a anotar varias descripcións que plasman as diferentes denominacións, que aluden aos matices particulares, atendendo ás concepcións de diferentes teóricos. Unha delas é a que subscribe Joan Costa, para quen “a comunicación corporativa, ligada estreitamente á acción e conducta global da organización, será o vehículo e soporte da calidade do servizo (porque o

⁸⁵ LA PORTE, J. M. (2009): “La comunicación institucional como fundamento integrador”, en MORA, J. M. (Editor) (2009): *10 ensayos de comunicación institucional*, Barañáin (Navarra), Ediciones Universidad de Navarra (EUNSA), pp. 43-44.

⁸⁶ WEIL, P. (2006): *La comunicación global. Comunicación institucional y de gestión*, Barcelona, Paidós Comunicación, Barcelona, p. 25.

⁸⁷ *Ibíd*em, p. 29.

⁸⁸ LOSADA DÍAZ, J. C.: *Op. cit.*, p. 48.

servizo non é outra cousa que comunicación e relación) e ambos o vector da imaxe corporativa”⁸⁹.

Costa argumenta que a comunicación corporativa é holista e integradora, porque comprende unha “totalidade sinérxica”, onde se coordinan, integran e xestionan as distintas formas de comunicación (comercial, institucional, interna, externa...) como un “corpus orgánico” corporativo⁹⁰.

Neste marco, rexistramos unha ampla especificación de Paul Capriotti sobre a comunicación institucional:

Refírese a todas as mensaxes que a organización transmite, mediante as cales se presenta como entidade, como suxeito social, expón argumentos sobre ela e fala como un membro da sociedade. Esta comunicación de carácter institucional realizada por unha organización ten o obxectivo de establecer lazos de comunicación cos diferentes públicos externos cos que se relaciona, non con fins estritamente comerciais, senón máis ben coa intención de xerar unha credibilidade e confianza nos públicos, logrando a aceptación da organización a nivel social. Este sería o caso da comunicación coa comunidade na que está instalada, cos medios de comunicación, cos axentes sociais, etc. Nela estarían enmarcadas todas as accións vinculadas ás relacións públicas: relación cos medios de comunicación, comunicación de actos e actividades institucionais, publicidade institucional, etc..⁹¹.

Outra definición que encaixa no estudo que desenvolvemos sobre comunicación institucional é a que detalla La Porte (2002), que interpreta a comunicación institucional deste xeito:

(...) tipo de comunicación realizada de modo organizado por unha institución ou os seus representantes, e dirixida ás persoas e grupos do entorno social no que se desenvolve a súa actividade. Ten como obxectivo establecer relacións de calidade entre a institución e os públicos con que se relaciona, e adquirir unha notoriedade social e imaxe pública adecuadas os seus fins e actividades⁹².

En liña con estas descricións, anotamos a delimitación conceptual de Ángel Losada Vázquez, coa que coincidimos nesta investigación, polo seu carácter global, integrando os aspectos de xestión e estratexia comunicativa a nivel interno e externo. Detalla de forma textual:

Entendemos por Comunicación Institucional o conxunto de relacións que se estende a todos os ámbitos de interacción organizacional e que se desenvolve como

⁸⁹ COSTA, J.: *Comunicación corporativa...*, op. cit., p. 141.

⁹⁰ *Ibídem*, p. 136.

⁹¹ CAPRIOTTI, P. (1999): *Planificación estratégica de la imagen corporativa*, Barcelona, Ariel Comunicación, p. 86.

⁹² LA PORTE, J. M. (2009): Op. cit., p. 45.

expresión oficial e intencional da institución –en calidade de actor recoñecible dos procesos de comunicación- a través da integración de todos os medios ao seu alcance para facilitar o seu propio funcionamento interno e favorecer a creación dunha determinada Imaxe Pública que resulte da difusión dunha personalidade definida en congruencia coa súa propia realidade, as súas expectativas e obxectivos, coas percepcións dos seus membros e as demandas do entorno.⁹³

En relación a esta variedade terminolóxica, rexistramos o razoamento de Juan Carlos Arranz que, para referirse á comunicación nas organizacións, asenta a expresión “comunicación empresarial”. Arranz defínea “como o conxunto de conceptos, técnicas e medios a través dos que a empresa se relaciona cos seus diferentes públicos, transmitíndolles unha serie de mensaxes”⁹⁴.

Pola súa banda, Horacio Andrade establece un concepto máis xenérico e global para referirse á comunicación organizacional:

(...) o conxunto de mensaxes que se intercambian entre os integrantes dunha organización, e entre esta e os seus diferentes públicos que teñen no seu entorno. Estas mensaxes circulan en varios niveis e de diversas maneiras. (...). Todas estas variables forman un fenómeno rico e complexo, que no seu conxunto se denomina comunicación organizacional.⁹⁵

Desde a súa óptica, Fernando Martín Martín ofrece unha visión máis ampla e integradora, cun epígrafe que incorpora a “Comunicación Empresarial (Corporativa) e Institucional”, sobre a que determina:

(...) creación, coordinación, análise, desenvolvemento, difusión e control de toda acción de xestión informativa interna e externa (noticia-actualidade), que diariamente se produce nunha empresa ou institución tanto a nivel de actividades, servizos ou produtos, que afecta a un determinado público ou colectivo social, e que se transmite a través dos medios de comunicación propios e externos, para así potenciar a súa Imaxe corporativa/institucional.⁹⁶

O corpo teórico da comunicación organizacional vaise enriquecendo con pensamentos e valoracións dispares. As correntes son diversas e pode que empreguen distinta terminoloxía, pero teñen un denominador común, que

⁹³ LOSADA VÁZQUEZ, A. (1998): *La comunicación institucional en la gestión del cambio. El modelo universitario*, Salamanca, Publicaciones Universidad Pontificia de Salamanca, p. 52.

⁹⁴ ARRANZ, J. C. (1999): “Relaciones Publicas e Identidad Corporativa. Dos historias paralelas”, en BARQUERO CABRERO, J. D. (Coord.) (1999): *Manual de Relaciones Públicas Empresariales e Institucionales*, Barcelona, Gestión 2000, p. 425.

⁹⁵ ANDRADE RODRÍGUEZ, H. (2002): “Definición y alcance de la comunicación organizacional”, en FERNÁNDEZ COLLADO, C. (Coord.) (2002): *La comunicación en las organizaciones*, Editorial Trillas, México, p. 12.

⁹⁶ MARTÍN MARTÍN, F.: Op. cit., p. 31.

consideramos que é o eixo esencial: “A comunicación organizacional é unha función directiva que trata de proxectar a identidade das organizacións na esfera social mediante unha estratexia de comunicación coordinada”⁹⁷, salienta Sotelo Enríquez.

A pesar de que quedan aspectos por concretar, perfiles por definir, achegámonos a unha definición da comunicación organizacional, corporativa, empresarial e institucional, sobre unha base científica cada vez máis compacta, con bibliografía específica sobre esta especialidade. Máis recentemente, a comunicación organizacional, corporativa, institucional comeza a arraigarse nas universidades, nun proceso que na actualidade, en España, concretamente, aínda está inconcluso e resulta insuficiente, como vamos a ir vendo nas páxinas seguintes.

2.1.2 Base científica e académica

Repasando o soporte científico e académico das relacións públicas como precedente da comunicación organizacional, pero centrándonos en España, comprobamos que o primeiro profesor que divulgou ideas sobre as relacións públicas foi Juan Beneyto, que falou por primeira vez desta actividade en 1954 e escribiu o primeiro artigo no ano 1957. A el súmase Jordi Xifra, que aborda a comunicación de masas, e Benito, que trata as comunicacións colectivas. Así o rexistra Noguero i Grau⁹⁸, que tamén menciona o primeiro libro “editado e escrito en España”, no ano 1958, por Luís Marqués Carbó e Luís G. Marqués Canós, co título *Las Relaciones Públicas en el ámbito local*.

Os anos sucesivos, os 60, caracterízanse en España polos primeiros avances das relacións públicas, que se propagan polos distintos territorios, dando lugar, á inauguración das primeiras escolas profesionais, segundo

⁹⁷ SOTELO ENRÍQUEZ, C.: Op. cit., p. 53.

⁹⁸ NOGUERO, A.: Op. cit., pp. 136 e 140-141.

comenta Ana Almansa⁹⁹. A profesora tamén explica que a difusión da actividade deriva en anécdotas e chascarrillos que se publican na prensa e rexistra un exemplo que detalla Barquero Cabrero: “Temos un magnífico despacho no mellor punto da cidade, unha fermosa secretaria e un encargado de Relacións Públicas. E agora, a que nos dedicamos?”¹⁰⁰.

As circunstancias do momento son favorables para que aparezan publicacións como a revista “Relaciones Públicas”, que sae á luz baixo a dirección de Fernando Lozano e que Noguero define como “Unha das pezas documentais coas que se ha de contar para o seguimento de plurais aconteceres na historia das relacións públicas no noso país”¹⁰¹. Este apunte tamén o recolle Ana Almansa.

Na década dos setenta, en España, asistimos a unha atmosfera de desenvolvemento e progreso das relacións públicas, que camiñan con forza na práctica profesional e no ámbito educativo, como fixa a profesora Almansa¹⁰², que amosa outra información de Noguero, relativa ao plan de estudos da Facultade de Ciencias da Información, que aparece nese marco, coa publicación no B.O.E. da Orde do 14/9/1974, pola que se aproba, provisionalmente, o plan de estudos de Ciencias da Información, no que se inclúe a licenciatura de Publicidade e Relacións públicas¹⁰³. José Daniel Barquero Cabrero¹⁰⁴ tamén sinala a creación, en 1974, da Facultade de Ciencias da Información, onde se inserta a carreira de Relacións Públicas.

Nesta liña de exposición, Noguero¹⁰⁵ pon de relevo outras accións que se levaron a cabo, como a de outorgar carácter oficial á Escola Superior de

⁹⁹ ALMANSA MARTÍNEZ, A.: “Historia de los gabinetes de...”, art. cit., pp. 6-7.

¹⁰⁰ BARQUERO CABRERO, J. D. (1999): “Evolución cronológica de la profesión de relaciones públicas en España y los aportes de los más importantes expertos”, en BARQUERO CABRERO, J. D. (Coord.) (1999): *Manual de Relaciones Públicas Empresariales e Institucionales*, Barcelona, Gestión 2000, p. 618.

¹⁰¹ NOGUERO, A.: Op. cit., p. 142.

¹⁰² ALMANSA MARTÍNEZ, A.: “Historia de los gabinetes de...”, art. cit., p. 7.

¹⁰³ NOGUERO, A.: Op. cit., p. 154.

¹⁰⁴ BARQUERO CABRERO, J. D. (1999): Op. cit., p. 631.

¹⁰⁵ NOGUERO, A.: Op. cit., pp. 148 e 155.

Relacións Públicas da Universidade de Barcelona, no ano 1969. Este autor tamén significa a creación do Rexistro Oficial de Técnicos en Relacións Públicas, mediante un decreto do 24 de abril de 1975. Este dato tamén o ofrece Barquero Cabrero¹⁰⁶, que menciona o Decreto 1902/1975, polo que se crea o “primeiro” Rexistro Oficial de Relacións Públicas. Na súa obra, Sotelo Enríquez tamén salienta a preocupación dos profesionais españois por asociarse para dignificar a súa actividade, obxectivo co que impulsaron “un Estatuto Profesional e un Rexistro Oficial de practicantes, paralelo ao que existía xa para xornalistas e publicitarios. Aínda que ambas iniciativas chegaron a aprobarse, o paso a un réxime democrático a partir do 78 deixounas en suspenso”¹⁰⁷, concreta Sotelo.

Retomando as reflexións de Noguero, cómpre mencionar que polo Real Decreto de 3/5/1977 regúlase “el ejercicio de la actividad profesional de las personas inscritas en los Registros Oficiales de Técnicos de Publicidad y de Relaciones Públicas y de los Licenciados en Ciencias de la Información (sección de Publicidad y Relaciones Públicas)”¹⁰⁸, como tamén detalla Almansa Martínez no seu nomeado artigo. Así mesmo, refírese ao tema José Daniel Barquero, que considera a regulación por decreto das Relacións Públicas “un gran paso para o recoñecemento da profesión”¹⁰⁹.

Neste escenario, anotamos unha apreciación de Juan Tomás Frutos e Ana María Marín Conesa¹¹⁰, que puntualizan, que en España, ata finais dos anos noventa, non existían nas universidades e, especificamente, nas facultades de xornalismo, materias que abordaran o tema da comunicación institucional e empresarial, porque se trata dunha ocupación cun recente percorrido a nivel práctico no mercado laboral. Os autores reseñan no seu estudo que na Escola de Xornalismo non se impartía esa asignatura e que, por riba, dábase

¹⁰⁶ BARQUERO CABRERO, J. D. (1999): Op. cit., p. 632.

¹⁰⁷ SOTELO ENRÍQUEZ, C.: Op. cit., p. 45.

¹⁰⁸ NOGUERO, A.: Op. cit., p. 156.

¹⁰⁹ BARQUERO CABRERO, J. D.: Op. cit., p. 634.

¹¹⁰ TOMÁS FRUTOS, J. e MARÍN CONESA, A. M.: Art. cit., pp. 30-31.

unha “deformación”. A expresión gabinete de prensa tiña un carácter despectivo e era considerada polos estudantes como unha vía laboral impropia de xornalistas, case deshonrosa.

En concordancia con estes argumentos, Miguel del Río Martínez¹¹¹ expón, como licenciado en xornalismo e como profesional da comunicación institucional, a falla dunha “formación específica”, as carencias teóricas, a escaseza de bibliografía e de seminarios especializados, coas que se atopou na súa traxectoria. Explica Del Río, que a experiencia da actividade práctica, na que coincidía con outros profesionais, foi a fonte que lle permitiu obter certos “coñecementos”. En resumo, podemos dicir, que a teoría e práctica profesional da comunicación organizacional no camiñaron ao mesmo ritmo.

Inmersos nun panorama caracterizado pola insuficiencia de achegas teóricas e científicas, e no que tampouco existía un marco académico concreto para a aprendizaxe, os primeiros profesionais que traballaron en España nos gabinetes das empresas e das institucións eran, “autodidactas” nesa modalidade comunicativa, que se foron adaptando ao sistema a medida que as ensinanzas na materia se impuñan entre as xeracións vindeiras. Así se extrae do resumo que fan Tomás e Marín, no que tamén sinalan: “Estes novos profesionais encheron un oco e, sen sabelo, abriron de par en par as portas a un novo sector informativo, que agora reclama unha resposta moi concreta do colectivo xornalístico e universitario: a preparación de verdadeiros especialistas na intermediación informativa”¹¹².

Ao déficit de formación universitaria sobre a comunicación nas organizacións referíase Jesús Pérez Varela, no marco dun seminario, celebrado en 1994, sobre os gabinetes de comunicación. Subliñaba Varela:

¹¹¹ DEL RÍO MARTÍNEZ, M. (2001): “De la nota de prensa al gabinete de comunicación en Internet”, en DEL RÍO MARTÍNEZ, M. (Editor) (2001): *Gabinetes de prensa. La comunicación en las instituciones y en las empresas*, Santander, Editor Miguel del Río Martínez, p. 21.

¹¹² TOMÁS FRUTOS, J. e MARÍN CONESA, A. M.: Art. cit., pp. 30-31.

As facultades deben considerar de forma específica a oportunidade de establecer a especialidade de Gabinetes, o xornalismo de ponte ou, alomenos, a de incluír nos seus plans de estudos ensinanzas relacionadas cos mesmos, tal e como xa fixeron algunhas das de máis recente creación.¹¹³

Pérez Varela tamén apuntaba a implantación de cursos de postgrao centrados na comunicación desde os gabinetes e destinados aos licenciados en Ciencias da Información.

Sobre esta cuestión, Fernando Martín Martín¹¹⁴ manifesta, en primeiro lugar, que a actividade de xestión comunicativa desenvolvida desde as empresas, as institucións ou as consultoras externas abre unha nova rota profesional aos “comunicadores” que saen formados das universidades. A continuación, este autor fai un chamamento ao sector universitario, ás asociacións e aos profesionais da comunicación en favor do fornecemento da especialidade comunicativa organizacional. Segundo Martín, o obxectivo é o seguinte:

(...) que cumplamos con máxima transparencia, eficacia e veracidade a nosa función, comunicativa e formativa, apoiándoa na aplicación directa de concretos Códigos ético-deontolóxicos e profesionais, sen esquecer a nosa constante formación por medio de carreiras universitarias con itinerarios diferenciados para cada unha das áreas comunicativas, asignaturas específicas, cursos e master especializados e impartidos por todas e cada unha das actuais corenta Facultades de Comunicación do país, entre públicas e privadas (...).¹¹⁵

Incidindo no tema, Martín avoga asemade polo asociacionismo profesional e pola publicación de artigos, libros, etc., que compacten a base bibliográfica. Todo isto para conseguir:

(...) ser máis respectados por as nosas organizacións, dándolles a coñecer a nosa plural formación (...) e conseguindo xestionar eficientemente a Comunicación interna e externa cara os nosos diferentes públicos interesados, a través desas Direccións de Comunicación ou Consultoras-Axencias como salas de Comunicación on-line abertas e dialogantes.¹¹⁶

¹¹³ PÉREZ VARELA, J. (1996): “Clausura del Seminario”, en Maciá Mercadé, J. (Editor) (1996): *Los gabinetes de prensa, alternativa profesional*, Madrid, Editorial Ciencia 3, Fundación Alfredo Brañas, p. 163.

¹¹⁴ MARTÍN MARTÍN, F.: Op. cit., p. 18

¹¹⁵ Ibídem, pp. 18-19.

¹¹⁶ Ib., p. 19.

Circundando este asunto dunha ensinanza específica en comunicación nas organizacións, atopamos uns pensamentos do profesor Luís Celeiro, que inscribe que se trata dunha “actividade global” que se debe acometer de forma profesional. Avanzando no tema, Celeiro sinala que a tarefa comunicativa organizacional debe ser desenvolvida “por executivos de comunicación que han de posuír autoridade e prestixio, asemade de estaren avalados por unha sólida formación especializada que lles permitirá desenvolver adecuadamente estas funcións.”¹¹⁷.

Para responder a esa carencia académica e a demanda social reinante, as universidades de España foron implantando desde hai uns anos programas e materias especializadas na comunicación institucional e empresarial, como se desprende do traballo de Tomás e Marín.¹¹⁸ Emerxe así unha disciplina nova, unha materia formativa novel, que pouco a pouco vai cubrindo un baleiro académico nas facultades de comunicación españolas.

A través destas reflexións, podemos anotar que a comunicación organizacional, empresarial ou institucional, agremiada nas relacións públicas, vense estudando desde os comezos do século XX, coa conseguinte publicación de textos. Desde non hai moito tempo, a base universitaria tamén se vén ampliando, con académicos da comunicación que imparten materias sobre esta modalidade comunicativa. Sen embargo, o establecemento dunha sección autónoma de ensinanza, de plans de estudos propios ou a configuración de áreas, departamentos, master –e non digamos licenciaturas-, aínda é algo que está discorrendo, en proceso de formulación, estruturación ou consecución. A nivel académico quedan, por tanto, lagoas por cubrir.

Neste punto, facemos eco dunha tese de Juan Manuel Mora, que avoga en favor de que a comunicación organizacional atope o seu sitio, cunha

¹¹⁷ CELEIRO ÁLVAREZ, L.: “A comunicación na empresa...”, art. cit., p. 43.

¹¹⁸ TOMÁS FRUTOS, J. e MARÍN CONESA, A. M.: Art. cit., p. 31.

delimitación axeitada do seu marco teórico, académico e de actuación profesional. Mora sinala que “as facultades de comunicación están facendo un esforzo para entender o novo contexto e para encontrar o lugar das profesións comunicativas”¹¹⁹.

O profesor Mora sostén que tanto a investigación académica como a formación universitaria xogan un papel fundamental para demarcar as diferentes áreas de coñecemento e actividade, propias de disciplinas limítrofes pero non equivalentes. Así, o Profesor defende que “as relacións públicas ou a comunicación institucional fosen un título específico, unha especialización distinta do xornalismo, da publicidade e da ficción; aínda que, como é natural, todas as especialidades compartan algunhas materias. Un título universitario diferencial sería un paso significativo na maduración da profesión”¹²⁰, asegura.

Ao botar unha ollada pola crónica da formación teórica e académica desta especialidade comunicativa en América, o profesor Fernando Martín Martín significa que “tanto nos Estados Unidos de América como no resto de América Latina, á Comunicación Empresarial (Corportiva) e Institucional e ás relacións Públicas, denomínasea, desde o comezo da súa existencia, a principios do século XX, Comunicación organizacional”¹²¹. Aquí, Martín refírese á obra *Handbook Organizational Communication*¹²². Neste Libro, autores como Lyman Porter, Karlene Roberts, Linda Putnam e Fredric Jablin describen a comunicación organizacional. En concreto, Fredric M. Jablin¹²³ refírese á dimensión estrutural da comunicación nas organizacións, á que concibe como un proceso onde xogan un papel relevante as asimilacións de

¹¹⁹ MORA, J. M. (2009): “Introducción. Nuevos desafíos para una profesión centenaria”, en MORA, J. M. (Editor) (2009): *10 ensayos de comunicación institucional*, Barañáin (Navarra), Ediciones Universidad de Navarra (EUNSA), p. 17.

¹²⁰ *Ibíd.*, p. 22.

¹²¹ MARTÍN MARTÍN, F.: *Op. cit.*, p. 53.

¹²² AA.VV. (1987): *Handbook of organizational communication*, Beverly Hills, California (Estados Unidos), Sage Publications.

¹²³ JABLIN, F. (1987): “Formal Organization Structure” e “Organizational Entry, Assimilation, and Exit” en AA.VV. (1987): *Handbook of organizational communication*, Beverly Hills, California (Estados Unidos), Sage Publications, pp. 389-419, 679 e 714-717.

información e as interpretacións que dela realizan os individuos dentro dun contexto determinado.

Con respecto á apreciación da comunicación organizacional como materia ou especialidade, Lucas Marín especifica que “foi moi recente e deuse sobre todo en Norteamérica, onde aparece a ‘comunicación organizativa’ como un área especializada do *speech communication*, que experimentou un crecemento rápido nas últimas décadas”¹²⁴. O profesor sinala que a disciplina entrou na universidade, desenvolvéndose no eido das ciencias sociais, para recibir o impulso definitivo na área da teoría da organización, onde a comunicación nas organizacións se “consolida”. Para Marín, “este campo empeza a desenvolverse de forma galopante coa prevalencia das teorías sistémicas da organización, que consideran a comunicación como o seu elemento fundamental”¹²⁵.

Nese rumbo da comunicación nas organizacións, o profesor Fernando Martín¹²⁶ refírese ás numerosas asociacións de profesionais e centros académicos que existen en Estados Unidos e Canadá, onde se imparte a materia de comunicación organizacional. Tamén en Latinoamérica, onde México é o país no que máis progresou esta modalidade da comunicación, tanto a nivel de formación como de práctica profesional, a través de centros como a Universidade Autónoma de México, fundada en 1951. Martín significa, asemade, o desenvolvemento académico e profesional da comunicación organizacional en Xapón e Europa, onde se contabilizan considerables asociacións e algún colexio profesional, así como cuantiosas universidades, escolas e centros, con materias que permiten o estudo e investigación desta sección da comunicación.

¹²⁴ LUCAS MARÍN, A.: Op. cit., pp. 101-102.

¹²⁵ *Ibíd.*, pp. 102-103.

¹²⁶ MARTÍN MARTÍN, F.: Op. cit., pp. 54-59.

En liña co exposto, o doutor Federico Varona¹²⁷ rexistra que a primeira licenciatura universitaria en Comunicación Organizacional en EE.UU. configurouse en 1962, na Universidade de Ohio. Desde ese momento -segundo explica Varona-, os estudos desta disciplina xeneralizáronse nas universidades, impartíndose na actualidade por un profesorado que posúe o grado académico de Doutor.

Existen niveis de Licenciatura, de Master e Doutorado en Comunicación Organizacional, Comunicación Política ou Comunicación Persuasiva, como novos campos de coñecemento, sinala Varona, “onde se ofrece unha sólida formación teórica e metodolóxica aos que serán os futuros profesores universitarios”¹²⁸ ou, por outra banda, profesionais desta faceta da comunicación.

Antes de introducirmos no ámbito educativo e asociacionista en España, primeiro convén lembrar, como xa precisamos, e abondaremos máis adiante, que ata mediados dos setenta, coa Transición á democracia, a comunicación empresarial e institucional denomínase e engárzase nas relacións públicas e non se coñece como unha parcela en si mesma, como interpretamos dos apuntes de Ana Almansa e Antonio Noguero, e como referiremos, apoiándonos en relatorios de outros autores.

Feita esa matización, vamos sintetizar datos sobre o asociacionismo profesional e a ensinanza da comunicación nas organizacións en España, que recompila o profesor Fernando Martín¹²⁹. No ano 2005, Martín contabiliza a existencia de doce asociacións que agrupan aos profesionais da comunicación empresarial e institucional, asemade dos colexios profesionais de xornalistas de Cataluña e Galicia. Entre as asociacións figuran ADECEC (Asociación Española de Empresas Consultoras en

¹²⁷ VARONA MADRID, F.: Art. cit., pp. 32-35.

¹²⁸ *Ibidem*.

¹²⁹ MARTÍN MARTÍN, F.: Op. cit., pp. 59-66.

Comunicación) ou DIRCOM (Asociación de Directivos de Comunicación). Martín recompila datos de Dircom e da FAPE (Federación de Asociacións de Periodistas de España) en 2005, que rexistran 6.000 direccións de comunicación e empresas e administracións, así como 260 consultoras-axencias de comunicación e relacións públicas. O profesor Martín nomea o Informe Anual da FAPE en 2005, que contabiliza 13.000 xornalistas federados, dos cales, un 35%, son comunicadores que exercen a súa actividade en empresas e institucións.

Atendendo a esas explicacións de Martín, actualmente, das 70 universidades, entre públicas e privadas, que existen en España, 40 contemplan asignaturas para a ensinanza da comunicación organizacional. A pioneira foi a Universidade de Navarra, en 1959, un centro privado. Seguírona dúas universidades públicas, a Complutense de Madrid (1971) e a Autónoma de Barcelona (1972). No ano 93, a Complutense instaure un curso sobre esta modalidade comunicativa. Ao ano seguinte, no 94, a Universidade de Salamanca é a primeira de España en configurar esta materia como obrigatoria. Tamén no ano 94 créanse os primeiros másteres na Universidade de Barcelona e na Complutense de Madrid. A todo isto, hai que engadir os cursos, seminarios, congresos e convencións nos que se analiza esta especialidade da comunicación, como se extrae das testemuñas de Fernando Martín .

En Galicia, asemade do Colexio Profesional de Xornalistas (CPXG), temos o Sindicato de Xornalistas de Galicia (SXG). No ámbito universitario, figuran a Facultade de Ciencias da Comunicación da Universidade de Santiago de Compostela; a Facultade de Ciencias Sociais e da Comunicación da Universidade de Vigo (Campus de Pontevedra); e a Facultade de Ciencias da Comunicación da Universidade da Coruña. Nestes tres centros das tres universidades galegas e máis na Facultade de Humanidades de Lugo, pertencente á Universidade de Santiago, impártense ensinanzas do eido da comunicación nas institucións e nas organizacións.

No concernente á Universidade de Vigo (UVIGO)¹³⁰, na Facultade de Ciencias Sociais e da Comunicación de Pontevedra, a Licenciatura en Publicidade e Relacións Públicas contempla unha especialidade en “Relacións Públicas e Comunicación Institucional”, onde se abordan as “Técnicas de Publicidade institucional” ou o “Gabinete de Relacións Públicas”. Na Diplomatura en Xestión en Administración Pública, na especialidade “Administración Pública e Ciencia Política”, instrúese sobre “Comunicación nas institucións públicas”.

Así mesmo, no Grao de Dirección e Xestión Pública hai unha asignatura optativa en 4º curso sobre “Técnicas de comunicación electoral e institucional”. Esta mesma materia, estúdase no Grao de “Publicidade e Relacións Públicas”, marco no que tamén se imparte docencia sobre a “Dirección de comunicación” e a “Comunicación de crise”.

Nesta Facultade, o Doutorado en Investigación en Comunicación conta con dúas liñas de investigación, unha centrada na “Comunicación de servizo público” e a outra no “Valor e a adecuación do texto na comunicación de organizacións”. Desde o Departamento de Psicoloxía Evolutiva e Comunicación diríxese o programa de doutoramento “Xestión da comunicación: Relacións Públicas, Información e Publicidade”. Neste programa, ensínase sobre “A xestión da comunicación nos ámbitos institucional e empresarial. O protocolo como ferramenta de xestión”. Tamén se explica “A comunicación institucional nas sociedades democráticas. Relacións do poder coa sociedade civil”. Asemade, desde o Departamento de Dereito Público Especial, Comunicación Audiovisual e Publicidade condúcese o programa de doutoramento “Publicidade, Relacións Públicas e Comunicación Audiovisual”, onde se imparten materias como “Accións de relacións públicas de carácter institucional no ámbito autonómico”;

¹³⁰ Universidade de Vigo (UVIGO) (en liña): <http://www.vigo.es>. Consultada o 24 de setembro de 2011.

“Comunicación público-institucional” ou “A comunicación cos públicos internos: Estratexias e instrumentos”.

En canto á Universidade de Santiago de Compostela (USC)¹³¹, na Facultade de Ciencias da Comunicación, na Licenciatura en Xornalismo, impártense en 3º curso “Políticas da Comunicación e Identidade Cultural” e “Comunicación Local”. No mesmo centro, no Grao de Xornalismo, recollese en 3º curso unha materia sobre “Comunicación organizacional”. Así mesmo, en 4º curso descríbense “Estratexias e Plans de Comunicación”. O Máster Universitario en Comunicación e Industrias Creativas da USC contempla unha disciplina que aborda a “Xestión da Comunicación”. Finalmente, a Facultade de Humanidades de Lugo da USC alberga un Grao en Ciencias da Cultura e Difusión Cultural, no que se ensina en terceiro curso “Comunicación organizacional” e en cuarto curso “Protocolo e comunicación institucional”.

Polo que se refire á Universidade da Coruña (UDC)¹³², acolle un Grao en Comunicación audiovisual na Facultade de Ciencias da Comunicación, onde se imparte “Comunicación Corporativa” en segundo curso.

Constátase como as tres universidades galegas teñen implantadas materias nas que se imparten ensinanzas sobre a comunicación institucional, organizacional ou corporativa. Pero ao mesmo tempo, tamén se pon de manifesto a necesidade dunha especialidade nesta rama da comunicación, con máis asignaturas específicas desta modalidade. Neste sentido, vemos indispensable un grao académico que forme aos novos profesionais da comunicación nas institucións, asemade de másteres e cursos de doutoramento nos que se imparta ensinanza e se investigue sobre esta disciplina comunicativa, moi desenvolvida no exercicio práctico e que

¹³¹ Universidade de Santiago de Compostela (USC) (en liña): <http://www.usc.es>. Consultada o 24 de setembro de 2011.

¹³² Universidade da Coruña (UDC) (en liña): <http://www.udc.es>. Consultada o 24 de setembro de 2011.

require unha correspondencia no campo de coñecementos teóricos e académicos, onde presenta carencias.

Neste marco, compre salientar unha idea de Javier Fernández del Moral, que avoga pola ensinanza ou formación académica en “ciencias da información e a comunicación”, para acadar unha práctica profesional “máis rigorosa e independente”, cun exercicio da “comunicación ao servizo da sociedade, xa se aplique no ámbito dos medios de comunicación ou se aplique no ámbito das fontes (empresas ou institucións)”¹³³, considera o autor.

Desde a mesma perspectiva, quereremos reflectir unha idea de Horacio Andrade, que resume algúns dos argumentos que viñemos esgrimindo: “Nas universidades, esta especialidade da carreira de comunicación volveuse cada vez máis popular e, polo tanto, demandada polos estudantes, existindo xa un bo número de asociacións que congregan aos profesionais do ramo, sen mencionar a enorme cantidade de publicacións de todo tipo dedicadas a este campo de investigación e de acción”¹³⁴.

Para rematar, recollemos unha conclusión de Fernando Martín, que incide en que a actividade comunicativa nas empresas e nas institucións, require de “profesionais da Comunicación, o máis preparados e cualificados profesionalmente”¹³⁵.

2.2 Desenvolvemento potencial ao longo do tempo

Tralo xerme e primeiros brotes da comunicación organizacional nos albores do século XX, nos Estados Unidos, e nas primeiras décadas en

¹³³ FERNÁNDEZ DEL MORAL, J. (1993): “Prólogo”, en WESTPHALEN, M. H. e PIÑUEL, J. L. (1993): *La dirección de comunicación*, Madrid, Ediciones del Prado, p. XIV.

¹³⁴ ANDRADE, H. (2005): *Comunicación organizacional interna: proceso disciplina y técnica*, España, Netbiblo, p. 10.

¹³⁵ MARTÍN MARTÍN, F.: Op. cit., p. 56.

Europa, en España, os esbozos aparecen nos anos 50, no ámbito das relacións públicas. Concretamente, en 1955, desenvolveuse a primeira campaña de relacións públicas, creada pola empresa Danis de Barcelona e dirixida por Joaquín Maestre¹³⁶. Asistimos así á estrea en España da actividade de relacións públicas. “A partir dese momento podemos falar no noso país desta nova profesión”¹³⁷, afirma Ana Almansa Martínez, no artigo que vimos referindo, no que reflicte apuntes de Noguero. Este autor engade que ese primeiro proxecto de Danis foi sobre o produto Mistol e denominouse “Seamos mejores”¹³⁸.

Partindo desas primeiras experiencias, despois de 1945, a comunicación organizacional propágase con rapidez, principalmente nos Estados Unidos. Seguindo as teses de Sotelo Enríquez¹³⁹, observamos que é a partir desa data cando se multiplica a bibliografía, con textos científicos e manuais formativos. Así mesmo impártense titulacións académicas, cursos e seminarios, e as primeiras asociacións profesionais fanse máis sólidas coa preparación dos estatutos e códigos deontolóxicos. Paralelamente, xeneralízase a práctica profesional, cun incremento notable de profesionais que desenvolven a actividade comunicativa en gabinetes de comunicación de empresas, institucións, axencias e outras entidades. Estamos inmersos no proceso de profesionalización da comunicación organizacional, como se desprende das teses de Sotelo.

Asentábase unha nova profesión informativa nun marco, que se sitúa nos anos cincuenta nos Estados Unidos, coa difusión dos gabinetes de comunicación e a fundación de axencias como Hill & Knowlton, Burson Masteller ou Edelman Public Relations, que aínda hoxe despuntan no mercado e que naquel momento xa ofrecían unha completa gama de servizos: relacións cos medios, formación de voceiros, organización de

¹³⁶ NOGUERO, A.: Op. cit., p. 140.

¹³⁷ ALMANSA MARTÍNEZ, A.: “Historia de los gabinetes de...”, art. cit., p. 6.

¹³⁸ NOGUERO, A.: Op. cit., p. 140.

¹³⁹ SOTELO ENRÍQUEZ, C.: Op. cit., pp. 43-44.

eventos... como anota Carlos Sotelo Enríquez, que salienta que esas empresas “foron as principais responsables da exportación da comunicación organizacional norteamericana a outros países”¹⁴⁰.

O exercicio da comunicación organizacional emerxe así, a partir do ano 1950, nos países democráticos de Europa occidental. Seguindo o modelo norteamericano, créanse as primeiras asociacións de profesionais no Reino Unido e en Francia, onde tamén se establecen as primeiras axencias, describe Sotelo¹⁴¹. A profesión expándese tamén en Suecia, Noruega, Finlandia, Italia, asemade de Xapón, Australia ou Nova Zelandia, como ilustra García Orosa¹⁴². No Reino Unido, Sotelo Enríquez¹⁴³ pon de relevo a activación dos servizos públicos de información, que se converteron en pauta para o seu desenvolvemento noutros lugares. No devandito país, Sam Black¹⁴⁴ menciona a creación do Instituto de Relacións Públicas Británico en 1948. Este autor salienta tamén o nacemento da Asociación Internacional de Relacións Públicas (IPRA) no 1955, así como o primeiro congreso, celebrado en Bruxelas en 1958, sobre esta actividade, que chega a Rusia, Hungría e incluso China.

Con respecto a Francia, Sotelo salienta que é neste país onde se leva a cabo, en 1964, “o primeiro intento de outorgar un estatuto legal á profesión”¹⁴⁵. Outro teórico da comunicación institucional como é Pascale Weil esclarece como as empresas francesas descubren nos anos sesenta a relevancia da comunicación:

¹⁴⁰ Ibídem, p. 44. Asegura Carlos Sotelo (2004:44) que as grandes axencias de relacións públicas de Estados Unidos entraron en Europa occidental, “creándose as condicións para o desenvolvemento da profesión neste continente”.

¹⁴¹ Ib.

¹⁴² GARCÍA OROSA, B.: *Los altavoces de la actualidad...*, op. cit., pp. 58-59.

¹⁴³ SOTELO ENRÍQUEZ, C.: Op. cit., p. 44.

¹⁴⁴ BLACK, S. (1991): “Relaciones públicas internacionales y redes de comunicación”, en BARQUERO CABRERO, J. D. (Coord.) (1999): *Manual de Relaciones Públicas Empresariales e Institucionales*, Barcelona, Gestión 2000, p. 126.

¹⁴⁵ SOTELO ENRÍQUEZ, C.: Op. cit., p. 44. Sotelo (2004:44) sinala un Decreto do ano 1964, onde se definen os requisitos de acceso e as características da práctica das relacións públicas, como una profesión deslindada do Xornalismo ou da Publicidade.

Nuns cantos anos, a empresa, tradicionalmente pechada no silencio da produción, desembarazouse dos aspectos secundarios. Tomou a palabra, erixiuse en animadora e cambiou de lexitimidade: de “estatus de empresa-produtora, converteuse tamén en empresa-emisora”. Preséntase desde agora como un lugar aberto ao exterior ao que interpela (...), e propónse ser un lugar de vida para o individuo quen, pola súa parte, busca nela unha expansión persoal. Pero sobre todo, de ser un lugar, o lugar de produción, pasa a ser unha ENTIDADE digna dunha ID-ENTIDADE.¹⁴⁶

Neste sentido, maniféstanse Tomás e Marín¹⁴⁷, que subliñan, que en Europa, na década dos 60, é cando as empresas e as institucións conciben o valor de informar aos públicos como unha fórmula para incrementar os beneficios. Estes autores remarcen que as diferentes organizacións resolven esta necesidade colocando a comunicadores, que cobren coa súa actividade a demanda de información, rendibilizándoa en favor do organismo, que percibe un valor engadido.

Neste tempo, desde 1945 ata 1970, a evolución da comunicación organizacional descansa na formulación da “boa vontade” ou “goodwill”. Así o rotulan autores como Sotelo Enríquez¹⁴⁸, que explica que trala convulsión xerada pola Segunda Guerra Mundial, na que a práctica profesional das relacións públicas, salpicada pola propaganda, non contribuíu precisamente a consideración social da actividade, as novas circunstancias alumean un espírito “conciliador”, no que a comunicación organizacional teña un carácter edificante ao servizo da sociedade. En busca da estima e do respecto público, o axioma profesional era “facelo ben e facelo saber”, ao que xa nos referimos e que agora subliña Sotelo, que asegura que este período de concordia abarcou ata finais dos sesenta. Este teórico establece que entón aparecen as primeiras críticas coincidindo coa aparición dos movementos cidadáns. A opinión pública considera que se transmite unha idea ficticia das entidades, que a actividade comunicativa nas organizacións no estaba orientada ao interese xeral da cidadanía senón a buscar o seu propio proveito.

¹⁴⁶ WEIL, P.: Op. cit., p. 21. o

¹⁴⁷ TOMÁS FRUTOS, J. e MARÍN CONESA, A.M.: Art. cit., p. 11.

¹⁴⁸ SOTELO ENRÍQUEZ, C.: Op. cit., pp. 44-46.

O modelo concertador da comunicación organizacional cambaléase co fornecemento de grupos sociais de todo tipo, que poñen en dúbida as normas establecidas e obrigan a unha revisión dos principios de actuación da comunicación organizacional que, a pesar de todo, segue a ser un valor puxante. Estes argumentos extraémolos da obra de Carlos Sotelo Enríquez¹⁴⁹, que de seguido esmiúza como a emerxencia do mercado da información debuxa un novo escenario, marcado tamén pola forza do debate público e a participación social. Como resultado, no último tercio do século XX, as organizacións danse conta de que a comunicación ten que deixar de ocupar un lugar accesorio e converterse nun activo estratéxico, nunha función directiva substancial. Para as organizacións faise necesaria a xestión da comunicación para manifestarse na esfera pública, asumindo a súa tarefa de responsabilidade na sociedade. As institucións participan e intégranse no seu entorno amosando de forma planificada e aberta as súas opinións, a súa personalidade, en consonancia coas demandas cidadás. A organización emprega canles de comunicación interna e externa para relacionarse de forma aberta e harmónica co sistema social.

Facemos unha parada nos anos oitenta, cando a práctica profesional da comunicación organizacional se amplía a outros territorios e ámbitos, como a administración local ou entidades de diversa índole. Xa non é unha actividade exclusiva das grandes empresas ou institucións, senón que alcanza todo tipo de entes. A función comunicativa non só se estende polos distintos organismos, que a asumen como un cometido vital, senón que tamén se expande polos países en desenvolvemento cara unha economía máis liberalizada e nos que evolucionan cara sistemas democráticos¹⁵⁰.

¹⁴⁹ *Ibíd.*, pp. 46-51.

¹⁵⁰ *Ib.*, pp. 49-50.

Baseándonos nos argumentos que expón Sotelo¹⁵¹, percibimos que a comunicación organizacional entra en países que realizan algunha apertura no seu sistema. Así chega a países de Europa do Este, islámicos, de América Latina e incluso a China. O patrón comunicativo responde ao modelo “anglosaxón” das grandes axencias da comunicación organizacional, que se amosa como unha actividade que se afianza a nivel global. Na parte occidental, esta “globalización” estivo potenciada polo auxe do asociacionismo profesional; así como pola viveza da actividade empresarial, que empuxa á “economía de mercado”, onde se vai sumando co tempo, o dinamismo do sector informativo. A comunicación organizacional adquire un valor estratéxico en empresas, institucións e todo tipo de entidades, incluso as que non teñen “ánimo de lucro”, incorporan a función comunicativa para estar presentes na sociedade, amosando a súa identidade ante os cidadáns.

Neste contexto, Juan Tomás e Ana María Marín puntualizan que tanto empresas, partidos políticos e resto de entidades descubren que teñen que competir dando a coñecer o seu carácter, cos seus trazos distintivos, que son os que lle outorgan superioridade fronte aos seus contendentes no mercado. É neste punto cando emerxe o concepto de “Comunicación Global”. Segundo Tomás e Marín, nace para aliviar a sobrecarga de información e activar outros modelos comunicativos, que poñan en valor o entorno da organización, como un factor determinante da conduta das audiencias. “Necesítanse novos procedementos de comunicación, entendida esta como o conxunto de interaccións da organización”¹⁵², advirten estes autores.

Pascale Weil asenta esa nova dimensión institucional de comunicación global na “xestión” global. Sostén que a comunicación global non persegue soamente unha aparencia de simetrías agradables, senón que o seu obxectivo diríxese cara “unha estreita correspondencia entre as decisións de

¹⁵¹ *Ib.*, pp. 50-51.

¹⁵² TOMÁS FRUTOS, J. e MARÍN CONESA, A. M.: *Art. cit.*, p. 12.

xestión, a política financeira, industrial, de *marketing* e social e o discurso que as da a coñecer”¹⁵³.

Chegamos a mediados do decenio dos 80, onde Carlos Sotelo Enríquez¹⁵⁴ salienta o “proceso de concentración” das axencias de relacións públicas, que se integran en grandes grupos de comunicación que aglutinan publicidade e relacións públicas, e que operan a nivel mundial. En opinión deste teórico esta transformación supón o florecemento e poderío desas grandes redes, con predominio do aspecto publicitario. Pero tamén era evidente o progreso e a importancia que adquirían as axencias de comunicación, que logran a súa preponderancia desvinculándose deses “macrogrupos” e arraigándose nas organizacións, onde os departamentos de comunicación atopan o seu sitio.

A comunicación organizacional despregouse, ata ese momento, seguindo o paradigma norteamericano, tanto a nivel teórico como a nivel practico. Co fornecemento desta actividade noutros países, principalmente de Europa occidental, aparecen, nos anos noventa, outras formulacións, entre as que figura a de “Dirección de Comunicación ou Comunicación Corporativa”, como manifesta Sotelo Enríquez, para subliñar a continuación que “a Unión de Anunciantes en Francia foi das primeiras entidades que propuxo unha nova reformulación da comunicación organizacional, articulada no concepto de *Dircom* ou Dirección de Comunicación”¹⁵⁵.

Nos últimos anos do século XX, configúrase un modelo de comunicación directivo, estratéxico e integrador, administrado polo *dircom*. Como di Sotelo¹⁵⁶, agora non se trata de dar resposta aos conflitos entre unha organización e os seus públicos, misión das relacións públicas, senón de actuar como un ser social e así plasmar na sociedade a súa “identidade” de

¹⁵³ WEIL, P.: Op. cit., p. 199.

¹⁵⁴ SOTELO ENRÍQUEZ, C.: Op. cit., pp. 51-52.

¹⁵⁵ Ibídem, pp. 52-53.

¹⁵⁶ Ib., p. 53.

forma “positiva” e “coherente”, mediante a planificación e xestión por parte do *dircom* dunha acción comunicativa integral e ordenada.

Nesta vertente, García Orosa tamén informa sobre un arquetipo de “comunicación global”, que aparece en Francia despois dos oitenta e que “se engloba baixo a idea de Dirección de Comunicación ou Comunicación Corporativa”¹⁵⁷.

Desde outra óptica, Tomás Frutos e Marín Conesa¹⁵⁸ explican que unha vez asumido que informar á sociedade é rendible, as organizacións fanse cargo de relevancia de comunicar tanto os aspectos cuantitativos, como os cualitativos, que configuran a “Cultura Corporativa”. Para xestionar esta cultura corporativa xorde unha nova terminoloxía: “Comunicación Institucional”.

Para Pascale Weil, a aparición da comunicación institucional supón “un cambio radical na conciencia que as empresas teñen de elas mesmas. (...). Ao erixirse en institución a empresa revela unha toma de conciencia. Agora vese como un SUXEITO pensando e dirixindo a súa produción”¹⁵⁹. Nesta órbita, Weil sitúa a configuración do concepto de comunicación global, como “a expresión dunha xestión global”¹⁶⁰, desde unha perspectiva de ética e de eficiencia empresarial, institucional.

Neste repaso histórico sobre a configuración da comunicación nas organizacións, cómpre recoller a interesante visión que ofrece Jesús Timoteo Álvarez¹⁶¹, que sinala que, desde 1980 ata o tempo actual, desenvolvéronse programas de “Asuntos externos” (“*External Affairs*”), que

¹⁵⁷ GARCÍA OROSA, B.: *Los altavoces de la actualidad...*, op. cit., p. 46.

¹⁵⁸ TOMÁS FRUTOS, J. e MARÍN CONESA, A. M.: Art. cit., p. 13.

¹⁵⁹ WEIL, P.: Op. cit., pp. 27-28.

¹⁶⁰ Ibídem, p. 191.

¹⁶¹ ÁLVAREZ FERNÁNDEZ, J. T. (2010): “Los políticos como enemigos. Gestión de los “external affairs” y de las “government relations””, en *Revista Icono 14* (en liña), 1 de julio de 2010, Año 8, Vol. 2, 383-406, pp. 383 e 386. Recuperado o 10 de maio de 2011 de <http://www.icono14.net>.

xa se consideran “formas convencionais de comunicación corporativa e institucional”. Argumenta que estas estratexias de xestión da comunicación establécense en “catro situacións” de relación cos gobernos, que clasifica nestas categorías:

- Gobernos Patróns e Propietarios.
- Gobernos Vendedores.
- Gobernos Socios.
- Gobernos Competidores.

Segundo Timoteo Álvarez¹⁶², esta última conxuntura de “gobierno competidor e inimigo” é a que impera na actualidade e “a que preocupa” aos xestores da comunicación nas empresas e institucións.

As empresas, as organizacións, as institucións teñen que escoitar ao seu entorno e facer chegar as mensaxes aos seus públicos, co obxectivo de que a súa vocación sexa coñecida e apreciada pola sociedade. Para lograr esta aceptación interna e externa é necesario contar coa comunicación institucional congruente, ética, baseada na confianza e no compromiso cos cidadáns, conformando calquera plan de acción institucional, de empresa, de actuación política ou de actuación social. Establécese así una nova concepción da comunicación, como unha acción estratéxica global e integradora para irradiar no entorno unha reputación. Estes seguen a ser os desafíos actuais da comunicación nas organizacións.

2.2.1 Evolución en España e Galicia. Emerxe a comunicación municipal

Como xa comentamos anteriormente, en España, ao igual que en Estados Unidos e Europa, os precedentes da comunicación organizacional sitúanse

¹⁶² *Ibíd.*, pp. 384 e 389.

no eido das relacións públicas. Nos anos 50, atopamos as primeiras manifestacións, que recollen autores como o referido Antonio Noguero. Este teórico¹⁶³ subliña a constitución, no ano 1958, do primeiro departamento co nome de relacións públicas, na empresa barcelonesa Danis, que -como xa anotamos-, tamén levou a cabo a primeira campaña en España de relacións públicas, da man de Joaquín Maestre. Precisamente, é Maestre quen funda, en 1960, en asociación con Juan Viñas, a primeira empresa española de relacións públicas: SAE de Relaciones Públicas.

Este apunte que vimos de sinalar transcende no relatorio de Noguero, no de Almansa Martínez, así como no do teórico das relacións públicas José Daniel Barquero Cabrero, que sinala: “En España, nace a profesión de Relaciones Públicas a principios do ano 1950, motivada por unha necesidade empresarial e dunha inquietude en xeral por parte de diferentes organizacións de xerar un prestixio e unha aceptación cara os seus distintos públicos, dos que dependen para obter o éxito”¹⁶⁴. Este comentario tamén o salienta Almansa no seu mencionado artigo.

Ao tratar o curso evolutivo das relacións públicas en España, cómpre traer de novo a colación as teses de Noguero¹⁶⁵, cando sinala que as primeiras referencias desta actividade atópanse en Estados Unidos, no ámbito privado, aplicándose, con posterioridade, no sector público. Este modelo de relacións públicas repítese despois en Europa e máis tarde en España, onde, no eido das administracións públicas, Noguero resalta a Ley de Régimen Local do 24 de xuño de 1955; os Réximes especiais de Barcelona e Madrid; a Ley de Procedimiento Administrativo do 17 de xullo de 1958 e a Ley del Régimen Jurídico de las Entidades Estatales Autónomas de 22 de decembro de 1958.

¹⁶³ NOGUERO, A.: Op. cit., pp. 140-141.

¹⁶⁴ BARQUERO CABRERO, J. D. (1999): Op. cit., p. 613.

¹⁶⁵ NOGUERO, A.: Op. cit., pp. 176-185.

Centrándose no espazo municipal, Noguero¹⁶⁶ concreta que os primeiros pasos das relacións públicas nas corporacións locais danse entre 1950 e 1960, coincidindo cos seus inicios na Administración central, aínda que a regulación mediante lei a nivel local é anterior. O teórico anota que, asemade da Ley de Régimen Local, nese decenio dos 50, establécense outras normativas na Administración local, que introducen a regulación de diversos aspectos das relacións públicas nas corporacións municipais. Neste sentido, baseándose en achegas de Carbó e Canos, menciona regulamentos e disposicións que normalizan nas entidades locais a publicidade e a información; a participación e a colaboración cidadá ou as relacións e o trato dos funcionarios co público.

Asemade, neste punto, hai que facer un inciso para lembrar as dúas visións contrapostas, rexistradas por Txema Ramírez¹⁶⁷ e reflectidas por Almansa¹⁶⁸, en referencia á orixe da comunicación organizacional. Trátase, por unha banda, da interpretación que ofrece Pere-Oriol Costa i Badía, que asocia o nacemento á demanda de servizos comunicativos por parte da sociedade. Por outro lado, temos a tese de Jesús Ibáñez, que afirma que os gabinetes de comunicación xorden para lograr proxectar unha imaxe positiva das organizacións entre os seus públicos.

Retomando o tema a tratar, nos anos cincuenta localizamos a orixe das relacións públicas, pero ata finais da década dos sesenta e comezo da dos setenta –segundo apuntan Tomás Frutos e Marín Conesa-, non se configura en España a comunicación institucional e empresarial en si mesma. “É nesta época cando algúns sectores da Administración e unha serie de empresas privadas, principalmente dedicadas ao sector financeiro, comezan a ‘abrirse’ aos medios de comunicación”¹⁶⁹. Na mesma liña, pronúnciase Almansa Martínez ao sinalar que, a finais dos sesenta e principios dos setenta,

¹⁶⁶ *Ibíd.*, pp. 185, 189-190 e 192-194.

¹⁶⁷ RAMÍREZ, T.: *Op. cit.*, pp. 29-30.

¹⁶⁸ ALMANSA MARTÍNEZ, A.: “Historia de los gabinetes de...”, *art. cit.*, pp. 8-9.

¹⁶⁹ TOMÁS FRUTOS, J. e MARÍN CONESA, A. M.: *Art. cit.*, p. 10.

algunhas empresas e institucións experimentan unha apertura social e comezan a relacionarse cos medios de comunicación: “Necesitan informar ao exterior todo tipo de datos, actividades...”¹⁷⁰, afirma a autora.

As premisas de Fernando Martín Martín sobre o xurdimento da comunicación nas organizacións tamén parten da Transición, a mediados dos 70. Explica o autor en relación a ese momento:

Empeza un verdadeiro movemento das organizacións públicas e privadas, ao necesitar informar ao exterior de todo tipo de datos: balances, beneficios, actividades, servizos, produtos, movementos de empregados... autenticamente nace aquí, en España, a Comunicación Empresarial (Corporativa) e institucional e a formación de Direccións de Comunicación, antigos Gabinetes de Prensa e de Relacións Públicas, como núcleo informativo da actividade da empresa ou institución.¹⁷¹

De maneira semellante, exprésase García Orosa, que tamén sinala a fundación de SAE; a aparición das primeiras asociacións, como a Asociación Técnica de Relacións Públicas (1961); a primeira Escola de Relacións Públicas (1969). Orosa, matiza que “pese a que hai autores que sinalan a aparición dos primeiros gabinetes en España na década dos 60, o verdadeiro despegue dos gabinetes de comunicación data da transición política (...)”¹⁷².

Na etapa dos sesenta, descubrimos outras notas importantes para o desenvolvemento da actividade de relacións públicas, que redacta Barquero Cabrero.¹⁷³ No ano 1962, Fernando Lozano crea a revista “RP Internacional de Relaciones Públicas”. Atopamos unha das empresas pioneiras en crear un departamento de relacións públicas. Trátase de RENFE, que nomea a Fernando Coca, xefe de Relacións Públicas. En concreto, isto ocorre no ano 1963, para facer fronte a certas murmuracións que circulaban, segundo conta Almansa¹⁷⁴, que asemade fala de que a prensa da época evidencia

¹⁷⁰ ALMANSA MARTÍNEZ, A.: “Historia de los gabinetes de...”, art. cit., p. 9.

¹⁷¹ MARTÍN MARTÍN, F.: Op. cit., pp. 59-60.

¹⁷² GARCÍA OROSA, B.: *Los altavoces de la actualidad...*, op. cit., p. 60.

¹⁷³ BARQUERO CABRERO, J. D. (1999): Op. cit., pp. 614-615.

¹⁷⁴ ALMANSA MARTÍNEZ, A.: “Historia de los gabinetes de...”, art. cit., pp. 6-7.

outros casos, como a Empresa Nacional Calvo Sotelo, Movierecord, Ruescas-Mc.can Erickson S.A. ou Unidad Eléctrica S.A. (UNESA), que, en datos de Barquero Cabrero, deu os primeiros pasos desde un departamento de relacións públicas desde o ano 1958, cando o seu presidente, Carlos Mendoza, crea este área, para “iniciar unha campaña de prensa que disipara a imaxe deformada que os medios de comunicación presentaban frecuentemente da industria eléctrica”¹⁷⁵. Esta idea tamén a recolle Almansa.

Para o obxecto de estudo desta tese é significativo outro dato emprazado nos anos sesenta e que plasma Almansa Martínez. Trátase do arranque das relacións públicas en determinados municipios de España. Ana Almansa¹⁷⁶ sinala, que no decenio dos 60, concellos como o de Barcelona, Reus, Tarragona ou Santiago de Compostela dispoñen dun departamento ou dunha persoa encargada das relacións públicas. Neste ámbito, contemplamos outra nota valiosa para o estudo do xerme da comunicación nas institucións locais galegas. Proporciónaa Barquero Cabrero cando menciona que, en 1964, “o Concello da Coruña ante a importancia e vantaxes da profesión designa un xefe de Relacións Públicas, D. Antonio Amado”¹⁷⁷.

Obtemos aquí, uns apuntes relevantes para a investigación que estamos a realizar, cos que podemos afirmar que os concellos de Santiago e da Coruña, foron as institucións precursoras en Galicia na instauración e na práctica da actividade comunicativa, constituíndose nun referente para o análise deste sector da comunicación institucional, especificamente a nivel local, como versa o título desta tese.

¹⁷⁵ BARQUERO CABRERO, J. D. (1999): Op. cit., p. 624. Barquero (1999:624) sostén que coa campaña de UNESA “iníciase unha das actividades máis notables de relacións públicas no noso país, sen espírito comercial nin para mellorar as vendas de electricidade”.

¹⁷⁶ ALMANSA MARTÍNEZ, A.: “Historia de los gabinetes de...”, art. cit., p. 7.

¹⁷⁷ BARQUERO CABRERO, J. D. (1999): Op. cit., p. 616.

Nos anos 70, o proceso avívase a nivel teórico, académico, de debate, de divulgación... e, sobre todo, nas empresas e nas institucións, onde o ritmo se acelera, multiplicándose o número de departamentos de relacións públicas que xa comezan a denominarse gabinetes de relacións públicas, gabinetes de prensa ou gabinetes de comunicación, como explica Ana Almansa¹⁷⁸ que, así mesmo, detalla que se crean as primeiras asesorías de relacións públicas ou comunicación. Un exemplo é a creación de Ulled & Asociados, Consejeros de Relaciones Públicas, presidida por Jesús Ulled, que se perfila, en 1971, como “a segunda Compañía de Relacións Públicas en España”¹⁷⁹, segundo subliña Barquero. O Doutor tamén indica a fundación, en 1977, do Gabinete Uribe S.A., baixo a dirección de Agustín de Uribe Salazar. José Daniel Barquero engade que “a súa especialidade son Relacións Públicas Corporativas e Empresariais, Relacións Públicas coa Comunidade, Relacións Institucionais, Medio Ambiente e Sanidade”¹⁸⁰. Esta nota tamén a recompila Almansa Martínez.

Antes de avanzar no tempo, vamos deternos un momento no ano 1976, porque ten lugar un evento relacionado coa tese que estamos elaborando. Do 23 ao 26 de xuño dese ano, desenvólvese en Santiago de Compostela, o II Simposio Nacional de Relacións Públicas e Protocolo nas Corporacións Locais.¹⁸¹ Unha vez máis atopamos a cidade compostelá como referente na dinámica das relacións públicas a nivel municipal.

Nos anos 70, estamos pois no proceso de asentamento das relacións públicas en España, que foi recibindo impulsos en todos os ámbitos, na configuración de negociados a nivel privado e público; na creación de empresas consultoras específicas; na práctica da disciplina comunicativa; na difusión de coñecementos, ou na ensinanza académica, que se estimulou, a partir do ano 74, coa creación da Facultade de Ciencias da Información.

¹⁷⁸ ALMANSA MARTÍNEZ, A.: “Historia de los gabinetes de...”, art. cit., pp. 7-8.

¹⁷⁹ BARQUERO CABRERO, J. D. (1999): Op. cit., p. 624.

¹⁸⁰ *Ibíd.*, p. 634.

¹⁸¹ NOGUERO, A.: Op. cit., p. 155.

Pero é co remate da dictadura, a finais de 1975, e co inicio da Transición, cando se produce un salto cualitativo transcendental no panorama comunicativo en España, que repercute de forma decisiva na expansión dos gabinetes de comunicación.

Así o explora Virginia Creixell¹⁸², que sinala o paso ao sistema democrático e a súa “consolidación”, subliñando a instauración da Constitución en 1978, como vértice do despregue das empresas de relacións públicas en España, que debido a “certo desprestixio” do termo, comezan a denominarse “consultoras de imaxe ou de comunicación”.

Especial interese teñen ao respecto as reflexións de Txema Ramírez, das que se fai eco Ana Almansa. Seguindo as argumentacións do Doutor da UPV apercibimos que ata o remate da dictadura as únicas fontes informativas ás que podían recorrer os medios de comunicacións eran as propias institucións, porque as demais estaban vetadas. Ao ter aos medios acurralados, ás institucións resultáballe doado divulgar as súas mensaxes. “Os organismos oficiais non precisaban de infraestrutura especial algunha para atender aos xornalistas. Funcionábase a base de nota oficial e punto. Non había entóns necesidade de gabinetes de comunicación”¹⁸³. Esa paisaxe da un xiro total ao iniciarse a Transición. Explica Ramírez¹⁸⁴ que, a partir dese momento, xorden “novas fontes” de información acreditadas, porque partidos políticos, sindicatos, entidades sen ánimo de lucro, etc., fanse cargo da relevancia que adquire a comunicación coas audiencias.

Neste contexto, enmárcase a constitución da “figura do Secretario de Estado para a Información”¹⁸⁵, coa chegada á Presidencia do Goberno, no ano 1976, de Adolfo Suárez, como sinala Pérez Varela. A partir dese

¹⁸² CREIXELL, V. (1991): “Evolución y tendencias del mercado de las relaciones públicas en España a principios de la década de los noventa”, en BARQUERO CABRERO, J. D. (Coord.) (1999): *Manual de Relaciones Públicas Empresariales e Institucionales*, Barcelona, Gestión 2000, pp. 250-251.

¹⁸³ RAMÍREZ, T.: Op. cit., p. 31.

¹⁸⁴ Ibídem, pp. 31-32.

¹⁸⁵ PÉREZ VARELA, J.: “La comunicación política...”, op. cit., p. 74.

momento, desenvólvese e estrutúrase de diferentes modos a representación de voceiro do goberno.

Explorando esta liña, a profesora Ana Almansa Martínez¹⁸⁶, seguindo a Haro Tecglen, lembra como as emisoras de radio se liberan, en outubro de 1977, da imposición de conectar con Radio Nacional para dar as noticias. Sobre este feito, Eduardo Haro Tecglen sinala de forma textual:

Os chamados “partes” de RNE, símbolo da radio oficial de Franco, “morreron” o luns 3 de outubro de 1977, tres días antes do Real Decreto de Adolfo Suárez, que suprimiu a obrigatoriedade de conectar con RNE para a transmisión dos diario falados. Radio Barcelona foi a única emisora en Barcelona que, ese mesmo luns, non conectou con RNE e deu os seus propios informativos (...). Nacía a liberdade informativa nas ondas tras 38 anos de monopolio informativo de RNE, (...).¹⁸⁷

Neste curso, cómpre facer referencia ás teses que senta a profesora M^a Luísa Cárdenas Rica sobre a aparición dos gabinetes de prensa nas corporacións municipais. Rexistra que se foron instalando e progresando en España co paso á democracia e a celebración de procesos electorais. “A partir de 1976, coa chegada da democracia, é cando a comunicación coñece un rápido desenvolvemento, apoiándose asemade o xurdimento do Estado autonómico. En poucos anos van proliferar as administracións comunicativas”¹⁸⁸.

Desde esa óptica, outra testemuña que evidencia o nacemento é expansión dos gabinetes de comunicación municipais coa entrada e avance na democracia e a que manifesta Rafael Alberto Pérez. Este investigador defende na súa tese doutoral que co desenvolvemento do sistema democrático, especialmente a partir das eleccións municipais de 1979, é

¹⁸⁶ ALMANSA MARTÍNEZ, A.: “Historia de los gabinetes de...”, art. cit., p. 9.

¹⁸⁷ HARO TEGLEN, E. (1999): “Los informativos”, en BALSEBRE, A. (Coord.): *En el aire. 75 años de radio en España*, Madrid, Cadena SER (Promotora General de Revistas), 201-210, p. 202.

¹⁸⁸ CÁRDENAS RICA, M^a L. (2000): *Gabinetes de prensa municipales en la provincia de Sevilla. La información como servicio local*, Sevilla, Diputación de Sevilla, p. 26.

cando se empezan a xestionar nos concellos “certas accións comunicativas ás que se asignaron en ocasións partidas orzamentarias significativas”¹⁸⁹.

Os comicios locais de abril de 1979, tamén son significados como un acontecemento determinante para a comunicación institucional municipal por José Juan Picos Freire¹⁹⁰. Representan o resorte para o nacemento e proxección dos gabinetes de comunicación nos concellos. O autor explica que os gabinetes de comunicación municipais foron precursores á hora de impulsar sistemas de información “cercana” destinada aos cidadáns. Picos Freire plasma como as administracións locais foron auténticas emprendedoras na implantación de estruturas comunicativas, orixinando a actividade de difusión de información institucional, incluso antes de regular por lei a participación dos cidadáns e a comunicación.

Neste novo escenario, a profesora Cárdenas argumenta que os concellos impulsan as funcións comunicativas para informar e achegarse á veciñanza. Segundo a investigadora, isto débese a que “a Administración faise máis sensible aos xuízos da opinión pública, polo que ha de revalorizar a súa imaxe e a súa credibilidade. Ten que someterse ao control que exercen as furnas, e os seus representantes corren o risco de non saír reelixidos se a opinión xeral non lles é favorable”¹⁹¹.

Un punto de vista semellante amósao Pere-Oriol Costa Badía, que sitúa a orixe da “Comunicación Pública” en España na institución da democracia, “como forma de manter informada á poboación ou de campañas de comunicación modernas para explicar a xestión de goberno ou para inducir a

¹⁸⁹ PÉREZ GONZÁLEZ, R. A. (1988): *Un modelo estratégico de comunicación municipal*. (Tese doutoral). Madrid, Edita Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Ciencias de la Información, p. XXI.

¹⁹⁰ PICOS FREIRE, J. J. (1995): “Estructura de la información local en España”, en AA.VV.: *Manual de periodismo*, Barcelona, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria e Editorial Prensa Ibérica, p. 608.

¹⁹¹ CÁRDENAS RICA, M^a L. (1999): “Profesionalización de los gabinetes de prensa municipales”, en *Revista Latina de la Comunicación Social* (en liña), nº 15, 15-3-1999, La Laguna, Tenerife, y en *Ámbitos-Revista Andaluza de Comunicación*, Número 1, año 1998, Facultad de Ciencias de la Información, Universidad de Sevilla, 131-141, pp.131-132. Recuperado o 20 de maio de 2010 de <http://www.ull.es/publicaciones/latina/a1999c/117luisa.htm>

cambios de comportamento positivos en sectores da poboación”¹⁹². En relación ás entidades locais, especifica Costa Badía que “é cos concellos democráticos cando se xeneralizan os boletíns municipais e outros medios de comunicación local de carácter público: os gabinetes de prensa, a publicidade ou, máis adiante, o uso da investigación para crear ou planificar as campañas públicas”¹⁹³.

Neste espazo de análise, lembramos a anotación de Txema Ramírez¹⁹⁴, situando na Transición o espertar dos gabinetes de prensa, expresión coa que se identificaba ao sistema elemental do que dispuñan as “fontes informativas” para encargarse das demandas dos xornalistas dos medios. O autor explica que nesa época denominábanse xenericamente gabinetes de prensa, termo que aínda se mantén. Pero sostén, que o concepto gabinete ou departamento de comunicación é máis adecuado na conxuntura comunicativa do momento, porque “o termo Comunicación é máis globalizante e axustado á realidade informativa actual”¹⁹⁵, onde o lugar relevante é compartido pola prensa e os medios audiovisuais.

A profesora Almansa tamén se refire a estas reflexións de Ramírez en torno aos albores dos gabinetes de prensa e afirma que “apenas xurdira a necesidade de que os gabinetes de comunicación actuaran como mediadores”¹⁹⁶, de aí que comente a idea do Doutor sobre a confianza e espontaneidade con que as fontes acudían aos medios.

Dunha maneira parecida, refírense á orixe do fenómeno dos gabinetes de prensa en España Tomás Frutos e Marín Conesa, que manteñen que “a implantación dos gabinetes de prensa en España poderíamos situala na transición política. Non hai que esquecer que a transición abriu de par en par

¹⁹² COSTA BADÍA, P. O. (2001): “Comunicación pública en el ámbito local”, en AA.VV. (2001): *Dirección de Comunicación empresarial e institucional*, Barcelona, Ediciones Gestión 2000, p. 253.

¹⁹³ *Ibídem*.

¹⁹⁴ RAMÍREZ, T.: *Op. cit.*, pp. 31-32 e 234-235.

¹⁹⁵ *Ibídem*, p. 235.

¹⁹⁶ ALMANSA MARTÍNEZ, A.: “Historia de los gabinetes de...”, *art. cit.*, p.10.

as portas da información publicada e rompeu moitos tabús ata entón amparados polo silencio”¹⁹⁷, puntualizan.

En resumo, en España as primeiras experiencias relacionadas coa comunicación organizacional discorren nos anos 50 ligadas as relacións públicas, con aspectos que se regulan por lei a nivel da Administración local e tamén da central. O primeiro gabinete de relacións públicas propiamente dito localízase en 1958. Na década dos 60, especialmente nos últimos anos, é cando xorde a actividade comunicativa como tal nas organizacións engarzada nas relacións públicas. Comeza o seu proceso de asentamento coa creación de axencias consultoras, e a súa posta en práctica por parte algunhas empresas e de determinadas institucións públicas. Tras estes precedentes, o florecemento dos gabinetes de comunicación en España dáse coa Transición política, que marca un punto de inflexión para o seu progreso como fontes de información, despois dunha longa etapa de dictadura, caracterizada pola opacidade e a censura. Co paso ao sistema democrático e o desenvolvemento do Estado das Autonomías prodúcese un auxe dos gabinetes de comunicación, que se afianzan no ámbito das institucións públicas e no sector empresarial privado.

Na etapa sucesiva, no decenio dos 80, continúa a transformación e o asentamento da comunicación nas distintas entidades. A este respecto, Noguero i Grau¹⁹⁸ amosa algúns exemplos que dan conta dese avance, como a xuntanza organizada en marzo de 1980, polo Instituto de Estudos de Administración Local, na que se abordou o tema das relacións públicas no ámbito municipal. O autor sinala que en outubro de 1981 celébrase en Madrid unha das reunións da International Public Relations Association (IPRA), na que España estaba representada por Luís López Ballesteros e Jesús Ulled, da citada empresa Ulled. Logo detalla curiosidades, que tamén

¹⁹⁷ TOMÁS FRUTOS, J. e MARÍN CONESA, A. M.: Art. cit., pp.10-11.

¹⁹⁸ NOGUERO, A.: Op. cit., pp. 158-161.

plasma Almansa, como a aparición, en 1982, do primeiro cómic sobre as relacións públicas, no número 89 da revista “Relaciones Públicas”.

Das achegas de Barquero Cabrero nos anos oitenta, recollemos a creación, en 1981, polo profesor e doutor Jordi Xifra i Triadú, da Escuela Superior de Relaciones Públicas de Girona, enmarcada naquel momento na Universidade de Barcelona e que na actualidade pertencente á Universidade de Girona. Asemade, Barquero anota a fundación do Instituto de la Comunicación Pública, a cargo dos seus socios e directores, Juan Manuel Mazo, Rafael Alberto Pérez e Jesús Timoteo Álvarez.

Seguindo co relato de Antonio Noguero¹⁹⁹, observamos outras notas, que tamén reflicte Ana Almansa. O teórico sinala que no ano 83, créase o primeiro cuño sobre Relaciones Públicas para unha convención celebrada en Madrid, no marco de Fitur. Noguero lembra, así mesmo, que o Rei Juan Carlos I foi nomeado Técnico de Honra en Relaciones Públicas, no transcurso dunha audiencia concedida ao Consejo General de Asociaciones de Profesionales de las Relaciones Públicas en España, en 1986.

En consecuencia, na década dos oitenta, ten lugar un esplendor dos gabinetes de comunicación, que proliferan e prosperan por todo o territorio, nos distintos ámbitos. Txema Ramírez salienta ese avance dos gabinetes, que se observou con antelación en Catalunya, que “en 1981 contaba xa coa Associació catalana d'informadors de l'administració local i de la Associació catalana de membres de Gabinetes de Comunicació”²⁰⁰, sinala.

En opinión da profesora Ana Almansa Martínez²⁰¹, este desenvolvemento dos gabinetes -xa chamados de comunicación-, durante os anos 80, está relacionado co progreso empresarial e, en xeral, da economía, que contribúe

¹⁹⁹ *Ibíd.*, pp. 161 e 165.

²⁰⁰ RAMÍREZ, T.: *Op. cit.*, p. 33.

²⁰¹ ALMANSA MARTÍNEZ, A.: “Historia de los gabinetes de...”, *art. cit.*, p. 11.

a que se crean numerosos departamentos de comunicación nas empresas, ademais dos das institucións. Nesta idea afondan Tomás Frutos e Marín Conesa, que sinalan:

A comezo dos anos 80, en España, os medios de comunicación empezan a dar importancia aos temas micro-económicos, culturais, sociais, en xeral ofrecidos polos profesionais dos Gabinetes de Prensa, que traballan ao servizo das organizacións. É dicir, primeiro convértese en noticia os grandes números das institucións e empresas: os presupostos anuais, os resultados económicos, os balances, etc.. Poucos anos despois, tamén toman forma de noticias o número de empregados dunha firma ou os investimentos en infraestruturas previstas nun concello, ou ben os proxectos sociais realizados por unha ONG en países desfavorecidos.²⁰²

Así mesmo, Virginia Creixell²⁰³ subliña o considerable progreso das relacións públicas na década dos oitenta. Remarca un “forte crecemento” do “negocio” da actividade coa entrada de España no Mercado Común, en 1986. Este despregue sentou unha base coa mirada posta nos eventos programados para os sucesivos anos 90, nos que se divisaba un panorama prometededor. Segundo a autora, as circunstancias favorables, que se dan no decenio dos oitenta, orixinan que empresas e institucións creen un departamento de relacións públicas para cubrir as necesidades comunicativas. Como resultado, tamén se da un incremento de empresas consultoras de relacións públicas. Desembarcan multinacionais, como Burson-Masteller, pero tamén aparecen axencias españolas, como Gené y Asociados, ACH y Asociados, ou Mediatique, que se suman ás existentes, como Ulled y Asociados, que continúan co seu desenvolvemento. As consultoras ofertan unha amplo abano de servizos para satisfacer as demandas e facer fronte á competencia.

Paralelamente, prodúcese unha “proliferación de conselleiros persoais de Imaxe, Comunicación e Relacións Públicas”²⁰⁴, significa Creixell, que fai referencia a Julio Feo, Alfredo Fraile ou José Luís Sanchís. De todas formas, a pesar do desenvolvemento da época dos oitenta, a autora sinala retos por

²⁰² TOMÁS FRUTOS, J. e MARÍN CONESA, A. M.: Art. cit., PP. 12-13.

²⁰³ CREIXELL, V. (1991): Op. cit., pp. 250-257.

²⁰⁴ *Ibíd*em, p. 258.

afrontar naqueles momentos, a nivel tecnolóxico, de asociacionismo ou de profesionalización.

Comprobamos como as entidades incorporan a función comunicativa para dar a coñecer a súa actuación ou os seus obxectivos na esfera social. Neste punto, cómpre salientar as notas de Minerva Donald Rivera, que considera que, tras as primeiras experiencias, a propagación e o auxe dos gabinetes de comunicación en España ocorre máis lentamente que noutros países desenvolvidos. En concreto, enmarca a súa puxanza nos anos 89-90, caracterizados polo progreso económico. A autora manifesta:

O desenvolvemento económico deses anos trouxo consigo a loita entre moitas empresas, españolas e estranxeiras, por facerse un oco no mercado. Para a consecución destes obxectivos necesitaban especialistas en comunicación e imaxe. Nesa época os poucos profesionais que en España se ocupaban da imaxe movíanse fundamentalmente no mundo político e do espectáculo, logo, a loita entre as empresas por abrirse camiño no mercado trasladou o concepto da imaxe ao mundo empresarial-financeiro e isto, entre outras cousas, fixo proliferar os asesores de imaxe ata acadar cotas moi semellantes ás doutros países con máis tradición.²⁰⁵

Neste vertente expositiva, resultan reveladores os datos que ofrece o catedrático da Universidade Complutense de Madrid Jesús Timoteo Álvarez.²⁰⁶ (decembro 1991: 60), citado por Martín Martín, que explica como “a finais dos 60, a Publicidade cubría o 60% dos gastos de Comunicación das empresas e institucións; a finais dos 80 e comezo dos 90, só cubría o 38%, xa que o 62% restante, comezábao a realizar a Comunicación Empresarial e Institucional”. Obsérvase como a comunicación organizacional desbanca á publicidade.

Empresas e institucións optan polas accións comunicativas desde os gabinetes para facer chegar as súas mensaxes aos públicos. Dun xeito semellante interprétao o profesor Martín, que recolle as cifras de Jesús Timoteo Álvarez, para logo puntear que “En definitiva, son cada vez mais as

²⁰⁵ DONALD RIVERA, M. (1996): “Las nuevas tecnologías de la información y el ejercicio liberal de la profesión periodística, en Maciá Mercadé, J. (Editor) (1996): *Los gabinetes de prensa, alternativa profesional*, Madrid, Editorial Ciencia 3, Fundación Alfredo Brañas, p. 75.

²⁰⁶ Citado por MARTÍN MARTÍN, F.: Op. cit., p. 60.

organizacións, públicas e privadas, que solicitan e crean a súa propia Dirección de Comunicación ou contratan os servizos dalgunha Consultora-Axencia de Comunicación e Relacións Públicas”²⁰⁷.

Xa anotamos referencias que nos introducen na década dos 90, onde se sitúan os Xogos Olímpicos de Barcelona e a Exposición Universal de Sevilla no ano 1992, como indica Virginia Creixell²⁰⁸, que resalta como nesa etapa se consolida a xestión comunicativa a través dos gabinetes que se establecen nas empresas e institucións, que invisten cada vez máis en “comunicación non publicitaria”, que reverte en beneficios derivados da repercusión nos medios. Nesta época, continúa a prosperidade da función comunicativa planificada desde un departamento, aínda que o ritmo non é tan acelerado, e algunhas consultoras teñen que reorganizarse.

Das teses de Creixell²⁰⁹ extraemos que a consideración social e a demanda da actividade van en aumento, como resposta a unha oferta diversificada e de máis calidade, que se materializa a través dos gabinetes institucionais ou empresariais, así como desde as axencias. Estas consultoras agrúpanse, en 1991, na Asociación de Empresas Consultoras en Comunicación e Relacións Públicas (ADECEC). Tras esta, xorden outras asociacións, como DIRCOM (Directivos de la Comunicación Social), que se crea en 1993, ou ASECOM (Asociación Española de Asesores de Comunicación). Estas entidades agrupaban a un crecente número de profesionais do sector, sobre todo xornalistas. Entre os asuntos pendentes, a autora sinala a falla de profesionais formados especificamente para esta actividade.

Os gabinetes de comunicación convértese no eixo do dispositivo comunicativo de empresas, institucións e entidades de todo tipo, que

²⁰⁷ MARTÍN MARTÍN, F.: Op. cit., p. 60.

²⁰⁸ CREIXELL, V.: Op. cit., pp. 262-272 e 275.

²⁰⁹ *Ibíd.*, pp. 273-277.

incorporan esta faceta para informar da súa actividade e proxectarse favorablemente a nivel social. A función destes departamentos expándese e profesionalízase, eríxense así en verdadeiros interlocutores das súas entidades ante a sociedade, a través dos medios de comunicación. Deste modo, enténdeo Ana Almansa, que sostén que os seus profesionais deben ser “intermediarios” que traballen para tender unha “ponte entre a organización que representan e os medios de comunicación”²¹⁰.

Este fío argumental da profesora Almansa pespuntábase coa presenza cada vez máis notable dos gabinetes de comunicación no decenio do oitenta, que daba paso a un proceso veloz de expansión a nivel institucional e empresarial, que culmina co afianzamento dos anos 90. Sen embargo, Almansa apercibe que se trata dun curso “lento” e “complexo”, “podemos considerar que aínda estamos nel, xa que aínda son moitas as entidades que non contan cun gabinete (ou contan con el, pero non son xestionados como deberan)”²¹¹, subliña.

Os gabinetes de comunicación fóronse radicando nos distintos territorios de España de forma dispar a partir dos anos oitenta²¹². Paulatinamente, especialmente na década dos noventa, vanse estendendo polo resto das autonomías²¹³.

Con respecto a Galicia, o profesor Luís Celeiro Álvarez²¹⁴ analiza nun artigo os cambios que se producen na sociedade galega e que levan consigo un aumento da produción e da demanda de información, relacionadas coa aparición como mediadores dos gabinetes de comunicación. O Doutor da Universidade de Santiago de Compostela (USC) pon de manifesto a forte

²¹⁰ ALMANSA MARTÍNEZ, A.: “Historia de los gabinetes de...”, art. cit., p. 12.

²¹¹ *Ibíd.*

²¹² RAMÍREZ, T.: *Op. cit.*, p. 33.

²¹³ ALMANSA MARTÍNEZ, A.: “Historia de los gabinetes de...”, art. cit., p. 12.

²¹⁴ CELEIRO ÁLVAREZ, L. (2001): “Os gabinetes de comunicación, instrumentos da sociedade da información e do coñecemento”. *Estudios de Comunicación*, nº 0, xuño, Consello da Cultura Galega, 131-136, pp. 131-136.

emigración que, nos anos 60, caracterizou ao territorio galego, onde a aterraxe da diversidade social que vai ligada á sociedade da información sufriu un atraso. A nivel estatal, conséntase con certa antelación o desenvolvemento das redes e dos medios de comunicación de masas, así como do establecemento da competitividade baseada na posesión da información.

En Galicia, o progreso empresarial e comunicativo foi máis lento e tímido. Neste sentido, Celeiro Álvarez²¹⁵, seguindo a obra de Xosé Manuel Beiras, Estructuras e Problemas da poboación Galega, anota un dato que ilustra como, a comezos do século XX, o sector primario ocupaba ao 85,89% da poboación activa. Estas cifras cambian radicalmente nos primeiros anos da década dos 90. O Profesor refire datos da enquisa de poboación activa do Instituto Nacional de Estadística (INE), dos que se desprende que, nese momento en Galicia, o sector primario recibía o 30% da poboación, mentres que o terciario ocupaba a cerca do 44%.

O auxe empresarial supuxo un incremento da demanda informativa, que se ve potenciada considerablemente coa Transición democrática, o Estado das Autonomías e o ingreso na Comunidade Europea. Para satisfacer, por unha banda, esa apetencia de información da sociedade e, por outra, para dar resposta á necesidade das empresas e das institucións de chegar aos seus públicos, emerxen os gabinetes de prensa en Galicia. Así o esgrime Luís Celeiro, que explica que “polos anos setenta chamábanse Gabinetes de Prensa e máis adiante, a finais dos oitenta e na década dos noventa, Gabinetes de Comunicación. Con estas estruturas propias, as organizacións trataban de dar resposta a algunha das esixencias da sociedade”²¹⁶.

²¹⁵ *Ibíd.*, p. 134.

²¹⁶ *Ib.*, p. 135. O autor (2001:135-136) sinala que os gabinetes deben actuar con transparencia e rigor para acadar os seus obxectivos, entre os que figura “o deseño de estratexias de comunicación da empresa ou institución”.

O nacemento e configuración dos gabinetes de comunicación institucional en Galicia ao longo do século XX tamén son obxecto de análises da profesora da USC Berta García Orosa. En concreto, na súa tese doutoral conclúe que “O 70% dos gabinetes institucionais en Galicia constitúense no quinquenio 1985-2000. A rede de departamentos ou encargados de comunicación nace nas propias institucións -agás no caso dos concellos-”²¹⁷. García Orosa²¹⁸ describe tres “tendencias” que se deron no desenvolvemento dos departamentos de comunicación nas institucións galegas, sinalando a “profesionalización e institucionalización”; o “centralismo”; e a “proliferación dos gabinetes de comunicación dentro dos diferentes departamentos de cada sector da administración”.

Ao avaliar a evolución dos gabinetes de comunicación en Galicia, Celeiro sitúa no decenio dos 70 os albores desta modalidade comunicativa, que se fornece durante a década dos 80, para expandirse e consolidarse nos anos 90. O autor considera que neste tempo, na Comunidade galega, o sistema informativo experimenta toda unha catarse, derivada do auxe das novas tecnoloxías e do desenvolvemento dos gabinetes de comunicación, que xogan un papel transcendental como emisores de información, converténdose en fontes informativas de referencia para os xornalistas dos medios. En opinión de Celeiro Álvarez, a expansión dos gabinetes de comunicación nas organizacións vai ligada á relevancia que lle outorgan á xestión das relacións cos seus públicos. Todo isto implica que Galicia “se incorpore á sociedade da información e do coñecemento”²¹⁹.

²¹⁷ GARCÍA OROSA, B. (2003): *Os gabinetes de comunicación no século XXI. A renovación tecnolóxica e as novas estratexias de futuro na súa relación cos medios impresos, audiovisuais e electrónicos en rede*. (Tese doutoral), Santiago de Compostela, edita Universidade de Santiago de Compostela, Facultade de Ciencias da Comunicación, Departamento de CC. da Comunicación, Tomo I, p. 188.

²¹⁸ *Ibíd.*

²¹⁹ CELEIRO ÁLVAREZ, L.: “Os gabinetes de comunicación, instrumentos...”, art. cit., p. 136.

2.3 Afianzamento e transcendencia actual da acción comunicativa nas organizacións

Chegada a década dos 90, podemos dicir que se afianza unha nova profesión informativa, que paulatinamente, a medida que pasan os anos, convertese nunha actividade madura e esencial para todo tipo de entidades, que incorporan a función comunicativa como activo estratéxico. Sen embargo, como xa apuntamos anteriormente, o curso da comunicación organizacional está sometido a unha constante metamorfose, debido, entre outros factores, a recesión do sector publicitario; á puxanza empresarial, especialmente no eido das comunicacións; a competitividade crecente que experimenta o mercado da información, que implica operacións de agrupación e concentración de empresas; ou a influencia das novas tecnoloxías, como Internet, que nos anos noventa, convértese nunha ferramenta indispensable para a xestión comunicativa das organizacións, que asumen a necesidade e a relevancia de plasmar a súa identidade ante a cidadanía²²⁰.

A profesora Almansa²²¹ recolle, precisamente, esa chegada de Internet aos gabinetes de comunicación en España, no decenio dos noventa, etapa na que tamén pon de relevo o avance do asociacionismo, para agrupar aos profesionais da comunicación nas organizacións. Claros exemplos son a creación, en 1991, da Asociación Española de Empresas Consultoras en Comunicación e Relacións Públicas (ADECEC) e, en 1992, da Asociación de Directivos de Comunicación (ADC), que máis adiante únese a DirCom, para constituír ADCDirCom. Así chegamos ata as 12 asociacións que conta Martín²²² en 2005 –como xa adiantamos-, entre as que tamén se atopa ASECOM (Asociación Española de Comunicadores de empresa) ou ACEI (Asociación para a Comunicación Empresarial e Institucional).

²²⁰ SOTELO ENRÍQUEZ, C.: Op. cit., pp. 49-55.

²²¹ ALMANSA MARTÍNEZ, A.: "Historia de los gabinetes de...", art. cit., p. 12.

²²² MARTÍN MARTÍN, F.: Op. cit., p. 63.

Juan Maciá Mercadé é outro profesor que tamén pon de relevo a magnitude que alcanzan nesta época os gabinetes de comunicación, como engranaxes para difundir a actividade das organizacións e proxectar a súa imaxe na esfera social. Argúmentao deste modo: “Os Gabinetes de Comunicación convertéronse nos últimos anos nun medio profesional tan importante como poidan selo a prensa, a radio, a televisión ou a publicidade”²²³.

Desde a mesma óptica, reflexiona o profesor Luís Celeiro, que se refire á preponderancia dos gabinetes de comunicación en Galicia. O profesor fala de que deben ser eficaces, dado que a súa presenza constátase na maioría das institucións, nas empresas de gran volume, en asociacións, ONG, etc.. Todas “contan cunha estrutura propia para elaborar e canalizar as mensaxes cara os diferentes públicos”²²⁴.

Nese escenario, o profesor Martín Martín recolle máis datos que estampan a soberanía dos gabinetes de comunicación. Martín²²⁵ recompila notas proporcionadas por Dircom (Asociación de Directivos de Comunicación) e a FAPE (Federación de Asociaciones de Periodistas de España), referidas a situación en España, en 2005, onde se contabilizan un total de 6.000 direccións de comunicación e 260 consultoras, así como 13.000 profesionais dedicados a esta actividade. Neste punto, consideramos -igual que fai o profesor Martín-, que hai que subliñar un Estudo elaborado e editado por Dircom sobre o “Estado de la Comunicación en España” (2005: 43 e 54), citado por Martín, que significa a crecente importancia da Dirección de Comunicación como ferramenta de xestión, “igualándose co resto das direccións da organización, e propoñéndose: unha dependencia directa coa Alta Dirección; ser posto clave e único centralizador da información; ser bo

²²³ MACIÁ MERCADÉ, J.: “Prólogo”, en MACIÁ MERCADÉ, J. (Editor) (1996): *Los gabinetes de prensa, alternativa profesional*, Madrid, Editorial Ciencia 3, Fundación Alfredo Brañas, p. 17.

²²⁴ CELEIRO ÁLVAREZ, L.: “Os gabinetes de comunicación, instrumentos...”, art. cit., p. 136.

²²⁵ MARTÍN MARTÍN, F.: Op. cit., p. 62.

comunicador, oínte e coñecedor e xestor de relacións humanas, económicas e técnicas; e coñecedor do funcionamento da organización”²²⁶.

Nesta etapa, a valorización da comunicación como una función directiva estratéxica cotiza á alza nas organizacións, que toman nota de que teñen que establecer un diálogo continuado de confianza cos seus públicos para acadar crédito e recoñecemento social. Os gabinetes de comunicación convértense en vértice da actividade das organizacións, onde se expanden de forma xenérica como departamentos profesionalizados, que representan unha oportunidade laboral para os xornalistas. Así o explica o profesor Maciá Mercadé: “O recente da implantación en España dos gabinetes de comunicación, fai que nos encontremos cun sector aínda en expansión e que, ao menos potencialmente, proporcionará nos próximos anos un bo número de postos de traballo a licenciados en Ciencias da Información”²²⁷.

Proba dese impulso e dese recoñecemento, que se prolongou no que levamos de século XXI, é que administracións, organizacións políticas e sindicais, grandes e pequenas empresas, entidades sen ánimo de lucro, asociacións culturais, deportivas... deciden establecer un gabinete de comunicación para transmitir información a través dos medios de comunicación, mediante unha xestión eficiente e sostible do dispositivo comunicativo. Neste sentido, maniféstase Txema Ramírez na súa obra sobre gabinetes de comunicación que vimos referindo, onde recolle datos do ano 95 sobre o sector da administración pública, que “nos últimos vinte anos é o que acolleu a un maior número de xornalistas que traballan en gabinetes de comunicación. Hai Gabinetes non só en ministerios, consellerías autonómicas ou provinciais, senón que incluso tamén en concellos de 5.000 habitantes”²²⁸.

²²⁶ Citado por MARTÍN MARTÍN, F.: Op. cit., p. 60.

²²⁷ MACIÁ MERCADÉ, J.: “Prólogo...”, op. cit., pp. 17-18.

²²⁸ RAMÍREZ, T.: Op. cit., p. 126.

Os profesionais da información atopan postos de traballo no sector da comunicación organizacional, que emerxe no ámbito empresarial e nas institucións estatais, nas autonómicas e tamén nas locais, que se converten nunha oportunidade profesional para os xornalistas, que “xa non só contan con gabinetes as institucións de ámbito rexional ou nacional senón que a preocupación cada vez é maior incluso a nivel local, o que supón, por outro lado, unha fonte de traballo a considerar”²²⁹, subliña Almansa.

Temos aí, que esta liña expositiva, que vimos de describir nestes dous últimos parágrafos, fórmulaa Ana Almansa, que recompila, xustamente, teses de Ramírez. En paralelo cos argumentos expresados, a Profesora subliña a transcendencia da acción dos gabinetes de comunicación en todo tipo de entidades públicas e privadas e conclúe cunha apreciación significativa, na que defende a profesionalización. Asegura que “todos queren transmitir á opinión pública en xeral una imaxe positiva. Polo tanto, hoxe é moi importante a forma como se xestiona, ou debe ser xestionada a comunicación. E debe estar rexida por criterios profesionais, contando con persoas especificamente formadas”²³⁰, matiza Almansa.

Hoxe en día, as organizacións asumen plenamente o valor e significado de proxectar na sociedade a súa personalidade con responsabilidade ante os cidadáns. Para lograr este obxectivo, as organizacións recorren á comunicación organizacional, que se afianza como un mecanismo de xestión de estratexias coordinadas e nítidas, orientadas a lograr influencia social constante.

Os gabinetes de comunicación configúranse como un sector emerxente. A acción comunicativa adquire un arraigo e unha envergadura, necesaria para todas aquelas organizacións que queiran estar presentes na sociedade. Os programas de comunicación orientados ao conseguir o entendemento, a

²²⁹ ALMANSA MARTÍNEZ, A.: “Historia de los gabinetes de...”, art. cit., p. 14.

²³⁰ *Ibídem*.

empatía coas audiencias resultan máis verosímiles, máis rendibles e, polo tanto, gozan de maior aceptación para a competitividade, desbancando á publicidade.²³¹ A isto súmase a implantación das novas tecnoloxías, sobre todo de Internet, que supón que a cidadanía teña ao alcance un mecanismo para poder facer oír a súa voz.²³²

Con este predominio da xestión comunicativa dos gabinetes organizacionais, atopamos unha multiplicidade de fontes informativas. Para atender a toda esa oferta de información os medios de comunicación teñen que recorrer aos gabinetes de comunicación e estes precisan dos medios. Uns e outros establecen entre si relacións constantes e repetidas. Desta maneira, dilúese o seu labor mediador dos gabinetes, que tamén se erosiona coa acomodación das notas que emiten ao estilo xornalístico. Así o expón Ana Almansa²³³, ao tempo que sinala como este feito potencia a reprodución e difusión dos “produtos” dos gabinetes nos espazos dos medios.

Neste marco, cobran interese as teses de Miguel Túñez, que ao esmiuzar o tema das rutinas xornalísticas, constata con exemplos como as informacións emitidas polo gabinetes das fontes condicionan e determinan os contidos dos medios de comunicación. Fundamenta Túñez que “(...) se inclúen no temario textos informativos que foron facilitados polas fontes e que se divulgan sen advertir a súa orixe e a súa autoría. (...). Sucede, principalmente, cos comunicados de prensa remitidos polos gabinetes, redactados con todos os elementos formais dunha noticia”²³⁴. Explorando este tema, Miguel Túñez remarca como prevalecen as mensaxes dos gabinetes, que en ocasións, acaban por plasmarse de forma completa nos xornais. “A organización do traballo (e moitas veces a adecuación a ese

²³¹ *Ib.*, pp. 15-16.

²³² SOTELO ENRÍQUEZ, C.: *Op. cit.*, pp. 54-55.

²³³ ALMANSA MARTÍNEZ, A.: “Historia de los gabinetes de...”, *art. cit.*, p. 15.

²³⁴ TÚÑEZ, M. (1999): *Producir noticias. Cómo se fabrica la realidad periodística*. Santiago de Compostela, Tórculo Edicións, p. 150.

ofrecemento de comodidade) acaban por trasladar integramente o texto á páxina do diario”²³⁵, subliña o Doutor da Universidade de Santiago de Compostela.

En consecuencia, evidénciase o influxo dos gabinetes de comunicación no sistema informativo, xa que os contidos dos medios son en gran medida reflexo das notas elaboradas e difundidas polos gabinetes. Esta cuestión tamén a constata M^a Luísa Cárdenas Rica nunha investigación, na que realiza unha análise de determinados gabinetes de prensa de concellos de Sevilla. A investigadora comproba que “gran parte das fontes dos xornalistas son institucionais, as noticias apóianse nestas e reproducenas tal cal”²³⁶.

En relación a esa repercusión e incidencia dos gabinetes de comunicación nas informacións dos medios, a profesora Almansa conclúe que “toda organización que se prece debe dispoñer dalgunha estrutura interna ou externa que se ocupe das súas necesidade comunicativas”²³⁷.

Tras esta análise, inferimos que a comunicación organizacional asume na sociedade unha función substancial para lograr o recoñecemento e a estima dos públicos, nunha atmosfera de harmonía social, que configura o nacemento de conceptos como “Reputación Corporativa”, “Responsabilidade Social Corporativa”, “Comunicación e Desenvolvemento Sostible”, expresións que rexistra Sotelo Enríquez, para logo afirmar que, na actualidade, “no entorno da comunicación pública, a comunicación institucional ocupa un lugar relevante”²³⁸, con varios aspectos positivos, como o aumento da transparencia e da participación cidadá, ou seu compromiso co benestar social. Esta é a maneira en que o describe Sotelo, que tamén sinala aspectos pendentes, como o compromiso coa veracidade e o traballo exercido con vocación cidadá.

²³⁵ *Ibídem.*

²³⁶ CÁRDENAS RICA, M^a L.: *Op. cit.*, p. 259.

²³⁷ ALMANSA MARTÍNEZ, A.: “Historia de los gabinetes de...”, *art. cit.*, p. 15.

²³⁸ SOTELO ENRÍQUEZ, C.: *Op. cit.*, p.55.

Nunha liña semellante, maniféstase Joan Costa Solà-Segalés, para resaltar ese papel esencial de comunicación que se realiza desde os gabinetes, que se erguen como un departamento neurálxico nas diferentes entidades. Neste sentido, enúnciao Joan Costa, cando afirma que “a comunicación é hoxe máis forte que a acción. Porque o como se comunica a empresa é infinitamente máis importante incluso que o que fai e como o fai”²³⁹. Trátase dunha idea que apunta Ana Almansa, que ofrece unha idea ilustrativa sobre a envergadura dos gabinetes de comunicación: “na actualidade, téndese a valorar na súa xusta medida ao gabinete de comunicación, como un instrumento que pretende e permite mellorar a comprensión e aumentar o prestixio social da organización”²⁴⁰.

Sen embargo, neste marco de arraigo, significación é relevancia da comunicación organizacional a través dos gabinetes, aínda quedan espazos que requiren clarificacións. Neste sentido, maniféstase a profesora e doutora Minerva Donald Rivera, que afirma que “os Gabinetes de Prensa, ao igual que os seus homólogos os de Comunicación e Imaxe, constitúen un sector pouco clarificado. Non está de todo definido as súas función e réxime xurídico no organigrama das empresas, a Administración e institucións como poden ser a Universidade”²⁴¹.

Tamén Ana Almansa²⁴², apoiándose en Justo Villafañe, avoga pola demarcación funcional dos profesionais dos gabinetes de comunicación. A profesora sostén que este asalto aínda está por librar e aposta por concretar o cometido que se debe levar a cabo desde un departamento de comunicación.

²³⁹ COSTA SOLÀ-SEGALÉS, J. (2001): “El Director de Comunicación. La nueva figura central en la empresa del siglo XXI”, en AA.VV. (2001): *Dirección de Comunicación empresarial e institucional*, Barcelona, Ediciones Gestión 2000, p. 66.

²⁴⁰ ALMANSA MARTÍNEZ, A.: “Historia de los gabinetes de...”, art. cit., p. 15.

²⁴¹ DONALD RIVERA, M.: Op. cit., p. 69.

²⁴² ALMANSA MARTÍNEZ, A.: “Historia de los gabinetes de...”, art. cit., pp. 17-18.

A pesar desa necesidade de esclarecemento e especificación en diversos aspectos, é evidente que, cada día que pasa, a tarefa dos gabinetes como xestores dunha acción comunicativa “estratéxica” revalorízase. As organizacións fanse cargo de que transmitir á opinión pública unha mensaxe congruente e compacta, apoiada na “transparencia”, é a mellor fórmula para poder competir e lograr o éxito. Neste sentido, exprésase Italo Pizzolante²⁴³, que se refire ao que el denomina “bo goberno corporativo”.

Trátase dunha actuación ética, consecuente, a través da cal as organizacións asumen a súa parte de responsabilidade social. Mediante esta actuación comunicativa estratéxica e transparente xérase “confianza” e “reputación”, nun contexto no que cada vez os públicos son máis esixentes. Deste xeito, argumentao Pizzolante Negrón, que asegura:

É a COMUNICACIÓN CORPORATIVA a que diseña e executa a estratexia da CONFIANZA, xa que se refire á suma de todo aquilo que fan ou deixan de facer, voluntaria ou involuntariamente, aqueles que conforman a empresa e en forma coherente, consistente e permanente fan un esforzo para establecer e manter confianza, boa vontade e comprensión entre a empresa e os seus públicos. A confianza non significa fe cega, senón entregar responsabilidade e xerar o balance adecuado entre deberes e dereitos.²⁴⁴

A xestión comunicativa estratéxica é o mellor sistema para un entendemento harmónico entre as organizacións e o seu entorno, porque xera certeza, seguridade. Esta conduta ética, de compromiso social, tradúcese en que empresas, institucións ou entidades teñan unha maior consideración dos cidadáns, que confían na súa dirección, e isto reflíctese positivamente no seu rendemento, máis beneficioso e competitivo.

Da lectura de Pizzolante Negrón²⁴⁵, deducimos que a comunicación estratéxica corporativa ten que estar orientada a reducir interrogantes, creando credibilidade, confianza, benestar social, para que a reputación da

²⁴³ PIZZOLANTE NEGRÓN, I. (2004): “Gobierno corporativo: la revolución de la transparencia”, en LOSADA DÍAZ, J. C. (coord.) (2004): *Gestión de la comunicación en las organizaciones*, Barcelona, Ariel, pp.176-184.

²⁴⁴ *Ibíd.*, p.181.

²⁴⁵ *Ib.*, pp. 181-191.

organización sexa coherente e perdure no tempo, mantendo un equilibrio entre a organización e a sociedade na que se desenvolve. Segundo explica Pizzolante, esta é a fórmula para a competitividade, o éxito e a eficiencia. Pero o autor considera que esta actitude implica investir en “tempo”.

Neste curso, non podemos esquecer a continua transformación á que está sometido o sector comunicativo. Estes cambios implican progreso e consolidación, pero tamén unha crecente diversidade, que fai que o panorama comunicativo sexa máis complicado, ante as oscilacións e os contratempos que se presentan, e que se reclamen reformulacións. Autores como Txema Ramírez opinan que nestas circunstancias os contidos tenden a homoxeneizarse e as relacións entre comunicadores e xornalistas vanse estandarizando. Explica Ramírez:

A primitiva candidez deu paso a unha madurez insulsa. Hoxe case ninguén pregunta nada de interese nunha rolda de prensa. Falar cun político que non sexa afín ao medio no que se traballa supón superar unha carreira de obstáculos para o xornalista (...). Ao dicir dalgúns, as relacións entre políticos e xornalistas normalizáronse.²⁴⁶

Neste marco de complexidade, Almansa²⁴⁷ avoga polo “recoñecemento social” do labor profesional que desenvolven os gabinetes de comunicación e sinala o “intrusismo” como un dos desafíos que deben afrontar. A Profesora sostén que a preparación académica específica contribuirá á consideración profesional da actividade comunicativa nas organizacións.

Observamos como a comunicación organizacional se converte nunha función estratéxica, que abre un abano profesional, afianzándose como un valor esencial para a presenza e o desenvolvemento das organizacións na sociedade. Sen embargo, tamén constatamos como aínda existen determinados atrancos que impiden un avance profesional harmónico, que lle outorgue á comunicación nas organizacións o lugar que lle corresponde.

²⁴⁶ RAMÍREZ, T.: Op. cit., p. 32.

²⁴⁷ ALMANSA MARTÍNEZ, A.: “Historia de los gabinetes de...”, art. cit., pp. 18-19.

Para superar estas trabas, a ensinanza, a preparación universitaria, e a valoración a nivel social son imprescindibles. Estes son os piares para que a comunicación organizacional se consolide e avance como especialidade profesional, afirmándose como un valor solvente, capaz de sortear os obstáculos que lle poñen freo.

Entre eses inconvenientes que obstrúen e limitan o avance profesional da comunicación organizacional, atopamos –como apunta Almansa, o intrusismo e tamén o desprestixio da función comunicativa, que se da moitas veces, incluso nas propias institucións. Neste sentido, citamos unhas noticias publicadas no *web* do Colexio Profesional de Xornalistas de Galicia e no seu boletín semanal “F5 Boletín de Comunicación de Galicia”, que reflicten esa realidade, caracterizada pola falla de consideración cara a profesionalización da comunicación nas institucións. A primeira desas noticias data do 29 de marzo de 2010 e asínaa o Sindicato de Xornalistas de Galicia (SXG). Recollemos un extracto que di así:

(...) O SXG critica aos concellos pola contratación de técnicos de comunicación sen cualificación nin experiencia. O Sindicato de Xornalistas de Galicia (SXG) reclámalle á FEGAMP e aos concellos que deixen de convocar prazas de técnicos de comunicación sen garantir uns mínimos requisitos académicos ou profesionais. (...). O SXG enviou cartas de protesta á Federación Galega de Municipios e Provincias (FEGAMP) e aos concellos de Tui e Culleredo. Nelas denuncia a publicación de ofertas de traballo para estes municipios nas que non se garante que os novos contratados ou funcionarios teñan experiencia noutros medios que non sexan os da propia administración ou a formación adecuada(...).²⁴⁸

Noutra nova do Colexio menciónase explicitamente o problema do intrusismo, nunha información en relación a un estudo do Colexio, titulado Informe sobre a convocatoria de prazas de comunicación en administracións e empresas públicas analiza. No texto sinalase o seguinte:

Foméntase o intrusismo ao non esixiren as titulacións propias dos postos. (...). O Colexio Profesional de Xornalistas de Galicia (CPXG) presentou este martes o “Informe sobre a convocatoria de prazas de comunicación en administracións e

²⁴⁸ Colexio Profesional de Xornalistas de Galicia: “O SXG critica aos concellos pola contratación de técnicos de comunicación sen cualificación nin experiencia” (en liña), en www.xornalistas.com, 29 de marzo de 2010. Recuperado o 6 de abril de 2010 de <http://www.xornalistas.com/novidades/novas.php?lq=gal>

empresas públicas”. Neste relatorio recóllense diversas convocatorias para cubrir prazas de responsables de prensa ou similares, en diferentes administracións e empresas públicas que non esixen nin titulación en Xornalismo nin noutras especialidades da comunicación. (...). As administracións e empresas públicas continúan, por tanto, unha mala práctica, moi asentada, que converte a profesión da comunicación, en xeral, nunha das que maior índice de intrusismo presentan. A situación antes descrita, especialmente censurable ó tratarse de convocatorias feitas por institucións públicas, afecta gravemente a aqueles profesionais que cursaron os estudos oficiais e que poden acreditar cun título universitario os coñecementos precisos para o desenvolvemento das tarefas do ámbito da comunicación. Os seus intereses persoais e profesionais constrínxense ao ter que competir con persoas que non terían dereito a optar por ese determinado posto, ao non posuír a titulación esixida para realizar esas actividades. En concreto, analízanse convocatorias de Sociedade Anónima de Xestión do Plan Xacobeo, das deputacións de Lugo e Ourense e dos concellos de Tui e Culleredo. O Sindicato de Xornalistas de Galicia advertiu dunha situación similar no Concello de Arzúa, mais non puido ser debidamente contrastada polo Colexio de Xornalistas para a súa inclusión no informe.(...)²⁴⁹.

Outra nova, tamén asinada polo Sindicato de Xornalistas de Galicia (SXG), e que fai referencia á falla de estima e respecto por parte das institucións cara a profesionalidade da comunicación na súa propia estrutura é esta que resumimos:

(...) O Concello de As Pontes contrata seis técnicos de comunicación sen pedirllas unha cualificación profesional mínima. O Sindicato de Xornalistas de Galicia (SXG) acaba de enviar unha carta de protesta ao alcalde do Concello de As Pontes ao fío da súa Oferta Pública de Emprego. Nela denuncia a publicación de ofertas de traballo para este municipio nas que non se garante que os novos contratados teñan a formación académica adecuada (...)²⁵⁰.

Nesta exposición, hai que traer a colación un comentario de José Luís Carrascosa que versa así: “A comunicación non é, nese sentido, algo superposto á actividade das organizacións, senón que forma parte esencial dela”²⁵¹. Apoiándonos neste postulado, podemos dicir que, na actualidade,

²⁴⁹ Colexio Profesional de Xornalistas de Galicia: “O CPXG presenta un informe sobre a convocatoria de prazas de comunicación en administracións e empresas públicas” (en liña), en www.xornalistas.com, 13 de abril de 2010. Recuperado o 13 de abril de 2010 de <http://www.xornalistas.com/novidades/novas.php?lg=gal>

²⁵⁰ Colexio Profesional de Xornalistas de Galicia: “O Concello das Pontes contrata seis técnicos de comunicación sen pedirllas unha cualificación profesional mínima” (en liña), en www.xornalistas.com, 15 de novembro de 2010. Recuperado o 19 de novembro de 2010, de <http://www.xornalistas.com/novidades/novas.php?lg=gal>

²⁵¹ CARRASCOSA, J. L. (1992): *Comunicación. Una comunicación eficaz para el éxito en los negocios*, Madrid, Ciencias de la Dirección (CDN), p. 31. Carrascosa (1992:21) analiza a comunicación empresarial e institucional neste libro, que el define como “un ensaio sobre a necesidade e a importancia da autenticidade, da coherencia nas relacións internas e externas das organizacións humanas. Un apaixonado alegato en defensa da transparencia”.

os gabinetes de comunicación, como estruturas que planifican unha estratexia comunicativa, son vitais para calquera organización que queira manter unha relación coas súas audiencias e incrementar a súa influencia social. Pero tamén é certo que o apuntalamento da comunicación organizacional como profesión aínda precisa dunha adecuada valoración profesional e tamén por parte das propias institucións e, en xeral, da sociedade que, por outra parte, desenvolve un papel cada vez máis activo na esfera da comunicación pública, esixindo que se teñan en conta as súas peticións. Os estudos, a formación académica, xunto co respecto, o recoñecemento, a estima e a valoración social da comunicación como profesión nas organizacións son indispensables para a consolidación e o progreso desta especialidade profesional.

3. O SISTEMA DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL LOCAL

Neste apartado, anotaremos de forma concisa nocións sobre a comunicación nas institucións ou administración públicas, de forma máis concreta nas entidades municipais, como un mecanismo para relacionarse cos cidadáns, sinalando aspectos destacados desde a súa orixe ata a súa consolidación, no ámbito de España. Achegarémonos ao marco normativo no que a comunicación nas corporacións locais desenvolve os seus obxectivos funcionais, onde debe prevalecer un servizo de calidade á cidadanía. Así mesmo, consideramos de interese realizar unhas anotacións sobre a estrutura organizativa territorial dos concellos de Galicia.

En primeiro lugar, cómpre facer referencia ao que se entende por comunicación pública que, segundo argumenta Pere-Oriol Costa Badía, ten entre os seus obxectivos poñer “ao corrente da boa xestión dunha Administración Pública, xa sexa local, autonómica ou estatal”²⁵². Neste

²⁵² COSTA BADÍA, P. O.: Op. cit., p. 250.

sentido, fixa Costa Badía que “poderemos falar de comunicación Pública cando o emisor e a mensaxe sexan públicos”²⁵³.

Anteriormente, analizamos datos que evidencian os intentos da comunicación organizacional en España nos anos cincuenta, ligada ás relacións públicas. Neste decenio, Antonio Noguero i Grau²⁵⁴ pon de relevo diversas nocións desta actividade, como as informacións, as suxestións ou a participación cidadá, que se regulan mediante varias disposicións na Administración local, onde despunta a Lei de Régimen Local de 1955. Esta Lei precede e adiántase a outra importante norma, a Lei de Procedemento Administrativo de 1958, que se configura na Administración central e “que introduciu o recoñecemento das relacións públicas en España e iniciou regulación xurídica”²⁵⁵.

Noguero i Grau remarca as achegas de Marqués Carbó e Marqués Canós, nun libro que tamén data de 1958 e no que analizan a utilización e incidencia das relacións públicas no eido local e provincial. Para Noguero, estes autores “pódense considerar como os pioneiros da introdución sistemática das relacións públicas na Administración local española”²⁵⁶.

Así mesmo, neste contexto, recollemos a creación do primeiro gabinete de relacións públicas no devandito ano 1958. Plasmamos o ascenso desta modalidade comunicativa nos últimos anos do decenio dos 60. Pero, desde logo, as análises poñen de relevo que a efervescencia dos gabinetes de comunicación en España ten lugar na Transición democrática.

²⁵³ *Ibíd.*

²⁵⁴ NOGUERO, A.: *Op. cit.*, p. 195.

²⁵⁵ *Ibíd.*, p. 189.

²⁵⁶ *Ib.*, p. 191.

3.1 O impulso da comunicación pública local

A implantación e fornecemento do sistema democrático, coa configuración das autonomías, supón o apoxeo e esplendor dos gabinetes de comunicación, que se expanden por todo o territorio no eido empresarial privado, pero tamén na esfera pública. En referencia ao dispositivo comunicativo democrático, cómpre salientar unha filosofía que recolle Antoni Gelonch i Viladegut: “A democracia foi descrita xa como un sistema de comunicacións entre o poder funcionalmente especializado e a masa social, como un xogo mutuo de ‘chamadas’ e ‘respostas’”²⁵⁷.

As administracións comezan a contar cun departamento encargado da comunicación cara os cidadáns. As institucións locais non son unha excepción. Os gabinetes de comunicación proliferan e cobran impulso nos distintos concellos, sobre todo, nos de maior poboación, pero tamén os medianos e pequenos municipios fanse eco deste fenómeno. Así, os gobernos municipais asumen a función informativa, potenciada, coas eleccións municipais do 3 de abril de 1979. Como rotula Picos Freire, “prodúcese de inmediato unha especialización informativa dos gobernos locais”²⁵⁸.

Estes comicios de 1979 tamén os marca Rafael Alberto Pérez²⁵⁹, como eixo sobre o que se erixe, de acordo cunha base orzamentaria, a actividade comunicativa nas institucións municipais. Para o autor, isto significou “un novo talante, e a vontade de comunicarse cos veciños”, pero en xeral, a acción ía por diante do pensamento e a improvisación ocupou o lugar da estratexia”²⁶⁰. Argumenta que o despregue do sistema de comunicación nas

²⁵⁷ GELONCH I VILADEGUT, A. (1991): “Acción política y relaciones públicas”, en BARQUERO CABRERO, J. D. (Coord.) (1999): *Manual de Relaciones Públicas Empresariales e Institucionales*, Barcelona, Gestión 2000, Barcelona, p. 146.

²⁵⁸ PICOS FREIRE, J. J.: Op. cit., p. 608.

²⁵⁹ PÉREZ GONZÁLEZ, R. A.: Op. cit., pp. XX-XXII.

²⁶⁰ *Ibíd.*, pp. XXI-XXII.

administracións locais darase na segunda etapa municipal, que vai de 1983 a 1987. Será entón cando se comezan a celebrar “encontros”, a realizar estudos e a xurdir “publicacións” sobre a comunicación nas entidades locais. Anota o investigador, que será neste período cando se dan “uns primeiros intentos de establecer filosofías e sistemas de comunicación que se dan principalmente nos concellos con maiores recursos”²⁶¹.

Coa entrada na democracia, nos distintos niveis administrativos, tamén no local, desenvólvese unha nova actividade profesional comunicativa, que cobra forza e se afianza a través dos gabinetes de comunicación. Así o recolle Pere-Oriol Costa Badía:

(...) só a partir da instauración da democracia cabe falar de Comunicación Pública sistemática como forma de manter informada á poboación ou de campañas de comunicación modernas para explicar a xestión de goberno ou para inducir a cambios de comportamento positivos en sectores da poboación. De feito é cos concellos democráticos cando se xeneralizan os boletíns municipais e outros medios de comunicación local de carácter público: os gabinetes de prensa, a publicidade (...) ²⁶².

Tamén Cárdenas Rica sinala ese fito e subliña que “a Administración comeza a comunicar coa democracia”²⁶³. Nesta vertente, recollemos unha manifestación de Jesús Pérez Varela, que considera que “pola propia esencia do sistema democrático, o Poder contrae a obrigação da transparencia”²⁶⁴. Designa que é entón cando nacen os gabinetes de comunicación nas institucións para xestionar a información cara os medios de comunicación. Especificando esa idea, Pérez Varela sinala que “o xornalista quere coñecer os puntos de vista do político, en pro da obxectividade, ha de consultar distintas fontes; pola súa parte o gobernante debe dar conta pública da súa xestión, responder ante os cidadáns das súas accións e omisións”²⁶⁵.

²⁶¹ *Ib.*, p. XXII.

²⁶² COSTA BADÍA, P. O.: *Op.*, cit., p. 253.

²⁶³ CÁRDENAS RICA, M^a L.: *Op. cit.*, p. 258.

²⁶⁴ PÉREZ VARELA, J.: “La comunicación política...”, *op. cit.*, p. 73.

²⁶⁵ *Ibíd.*

A acción comunicativa que se acomete desde os gabinetes de comunicación, tanto no ámbito das empresas como no das institucións, experimenta un salientable progreso coa estabilización do sistema democrático. A isto contribúen as investigacións sobre a materia, que nutren o corpo teórico desta especialidade comunicativa, e tamén a regulamentación normativa. Neste contexto, sobresaí a Constitución de 1978. A súa instauración, como subliña Virginia Creixell²⁶⁶, provocou numerosos “cambios” en España en todos os sectores. Un exemplo é que as transformacións favorecen o avance da comunicación nas empresas e nas institucións.

Ante estas circunstancias, anotamos unha reflexión de Pérez Varela, que salienta que “cun sistema de medios en constante crecemento e a partir de certos niveis de Poder, cando se fai materialmente imposible o contacto persoal e directo de todos con todos, o gabinete de Comunicación xorde como a fórmula máis racional para ‘vehiculizar’ as relacións informador-político e político-informador”²⁶⁷.

Os gabinetes de comunicación nas institucións desenvólvense ao tempo que o fai a sociedade democrática para dar conta aos cidadáns, a través das informacións dos medios de comunicación, da acción de goberno. Aquí hai que traer a colación o aforismo “información é poder”, que anota Minerva Donald Rivera en relación ás empresas, subliñando que “este poder se asenta, consolida e fornece mediante a proxección dunha boa imaxe”²⁶⁸.

Pero, como expresa Antoni Gelonch, o exercicio dese poder só é lexítimo no espazo dun sistema democrático, porque “a democracia trata de estruturar as relacións sociais de maneira que cada un poida facerse oír”²⁶⁹. En resposta, as institucións prestan maior atención ao clima social dos

²⁶⁶ CREIXELL, V.: Op. cit., p. 250.

²⁶⁷ PÉREZ VARELA, J.: “La comunicación política...”, op. cit., pp. 73-74.

²⁶⁸ DONALD RIVERA, M.: Op. cit., p. 74.

²⁶⁹ GELONCH I VILADEGUT, A.: Op. cit., p. 149.

acontecementos e fanse máis receptivas ante as demandas da cidadanía. Segundo Cárdenas Rica, para conseguir “revalorizar a súa imaxe e credibilidade ante os cidadáns”²⁷⁰.

Neste sentido, Jesús Timoteo Álvarez²⁷¹ fai referencia a un “proceso de cambios” que se veu experimentando nos últimos decenios, tanto no sistema de medios, como no sector empresarial e institucional. Ante estas transformacións os “gobiernos e administracións” teñen varias “reaccións”. Segundo Timoteo, unha desas accións reactivas é a da “profesionalización” e sinala:

Non hai oficina pública que non conte coa súa correspondente unidade, xefatura ou departamento de comunicación que ten como obxectivo prioritario, nunca primeira fase, o das relacións cos medios e, a medida que a experiencia e a necesidade o van facendo patente, o de converterse nun centro de acción/reacción fronte aos grupos de presión externos e internos que o intentan influír ou acosar.²⁷²

O enfoque de Fernando Sabés Turmo e Juan José Verón Lassa vai parello ao argumentar que, na sociedade democrática, as institucións teñen que informar aos cidadáns do seu entorno de forma continuada e adecuada, sabendo onde están os límites da comunicación, para lograr a aceptación dos públicos, cada vez máis participativos e esixentes. “As institucións necesitan manter unha relación constante cos cidadáns e estes demandan tamén información sobre elas. Os medios de comunicación, a través da transmisión de noticias, son os instrumentos idóneos para garantir ese contacto continuo entre institucións e cidadáns”²⁷³, subscriben estes autores.

²⁷⁰ CÁRDENAS RICA, M^a L.: Op. cit., p. 258.

²⁷¹ ÁLVAREZ FERNÁNDEZ, J. T. (2005): *Gestión del poder diluido. La construcción de la sociedad mediática (1989-2004)*, Pearson Prentice Hall-Pearson Educación, S. A., Madrid, pp. 16-20.

²⁷² ÁLVAREZ FERNÁNDEZ, J. T.: *Gestión del poder...*, op. cit., pp. 20-21.

²⁷³ SABÉS TURMO, F., e VERÓN LASSA, J. J. (2008): *La gestión de la información en la administración local*, Comunicación Social Ediciones y Publicaciones, Sevilla y Zamora, p. 23.

Así mesmo, Costa Badía incide no papel esencial da comunicación para fomentar as relacións entre as entidades públicas e a cidadanía. De forma textual, asegura:

A comunicación pública, finalmente, ha de servir como ponte de relación entre administradores e cidadáns. Neste punto baséase, en realidade, a súa razón de ser, posto que a relación comunicativa é a panca para aumentar a participación dos cidadáns e cidadás, acercándoos á política do día a día e facilitándolles a toma de conciencia dos intereses colectivos.²⁷⁴

Desde o seu punto de vista, Sam Black afonda na necesaria conexión entre comunicación institucional e democracia, fundamental para una eficaz e beneficiosa xestión comunicativa bidireccional, para que reverta nos cidadáns e na propia entidade:

A democracia non pode funcionar apropiadamente sen unhas boas Relacións Públicas. A democracia foi definida como o goberno do pobo, por o pobo e para o pobo. O electorado necesita saber como funciona o goberno, así como información sobre as decisións que se toman no seu nome, así como tamén coñecementos para aproveitar ao máximo os servizos e as oportunidades que se proporcionan. Existe unha clara necesidade de actividades de Relacións Públicas para axudar aos cidadáns a comprender os seus privilexios e as súas responsabilidades baixo calquera forma de goberno.²⁷⁵

Observamos que se introduce a cuestión das marxes nas que debe desenvolverse a xestión comunicativa nas administracións, que está en relación directa coa sociedade democrática. Estes lindes defíneos a propia democracia, cando “esixe uns comportamentos morais e éticos para o seu exercicio eficaz e lexítimo a todos os cidadáns, e, pola súa parte, entendo que non é posible o exercicio profesional digno das relacións públicas sen esa apelación superior aos comportamentos morais e éticos xerais”²⁷⁶, asegura Gelonch i Viladegut.

Esta idea compártea Carlos M. Tomás. Cando analiza a tarefa dos profesionais da comunicación institucional, o teórico subliña que o labor dun

²⁷⁴ COSTA BADÍA, P. O.: Op. cit., p. 273.

²⁷⁵ BLACK, S. (1991): *Las relaciones públicas. Un factor clave de gestión*. Colección ESADE. Barcelona, Editorial Hispano Europea, p. 34.

²⁷⁶ GELONCH I VILADEGUT, A.: Op. cit., p. 150.

conselleiro de relacións públicas debe estar presidido pola ética para obter a confianza da opinión pública. “A súa actuación pode levalo a ser algo así como a conciencia da institución para contribuír a unha mellor harmonía para que se comunique honestamente e con isto se teña credibilidade. Unha credibilidade que leve a un mellor entendemento entre os distintos públicos e a xerar un clima que mellore a estabilidade social”²⁷⁷, acentúa Tomás.

Nesta atmosfera, na que as institucións, mediante a acción comunicativa íntegra, buscan o recoñecemento dos cidadáns, o prestixio e o crédito ante os seus públicos, Costa Badía anota que “a comunicación debe ser considerada hoxe en día como un instrumento imprescindible do bo goberno”²⁷⁸. Pon de relevo que “o labor de goberno comunicado aos cidadáns de forma adecuada contribúe a mellorar a imaxe das forzas gobernamentais, o cal resta posibilidades as súas aspiracións de alternancia”²⁷⁹.

3.2 Xestión administrativa e xestión política

Sobre a base desas reflexións, onde a comunicación despunta como engrenaxe primordial para que a entidade local obteña a aprobación da cidadanía e forneza a súa posición pública, facemos fincapé nun aspecto que apuntan Sabés Turmo e Verón Lassa. Estes analistas marcan as diferencias entre a comunicación da xestión administrativa que leva a cabo a entidade e a comunicación da xestión política que exerce o goberno, aínda que ambas tarefas forman parte do labor dun concello. Ao abondar na comunicación política dun goberno aclaran que non significa “comunicación partidista”. Na súa opinión, trátase de “comunicación ao servizo do cidadán para transmitir os aspectos relativos á xestión de goberno desenvolvido

²⁷⁷ TOMÁS, C. M. (1991): “Ética, credibilidad y Relaciones Públicas”, en BARQUERO CABRERO, J. D. (Coord.) (1999): *Manual de Relaciones Públicas Empresariales e Institucionales*, Gestión 2000, Barcelona, p. 164.

²⁷⁸ COSTA BADÍA, P. O.: Op. cit., p. 252.

²⁷⁹ *Ibídem*.

polas persoas que foron escollidas directa ou indirectamente polos votantes”²⁸⁰.

Unha liña argumental paralela desenvólvea Cárdenas Rica. Centrándose na actividade do director de comunicación dunha administración pública subliña que ten que contribuír ao benestar colectivo. Remarca que “debe ser apolítica, está orientada a servir aos medios, a promover a democracia e informar aos cidadáns, porque a Administración ha de estar supeditada a favorecer o ben público”²⁸¹.

O carácter apolítico da actividade comunicativa dunha entidade gobernamental tamén o sostén Sam Black, que de forma textual di: “As relacións públicas no goberno central e no local deben ser apolíticas. A súa misión é promover a democracia e informar aos cidadáns por medio dunha información completa e ‘non’ consiste e facer progresar a política dun partido político”²⁸².

A planificación comunicativa dunha institución ten que ser sensible e receptiva ás necesidades dos cidadáns, propiciando a súa participación, o entendemento recíproco e a proximidade. Sosteen Sabés e Verón que “a xestión da comunicación informativa pública é esencial para mostrar unha proximidade co cidadán e é tamén unha forma de acercar a este cidadán ao día a día da organización”²⁸³. Inciden en que hai que despoxarse das inclinacións partidarias para no caer na “utilización partidista” da información do goberno.

Nesta órbita de relatorio, Costa Badía mantén que a comunicación é unha ferramenta esencial de xestión nos gobernos locais, subliñando que “un goberno ou unha institución en fase de crecemento ou madurez verá na

²⁸⁰ SABÉS TURMO, F., e VERÓN LASSA, J. J.: Op. cit., p. 12.

²⁸¹ CÁRDENAS RICA, M^a L.: Op. cit., p. 259.

²⁸² BLACK, S.: Op. cit., p. 190.

²⁸³ SABÉS TURMO, F., e VERÓN LASSA, J. J.: Op. cit., p. 12.

comunicación un instrumento idóneo para proxectar a súa xestión global”²⁸⁴. Sen embargo, o teórico tamén manifesta que “a introducción da comunicación na xestión política global dos concellos acostuma a xerar receos entre os grupos da oposición”²⁸⁵.

Reflexionando sobre as dúas facetas de actuación e xestión dun concello, política e administrativa, sobre as que cómpre actuar a nivel comunicativo para trasladar o seu contido aos cidadáns, Sabés e Verón apostilan que “a vertente política é fundamental na mensaxe que se transmitirá, aínda que asemade hai que considerar outros elementos como o da visión administrativa e, sobre todo, de servizo público cunha audiencia que será esencialmente composta polos cidadáns”²⁸⁶.

A situación real da actividade comunicativa, que se constata en ocasións, en entidades locais, contrasta con algún destes postulados. José Zubizarreta Larrañaga, nun artigo no que analiza a actividade comunicativa que desenvolven varios concellos vascos, conclúe que “se aborda de forma unilateral e interesada a comunicación institucional, dando a máxima importancia ao aspecto político. (...) Percíbese unha hexemonía do plano político sobre o técnico-administrativo no ámbito comunicativo”²⁸⁷, anota. Para este autor a acción comunicativa dunha corporación local non pode centrarse na imaxe do alcalde, e sostén a necesidade dunha “actividade informativa coordinada”²⁸⁸, na que se integren a comunicación administrativa e a comunicación política do alcalde e do partido do goberno.

Activar accións comunicativas destinadas ao servizo público e que favorezan o achegamento aos cidadáns é a proposta que formula Fernando

²⁸⁴ COSTA BADÍA, P. O. : Op. cit., p. 272.

²⁸⁵ *Ibídem*, p. 261.

²⁸⁶ SABÉS TURMO, F., e VERÓN LASSA, J. J.: Op. cit., p. 12.

²⁸⁷ ZUBIZARRETA LARRAÑAGA, J. (2005): “Aproximación a la política de comunicación en los ayuntamientos de la CAV”, en *Mediatika* 11 (en liña), UPV/EHU, Kazetaritza II Saila. Sarriena auzoa z/g 48940 Leioa. BIBLID. (1137-4462, 2005, 135-150), pp. 135-150. Recuperado o 20 de maio de 2010 de <http://www.euskomedia.org/PDFAnlt/mediatika/11/11135150.pdf>

²⁸⁸ *Ibídem*.

Martín Martín para unha “Dirección de Comunicación” dunha institución pública, como é unha corporación local. Sobre este departamento, pon de relevo Martín:

(...) serve para sacar os asuntos públicos á calle e acercar a Administración pública os seus administrados ou cidadáns, facéndolles coñecer máis de cerca as súas demandas e problemas concretos e converténdolos en verdadeiras axencias informativas dos acontecementos municipais ou locais, en contacto directo cos medios de comunicación respectivos.²⁸⁹

3.3 Servizos e información de calidade

O achegamento comunicativo entre institucións e cidadáns, cada vez máis implicados nos asuntos públicos, reclamando atención e eficacia na xestión administrativa e de goberno, é explorado por Jordi López Camps e Albert Gadea Carrera, que avogan pola “Xestión da Calidade Total”. Propoñen que “na xestión dos servizos prestados polas administracións locais pódense aplicar as ideas, os principios e as técnicas que constitúen o enfoque da mellora continuada da calidade dos servizos coñecido tamén co nome de Xestión da Calidade Total”²⁹⁰. Segundo ilustran os autores, esta formulación no eido municipal implica “(...) incorporar á Administración local un novo punto de vista que vincula a actividade do concello á satisfacción das necesidades dos cidadáns: os clientes da administración local”²⁹¹.

Sobre esta cuestión tamén se pronuncia Idoia Camacho Markina, que pon de relevo unha argumentación coincidente. Apunta a investigadora que o progreso tecnolóxico repercute nunhas relacións entre administración e cidadáns cada vez máis frecuentes, naturais e participativas, favorecendo a exposición das súas demandas. Este marco relacional compromete unha xestión que represente a calidade total dos servizos do concello, nun

²⁸⁹ MARTÍN MARTÍN, F.: Op. cit., pp. 106-107.

²⁹⁰ LÓPEZ CAMPS, J. e GADEA CARRERA, A. (1995): *Servir al ciudadano: Gestión de la Calidad en la Administración Pública*, Ediciones Gestión 2000 S.A., Barcelona, p. 53.

²⁹¹ *Ibíd.*

obxectivo global de dar resposta ás esixencias da cidadanía logrando a súa compracencia²⁹². Indagando no tema, Camacho Markina pon de relevo:

Hoxe, o cidadán esixe estar presente nos concellos, opinar sobre a calidade dos servizos e modificar aqueles aspectos que non son do seu agrado. Pasouse dunha Administración paternalista e asistencial a unha Administración receptiva, orientada ao cidadán, cunha maior receptividade ante as súas expectativas e unha clara apertura a súa participación.²⁹³

Os cidadáns reclámanlle ás administracións que escoiten os seus intereses, prioridades e inquiredanzas. Como sinala o catedrático da Universidade Complutense de Madrid Jesús Timoteo Álvarez: “En todas as fases de evolución dun proceso empresarial, corporativo ou institucional está presente unha figura invisible, a do usuario/consumidor, que impón e esixe cambios, aspectos, configuracións a outro factor complementario, o da produción e os prezos”²⁹⁴.

As institucións teñen que escoitar e sensibilizarse coa cidadanía que lles demanda unha xestión de servizo público global, exhaustiva e de calidade. Desde esta óptica, considéranos López e Gadea que recalcan que “a calidade Total é unha filosofía organizativa integral que busca e promove a mellora continua en todas as áreas e funcións empresariais, que involucra a todo o persoal da organización e fixa o seu obxectivo final na satisfacción plena do cliente”²⁹⁵.

Abondando na proposta de calidade na institución pública local, Jordi López e Albert Gadea²⁹⁶ sosteñen un fundamento participativo baseado na receptividade, para dirixir e xestionar “con participación”, involucrando ao conxunto do persoal do concello nun proceso societario progresivo liderado

²⁹² CAMACHO MARKINA, I. (2001): “Comunicación institucional. Funciones de los gabinetes de comunicación en la administración local”, en *Revista Latina de la Comunicación Social* (en liña), nº 44, 1-10, pp. 1-2. Recuperado o 3 de maio de 2010 de <http://www.ull.es/publicaciones/latina/2001/latina44septiembre/4403camacho.htm>

²⁹³ Ibídem, p. 2.

²⁹⁴ ÁLVAREZ FERNÁNDEZ, J. T.: *Gestión del poder...*, op. cit., p. 29.

²⁹⁵ LÓPEZ CAMPS, J. e GADEA CARRERA, A.: Op. cit., pp. 60-61.

²⁹⁶ Ibídem, pp. 69-70, 127, 153 e 155.

desde a alcaldía, de compromiso, de responsabilidade e “mellora da calidade” dos servizos públicos da entidade. Neste ámbito de participación creativa, esencial para a consecución da calidade, os teóricos poñen en valor mecanismos como “as suxestións e as queixas” ou a figura do “Defensor do Cidadán”.

Nesta conxuntura, as administracións teñen que ter en conta os requirimentos dos públicos e ofrecerlles unha información de calidade, eficiente, integral e coherente. Así, tamén o entenden Sabés Turmo e Verón Lassa, que estiman que as institucións públicas deben atender as demandas dos cidadás cunha información óptima e constante sobre o seu labor. “Están obrigadas permanentemente a comunicar aquelas accións que desenvolven. Comunicar e facelo con eficacia converteuse nunha esixencia propia dunha sociedade democrática e, en certa forma, é case unha medida da súa calidade”²⁹⁷, asentan os autores.

Neste sistema de dirección e xestión de calidade aflora outra peza medular: a comunicación. Aseguran López e Gadea que “a dirección estratéxica mediante visión compartida non prospera se non se asenta nunha comunicación eficaz, e no ámbito da prestación dos servizos todo é comunicación”²⁹⁸. Segundo os teóricos, é fundamental desenvolver un plan de comunicación municipal que abarque tanto o contexto interno como o externo, configurando un “Plan Integral de Comunicación da Calidade”, cuxa estratexia se asente nos piares da claridade, o realismo, a adaptabilidade, a coherencia e a aceptabilidade²⁹⁹, tal e como sinalan os analistas.

A comunicación como vector do servizo de calidade nas institucións públicas é observada por Ángel Losada Vázquez, que relata: “A comunicación pode contribuír á coordinación dos esforzos de todos os

²⁹⁷ SABÉS TURMO, F., e VERÓN LASSA, J.J.: Op. cit., pp. 14-15.

²⁹⁸ LÓPEZ CAMPS, J. e GADEA CARRERA, A.: Op. cit., p. 203.

²⁹⁹ *Ibíd.*, pp. 207 e 209.

compoñentes da organización en busca da calidade, o que aplicado ás institucións que prestan servizos, e en especial servizos públicos, convértese en calidade de servizo, o principal valor competitivo na actualidade”³⁰⁰.

Losada Vázquez acentúa o valor que adquire a relación entre a institución e os seus públicos a través dun proceso comunicativo de transferencia de información para atender as súas demandas e lograr a súa satisfacción. Na súa opinión, evidénciase “a necesidade de aplicar técnicas de comunicación capaces de facilitar a xestión institucional por medio da coordinación, a accesibilidade, a transparencia, e unha adecuada presentación e prestación de dos servizos”³⁰¹.

Neste escenario de interacción, Rafael ALberto Pérez³⁰² sinala catro estratexias comunicativas, que de forma individual ou compaxinada, poden utilizar as administración públicas, tanto a central, como as autonómicas ou as locais:

- a) Reserva de informacións, conforme a excepcións legais en supostos de materia reservada; por consideración políticas ou por reunións *off the record*.
- b) Difusión de informacións, a través dos medios de información privados e dos medios controlados polo Goberno, para “liderar a información”.
- c) Crear noticias, preparando “eventos especiais”, “conferencias” ou “congresos”, “de forma que chame a atención dos medios e obteña a conveniente cobertura”.
- d) Publicidade e outras técnicas persuasivas: “a Administración pode acudir á publicidade pagada realizando campañas de utilidade pública

³⁰⁰ LOSADA VÁZQUEZ, A.: *La comunicación institucional en...*, Op. cit., p. 79.

³⁰¹ *Ibíd.*, p. 80.

³⁰² PÉREZ GONZÁLEZ, R. A.: Op. cit. pp. 179-187 e 331.

(...)” ou “utilizar técnicas persuasivas (...) para conservar o seu poder político (...)”.

Explorando este diálogo recíproco entre as institucións e os cidadáns, recollemos un pensamento de Pere-Oriol Costa Badía, que entende, que “os concellos constitúen o grupo máis numeroso de emisores públicos e o que máis sensibilidade demostra por encontrar sistemas de comunicación que xeren interaccións cos cidadáns”³⁰³. Neste sentido, complementa Costa Badía³⁰⁴ que a corporación local, en función dos públicos, pode empregar distintos modelos de “comunicación pública”: comunicación informativa; publicitación de produtos e servizos; campañas internas para fomentar o sentido de pertenza; concienciación; campañas de cambio de comportamento; rendemento de xestión; comunicación interna e comunicación de crise.

Nesta vertente comunicativa de intercambio, co obxectivo da calidade, aducen López e Gadea³⁰⁵ que hai que informar de forma regular, porque “a información ao cliente é clave para a súa valoración da calidade”. De aquí, a importancia dunha comunicación interna “puntual” e “continua”, en coherencia coa estratexia global e sumada á comunicación externa sobre os “servizos” do concello e os “logros positivos” que consegue, encadradas ambas na planificación comunicativa integral do concello.

Desde este enfoque de relatorio, cómpre mencionar a argumentación de Jesús Timoteo Álvarez³⁰⁶, que subliña que, na actualidade, atopámonos nunha situación de predominio de “gobiernos inimigos”, onde “as estratexias e ferramentas” das que dispón e ten que ocuparse o *dircom* para xestionar a comunicación son: a xestión de intanxibles; a xestión da reputación; a

³⁰³ COSTA BADÍA, P. O.: Op. cit., p. 254.

³⁰⁴ *Ibídem*, pp. 258-260.

³⁰⁵ LÓPEZ CAMPS, J. e GADEA CARRERA, A.: Op. cit., pp. 136 e 204-205.

³⁰⁶ ÁLVAREZ FERNÁNDEZ, J. T.: “Los políticos como...”, art. cit., p. 399.

xestión de crise; a xestión da responsabilidade social das empresas; e a xestión de “*Think Tank*” e de “*Lobbies*”.

Afondando no tema da “Responsabilidade Social das Empresas (RSE)”, Timoteo Álvarez³⁰⁷ sinala que abarca un campo moito máis amplo que a “Responsabilidade Social Corporativa (RSC)”, englobando conceptos como “calidade, reputación, seguridade, formación, saúde, comportamento individual, coidado do medio ambiente, etc. (...)”. Tratándose de operar en cambios de percepcións, (...), a batalla definitiva dáse en provocar o cambio de mentalidade e percepción nos propios axente políticos”³⁰⁸, resalta o autor.

Nas institución públicas municipais os gabinetes de comunicación teñen que ser o sistema medular para desenvolver un función de comunicación estratéxica, global, que se exerza con responsabilidade social, na que se manexen as diferentes ferramentas comunicativas e onde se teñan en conta os puntos de vista dos cidadáns. A planificación comunicativa da corporación local ten que abrirse e escoitar as esixencias e expectativas dos públicos, no contexto dunha xestión administrativa eficiente e de calidade, ao servizo da cidadanía. A acción informativa dun concello ten que discorrer nunha dobre dirección de ida e volta, para proxectar desde a óptica comunicativa excelencia, prestixio e fiabilidade institucional na esfera pública local.

Desde este prisma, Sam Black³⁰⁹ designa catro obxectivos “principais” para a información que emite un goberno local:

1. Manter informado ao pobo da política municipal e das actividades cotiás.

³⁰⁷ *Ibíd.*, 383-406, p. 400.

³⁰⁸ *Ib.*, pp. 401-402

³⁰⁹ BLACK, S.: *Op. cit.*, pp. 191-192.

2. Dar ao público oportunidade de expresar os seus puntos de vista sobre novos proxectos importantes antes de que se tomen as decisións finais.
3. Instruír ao pobo sobre a maneira en que funciona o sistema de goberno local, e informarlle sobre os seus dereitos e as súas responsabilidades.
4. Promover un sentimento de orgullo cívico.

Evidénciase que a acción comunicativa que desenvolve un gabinete dunha institución pública, máis en concreto, dun un goberno local, ten que estar presidida pola ética, a transparencia. Debe ser integral, constante, directa, propiciar o achegamento aos cidadáns e favorecer a súa participación e acceso á información. Trátase de ofrecer unha xestión de calidade, cunha información sobre a actividade do concello ao servizo do benestar e o ben común, que outorgue crédito e lexitimidade á institución na realidade municipal.

Ao despregar toda a súa estratexia, o gabinete de comunicación da institución local relaciónase cos medios de comunicación do seu ámbito de competencia, un espazo onde a escenografía é diversa. Neste punto, o catedrático da Universidade de Santiago de Compostela Xosé López García significa que “non cabe dúbida de que o novo panorama mediático está marcado pola sombra do global e do local, do que algúns autores denominan ‘o glocal’ –global e local á vez-”³¹⁰.

O sistema de medios forma parte do campo de análise e actuación dos profesionais dos gabinetes de comunicación. A nivel municipal, a parcela mediática cobra unha progresiva relevancia coa conxunción dos medios convencionais e os medios *on line*. Argumentan Sabés e Verón que “os cibermedios cada vez teñen unha maior audiencia e pese a que na

³¹⁰ LÓPEZ GARCÍA, X. (2008): *Ciberperiodismo en la proximidad, Comunicación Social Ediciones y Publicaciones*, Sevilla- Salamanca-Zamora, p. 40.

comunicación local aínda deben medrar hanse de ter moi en conta as súas posibilidades de presente e futuro”³¹¹.

Para o director de comunicación dun concello é substancial o coñecemento minucioso do dispositivo local de medios e da súa dinámica de funcionamento, para deseñar unha planificación comunicativa eficiente, que canalice os éxitos de xestión da institución e responda aos intereses dos cidadáns. Sobre esta estrutura de medios a nivel local, manifesta Xosé López:

A dimensión local, que é un factor básico e permanente do xornalismo, cobra agora novos impulsos en todos os medios que actúan nos escenarios locais. Na complexidade dese espazo de comunicación existen iniciativas que buscan prácticas profesionais moi implicadas na vida local, así como a participación dos usuarios nos procesos de produción da información.³¹²

3.4 Marco lexislativo

Nunha estrutura organizativa democrática de Estado de Dereito, a comunicación é un elemento transcendental para as institución públicas, que asumen a necesidade e a relevancia de dar conta da súa actividade e que, así mesmo, teñen a obriga, o deber, de informar da súa xestión á cidadanía. Así o entenden Jaime del Castillo, Mercedes Bayón e Rosa Arteta:

As institucións públicas teñen obrigación de comunicarse coa sociedade e, por tanto, de producir mensaxes específicas dirixidas aos seus diferentes públicos. Neste sentido, unha inadecuada información é una importante barreira para o mellor funcionamento da administración, de modo que a eficacia dunha institución acabará dependendo da súa política comunicativa.³¹³

Neste contexto, cómpre poñer de relevo as observacións de Manuel Martínez Bargueño, que formula, “que é máis correcto, falar de información

³¹¹ SABÉS TURMO, F., e VERÓN LASSA, J. J.: Op. cit., p. 57.

³¹² LÓPEZ GARCÍA, X.: *Ciberperiodismo en la proximidad...*, op. cit., p. 24

³¹³ DEL CASTILLO HERMOSA, J.; BAYÓN ESTEBAN, M.; e ARTETA ARRÚE, R. (1992): *La empresa ante los medios de comunicación*, Deusto, Bilbao, p. 122.

institucional ou de información administrativa?”³¹⁴. Tras esta reflexión, explica o autor:

Esta última expresión corresponde á definida legalmente pola Lei de Procedemento Administrativo, aínda vixente, e é a que se vén utilizando habitualmente, tanto para designar á función administrativa como ao órgano ou servizo encargado da mesma (denominados Servizos de Información Administrativa, segundo o artigo 1 do Decreto 93/65, de 28 de xaneiro, BOE de 30 de xaneiro). Non existe, sen embargo inconveniente algún, en empregar tamén a expresión de información institucional, (...), como referente a dous tipos de actuacións informativas dentro da Administración Pública, tanto a realizada polos servizos de información administrativa cerca das distintas categorías de públicos destinatarios, como a actuada a través dos gabinetes de prensa ou dos servizos de comunicación social en relación cos medios profesionais correspondentes.³¹⁵

Esta liña expositiva tamén a avalía Costa Badía³¹⁶ cando considera que, na actualidade, inmersos na era da información e as tecnoloxías, os concellos non poden desligar a súa acción de goberno da xestión da comunicación cara a cidadanía. “En moitos casos esta comunicación pública é unha obrigação xurídica, e en todos eles é absolutamente necesaria para transmitir unha imaxe positiva da xestión de goberno”³¹⁷, afirma.

O marco legal que emerxe ven regulamentado xuridicamente por varias normas³¹⁸ da lexislación vixente. Á primeira delas xa fixemos referencia. Trátase da Constitución Española de 1978³¹⁹, norma suprema, que consagra o dereito á “Liberdade de expresión”, como un dereito fundamental, no seu artigo 20. No parágrafo 1, apartado a), recolle: “A expresar y difundir libremente los pensamientos, ideas y opiniones mediante la palabra, el escrito o cualquier otro medio de reproducción”. Tamén no punto un, apartado d), concreta: “A comunicar ou recibir libremente información veraz por calquera medio de difusión. La ley regulará el derecho a la

³¹⁴ MARTÍNEZ BARGUEÑO, M. (1985): “Información administrativa un derecho constitucional”, en AA.VV. (1985): *Información institucional. Primeros encuentros*, Valencia, edita Generalitat Valenciana, p. 15.

³¹⁵ *Ibíd.*, pp. 15-16.

³¹⁶ COSTA BADÍA, P. O.: *Op. cit.*, p. 258.

³¹⁷ *Ibíd.*

³¹⁸ CÁRDENAS RICA, M^a L.: *Op. cit.*, pp. 28-33.

³¹⁹ España. Constitución Española, publicada en BOE (en liña) número 311 de 29/12/1978, páxinas 29313 a 29424 (112 págs.). Referencia: BOE-A-1978-31229. Recuperado o 8 de maio de 2011 de <http://www.boe.es>

cláusula de conciencia y al Secreto profesional en el ejercicio de estas libertades”. No parágrafo 3 do artigo, expresa: “La ley regulará la organización y el control parlamentario de los medios de comunicación social dependientes del Estado o de cualquier ente público y garantizará el acceso a dichos medios de los grupos sociales y políticos significativos, respetando el pluralismo e la sociedad y de las diversas lenguas de España”.

Así mesmo, a Constitución Española garante a “Participación dos cidadáns”, no artigo 105. En concreto, no apartado b), regula: “El acceso de los ciudadanos a los archivos y registros administrativos, salvo en lo que afecta a la seguridad y defensa del Estado, la averiguación de los delitos y la intimidad de las personas”. Aquí, cómpre subliñar tamén o artigo 103 da Carta Magna, que se refire á premisa de obxectividade coa que debe actuar a Administración Pública para servir aos intereses xerais.

Estes dereitos constitucionais dos cidadáns, a recibir información pública e á participación na esfera social, delimítanse no eido da administración municipal, coas indicacións dos artigos 18.1, 69 e 70 da Ley 7/1985, de 2 de abril, que regula as Bases de Réxime Local³²⁰. Esta Lei de Bases, refírese no artigo 18.1 aos “dereitos e deberes dos veciños”, detallando, no apartado b), o dereito a “Participar en la gestión municipal de acuerdo con lo dispuesto en las leyes y, en su caso, cuando la colaboración con carácter voluntario de los vecinos sea interesada por los órganos de gobierno y administración municipal”. Continuando cos dereitos dun veciño dun municipio, puntualiza, no apartado e), o dereito a “Ser informado, previa petición razonada, y dirigir solicitudes a la Administración municipal en relación a todos los expedientes y documentación municipal, de acuerdo con lo previsto en el artículo 105 de la Constitución”. Esta Lei 7/1985 tamén define as obrigas das entidades municipais de informar aos cidadáns e de favorecer a súa participación no

³²⁰ España. Ley 7/1985, de 2 de abril, Reguladora de las Bases del Régimen Local, publicada en BOE (en liña) número 80, de 3/4/1985, páginas 8945 a 8964 (20 págs.). Referencia: BOE-A-1985-5392. Recuperado o 8 de maio de 2011 de <http://www.boe.es>

espazo público. Neste sentido, no artigo 69, punto 1, estipula que as corporacións locais “facilitarán la más amplia información sobre su actividad y la participación de todos los ciudadanos en la vida local”. A información pública, para o coñecemento por parte da cidadanía da actividade das administracións locais, especificase asemade no artigo 70, que expresa no punto 3:

Todos los ciudadanos tienen derecho a obtener copias y certificaciones acreditativas de los acuerdos de las Corporaciones locales y sus antecedentes, así como a consultar los archivos y registros en los términos que disponga la legislación de desarrollo del artículo 105, letra b), de la Constitución. La denegación o limitación de este derecho, en todo cuanto afecte a la seguridad y defensa del Estado, la averiguación de los delitos o la intimidad de las personas, deberá verificarse mediante resolución motivada.

A participación dos cidadáns na vida pública, o seu dereito a recibir información das administracións, que teñen o deber de informar sobre a súa xestión con transparencia, tamén se ratifican na Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común.³²¹ Estes aspectos especificanse nos artigos 3.5, 35 e 37. Concretamente, o artigo 3.5 recolle que as administracións públicas nas relacións que establecen cos cidadáns teñen que actuar de acordo cos “principios” de “transparencia” e de “participación”. Pola súa banda, o artigo 35 pormenoriza os dereitos dos cidadáns nas relacións que establece coas administracións públicas, mentres que o 37 explicita “o dereito de acceso a arquivos e rexistros”.

Esta Lei sufriu varias reformas para achegar os servizos da administración aos cidadáns e facelos máis eficientes. Concretamente, foi modificada pola Ley 4/1999, de 14 de enero; pola Ley 24/2001, de 27 de diciembre; pola Ley Orgánica 14/2003, de 20 de noviembre; pola Ley 57/2003, de 16 de diciembre e pola Ley 62/2003, de 30 de diciembre. As transformacións

³²¹ España. Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común, publicada en BOE (en liña) número 285 de 27/11/1992, páxinas 40300 a 40319 (20 págs.). Referencia: BOE-A-1992-26318. Recuperado o 8 de maio de 2011 de <http://www.boe.es>

sociais, así como o progreso e actualización que reclaman os propios “principios constitucionais” e da devandita “Lei 30” deron lugar a modificacións, que se materializan no Real Decreto 208/1996, de 9 de febreiro³²², que regula o labor de información administrativa e a atención aos cidadáns.

En tales circunstancias, cómpre afondar na Ley 57/2003, de 16 de decembro, de medidas para la modernización del gobierno local³²³, que modifica diversos aspectos das mencionadas Ley 7/1985, de 2 de abril, e Ley 30/1992, de 26 de novembro. En consecuencia, a Lei 57/2003, de 16 de decembro, especifica con respecto á participación dos veciños na vida local, no seu artigo no seu artigo 70 bis, punto 1:

Los ayuntamientos deberán establecer y regular en normas de carácter orgánico procedimientos y órganos adecuados para la efectiva participación de los vecinos en los asuntos de la vida pública local, tanto en el ámbito del municipio en su conjunto como en el de los distritos, en el supuesto de que existan en el municipio dichas divisiones territoriales.

No punto 3, do mesmo artigo 70 bis, amplía:

Asimismo, las entidades locales y, especialmente, los municipios, deberán impulsar la utilización interactiva de las tecnologías de la información y la comunicación para facilitar la participación y la comunicación con los vecinos, para la presentación de documentos y para la realización de trámites administrativos, de encuestas y, en su caso, de consultas ciudadanas. (...)”.

No ámbito local, esta lexislación desenvólvese coas disposicións do Reglamento de Organización, Funcionamiento y Régimen Jurídico de las Entidades Locales (ROF), aprobado polo Real Decreto 2568/1986, de 28 de novembro³²⁴. O ROF preserva a xerminación e configuración dos gabinetes

³²² España. Real Decreto 208/1996, de 9 de febreiro, por el que se regulan los Servicios de Información Administrativa y Atención al Ciudadano, publicado en BOE (en liña) número 55 de 4/3/1996, páginas 8486 a 8493 (8 págs.). Referencia: BOE-A-1996-4997. Recuperado o 8 de maio de 2011 de <http://www.boe.es>

³²³ España. Ley 57/2003, de 16 de decembro, de medidas para la modernización del gobierno local. Publicada en BOE (en liña) número 301 de 17/12/2003, páginas 44771 a 44791 (21 págs.). Referencia: BOE-A-2003-23103. Recuperado o 8 de maio de 2011 de <http://www.boe.es>

³²⁴ España. Real Decreto 2568/1986, de 28 de novembro, por el que se aprueba el Reglamento de Organización, Funcionamiento y Régimen Jurídico de las Entidades Locales. Publicado en BOE (en

de comunicación nos concellos, xa que establece no seu artigo 230, no punto 1, a existencia de oficinas de información: “Existirá en la organización administrativa de la entidad una oficina de información que canalizará toda la actividad relacionada con la publicidad a que se refiere el artículo anterior, así como el resto de la información que la misma proporcione, en virtud de lo dispuesto en el art. 69.1 de la Ley 7/1985, de 2 de abril”.

De acordo con esta liña expositiva, o xurdimento a nivel xurídico do concepto de gabinete de comunicación municipal, como un departamento da administración pública local para transmitir información aos cidadáns, a través dos medios de comunicación, plásmase ROF, que concreta esa publicidade do artigo 229 en informar aos medios, segundo se sinala, nos seguintes termos, no apartado 1: “Las convocatorias y el órdenes del día de las sesiones del Pleno se transmitirán a los medios de comunicación social de la localidad y se harán públicas en el Tablón de Anuncios de la entidad”. Da mesma maneira, o artigo 229, no apartado 2, comprende que, “Sin perjuicio de lo dispuesto en el artículo 70.2 de la Ley 7/1985, de 2 de abril”, tamén se transmitirán aos medios de comunicación os resumos do contido das sesións plenarias e de todos os acordos adoptados, tanto polo Pleno como pola Comisión de Goberno. Así mesmo, facilitaranse sínteses das resolucións do Alcalde e das que, en función da súa delegación, dicten os delegados. No apartado 3, detállase que para dar conta publicamente desta información poderanse empregar, asemade do taboleiro da institución, os seguintes medios: “Edición, con una periodicidad mínima trimestral, de un boletín informativo de la entidad. Publicación en los medios de comunicación social del ámbito de la entidad”.

Sobre o labor das oficinas de información ao que se refire o ROF no artigo 230, describe, no apartado 2, que subministrarán aos solicitantes copias e certificacións acreditativas dos acordos ou antecedentes e que facilitará o

liña) número 305 de 22/12/1986, páxinas 41811 a 41832 (22 págs). Referencia: BOE-A-1986-33252. Recuperado o 8 de maio de 2011 de <http://www.boe.es>

acceso e consulta de arquivos e rexistros, realizando todas as xestións precisas para que el solicitante obteña a información requirida no prazo máis breve posible e sen entorpecer os servizos municipais. O apartado 3 determina: “La oficina de información podrá estructurarse de forma desconcentrada si así lo exige la eficacia de su función”. Para rematar, o apartado 4 ampara: “Las peticiones de información deberán ser razonadas, salvo que se refieran a la obtención de certificaciones de acuerdos o resoluciones que, en todo caso, podrán ser obtenidas mediante el abono de la tasa correspondiente”.

Neste contexto legal da información da administración pública e de regulación das súas relacións cos cidadáns, hai que referir a Ley 11/2007, de 22 de junio, de acceso electrónico de los ciudadanos a los Servicios Públicos.³²⁵

Así mesmo, neste ámbito, tamén se encadra a Ley 29/2005, de 29 de diciembre, de Publicidad y Comunicación Institucional.³²⁶ Na exposición de motivos desta norma especifícase:

La Ley regula el contenido de los mensajes difundidos a través de campañas de publicidad y de comunicación, dispone garantías frente a aquellas que incumplan sus mandatos y establece mecanismos de planificación, coordinación y control de la actividad de publicidad y de comunicación institucional que desarrolla la Administración General del Estado.

Este arco normativo que vimos de describir tamén o traza José Sixto García³²⁷, que asemade analiza o réxime xurídico de Galicia, ao que nos vamos referir a continuación.

³²⁵ España. Ley 11/2007, de 22 de junio, de acceso electrónico de los ciudadanos a los Servicios Públicos. Publicada en BOE (en liña) número 150 de 23/6/2007, páginas 27150 a 27166 (17 págs.). Referencia: BOE-A-2007-12352. Recuperado o 8 de maio de 2011 de <http://www.boe.es>

³²⁶ España. Ley 29/2005, de 29 de diciembre, de Publicidad y Comunicación Institucional, publicada en BOE (en liña) número 312 de 30/12/2005, páginas 42902 a 42905 (4 págs.). Referencia: BOE-A-2005-21524. Recuperado o día 24 de setembro de 2011 de <http://www.boe.es>

³²⁷ SIXTO GARCÍA, J. (2008): *Comunicación institucional de proximidade*, C. José Sixto García. D.L.: 2209-2008. ISBN 978-84-691-4379-7, pp. 91-98.

No ámbito lexislativo galego, materialízase o Estatuto de Autonomía de Galicia, Lei Orgánica 1/1981, de 6 de abril, de Estatuto de Autonomía para Galicia³²⁸, modificada pola Lei 32/1997, de 4 de agosto (só D.A. 1ª) e a Lei 18/2002, de 1 de xullo (só D.A. 1ª). O seu artigo 4 regula os dereitos, liberdades e deberes fundamentais dos galegos. No apartado 2, menciona expresamente a participación dos cidadáns galegos na vida comunitaria: “Correspóndelles aos poderes públicos de Galicia promovelas condicións para que a liberdade e a igualdade do individuo e dos grupos en que se integran sexan reais e efectivas, removelos atrancos que impidan ou dificulten a súa plenitude e facilitar a participación de todos os galegos na vida política, económica, cultural e social”.

Amparada polo Estatuto de Autonomía, concrétese no territorio galego a Ley 5/1997, de 22 de julio, de Administración Local de Galicia³²⁹, que recolle esas cuestións que vimos referindo de relación da administración cos cidadáns a través da comunicación sobre a súa actividade e de participación dos veciños no eido colectivo, cinguíndose, neste caso, ás corporacións locais galegas. Deste xeito, a Lei avala, no seu Capítulo V, do Título VI, a “información e participación cidadá”, incidindo en diversos aspectos expresados na normativa sinalada e ampliando a regulamentación, como se observa no artigo 251.3: “Sin menoscabo de la capacidad de decisión de cada uno de los órganos en que se estructuran los municipios, se podrá complementar, estimular y facilitar otros mecanismos de participación ciudadana en la vida pública y de colaboración en la toma de decisiones por parte del Ayuntamiento”.

³²⁸ España. Ley Orgánica 1/1981, de 6 de abril, de Estatuto de Autonomía para Galicia. (BOE del 28 de abril de 1981). Madrid, Centro de Estudios Adams, Ediciones Valbuena, S.A. (edición bilingüe), 2005. Tamén publicada en BOE (en liña) número 101 de 28/4/1981, páxinas 8997 a 9003 (7 págs.). Referencia: BOE-A-1981-9564. Recuperado o 8 de maio de 2011 de <http://www.boe.es>

³²⁹ España. Ley 5/1997, de 22 de julio, de Administración Local de Galicia. Publicada en BOE (en liña) número 237 de 3/10/1997, páxinas 28863 a 28914 (52 págs.). Referencia: BOE-A-1997-21040. Recuperado o 8 de maio de 2011 de <http://www.boe.es>

Este desenvolvemento de preceptos maniféstase na Sección 1.a, centrada na “información aos cidadáns”, ao longo do artigo 252 e 252bis, que fai fincapé no fomento das novas tecnoloxías para “a participación e comunicación” das entidades locais coa cidadanía. A ampliación tamén se recolle na Sección 2.a, dedicada á “participación cidadá”, que se detalla nos artigos 253 e 254.

Deste xeito, o artigo 252.1 especifica: “La Corporación, por acuerdo del Pleno, determinará los medios precisos para dar publicidad a los acuerdos adoptados y a las convocatorias de los órganos cuyas sesiones sean públicas, al objeto de garantizar el derecho de los ciudadanos a la más amplia información sobre las actividades de la Entidad Local”. Neste punto, faise fincapé na información sobre as convocatorias dos plenos municipais, que se enviarán aos medios de comunicación. “En todo caso, las convocatorias de las sesiones plenarias se remitirán a los medios informativos”. No punto 2, do devandito artigo 252, esmiúzanse os dereitos dos cidadáns a obter información sobre o estado de tramitacións ou requisitos xurídicos; a formular alegacións ou a esixir responsabilidades das corporacións locais.

Neste marco, cómpre lembrar a Ley 57/2003, de 16 de diciembre, porque sobre a súa base, aséntase a Ley 4/2004, de 28 de junio, para la aplicación a los municipios de Ferrol, Lugo, Ourense, Pontevedra y Santiago de Compostela del régimen de organización de los municipios de gran población.³³⁰

Finalmente, neste apartado cobra interese a norma máis recente no ámbito de Galicia en relación á participación dos cidadáns na vida pública da Comunidade galega. Trátase da Ley 4/2006, de 30 de junio, de

³³⁰ España. Ley 4/2004, de 28 de junio, para la aplicación a los municipios de Ferrol, Lugo, Ourense, Pontevedra y Santiago de Compostela del régimen de organización de los municipios de gran población, publicada en BOE (en liña) número 187, de 4/8/2004, páginas 28178 a 28179 (2 págs.). Referencia: BOE-A-2004-14472. Recuperado o día 9 de maio de 2011 de <http://www.boe.es>

transparencia y de buenas prácticas en la Administración pública gallega³³¹. Esta disposición establece un marco normativo de transparencia administrativa, no que se regula, entre outros aspectos, as relacións da cidadanía galega co Administración autonómica ou os seus dereitos ao coñecemento e acceso á información, que se desenvolverán potenciando os instrumentos tecnolóxicos da sociedade da información. Nestas cuestións afóndase ao longo do Capítulo II, titulado “Transparencia en la actividad administrativa”. Así mesmo, no Capítulo III, dedicado aos “Miembros del Gobierno y altos cargos de la Administración”, abóndase na ética profesional no exercicio da función pública administrativa.

En concreto, o artigo 3 determina os “derechos de las personas en sus relaciones con la Administración de la Comunidad Autónoma de Galicia”. O artigo 4 especifica o dereito das persoas “a solicitar e obter información” administrativa. Subliñamos o artigo 6, no que se contemplan as denominadas “cartas de servizos”. Segundo detalla o apartado 2:

Las cartas de servicios son documentos de acceso público a través de los cuales los órganos de la Administración autonómica gallega y sus organismos administrativos informan a las personas sobre sus derechos en sus relaciones con la respectiva entidad, las concretas obligaciones y responsabilidades que estas asumen para garantizar aquellos derechos y los adecuados niveles de calidad en la prestación de los servicios públicos que tienen encomendados, así como aquellos otros que se entiendan relevantes, a estos efectos, y que se determinarán reglamentariamente.

Nesta Lei 4 de 2006, tamén se designa, no seu artigo 7, “a publicidade da programación anual e plurianual”. No artigo 8, faise referencia aos “medios electrónicos, informáticos e telemáticos”. Asemade, o artigo 9 puntualiza a “participación” dos cidadáns na “elaboración de disposicións de carácter xeral”. Obsérvase como se recolle a colaboración activa da sociedade en aspectos da actividade administrativa.

³³¹ España. Ley 4/2006, de 30 de junio, de transparencia y de buenas prácticas en la Administración pública gallega, publicada en BOE (en liña) número 198 de 19/8/2006, páginas 30724 a 30731 (8 págs.). Referencia: BOE-A-2006-14944. Recuperado o día 10 de xuño de 2011 de <http://www.boe.es>

3.5 Comunicación profesional

Vimos de analizar o entorno legal no que as administracións, máis en concreto as locais, desenvolven a súa actividade informativa, que ten como destinatarios aos cidadáns, cun dereito de participación na esfera pública local regulamentado por diferentes disposicións. Neste espazo, fundamentándose na profesionalidade, os gabinetes de comunicación dos concellos desenvolven un papel esencial para trasladar á cidadanía o labor das entidades públicas locais, baixo o principio de transparencia, para fraguar unha imaxe positiva, de recoñecemento social. Neste sentido, exprésase Cárdenas Rica, cando argumenta que as corporacións locais se converteron en fontes informativas, difundindo información aos medios a través dos seus gabinetes de comunicación. Segundo Cárdenas, as administracións son sabedoras de que estes departamentos “ben utilizados, xerarán influencia social”³³².

Sobre ese aspecto, Sabés e Verón matizan que as entidades locais aínda teñen que tomar conciencia da relevancia da xestión informativa da súa actividade e reflexionar sobre a súa planificación para “mellorar a súa proxección interna e externa”³³³. Reflexionando desde unha óptica máis xeral, Jesús Timoteo Álvarez amósase optimista e subliña: “é só cuestión de tempo e habilidade para desenvolver métodos de control de toda a actividade de intanxibles e implantar a comunicación como factor esencial e compoñente imprescindible en todo o proceso e en todos os programas empresariais e políticos”³³⁴.

Desde esta perspectiva da importancia da función informativa dos gabinetes, referímonos a unha idea de José Zubizarreta Larrañaga. O investigador avoga pola profesionalización dos gabinetes comunicación municipais, establecendo como “premise para o bo funcionamento

³³² CÁRDENAS RICA, M^a L.: Op. cit., p. 261.

³³³ SABÉS TURMO, F., e VERÓN LASSA, J. J.: Op. cit., p. 11.

³³⁴ ÁLVAREZ FERNÁNDEZ, J. T.: *Gestión del poder...*, op. cit., p. 29.

informativo, a creación ou consolidación do gabinete de prensa e a figura do responsable de comunicación³³⁵, coa función de coordinar os servizos administrativos e a comunicación interna e externa da entidade.

Pere-Oriol Costa Badía tamén ampara a profesionalización da comunicación institucional local, unha función que debe ser exercitada por persoal formado, preparado de forma apta nesta especialidade comunicativa. O teórico sustenta que “a dirección de todo o que se relacione coa comunicación deberá estar integrado, pero cunha diversificación clara de cada unha das funcións en cuxo fronte deberá colocarse profesionais competentes coa formación adecuada, (...)”³³⁶.

Neste capítulo, consideramos necesario facer unha breve referencia á estrutura municipalista do territorio galego, porque sopesamos que pode ser un factor de incidencia no establecemento da comunicación como unha actividade profesional nos concellos de Galicia. Realizaremos unha pequena observación sobre a realidade espacial e funcional dos concellos galegos e o seu alcance social, aludindo ao mapa organizativo municipal galego. En concreto, esta organización territorial dos concellos de Galicia é examinada por Román Rodríguez González, director do estudo *Os concellos galegos para o século XXI. Análise dunha reestruturación do territorio e do goberno local*.

Segundo Román Rodríguez os concellos galegos están consolidados como unha institución esencial para a cidadanía, pero afrontan un panorama con atrancos que diminúen “a súa eficacia como entidade prestadora de servizos públicos e como órgano de representatividade social”³³⁷. Expón o autor³³⁸ que entre as bases desta conxuntura está a dimensión dos

³³⁵ ZUBIZARRETA LARRAÑAGA, J.: Art. cit., pp. 135-150.

³³⁶ COSTA BADÍA, P. O.: Op., cit., p. 273.

³³⁷ RODRÍGUEZ GONZÁLEZ, R. (2004): “Fusión de municipios: unha visión inicial”, en RODRÍGUEZ GONZÁLEZ, R. (Director) (2004): *Os concellos galegos para o século XXI. Análise dunha reestruturación do territorio e do goberno local*, Vol. I, ISBN: 84-608-0230-2 (O.C.), 84-608-0230-9. Depósito Legal: PO.467/04, p. 13.

³³⁸ *Ibíd.*, 13-22.

municipios, que condiciona a súa “gobernabilidade”. Argumenta Rodríguez González que a poboación é un factor determinante para os recursos municipais, incidindo directamente no financiamento. Explica que este feito orixina unha “brecha”, que separa aos concellos en base ao seu nivel demográfico.

Ante estas circunstancias, Román Rodríguez apunta como saída “un sistema que busque adaptarse ás novas realidades socioeconómicas e territoriais, e sexa capaz de asumir as súas responsabilidades en prol dunha maior calidade de vida da poboación”³³⁹.

No momento de rematar esta tese, a análise de Román Rodríguez González cobra plena actualidade, nunha conxuntura na que os concellos coruñeses de Oza dos Ríos e Cesuras inician un proceso para a súa fusión.

En canto a presenza da comunicación nas institucións locais, sopesamos que a función comunicativa, como un labor profesional fundamental de servizo á cidadanía, ten que procurar superar limitacións. Neste camiño, o seu obxectivo é buscar unha alternativa para estar presente nos concellos galegos -incluso nos que teñen menor poboación-, nas mesmas condicións profesionais que outros cometidos e prestacións.

4. A DIMENSIÓN INSTITUCIONAL DA COMUNICACIÓN

4.1 Conceptualización da información de fonte

Constatamos que entidades públicas e privadas asumen a relevancia de comunicar como guía que orienta a súa traxectoria na esfera social na que se moven. Neste escenario, Pascale Weil establece que o auxe da

³³⁹ Ib., p. 21.

comunicación institucional implica unha importante transformación para as empresas que “abandonan o seu estatus de simple produtor para presentarse como suxeitos e realizadores dun proxecto e, como tales, convértense en emisoras”³⁴⁰.

Neste enfoque, coinciden Tomás Álvarez e Mercedes Caballero ao argumentar que “empresas, administracións, agrupacións políticas... todo tipo de institucións constitúense como suxeitos do mundo da información, e son xeradoras potenciais dun enorme caudal informativo”³⁴¹.

Os profesionais que realizan o seu labor desde os gabinetes de comunicación das organizacións desenvolven unha tarefa informativa co obxectivo de transmitir un concepto saudable do organismo e, asemade, dar resposta á crecente demanda da sociedade, que require información sobre institucións, empresas ou entidades. O seu labor enmárcase no sistema informativo como “xornalismo de fontes”. Esta perspectiva é enfocada polo Co-legi de Periodistes de Catalunya, que refire esta terminoloxía para denominar aos profesionais desta especialidade xornalística, plasmando nunha monografía que “Os xornalistas que traballan nos gabinetes de comunicación son ‘xornalistas de fontes’ e poden ser gabinetes públicos ou privados, internos ou externos”³⁴².

Neste marco, anotamos unha tese do doutor Jordi Xifra que, ao estudar os “suxeitos activos” nas relacións públicas, sinala que o concepto de emisor no proceso comunicativo é “polisémico”. Subliña Xifra:

Desde o ángulo estricto da comunicación, emisor ou fonte poden selo a persoa física de relevancia pública ou a organización que utiliza as relacións públicas para alcanzar as súas metas. Desde outro ángulo, máis centrado nas relacións cos

³⁴⁰ WEIL, P.: Op. cit., p. 27.

³⁴¹ ÁLVAREZ DOMÍNGUEZ, T. e CABALLERO HUESO, M. (1997): *Vendedores de imagen. Los retos de los nuevos gabinetes de comunicación*, Ediciones Paidós Ibérica, Barcelona, p. 20.

³⁴² COL-LEGI PERIODISTES DE CATALUNYA (febreiro 2009): *Manual de buenas prácticas de periodistas de fuentes. Los gabinetes de comunicación. Criterios de buenas prácticas profesionales* (en liña), (26-2-2009), 1-6, p. 2. Recuperado o 3 de maio de 2010 de <http://www.periodistes.org/documents>

medios de comunicación, o profesional (persoa física ou xurídica) constitúe unha fonte de información de saberes para o xornalista ao que se dirixe³⁴³.

O autor continúa poñendo de relevo que ámbalas dúas descripcións evidencian un trazo característico que diferencia ás relacións públicas da publicidade, onde “o individuo non é emisor do proceso publicitario, nin a axencia de publicidade é en ningún momento fonte de información de actualidade”³⁴⁴, constata o Doutor.

Estamos ante outra dimensión comunicativa, onde emerxen as fontes emisoras de información a través dos gabinetes, que reportan novas vías profesionais. Así, autores como Fernando Sabés Turmo e Juan José Verón Lassa subliñan que “a extensión destes departamentos de comunicación en empresas, institucións e asociacións, cada vez de menor tamaño, fai que moitos profesionais se reconverteran en xeradores de información destes colectivos, cambiando o rol tradicional que tiña o xornalista ata o momento”³⁴⁵.

Os gabinetes de comunicación representan un sector laboral que abre posibilidades de traballo para os xornalistas. En opinión de Marcos Bermejo Gil son, “sen dúbida, unha saída laboral para os novos xornalistas que ven a complementar a escasa e precaria oferta nos medios de comunicación tradicionais”³⁴⁶.

Neste sentido, tamén se manifestaba Jesús Pérez Valera, na súa intervención para clausurar un seminario en 1994, que precisamente, se denominaba “Gabinetes de prensa, alternativa profesional”. Os relatorios recolléronse, posteriormente, nun libro co mesmo título. Aquí, Pérez Varela sostén que os gabinetes de comunicación representan unha oportunidade

³⁴³ XIFRA, J.: *Teoría y estructura de...*, op. cit., p. 129.

³⁴⁴ *Ibíd.*

³⁴⁵ SABÉS TURMO, F. e VERÓN LASSA, J. J.: Op. cit., p. 24.

³⁴⁶ BERMEJO GIL, M. (2008): “El nuevo concepto del departamento de comunicación”, en DEL RÍO MARTÍNEZ, M. (2008): *Manual para comunicar bien. ¿Vas a publicar lo que te he enviado?*, Ediciones Gonpat, Santander, p. 38.

laboral para os xornalistas. Son “unha fonte de creación de postos de traballo”³⁴⁷, sinala Varela en relación aos anos que se aveciñaban.

Estamos ante uns departamentos que reclaman xornalistas e que levan a cabo funcións informativas, o eixo central do seu cometido: “o concepto de información, e a súa condición de informador, é en calquera caso o núcleo do seu labor”³⁴⁸, evidencia Miguel Ángel Vázquez Burgos ao referirse ao responsable dun gabinete de prensa.

Unha idea semellante exprésaa Bermejo Gil, que subliña o labor xornalístico que desenvolven os gabinetes de comunicación cando sostén que “o Departamento de Comunicación debe atender, canalizar e si é necesario controlar, os fluxos informativos que chegan e saen da institución, e como se lle supón a calquera labor xornalística, debe facelo de maneira honesta”³⁴⁹.

Atopámonos pois ante “informadores”, cuxa ocupación céntrase en recoller datos, elaborar contidos noticiosos e difundilos. Este operario é un “informador de fonte”, continúa explicando Vázquez Burgos, que tamén se achega ao concepto de información de fonte, á que define como “aquela que se facilita cun orixe explícito e coñecido, e que polo tanto compromete o prestixio e a opinión de dita fonte primaria”³⁵⁰.

Tomás Frutos e Marín Conesa subliñan, así mesmo, a misión informativa das persoas que traballan na comunicación institucional ou empresarial e aseguran que “a información non é publicidade e os cidadáns teñen tanta necesidade de información das empresas como estas de comunicarse coa sociedade, pero isto non pode ser a través da propaganda”³⁵¹.

³⁴⁷ PÉREZ VARELA, J.: “Clausura del...”, op. cit., p. 148.

³⁴⁸ VÁZQUEZ BURGOS, M. A. (2004): *El profesional de las relaciones externas. Los gabinetes de comunicación desde la perspectiva periodística*. Sabadell (Barcelona), Bosch Comunicación, p. 16.

³⁴⁹ BERMEJO GIL, M.: Op. cit., p. 38.

³⁵⁰ *Ibíd.*, p. 18.

³⁵¹ TOMÁS FRUTOS, J. e MARÍN CONESA, A. M.: Art. cit., p. 5.

En consonancia con esta argumentación, maniféstase Jordi Xifra³⁵², que sustenta o labor das relacións públicas na emisión de “información” de “actualidade”, atendendo aos criterios de “veracidade, obxectividade e interese público”, pero marcando tamén o seu carácter “intencional”, en resposta aos intereses da organización que a promove. Neste aspecto da intencionalidade, Xifra³⁵³ apoia-se en argumentos do autor brasileiro Porto Simões, que inciden na acepción “semántica” de información consistente en “dar forma”. Desta maneira, a orixe das mensaxes que se xestionan desde a organización é informativa, pero transmítense nun ambiente intencionado, configurando a imaxe que percibe o público.

Esta idea do xornalista do gabinete de comunicación que “da forma” aos feitos dunha entidade cunha determinada influencia na súa imaxe tamén a examina o profesor e doutor Juan Maciá Mercadé, que se refire ao profesional do gabinete de comunicación como un axente intermediario entre ese organismo e os seus públicos, en concreto, os medios de comunicación. Aquí, Maciá significa que “quen da forma -in-forma-, a esa actividade na súa expresión comunicativa é un mediador entre o ente xerador e o seu entorno, un profesional da Comunicación, ao que podemos denominar ‘mediador institucional’”³⁵⁴.

Con estes pensamentos introducimos o elemento de intención, efecto, influencia ou persuasión, como sinala María Isabel de Salas Nestares³⁵⁵, que analiza as relacións públicas no ámbito da comunicación estratéxica e persuasiva, pero entendida esta persuasión nun marco comunicativo de intencionalidade e estratexia da mensaxe para acadar obxectivos. Trátase

³⁵² XIFRA, J.: *Teoría y estructura de...*, op. cit p. 213.

³⁵³ *Ibíd.*, pp. 214-215.

³⁵⁴ MACIÁ MERCADÉ, J. (1996): “Más allá de los medios: El otro periodismo”, en Maciá Mercadé, J. (Editor) (1996): *Los gabinetes de prensa, alternativa profesional*, Madrid, Editorial Ciencia 3, Fundación Alfredo Brañas, p. 112.

³⁵⁵ DE SALAS NESTARES, M. I. (2001): “Las fronteras de la comunicación estratégica (II). Siglo XX: comunicación persuasiva, publicidad y relaciones públicas”, en PÉREZ GONZÁLEZ, R. A. (Coord.) (2001): *Estrategias de Comunicación*, Ariel Comunicación, Barcelona, pp. 513, 519 e 543-544.

do resultado dunha “interacción simbólica”, dunha interrelación de estratexia entre a organización emisora e os seus públicos para obter aprobación e “consenso” nunhas circunstancias determinadas.

Así pois, tanto xornalistas de medios como xornalistas de fontes realizan un traballo que ten como soporte común a información. Pero a información de fonte transmítese nunha atmosfera na que, como acabamos de ver, xogan os intereses da organización e a intencionalidade da súa mensaxe, nun proceso estratéxico de interacción comunicativa cos públicos, en busca de conciliación e aceptación.

A tese de que o labor dos gabinetes de comunicación desenvólvese de acordo coa predisposición da organización tamén a manteñen Sabés Turmo e Verón Lassa, pero subliñando o seu compromiso coa profesionalidade e a veracidade da información. Estes xornalistas consideran que “os gabinetes de comunicación van máis alá de ofrecer unha imaxe positiva, xa que se deben encargar de administrar toda a comunicación e os seus fluxos en función dos intereses lexítimos da institución para a que traballan. Tendo en conta sempre, que a súa actividade debe estar presidida pola responsabilidade e o respecto á verdade”³⁵⁶.

Tendo en conta estas consideracións, ao afondar na conceptualización de fonte informativa, hai que facer referencia ao debate polemista –opinamos que bastante inverosímil e camiñando por terreo achandado-, que aflora na profesión e que cuestiona o labor xornalístico, baseado na obxectividade, na ecuanimidade, dos profesionais dos gabinetes de comunicación³⁵⁷.

Neste marco, resultan clarificadoras as achegas de Juan Maciá Mercadé cando especifica: “Aquí xorde, como en calquera outra intervención mediadora do xornalista, a discusión sobre a obxectividade. E hai que aceptar desde un principio que igual que sucede na tarefa xornalística dos

³⁵⁶ SABÉS TURMO, F. e VERÓN LASSA, J. J.: Op. cit., pp. 24-25.

³⁵⁷ VÁZQUEZ BURGOS, M. A.: Op. cit., pp. 19-20 e 25-26.

medios convencionais, nas outras vertentes profesionais da Comunicación, o mediador inflúe dalgún modo positivo ou negativo, na mensaxe”³⁵⁸.

Os gabinetes de comunicación confeccionan información en favor dos intereses da organización da que dependen, e tratan de difundila todo o que poden entre os seus públicos, como “fonte autorizada”, pero que se abastece dun solo surtidor. Esta é unha premisa que nunca deben esquecer os xornalistas dos medios de comunicación: recoñecer sempre a raíz patentada, a procedencia “única”, desa información que reciben. Así mesmo, a persoa que a divulga debe estar abertamente identificada como un xornalista de fonte. Estas observacións son especificadas na obra de Vázquez Burgos³⁵⁹, que explica que mentres un xornalista de medios procura os datos en múltiples subministradores, un director de comunicación ten como provedor exclusivo da información á organización. O autor asevera que “esa fonte única é sobradamente coñecida polo resto dos actores implicados no feito informativo”³⁶⁰.

Neste sentido, Jordi Xifra sostén que cómpre ter clara a seguinte cuestión:

Os medios de comunicación deben ser considerados receptores das mensaxes das relacións públicas e non un novo emisor de información de actualidade. (...). Os xornalistas son os públicos das relacións cos medios de comunicación social. Se non fora así, as relacións públicas confundiríanse funcionalmente coa información xornalística e operativamente co xornalismo. Este é o principal criterio para evidenciar os estreitos vínculos da nosa disciplina co xornalismo, por encima de calquera outra das ciencias da comunicación e en especial da publicidade.³⁶¹

Así o expón o Profesor, que rexeita que se inclúa nunha mesma licenciatura a publicidade e as relacións públicas, como ocorre en España. Para cribar estes argumentos, Xifra³⁶² nútrese da doutrina de Wilcox e subliña que a información que difunden os gabinetes de comunicación está condicionada polas pautas que marcan os *gatekeepers*, que determinan a

³⁵⁸ MACIÁ MERCADÉ, J.: “Más allá de los medios...”, op. cit., p. 113.

³⁵⁹ VÁZQUEZ BURGOS, M. A.: Op. cit., pp. 18-19.

³⁶⁰ Ibídem, p. 18.

³⁶¹ XIFRA, J.: *Teoría y estructura de...*, op. cit., pp. 130-131.

³⁶² Ibídem, p. 131.

elección das noticias, incidencia que non se da nas mensaxes da publicidade. “Máis chairamente, poderíamos dicir que mentres a publicidade é unha fonte de financiamento, as relacións públicas son unha fonte de información”³⁶³, afirma Jordi Xifra, sen deixar de matizar que non todos os autores e as teorías coinciden nesta perspectiva.

Continuamos con Miguel Ángel Vázquez, que sonda o debate arredor da consideración xornalística da tarefa dos profesionais dos gabinetes de comunicación. O analista esmiúza varios razoamentos: “O informador de fonte non pode nin debe agochar ao seu receptor (o xornalista de medio) o feito de que a realidade que transmite procede dunha fonte subxectiva. (...). Pode, e debe, existir un compromiso do informador de fonte cos seus receptores”³⁶⁴, que o autor basea en non mentir, en non enganar. Desde esta óptica examínoa Vázquez Burgos³⁶⁵, que insiste na identificación “explícita” da información de fonte, que se ofrece desde o prisma interpretativo do profesional, que non ten que recorrer ao contraste, e que persegue fornecer a imaxe da organización. Si se admiten estas formulacións, a actividade comunicacional achégase ao ámbito xornalístico, porque segundo Vázquez Burgos, en ámbolos dous casos o labor consiste “en obter información da súa fonte, procesala e emitila”³⁶⁶.

Nesta liña, Tomás Frutos e Marín Conesa declaran que “como calquera outro profesional da información, a misión fundamental dun xornalista de gabinete –nin sequera existe un termo xenuíno para designar estas funcións neste sector- é acceder á información, procesala e utilizala adecuadamente”³⁶⁷.

³⁶³ XIFRA, J. *Teoría y estructura de...*, op. cit., p. 131.

³⁶⁴ VÁZQUEZ BURGOS, M. A. : Op. cit., pp. 22 e 24.

³⁶⁵ *Ibíd.*, pp. 18-26.

³⁶⁶ *Ib.*, p. 22.

³⁶⁷ TOMÁS FRUTOS, J. e MARÍN CONESA, A. M.: Art. cit., p. 33.

Afondando nesta cuestión, Frutos e Marín³⁶⁸ fan referencia á polémica que se da na profesión sobre a actividade que se acomete desde os gabinetes de comunicación. Comentan que existen dúas correntes contrapostas. Unha defende que os gabinetes de prensa son unha realidade cada vez máis atraínte que non ten volta atrás, fronte aos que sosteñen que a información dos gabinetes non responde a criterios xornalísticos, pola falla de pluralidade de enfoques.

Esta controversia tamén a subliña Mar de Fontcuberta³⁶⁹, que alude a un grupo da profesión que considera que os gabinetes de comunicación son fontes “interesadas” e “parciais” que desfiguran o labor xornalístico. Fronte a esta visión sitúase a doutra facción, que sostén que os gabinetes desenvolven unha función imprescindible no sistema informativo. Nesta vertente, Txema Ramírez fala dunha historia protagonizada polas discordancias entre os xornalistas dos medios e os dos gabinetes de comunicación, que “cumpren unha función necesaria, positiva e socialmente aceptada”³⁷⁰, anota.

Retomando as ideas de Tomás e Marín, cómpre sinalar que, en opinión destes investigadores, constátanse diferencias, contrastes, entre o labor que levan a cabo os xornalistas de medios e os xornalistas de fontes, pero tamén teñen facetas comúns, porque pertencen á mesma profesión e teñen que encarar escollos equivalentes:

A de enfrontarse constantemente ao dilema dunha práctica profesional deontoloxicamente impecable compatible cos intereses (económicos, políticos-ideolóxicos, ou ambos á vez), das empresas, mediáticas ou non, ás que os xornalistas prestan os seus servizos. Hai que falar con claridade, sobre os medios pesan moitos intereses, uns intereses que poderían condicionar a tarefa dos profesionais. Nada que non suceda cos xornalistas que traballan nesas chamadas ‘fontes informativas’³⁷¹.

³⁶⁸ Ibídem, p. 34.

³⁶⁹ DE FONCUBERTA, M. (1995): “Prólogo”, en RAMÍREZ, T. (1995): *Gabinetes de comunicación. Funciones, disfunciones e incidencias*, Bosch Comunicación, Barcelona, p. 13.

³⁷⁰ RAMÍREZ, T.: Op. cit., p. 222.

³⁷¹ TOMÁS FRUTOS, J. e MARÍN CONESA, A. M.: Art. cit., p.35.

Coñecer de forma meridiana a identidade dos xornalistas de medios e dos xornalistas de fontes é o procedemento para superar esa dialéctica profesional. Neste punto, coinciden Vázquez Burgos, Tomás e Marín. Os tres avogan pola identificación expresa, manifesta, do profesional do gabinete de comunicación que, segundo Juan Tomás e Ana María Marín permitirá, “avanzar polo camiño no que xornalistas de medios e de fontes deben coincidir: o que conduce a satisfacer o dereito que asiste aos cidadáns consagrado no artigo 20 da Constitución, de ‘comunicar e/ou recibir libremente información veraz por calquera medio de difusión’. Nin máis nin tampouco menos”³⁷², aseguran.

A observación que realiza Juan Manuel Mora é a seguinte:

A comunicación institucional necesita definir os seus perfiles, entender as semellanzas e as diferencias con outras profesións fronteirizas, como o xornalismo e a publicidade. Sen prolongar antigas polémicas acerca do predominio ou da subordinación entre unha profesión e outra, trátase de afondar no propio paradigma profesional e nos paradigmas doutras profesións, precisamente para poder colaborar desde a diferenza: non hai relación sen distinción. Para diferenciarse fai falla definir as tarefas propias, as prácticas profesionais ordinarias, os compromisos éticos, os principios inspiradores, os resultados cun profesional pode ofrecer a unha institución.³⁷³

Neste marco, recollemos unha idea de Carrascosa, que apunta cara a “misión” dos directores de comunicación que, no seu criterio, non é tan diferente da que acometen os profesionais dos medios, porque é “unha misión que se basea, fundamentalmente, na obxectivación e na coherencia. Na mesma obxectividade e coherencia que reclamamos con frecuencia aos medios informativos”³⁷⁴.

Volvendo á obra de Txema Ramírez³⁷⁵, observamos que este doutor en Ciencias da Información subliña que coa implantación dos gabinetes de comunicación deuse no sistema informativo unha ampla irrupción de

³⁷² *Ibíd.*

³⁷³ MORA, J. M.: “Introducción. Nuevos desafíos para...”, *op. cit.*, p. 22.

³⁷⁴ CARRASCOSA, J. L.: *Op. cit.*, p. 137.

³⁷⁵ RAMÍREZ, T.: *Op. cit.*, pp. 19 e 229.

emisores, cunha relevante actitude activa no proceso de comunicación, onde segundo advirte, non teñen cabida os atropelos nin os excesos.

En consecuencia co anterior, Mar de Fontcuberta, na presentación que fai do libro de Ramírez, salienta que “unha cousa é que existan emisores cuxo obxectivo sexa transmitir unha imaxe positiva de si mesmos á sociedade (feito que ao ser coñecido non formula equívocos) e outra que esa imaxe se pretenda conseguir mediante a mentira, a presión ou simplemente a chantaxe”³⁷⁶. Esta tese apuntala os argumentos que vimos esgrimindo, que desembocan na elaboración de información baseándose na veracidade, tratando os datos con rigor, atendendo aos obxectivos de estratexia marcados para obter unha imaxe social positiva da organización. Para Ramírez, esta é a fórmula para que un gabinete de comunicación realice unha xestión eficiente e consiga unha credibilidade sostible, “porque unha política comunicativa eficaz require profesionalidade, planificación, coordinación, seriedade e, sobre todo, honestidade. Todo isto supón un pacto presidido pola ética e a verdade como normas fundamentais de actuación”³⁷⁷.

Ante esta conxuntura, Txema Ramírez³⁷⁸ fai un chamamento á “honestidade”, que debe presidir a actuación dos gabinetes de comunicación. Para o Doutor, esa actitude ética de integridade é o seu aval como fonte crible para os xornalistas. Así mesmo, José Luis Carrascosa –de quen Ramírez se fai eco- apela á ética, que “é constitutiva da identidade da empresa e non pode considerarse como unha decoración ou como un maquillaxe. A ética obriga, así, a vincular o ‘facer’ e o ‘dicir’”³⁷⁹, asegura o comunicólogo, para subliñar tamén que cando unha empresa comunica da a súa “palabra”, da que ten que responsabilizarse, de aquí que teña que ser coherente cos feitos.

³⁷⁶ DE FONCUBERTA, M.: Op. Cit., p. 15.

³⁷⁷ RAMÍREZ, T.: Op. cit., p. 223.

³⁷⁸ *Ibíd*em, pp. 50-51.

³⁷⁹ CARRASCOSA, J. L.: Op. cit., p. 45.

O inspirador destes pensamentos é Pascale Weil, que aborda a dimensión ética da actividade comunicativa que se acomete desde os gabinetes de institucións ou empresas. Sostén que “a ética da xestión, en materia de comunicación, consiste en manter a palabra dada e en mostrarse á altura da ambición expresada”³⁸⁰. Desta maneira, para Weil a xestión comunicativa implica unha “obriga”, un “pacto”: “A comunicación di o que se fixo, pero compromete tamén a facer o que se dixo, constitúe unha esixencia para a empresa e obriga a que a xestión sexa coherente cos seus actos e cos seus discursos ante os individuos, sexan accionistas, clientes, asalariados, cidadáns ou sindicalistas”³⁸¹.

Os xornalistas que desenvolven a súa función nestas estruturas teñen que definir as necesidades comunicativas das organizacións; deseñar plans de comunicación e elaborar informacións, que transmitirán a través de canles, como os medios de comunicación, para conseguir incrementar a notoriedade pública do organismo. Este mapa debúxao o Col-legi de Periodistes de Catalunya, que tamén especifica, no documento que vimos referindo, os “dereitos” e os “deberes” dos xornalistas dos gabinetes, ao tempo que menciona a “cláusula de conciencia”, “un dereito constitucional dos profesionais da información, recollido na Lei Orgánica 2/1997 de 19 de xuño, que ten por obxecto garantir a independencia no desenvolvemento da súa función profesional”³⁸².

A publicación do Col-legi concreta que “os xornalistas de fontes son aqueles que xeran a información a partir de feitos, necesidades, opinións, etc. Considerando a súa oportunidade e traballando para convertela en

³⁸⁰ WEIL, P.: Op. Cit., p. 158.

³⁸¹ Ibídem, p. 164.

³⁸² COL-LEGI PERIODISTES DE CATALUNYA: Op. cit., p. 5.

material publicable, transmitíndoa aos xornalistas dos medios, que a valorarán e a utilizarán segundo o seu propio criterio”³⁸³.

Os profesionais dos gabinetes de comunicación acometerán a súa actividade de difusión de información baixo a premisa da ética e a transparencia, atendendo aos criterios xornalísticos de interese, veracidade e carácter noticioso dos feitos. Sen caer na propaganda. Deslindándoa de materias como a publicidade e o *marketing*; e diferenciándoa claramente das relacións públicas. Precisamente, José María La Porte³⁸⁴ verte teses das que se desprende que a comunicación institucional ten un enlace coa publicidade, co *marketing* e coas relacións públicas. Trátase de técnicas que discorren polo seu camiño privativo, pero das que require a comunicación institucional nun marco global, integrador, de actuación. Concreta que o campo funcional da comunicación institucional é máis “amplo”, ten maior alcance, maior magnitude, en conexión coa identidade organizacional que se proxecta a través da imaxe, que é o resultado dunha interacción cos públicos, un trazo definitorio.

Neste punto, temos que poñer sobre a mesa que no cometido da dirección de comunicación debe figurar a colaboración e coordinación cos departamentos de publicidade, de *marketing*, de relacións públicas e de protocolo, moi necesarios de cara ao desenvolvemento de estratexias. Estas actividades realizaranse en apoio e complemento da función informativa, dentro dunha planificación global³⁸⁵ e coherente da comunicación organizacional, que ten como obxectivo transmitir unha imaxe positiva e lograr a notoriedade da organización. Desde esta óptica tamén considera a cuestión Fernando Martín³⁸⁶, que explica que aínda que estas tarefas estean

³⁸³ Ibídem, p. 3. O Colexio catalán remarca tamén as incompatibilidades profesionais, significando que “os xornalistas de fontes e os xornalistas de medios non poderán exercer o seu traballo profesional simultaneamente nun gabinete de comunicación e nun medio de comunicación, tal e como recolle o Código Deontolóxico no seu punto número sete”.

³⁸⁴ LA PORTE, J. M.: “La comunicación institucional como...”, op. cit., pp. 39, 42-44 e 47-50.

³⁸⁵ RAMÍREZ, T.: Op. cit., p. 118.

³⁸⁶ MARTÍN MARTÍN, F.: Op. cit., pp. 175 e 215-217.

integradas no organigrama dunha dirección de comunicación e entre elas exista unha correlación, é preciso que os profesionais que acometen estas responsabilidades funcionais as diferencien con claridade. De todas formas, sobre este tema indagaremos máis adiante noutro epígrafe.

Nesa distinción meridiana entre as diferentes actividades inciden as argumentacións de Vázquez Burgos, que da un paso máis e sostén que a estratexia de confundir ao “xefe de prensa co de *marketing* e/ou co de publicidade (...) é un mal negocio para a comunicación, e tamén para o *marketing*”³⁸⁷. Para este autor, “o uso racional do recurso publicitario, polo tanto, pasa simple e puramente polo estricto respecto da independencia entre a xestión xornalística e a publicitaria dunha entidade”³⁸⁸.

Así mesmo, significamos as descrições sobre as distintas disciplinas que ofrece José María La Porte, por resultar clarificadoras. Este autor, atendendo a teses de Kotler, explica: “Nun sentido amplo, o *marketing* estuda os mercados para crear produtos e servizos que respondan ás necesidades dos potenciais consumidores, e desenvolve programas de distribución e comunicación que permitan incrementar as vendas e satisfacer aos clientes”³⁸⁹.

Polo que se refire á publicidade, La Porte sinala que “en síntese, é unha actividade pola cal unha institución claramente identificada fai un desembolso económico polo emprazamento dunha mensaxe nun medio de comunicación, a fin de persuadir a unha audiencia determinada cara un comportamento ou unha actitude”³⁹⁰.

En canto ás relacións públicas, especifica que “se entenderon como a xestión da comunicación entre unha organización e os públicos dos que

³⁸⁷ VÁZQUEZ BURGOS, M. A.: Op. cit., p. 44.

³⁸⁸ *Ibíd.*, p. 46.

³⁸⁹ LA PORTE, J. M.: “La comunicación institucional como...”, op. cit., p. 39.

³⁹⁰ *Ibíd.*

depende o seu desenvolvemento, particularmente os medios de comunicación, coa finalidade de conseguir aceptación pública”³⁹¹.

Tras estas reflexións, José María La Porte, tendo en conta ideas de Balmer e Greyser, concreta estas consideracións sobre a comunicación institucional:

A comunicación institucional está relacionada co *marketing*, a publicidade e as relacións públicas, pero vai máis alá das funcións realizadas por elas, pois busca transmitir a personalidade da institución e os valores que a fundamentan. A comunicación institucional tende a xestionar todos os contactos comunicativos da institución e os seus membros cos diversos públicos, sexan externos ou internos, sexan potenciais clientes, organismos públicos ou calquera outro grupo definido, como inversores, lexisladores, autoridades sanitarias, organismos profesionais ou empregados.³⁹²

Ante este panorama e, aínda que recolemos moitas teses interesantes e imprescindibles de teóricos das relacións públicas, entendida como unha función comunicativa estratéxica de interacción cos públicos, amosamos a nosa coincidencia con La Porte e outros moitos teóricos citados, como Mora, Martín, Ramírez, Joan Costa, Jesús Timoteo Álvarez, Carlos Sotelo Enríquez, José Carlos Losada... que se manifestan na liña que avoga pola definición e estudo da materia de comunicación institucional, organizacional ou corporativa, porque é, ao noso entender, a que se corresponde coa realidade estrutural, funcional e práctica da xestión comunicativa estratéxica e integral, que se leva a cabo desde unha organización, transmitindo información a través dun diálogo e dun intercambio de mensaxes cos públicos, incidindo na realidade para obter unha imaxe organizacional reputada.

Nesta perspectiva, Carrascosa resalta que “unha organización non é outra cousa que un sistema de subsistemas conectados ou gobernados pola

³⁹¹ Ib.

³⁹² LA PORTE, J. M.: “La comunicación institucional como...”, op. cit., p. 47.

información”³⁹³. Unha información á que o comunicólogo define como “a nova materia prima”³⁹⁴.

En síntese só a profesionalidade a base de “información veraz”, construída desde o piar da rigorosidade e a ética, contribuirá á confianza e estima, a eficiencia, a rendibilidade e, en definitiva, ao éxito dun gabinete de comunicación institucional. Así é como o explora Txema Ramírez³⁹⁵, que defende que non se debe enmarañar información e publicidade e, asemade, subliña:

A comunicación é unha ferramenta que non admite frivolidades. Ou se xestiona con profesionalidade e delicadeza, ou se paga moi caro, carísimo. Esta cuestión hai que deixala clara desde o primeiro momento: a comunicación é un medio, nunca un fin. Trátase dun instrumento increíblemente eficaz cando se administra intelixentemente, con prudencia, sen conservantes, aditivos ou colorantes. Sen adulteracións.³⁹⁶

Nesta idea incide Mar de Fontcuberta cando sinala: “Elo implica trazar a liña divisoria que existe entre comunicación e publicidade, ou entre fontes que toman a iniciativa de ofrecer información e fontes que pretenden impoñela a calquera prezo”³⁹⁷.

4.1.1 Hexemonía institucional

O lugar que ocupan as fontes no sistema informativo adquire unha envergadura de alcance. A través dos gabinetes de comunicación, as fontes toman a iniciativa cun dinamismo que aviva o proceso de produción de acontecementos, no que ocupan unha posición emisora activa. Sen embargo, esta transformación da man dos gabinetes de comunicación non está exenta de certos riscos. Ignacio Jiménez Soler advirte que “o grao de profesionalización das mensaxes no ámbito das organizacións está

³⁹³ CARRASCOSA, J. L.: Op. cit., p. 70.

³⁹⁴ Ibídem, p. 69.

³⁹⁵ RAMÍREZ, T.: Op. cit., pp. 19-21 e 118.

³⁹⁶ Ibídem, p. 19.

³⁹⁷ DE FONTCUBERTA, M.: Op. cit., p. 14.

desbordando aos medios informativos”³⁹⁸. Como contrapeso, o autor designa que “a planificación das mensaxes dirixidas aos medios de comunicación desde as organizacións contribúen a mellorar o proceso de difusión de innovacións”³⁹⁹.

Neste contexto, Ramírez explica que “as fontes informativas estables, institucionais e de fácil acceso para os xornalistas gozan das preferencias de todos os medios. (...). A supremacía destas fontes informativas oficiais leva consigo paralelamente a marxinación doutras moitas”⁴⁰⁰, manifesta o Doutor.

De maneira semellante exprésase M^a Luísa Cárdenas Rica cando asegura que “a dispoñibilidade das fontes provoca dependencia por parte dos medios de comunicación, e asemade reducen as posibilidades para que outros grupos sociais non organizados accedan a estes”⁴⁰¹.

Observamos o predomino das mensaxes das fontes institucionais, cunha vantaxe evidente, que agravia as posibilidades de grupos pequenos, sen ese planeamento orgánico, para transmitir a súa palabra. Ao fío deste relatorio, Txema Ramírez⁴⁰² significa que a abundancia de mensaxes de orixe institucional, que se retratan nos medios de forma pletórica, está favorecida pola súa construción noticiosa. Asemade, Ramírez recolle e apostila as testemuñas doutros autores que ratifican coas súas teses a “supremacía” das fontes oficiais “estables” e experimentadas, en menoscabo das entidades máis humildes. As argumentacións que recompila e comenta evidencian a aquiescencia coas informacións que difunden os gabinetes institucionais, que só se contrastan coa fonte organizada da que proveñen.

³⁹⁸ JIMÉNEZ SOLER, I. (2007): *Comunicación e innovación. Atributos de la innovación y claves para darla a conocer*, Editorial Fragua, Madrid, p. 71.

³⁹⁹ Ibídem, p. 66.

⁴⁰⁰ RAMÍREZ, T.: Op. cit., p. 225.

⁴⁰¹ CÁRDENAS RICA, M^a L.: Op. cit., p. 261.

⁴⁰² RAMÍREZ, T.: Op. cit., pp. 154-158.

Neste escenario, despunta a investigación realizada por Justo Villafañe, Enrique Bustamante e Emili Prado⁴⁰³, que desenvolveron un estudo centrado en informativos de radio e televisión (TVE; TV3; RNE e SER), que constitúe un referente. Analizan a potestade das informacións que emiten gabinetes de comunicación institucionais e organizacionais, que colonizan e predispoñen as noticias difundidas polos medios de comunicación. Os profesores Villafañe, Bustamante e Prado subliñan como “(...) a realidade é fabricada e homoxeneizada de acordo coas esixencias de dita estrutura, e desta maneira os requisitos de eficiencia, velocidade, produtividade e mínimo custo, etc., necesitan dunhas estratexias produtivas como a de ‘previsión de noticias’”⁴⁰⁴.

Desde esa óptica, Mauro Wolf establece que os xornalistas acoden ás fontes institucionais por razóns que teñen que ver principalmente coa rapidez e a eficacia produtiva, pola “necesidade de terminar un produto informativo nun tempo establecido e insuperable e con medios limitados a disposición”⁴⁰⁵.

Esta liña de relatorio desenvólvea Leon V. Sigal, que pon de relevo a preeminencia das informacións transmitidas polas institucións gobernamentais, que determinan os contidos dos medios. Sinala o autor que “Desde o punto de vista dos procesos organizacionais, polo tanto, unha gran parte das noticias é un produto do acoplamento de dúas maquinarias procesadoras de información: unha, a organización noticiosa; a outra o goberno”⁴⁰⁶. Para Sigal, outra das consecuencias é que “Así, as noticias son máis unha relación do que os funcionarios pensan, ou queren que a prensa

⁴⁰³ VILLAFÁÑE, J.; BUSTAMANTE, E.; e PRADO, E. (1987): *Fabricar noticias. Las rutinas productivas en radio y televisión*, Barcelona. Editorial Mitre.

⁴⁰⁴ *Ibíd*em p. 72.

⁴⁰⁵ WOLF, M. (1994): *La investigación de la comunicación de masas. Crítica y perspectivas*, Ediciones Paidós Ibérica, Barcelona, p. 256.

⁴⁰⁶ SIGAL, L. V. (1978): *Reporteros y funcionarios. La organización y las normas de elaboración de las noticias*, Ediciones Gernika, México, p. 15

reporte, sobre o que está pasando, que unha mostraxe dos acontecementos no mundo”⁴⁰⁷.

Mauro Wolf súmase a esta perspectiva e subliña o influxo das mensaxes de institucións, sistematizadas a través dunha estrutura comunicativa. Deste xeito, significa que “a capacidade de subministrar informacións fiables é maior para as institucións, entes ou aparatos que poidan programar as súas actividades satisfacendo a continua necesidade dos media de ter que cubrir acontecementos programados con anterioridade”⁴⁰⁸.

De forma semellante, Lois Celeiro tamén sinala o peso dos gabinetes de empresas e institucións na información dos medios de comunicación e, en consecuencia, a súa incidencia na creación de opinión pública. Na súa tese doutoral, fai unha sondaxe da opinión que teñen os xornalistas dos medios sobre os gabinetes das organizacións e conclúe que os profesionais dos medios consideran que os gabinetes son un mecanismo “para influír na opinión pública a través dos medios de comunicación”⁴⁰⁹.

Apoiándose en argumentos de Wolf e de Herbert Gans, Txema Ramírez⁴¹⁰ pon de relevo a vantaxe e a facilidade das fontes máis poderosas á hora de achegarse aos medios, respondendo as súas necesidades con notas de prensa ou declaracións anunciadas en previsións. Nesta habilidade proveitosa das institucións inflúe de forma taxativa o estilo xornalístico dos textos do gabinetes e a falla de tempo dos redactores dos medios, que deste modo aceptan a supeditación aos procedementos de rutina. Estes mecanismos repetitivos favorecen a desenvoltura na síntese e diminúen a incerteza ante o contraste de datos. Deste modo, a información de fonte resulta para os xornalistas dos medios máis rendible, máis conveniente.

⁴⁰⁷ Ibídem, p. 230.

⁴⁰⁸ WOLF, M.: Op. cit., p. 256.

⁴⁰⁹ CELEIRO ÁLVAREZ, J. L. (1995): *Os gabinetes de comunicación en Galicia: portavoces de organizacións, fontes abertas aos medios*. (Tese doutoral). Universidade de Santiago de Compostela, Departamento de Socioloxía e Ciencia Política e da Administración, Santiago, p. 272.

⁴¹⁰ RAMÍREZ, T.: Op. cit., pp. 154, 163, e 224-228.

Cun enfoque parecido explora o tema Berta García Orosa, que realiza unha interesante análise, baixo uns epígrafes que denomina: “Creación de redes institucionalizadas de fontes informativas (...). O poder tras a institucionalización das fontes”⁴¹¹. A Doutora resalta como os gabinetes de comunicación fían unha malla institucionalizada que actúa no proceso produtivo de información, determinando as noticias que difunden os medios e incidindo na configuración de opinión pública.

Estas nocións de Orosa teñen un soporte nas indagacións de Miguel Túñez, que subscribe que “os gabinetes de prensa e de comunicación forman parte da rede tecida para informar aos xornalistas sen esperar a que estes acudan a consultar ás fontes. Os medios acostuman a incluír esas noticias nos seus temarios porque consideran que as fontes institucionais están lexitimadas”⁴¹².

Recapitulando, temos que os gabinetes de comunicación oficiais son o recurso máis empregado polo medios de comunicación, que recorren as estas fontes poderosas, que lles subministran produtos redactados seguindo as pautas xornalísticas, como apunta García Orosa⁴¹³. Como este proceder fai mais doado, simplifica e alixeira o labor dos xornalistas dos medios, estes acoden cada vez máis a esas fontes, que adquieren maior influencia. Isto vai en detrimento doutras fontes máis modestas, ás que lles resulta moi complicado facer chegar a súa voz aos medios, mergullados en relacións reiterativas cos emisores máis predominantes.

Neste sentido, Antonio Castillo Esparcia resalta que “se observa unha crecente influencia dunhas fontes organizativas e activas que desenvolven

⁴¹¹ GARCÍA OROSA, B.: Op. cit., pp. 61-70.

⁴¹² TÚÑEZ, M. (1997): *Incidencia de las rutinas en el área política, análisis de la prensa diaria gallega*. (Tese doutoral). Bellaterra (Barcelona), Edita Universitat Autònoma, p. 135.

⁴¹³ GARCÍA OROSA, B.: Op. cit., pp. 63-65.

estratexias de comunicación para conseguir que os datos subministrados consigan participar no contido mediático”⁴¹⁴.

O acceso simple, submiso e rutineiro dos redactores dos medios á información emitida polas fontes institucionais imperantes, cun dispositivo comunicativo ordenado e constante, constrinxen o contido dos medios. Nesta conxuntura, a función dos gabinetes de comunicación é fundamental. “Xogan un papel cada vez mais activo”⁴¹⁵, sinala Ramírez, para resaltar que os principais favorecidos co seu labor son os organismos para os que traballan e os medios de comunicación. Ao respecto desta relevancia progresiva dos gabinetes, Castillo Esparcia subliña que “se suscitou o debate de si os gabinetes das organizacións están influíndo excesivamente no contido dos medios de comunicación”⁴¹⁶.

Na exposición que vimos realizando, introducimos o aspecto das rutinas, que Miguel Túñez define como “pautas de comportamento consolidadas na profesión, asimiladas por costume e habitualmente executadas de forma mecánica, que están presentes en todo o proceso de produción informativa e que poden chegar a repercutir na mensaxe transmitida á audiencia”⁴¹⁷.

M^a José Canel tamén se refire ás “rutinas profesionais” e establece que “son aquelas prácticas ou usos que se repiten con habitualidade no quefacer informativo, e que chegan a constituír o contexto inmediato no que os xornalistas traballan. As rutinas serven para reducir o nivel de incerteza que cada día se produce nunha redacción”⁴¹⁸.

⁴¹⁴ CASTILLO ESPARCIA, A. (2002): “El papel de las fuentes. Relaciones entre gabinetes de comunicación y medios de comunicación”, en AA.VV. (2002): *Prensa y periodismo especializado (historia y realidad actual): [I Congreso, Guadalajara, 8-10 de maio de 2002]*, edita Ayuntamiento de Guadalajara, Guadalajara, p. 563.

⁴¹⁵ RAMÍREZ, T.: Op. cit., p. 229.

⁴¹⁶ CASTILLO ESPARCIA, A.: “El papel de las fuentes...”, op. cit., pp. 563-564.

⁴¹⁷ TÚÑEZ, M.: *Producir noticias. Cómo se fabrica...*, op. cit., p. 148.

⁴¹⁸ CANEL, M^a J. (2006): *Comunicación política. Una guía para su estudio y práctica*. Editorial Tecnos, Madrid, p. 138.

Sobre o tema das rutinas abunda Ana Almansa, que rotula:

Por todos é sabido que as rutinas produtivas dos medios de comunicación (gran volume de traballo, escaso tempo, presas...) impiden que se poida investigar demasiado, polo que moitas informacións acaban emitíndose sen que o xornalista poida incorporar nada propio. Por iso se fala de medios pasivos e fontes activas (os gabinetes), que o dan todo practicamente feito.⁴¹⁹

Neste punto, cobra interese a investigación realizada por Miguel Túñez na súa tese doutoral, onde analiza, ao longo dunha semana, a aparición nos xornais diarios galegos dos comunicados emitidos pola Xunta de Galicia. O autor revela que “polo menos seis de cada dez dos temas que as institucións propoñen como acontecemento noticioso acaban por formar parte dos asuntos publicados polo periódico diarios galegos e, deles, case dous chegan ao lector sen mediación do xornalista, nin para o contraste da fonte, nin na redacción orixinal”⁴²⁰.

Nun informe no que sintetiza datos desta investigación, Túñez⁴²¹ rexistra que as informacións remitidas polo Gabinete de Comunicación da Xunta de Galicia, neses sete días, coinciden nun 76,06% coas noticias publicadas polos diarios galegos.

Explorando o fondo das rutinas, Villafañe, Bustamante e Prado sinalan:

O sometemento as rutinas evita que o xornalista se interroge sobre o significado final da mensaxe que elabora. De feito constrúe a súa información como si se tratara dunha unidade autónoma, con sentido en si mesma, e na maioría das ocasións non ten coñecemento exacto da súa localización posterior no esquema. Desta maneira, o xornalista perde o control do significado último da noticia que elabora, xa que ese produto adquirirá novos sentidos en función das relacións contextuais que lle outorgue a súa situación no esquema.⁴²²

⁴¹⁹ ALMANSA MARTÍNEZ, A. (2005): “Relaciones públicas y gabinetes de comunicación”, en *Análisi* 32 (en liña) 2005, 117-132, p. 120. Recuperado o 3 de maio de 2010 <http://ddd.uab.es/pub/analisi/02112175n32p117.pdf>

⁴²⁰ TÚÑEZ, M.: *Incidencia de las rutinas en el...*, op. cit., p. 333.

⁴²¹ TÚÑEZ, M. (1996): “En Santiago, Fraga dixit”, en *Xornalistas*, Revista da Asociación da Prensa de Santiago de Compostela, outono de 1996, Número 4, pp. 16-18.

⁴²² VILLAFAÑE, J.; BUSTAMANTE, E.; e PRADO, E.: p. cit., p. 109.

En liña con esta argumentación, Txema Ramírez sostén que as rutinas restrinxen a capacidade de iniciativa para elaborar a información dos xornalistas, que se estanca nesas prácticas costumistas. Deste xeito, establece que “ao servirse das rutinas, os gabinetes de comunicación condicionan a produción xornalística, afondando cada vez máis no hábito e diminuíndo o traballo creativo dos xornalistas”⁴²³.

Tamén Miguel Túñez, tras constatar como se reproducen os contidos transmitidos polas fontes oficiais, conclúe que “a información política na prensa galega reflicte o dominio das rutinas no proceso de produción”⁴²⁴. En paralelo coas súas deducións, amósanse Villafañe, Bustamante e Prado, que sentan que son diversos os factores que inflúen na creación de información, “(...) na produción desa forma de representación da realidade cuxos referentes non sempre se encontran na realidade obxectiva, senón no propio proceso produtivo, como consecuencia de determinadas rutinas profesionais e de sistemas de organización do proceso mesmo”⁴²⁵.

Ao ponderar a actuación dos gabinetes de comunicación e examinar como os medios acoden a estes provedores para obter información, Miguel Túñez infire que “hai síntomas evidentes de rutinización, é dicir, de presenza de rutina nos procesos de rutina. Obsérvanse ao comprobar como aparecen publicados textos elaborados por gabinetes de prensa das institucións desprovistos de calquera mediación do xornalista no proceso e sen ningunha atribución identificativa da súa orixe”⁴²⁶.

Neste marco, maniféstase o corpo do gatekeeppeing. M^a José Canel subliña que “seguindo o significado literal dos termos, o *gatekeeping*, a ‘vixilancia da

⁴²³ RAMÍREZ, T.: Op. cit., p. 227.

⁴²⁴ TÚÑEZ, M.: *Incidencia de las rutinas en el ...*, op. cit., p. 353.

⁴²⁵ VILLAFAÑE, J.; BUSTAMANTE, E.; e PRADO, E.: Op. cit., p. 72.

⁴²⁶ TÚÑEZ, M.: *Incidencia de las rutinas en el ...*, op. cit., p. 354.

barreira', consiste nun proceso de inclusión e exclusión, do que resulta unha realidade que é a que finalmente sae publicada ou emitida"⁴²⁷.

O papel dos xornalistas que deciden que noticias publicar nos seus respectivos medios é posto de relevo por Manuel López, que os denomina "gardabarreiras". López subliña que "Nas súas mans está o resultado final do produto comunicacional"⁴²⁸.

Sumándose a esta perspectiva, Txema Ramírez rotula a función vital das gabinetes de comunicación no "*gatekeeping*" ou "proceso de selección da noticia". En especial, o Doutor subliña o seu labor cando se trata de "fontes lexitimadas polo propio sistema informativo"⁴²⁹. Segundo Ramírez⁴³⁰, neste procedemento de elección de información tamén inflúe a personalidade do periodista que selecciona as noticias (*gatekeeper*). En consecuencia, os gabinetes de comunicación introducen cambios nas pezas e na dinámica do proceso comunicativo, ata o punto de que moitas informacións orixinadas nestes departamentos burocráticos e de crecente profesionalización chegan á canle e aos receptores moitas veces sen "mediación" do xornalista. As continxencias rodean o proceso integrado polo emisor, a codificación e a mensaxe.

A visión que ofrece M^a José Canel⁴³¹ é semellante. Apoiándose en autores como Shoemaker, Canel sinala diversos factores de *gatekeeping*, que "median" na configuración das mensaxes, que "criban" a información, citando, entre eles, a propia forma de ser do xornalista, a publicidade, a organización de tarefas, as rutinas e as fontes. En concreto, sobre as fontes, determina: "Son elementos importantes de *gatekeeping* en canto que condicionan a cantidade e calidade da información coa que se conta. O

⁴²⁷ CANEL, M^a J.: Op. cit., p. 136.

⁴²⁸ LÓPEZ, M. (1995): *Cómo se fabrican las noticias: fuentes, selección y planificación*, editorial Paidós, Barcelona, p. 16.

⁴²⁹ RAMÍREZ, T.: Op. cit., p. 229.

⁴³⁰ Ibídem, pp. 182-185 e 229.

⁴³¹ CANEL, M^a J.: Op. cit., pp. 135-138.

xornalista é tan bo profesional como boas son as fontes das que logra informacións”⁴³².

Desta influencia dos gabinetes de comunicación na clasificación preferente da información faise eco Jordi Xifra, que en liña con esta idea e considerando que os xornalistas son un público das relacións públicas, rexistra que “a pretensión destas será precisamente conseguir un *gatekeeping* favorable ao emisor: incidir na construción da axenda dos medios de comunicación”⁴³³.

O profesor Luís Celeiro expresa una idea que vai nesa liña: “A actividade dos gabinetes está orientada tamén cara condicionar a opinión pública a favor da empresa ou institución para a que traballan e, incluso, para condicionala directamente a favor dos seus dirixentes, con ánimo político ou económico”⁴³⁴.

Da obra de Ramírez⁴³⁵ extráense argumentos valiosos sobre a acción dos gabinetes de comunicación. O seu predomino e condicionamento dos contidos dan lugar a unha modificación das mensaxes, que se trabucan e tenden a homoxeneizarse, co perigo que iso entraña para as audiencias que reciben esa información alterada.

Igualmente, Túñez considera que a actividade das fontes institucionais, a través dos seus departamentos de comunicación, redunda nunha unificación da información dos medios. “Hai unha tendencia á homoxeneización e uniformización dos contidos, só con diferencias na redacción do texto. As contribucións dos diarios fóra da axenda de actos programados polos actores políticos (institucionais ou non) é escasa”⁴³⁶, significa.

⁴³² Ibídem, p. 139.

⁴³³ XIFRA, J.: *Teoría y estructura de...*, Op. cit., p. 132.

⁴³⁴ CELEIRO ÁLVAREZ, L.: “Os gabinetes de comunicación, instrumentos...”, art., cit., p. 135.

⁴³⁵ RAMÍREZ, T.: Op. cit., p. 226.

⁴³⁶ TÚÑEZ, M.: *Incidencia de las rutinas en el ...*, op. cit., p. 354.

En consonancia con estas argumentacións, emerxe un pensamento de Villafañe, Bustamante e Prado, que advirten:

(...) o proceso produtivo que está impregnado dunhas rutinas profesionais que constitúen unha sutil forma de mediación, habilmente disfrazada e identificada con criterios de eficacia, produtividade, profesionalismo, etc., e que responde primariamente a una ideoloxía profesional que predetermina, desde os seus propios valores, a visión do mundo que os medios ofrecen.⁴³⁷

Desde unha óptica similar, Miguel Túñez alerta que “a rutinización ten uns efectos demoledores sobre a propia supervivencia do xornalismo porque incluso as defensas contra as críticas tómanse como referencia e pasa a lexitimarse a deformación a través da autolexitimación de contidos pola coincidencia dun mesmo proceso de rutinización en varios temarios”⁴³⁸.

Nesta atmosfera, Txema Ramírez⁴³⁹ apela ao “sentido crítico” e á “conciencia profesional” dos xornalistas dos medios, para que non se ceguen coas fontes informativas máis podentes e o recurso da rutina. Aos gabinetes de comunicación tamén lles fai un chamamento para que asuman o seu compromiso social, para que utilicen a comunicación como unha ferramenta ao servizo da organización e da cidadanía e non como obxectivo final. Para uns é outros é esencial que actúen sempre baixo a sensatez e honestidade profesional, para que a súa actividade contribúa á competencia profesional e á calidade dos contidos.

Desde este prisma, cómpre salientar unha idea de Xifra que sostén que “o campo das relacións cos mass media circunscríbese ás relacións entre a persoa ou organización cuxa actividade constitúe o feito noticioso, ou o profesional, e o xornalista; contexto onde o profesionalismo deste e as súas rutinas terán moito que dicir”⁴⁴⁰.

⁴³⁷ VILLAFañE, J.; BUSTAMANTE, E.; e PRADO, E.: Op. cit., pp. 26-27.

⁴³⁸ TUÑEZ, M.: *Producir noticias. Cómo se fabrica...*, op. cit., p. 151.

⁴³⁹ RAMÍREZ, T.: Op. cit., p. 222-232.

⁴⁴⁰ XIFRA, J.: *Teoría y estructura de...*, op. cit., p. 132.

Neste marco, cobra interese o informe do Colexio Profesional de Xornalistas de Galicia sobre a situación laboral dos xornalistas galegos na conxuntura de crise económica. Nas conclusións deste estudo arróxanse consideracións sobre o tema das rutinas profesionais, sinalando que “(...) aínda que o contraste das noticias sexa a pauta a seguir na profesión, as informacións remitidas polos gabinetes son tamén pezas fundamentais para a produción informativa”⁴⁴¹.

Inmersos nun panorama de compenetración rutineira e de preponderancia das fontes institucionais e organizacionais máis influentes, onde os gabinetes de comunicación condicionan a información dos medios, Txema Ramírez⁴⁴² opina que os gabinetes de comunicación son indispensables e positivos, sobre todo cando desenvolven o seu labor con profesionalidade, baixo as premisas de honestidade e veracidade. Sen embargo, o Doutor tamén anota que a maior parte dos xornalistas considera que, aínda que son necesarios, a súa tarefa está suxeita a inclinacións e intereses.

Nesta vertente expositiva, vamos notificar unha extenso razoamento de Ignacio Ramonet sobre a repercusión do labor dos gabinetes de comunicación na información que divulgan os medios de comunicación. Ao respecto, Ramonet (2001:64-65), citado por Jiménez Soler, reflexiona así:

En fin, información e comunicación tenden a confundirse. Os xornalistas seguen crendo que son os únicos que producen información, cando toda a sociedade se puxo freneticamente a facer o mesmo. Practicamente non existe institución administrativa, militar, económica, cultural, social, etc. ... que non se dotara dun servizo de comunicación que emite sobre ela mesma e sobre as súas actividades. (...) . Cada vez son máis os xornalistas que se van a ese refuxio que constitúe a comunicación no sentido de relacións públicas. Unha das grandes enfermidades da información de hoxe é esta confusión entre o universo da comunicación e as relacións públicas e o da información. En que se converte, neste contexto comunicacional a especificidade do xornalista? Esta cuestión fórmulase porque

⁴⁴¹ TÚÑEZ, M. (Coord.) (2011): “Informe sobre a situación dos e das xornalistas Galegos e o impacto da crise no sector”, en *Publicacións do Colexio Profesional de Xornalistas de Galicia* (en liña), editado polo Colexio Profesional de Xornalistas de Galicia, 1-345, p. 221. Recuperado o 12 de xaneiro de 2012 de <http://www.xornalistas.com/mediateca/publicacions/informecrise.pdf>.

⁴⁴² RAMÍREZ, T.: Op. cit., pp. 222-223.

vivimos nunha sociedade na que todo o mundo comunica e onde todas as institucións producen información. A comunicación, neste sentido, é unha mensaxe aduladora emitida por unha institución que quere que ese discurso lle favoreza.

E esa comunicación acaba por asfixiar ao xornalista. Todas as institucións políticas, os partidos, os sindicatos, os concellos, fan comunicación, teñen o seu propio periódico, o seu propio boletín. As institucións culturais, económicas industriais, producen información. A miúdo dan esta información aos xornalistas e o que queren é que os xornalistas se limiten a reproducila. Evidentemente, a demanda non é así de explícita pero pode ser moi sedutora.⁴⁴³

Como observamos, Ramonet é crítico coa tarefa que se desenvolve desde os gabinetes de comunicación, opinando que se asedia ao xornalista con despregue desmesurado de información que resulta moi tentador para os xornalistas do medios. O autor tamén pon de relevo un certo enredo que se da -na súa opinión-, entre comunicación e relacións públicas coa información.

Neste punto, recollemos unha apreciación de Javier Rodríguez Cordero⁴⁴⁴, que subliña o labor do gabinete de prensa como “fonte de noticias”, elaborándoas co obxectivo razoable de que se divulguen a través dos medios, uns medios que teñen “superpoñer” aos intereses lícitos dos gabinetes a súa propia e inapelábel “selección”. Para Rodríguez Cordero, gabinetes de comunicación e medios son “dúas partes, como se dixo tradicionalmente, condenadas a entenderse”⁴⁴⁵.

O sistema informativo sofre unha metamorfose coa implantación dos gabinetes, que se converten en emisores, creando información. O seu papel é crucial na comunicación pública. A súa profesionalización, co labor de xornalistas que deseñan estratexias comunicativas, determinará o asentamento na esfera pública da personalidade das organizacións que representan, así como a súa propia valoración e credibilidade. Nestes aspectos abondaremos nos capítulos seguintes.

⁴⁴³ Citado por JIMÉNEZ SOLER, I.: Op. cit., p. 72.

⁴⁴⁴ RODRÍGUEZ CORDERO, J. (2001): “Los Medios de Comunicación frente a los Gabinetes de Prensa”, en DEL RÍO MARTÍNEZ, M. (Editor) (2001): *Gabinetes de prensa. La comunicación en las instituciones y en las empresas*, Editor Miguel del Río Martínez, Santander, pp. 125-126.

⁴⁴⁵ *Ibíd*em, p. 125.

4.2 Natureza dos gabinetes de comunicación

Os gabinetes de comunicación son unha realidade imparable. A súa implantación acredita que son o eixo central das organizacións (institucións, empresas, entidades públicas e privadas) para dar a coñecer, a súa esencia e o seu comportamento, poderíamos dicir que o seu propio xenoma organizacional.

A xestión xornalística das ferramentas comunicativas baseándose na transparencia e nunha vertebración sólida e crible das mensaxes converte aos gabinetes de comunicación en verdadeiros baluartes da cohesión e da reputación das organizacións. Neste sentido, Txema Ramírez subliña: “Na actualidade pode dicirse que non existe xa grupo social con relativa presenza pública que careza dun gabinete de comunicación, ou cando menos, alguén que se dedique a relacionarse de forma estable cos medios de comunicación”⁴⁴⁶.

Marcos Bermejo Gil é outro autor que subliña a transcendencia e o avance dos gabinetes de comunicación nos distintos ámbitos. “As grandes organizacións e institucións hai tempo que descubriron as vantaxes de dispoñer dun gabinete de comunicación, propio ou externo, e dun tempo a esta parte, as empresas de tamaño medio tamén reclaman este apoio profesional”⁴⁴⁷, asegura.

Ante este panorama, Carrascosa⁴⁴⁸ refírese ao cambio que se produciu nas empresas españolas hai uns cantos anos, cando saltaron do “hermetismo”, ao empeño desmesurado por saír nos medios. Este teórico aposta claramente pola transparencia, a que considera necesaria para a

⁴⁴⁶ RAMÍREZ, T.: Op. cit., p. 19.

⁴⁴⁷ BERMEJO GIL, M.: Op. cit., p. 38.

⁴⁴⁸ CARRASCOSA, J. L.: Op. cit., pp. 21-22 e 125.

solidez e a coherencia de empresas e institucións, tanto no ámbito e interno como no externo, situándoa tamén na base dunha boa xestión. Aquí, o autor advirte que “o contrario da opacidade é a transparencia e esta, xeralmente, está rifada coa cosmética”⁴⁴⁹.

En paralelo con esta perspectiva, Miguel Ángel Vázquez Burgos⁴⁵⁰, constata que os gabinetes de prensa, co paso do tempo, abríronse a unha “transparencia regulada”, que representa “un investimento a longo prazo”, porque vai creando unha receptividade favorable nos medios de comunicación. Pero para isto, Vázquez subliña que o responsable do gabinete de prensa ten que asumir “sen fisuras a filosofía básica do seu labor, que non é outro que crear un fluxo constante de transmisión de información desde o interior da entidade cara os medios de comunicación”⁴⁵¹.

Os gabinetes revolucionan o sistema informativo ao converterse en columna vertebral das organizacións, que teñen unhas necesidades comunicativas, como entes plenamente inmersos na sociedade, á que ofertan servizos, pero coa que tamén teñen unha responsabilidade⁴⁵². Para satisfacer esas esixencias, os gabinetes de comunicación actúan como ponte de unión entre organizacións e sociedade, co obxectivo de conseguir que a opinión pública valore positivamente a actividade que realizan e as súas achegas e lograr así unha posición de notoriedade social. Neste sentido, Miguel del Río Martínez, subliña que o seu papel é crucial, ao considerar que “O que non é noticia non existe”⁴⁵³. Así o enuncia de forma rotunda Del Río, ao tempo que pon de relevo, que por este motivo, o gabinete de comunicación “ha de estar dotado dos correspondentes

⁴⁴⁹ *Ibíd.*, p. 21.

⁴⁵⁰ VÁZQUEZ BURGOS, M. A.: *Op. cit.*, pp. 33-34.

⁴⁵¹ *Ibíd.*, p. 34.

⁴⁵² TOMÁS FRUTOS, J. e MARÍN CONESA, A. M.: *Art. cit.*, p. 5.

⁴⁵³ DEL RÍO MARTÍNEZ, M. (2000): conferencia sobre “La importancia de los Gabinetes de Prensa. Recursos y Actividades”, seminario “La comunicación en las instituciones y en las empresas” (en liña), El Astillero (Cantabria), 1-32, p. 2. Recuperado o 3 de maio de 2010 de <http://www.ces-galicia.org/jornadas>

recursos técnicos e humanos para levalo a cabo. A menor consideración da institución e da empresa sobre a importancia do gabinete de prensa, menor será a súa penetración social”⁴⁵⁴.

Nesa liña, maniféstase Ana Almansa, que relaciona a transcendencia dos gabinetes co progreso das organizacións e cos avances tecnolóxicos do sector da comunicación. Deste xeito, a Profesora significa que “(...) a comunicación é básica para a transferencia de coñecemento, para a participación e a evolución en xeral. (...). A comunicación converteuse nunha ferramenta de xestión”⁴⁵⁵.

A relevancia social adquirida polos gabinetes de comunicación tamén a expresa Fernando Martín Martín cando rotula:

(...) unha organización, xa sexa unha empresa ou institución, pública ou privada, conseguirá ter unha boa reputación, credibilidade e prestixio ou en concreto unha positiva Imaxe corporativa ou institucional e ser referente social do seu sector, cando empregue a Comunicación como unha ‘ferramenta de xestión imprescindible nas súas organizacións’ ou como recentemente expresaba o gran comunicólogo catalán Joan Costa i Sola Segalés ‘ser unha ferramenta de boas relacións, creatividade e eficacia’⁴⁵⁶.

Volvendo sobre as teses que Ana Almansa verte no seu artigo “Relaciones públicas y gabinetes de comunicación”, comprobamos que a profesora achega a actividade destes departamentos, por ser cada vez máis diversa e variada, ao ámbito das relacións públicas. Asemade, argumenta que “existe unha gran confusión terminolóxica (...), falla de unidade conceptual”⁴⁵⁷, para definir, delimitar ou designar a estas “estructuras organizadas”, utilizando a súa terminoloxía. Así mesmo, Tomás e Marín⁴⁵⁸ inciden na falta de acordo para denominar ás persoas que asumen a función directiva dos gabinetes. Os tres autores subliñan a multiplicidade de termos que existe con unha e outra finalidade.

⁴⁵⁴ *Ibídem*, pp. 1-2.

⁴⁵⁵ ALMANSA MARTÍNEZ, A.: “Relaciones públicas...”, art. cit., p. 118.

⁴⁵⁶ MARTÍN MARTÍN, F.: *Op. cit.*, p. 18.

⁴⁵⁷ ALMANSA MARTÍNEZ, A.: “Relaciones públicas...”, art. cit., pp. 118-119.

⁴⁵⁸ TOMÁS FRUTOS, J., e MARÍN CONESA, A. M.: *Art. cit.*, pp. 5-6.

Ante este desorde relativo á delimitación dos conceptos, vamos intentar facer unha descrición dos gabinetes de prensa ou comunicación sobre os que existen varias definicións. Algunhas tamén as analiza Almansa Martínez no seu referido artigo. Utilizaremos o termo comunicación porque o consideramos máis acertado, máis amplo e máis acorde coa realidade, como xa argumentamos. Así, o Col·legi de Periodistes de Catalunya sinala na súa monografía que “os gabinetes de comunicación son unha fonte e unha canle de información. Xéranas e/ou xestiónanas. E, xeralmente, están integrados por equipos multidisciplinares nos cales xoga un papel decisivo o coñecemento e a experiencia dos xornalistas”⁴⁵⁹. Nesta definición destaca a incidencia da formación do xornalista na xestión da información.

Pola súa banda, Txema Ramírez establece:

Designamos por Gabinetes de Comunicación ás fontes activas, organizadas e habitualmente estables de información que cobren as necesidades comunicativas tanto internas como externas daquelas organizacións e/ou persoas de relevo que desexan transmitir de si mesmas unha imaxe positiva á sociedade influíndo desta forma na opinión pública.⁴⁶⁰

Nesta delimitación, observamos o protagonismo dos gabinetes, que toman a iniciativa como fontes produtoras e emisoras de información. Salientamos que son una base permanente, regularizada, á que poden recorrer os profesionais dos medios de forma constante. Tamén cómpre subliñar que os gabinetes teñen que deseñar tanto accións destinadas ao público interno como ao público externo, para lograr a eficiencia comunicativa. Asemade, significamos que os programas desenvolveranse para lograr a aceptación dos públicos e conseguir o recoñecemento social dunha organización ou persoa.

⁴⁵⁹ COL·LEGI PERIODISTES DE CATALUNYA: Op. cit., pp. 1-2.

⁴⁶⁰ RAMÍREZ, T.: Op. cit., p. 19.

Tras a observación e a análise de argumentacións de diferentes autores, a profesora M^a Luísa Cárdenas Rica designa:

O Gabinete de Comunicación é a área da institución responsable da súa política comunicativa, dirixida tanto cara o interior como cara o exterior. É, por tanto, o responsable da imaxe que van a percibir os seus públicos. Non existe un modelo estándar, este irá en función do organismo en el que se integre, as súas características e actividade, asemade das necesidades que presente e dos recursos dos que dispoña. Distínguense tres áreas fixas que abarcan amplos campos de acción: Relacións Públicas, Publicidade Institucional e relacións cos medios.⁴⁶¹

Nas reflexión de Cárdenas cobra relevancia a acción do gabinete no ámbito interno e externo da organización para que os públicos elaboren unha idea favorable. Tamén é de interese o acento que pon a Profesora nas peculiaridades de cada gabinete. Pero, sen dúbida, o máis transcendente é a súa estruturación nas tres áreas.

Neste contexto, cómpre sinalar a achega de Marcos Bermejo Gil que avoga pola expresión departamento de comunicación. Deste xeito, subliña que “o novo concepto de Departamento de Comunicación abarca algo máis que o labor dun gabinete de prensa, porque este limítase ás relacións cos medios de comunicación”.⁴⁶²

De maneira parecida, o profesor e xornalista Fernando Martín Martín fala de “Dirección de Comunicación” como expresión que substitúe á dos antigos “Gabinetes de Prensa”. Especifica Martín:

Actualmente en toda empresa ou institución, pública ou privada, xa sexa un ministerio, comunidade autónoma, partido político, federación profesional, asociación empresarial ou persoal, empresa comercial... obsérvase a necesidade urxente de incorporar dentro da súa estrutura unha Dirección ou Departamento, que grazas ao labor dirixente do profesional da Comunicación sexa quen: cree, coordine, analice, desenvolva, difunda e controle todas e cada unha das accións de xestión informativa interna e externa, que esa empresa ou institución necesita comunicar aos seus diferentes públicos de interese ou stakeholders, a través dos medios de comunicación propios e externos, é dicir, conseguir transmitir unha boa

⁴⁶¹ CÁRDENAS RICA, M. L. : Op. cit., p.43.

⁴⁶² BERMEJO GIL, M.: Op. cit., p. 38.

Imaxe de toda a súa cultura corporativa ou institucional e chegar a ser referente social no sector.⁴⁶³

Desta definición de Martín despunta a existencia dun labor directivo da comunicación profesionalizado. Ten que ser un profesional da comunicación o que se encargue da xestión integral da acción do gabinete, que abre saídas laborais. Tamén é relevante que o planeamento comunicativo global do gabinete está orientado a conseguir unha percepción favorable dos públicos, para lograr que a organización teña unha posición de notoriedade entre a opinión pública.

Outros autores, como Westphalen e Piñuel, establecen definicións sobre o “departamento de prensa” e o “gabinete de prensa”. Sobre o primeiro din: “No seo dunha empresa ou dunha organización, departamento que está en contacto cos xornalistas e cos órganos de prensa”.⁴⁶⁴ En relación ao gabinete, explican:

Nun organismo público, nos partidos políticos e nas institucións con proxección social, oficina encargada da actividade xornalística cuxa función é manter contacto cos xornalistas, informándolles sobre as actividades da súa dependencia e recollendo cantas noticias sobre estas e os seus dirixentes se publiquen na prensa.⁴⁶⁵

Nas explicacións de Westphalen e Piñuel evidénciase a importancia do labor relacional do gabinete cos xornalistas dos medios, cun fluxo informativo e cunha función de intermediación entre a organización e os medios de comunicación.

Seguindo esta liña expositiva, facemos referencia a unha interpretación que realiza Miguel del Río Martínez que, a título persoal, define ao gabinete de prensa como “un departamento dirixido xeralmente por xornalistas dedicados á difusión e recompilación de informacións referentes á institución ou empresa da que son voceiros circunstanciais, para o cal utilizan

⁴⁶³ MARTÍN MARTÍN, F.: Op. cit., p. 23.

⁴⁶⁴ WESTPHALEN, M. H. e PIÑUEL, J. L. (1993): *La dirección de comunicación*, Ediciones del Prado, Madrid, p. 805.

⁴⁶⁵ *Ibíd.*, p. 899.

principalmente unha serie de técnicas de informar e reaccionar como son a nota ou a rolda de prensa”⁴⁶⁶.

Do relatorio de Miguel del Río cómpre subliñar a utilización por parte dos xornalistas dos gabinetes de sistemas para difundir información e tamén para responder ou facer fronte a determinadas mensaxes que se divulguen sobre a organización.

O catedrático da Universidade Complutense Justo Villafañe tamén analiza o alcance da dirección de comunicación, a que delimita como “o departamento ou unidade específica encargada no seo das organizacións da xestión da súa comunicación e imaxe corporativas”⁴⁶⁷. Explorando o tema, Villafañe concreta que estes departamentos desenvolven “programas que teñen como obxecto a consolidación dunha imaxe positiva da empresa entre determinados públicos que teñen unha importancia estratéxica para esta”⁴⁶⁸. Nestes apuntes de Villafañe, destaca a idea da imaxe corporativa como eixo da xestión comunicativa, así como o papel esencial dos públicos na súa configuración. De aí que os gabinetes desenvolvan accións comunicativas destinadas a potenciar esa estampa.

Tamén indaga na descrición do gabinete de comunicación Jesús Pérez Varela, que se refire a el deste modo:

É o encargado de planificar e desenvolver a estratexia de comunicación dunha institución, organismo ou empresa, co claro obxectivo de conseguir unha opinión pública favorable para el mesmo, para os seus responsables ou, simplemente, para os seus produtos, ou o que é o máis importante, un vehículo de expresión entre a empresa e a sociedade para manter viva a ‘imaxe’ do que é, existe.⁴⁶⁹

⁴⁶⁶ DEL RÍO MARTÍNEZ, M.: “De la nota de prensa al gabinete de...”, op cit., p. 23.

⁴⁶⁷ VILLAFANE, J.: *La gestión profesional de ...*, op. cit., p. 100.

⁴⁶⁸ *Ibíd.*, p. 221.

⁴⁶⁹ PÉREZ VARELA, J.: “Clausura del...”, op. cit., p. 149.

Nesta exposición de Varela, resalta a acción estratéxica do gabinete destinada dialogar cos seus públicos, para transmitir unha imaxe positiva e perdurable da organización, no espazo social no que se desenvolve.

Despois dunha interesante ponderación, a profesora Almansa fixa o que ela denomina unha “definición global” do que se concibe por gabinete de comunicación en España. Deste xeito, afirma que “podemos considerar que o gabinete de comunicación é unha estrutura organizada, con dependencia directa da alta dirección, que coordina e cohesiona todas as accións de comunicación (internas e externas) para crear, manter ou mellorar a imaxe da organización ante todos os seus públicos”⁴⁷⁰. Observamos que Almansa incide na disposición ordenada dos gabinetes, na súa conexión coa directiva, así como nunha xestión programada integralmente, que repercuta na transmisión aos públicos dunha imaxe congruente.

Resulta evidente que o gabinete de comunicación emerxe como un departamento estruturado desde o que se deseñan e desenvolven as accións comunicativas para asentar na esfera pública una idea que prestixie á institución ou empresa, logrando a consideración social perdurable entre os seus públicos. Para conseguir ese crédito social é fundamental que sexa un profesional da comunicación o responsable de xestionar a tarefa comunicativa global e integrada, en consonancia coa directiva. A eficiencia comunicativa depende de todo isto.

4.2.1 Características e cometido

Anteriormente comentamos que non existe unanimidade para establecer unha delimitación conceptual dos gabinetes de comunicación. Pois ben,

⁴⁷⁰ ALMANSA MARTÍNEZ, A.: “Relaciones públicas...”, art. cit., p. 123. Ana Almansa (2005:124) afirma que o gabinete de comunicación “é unha estrutura organizada porque ten establecidas unhas formas de actuación e de relación. É moi importante a súa dependencia da alta dirección para poder realizar o seu traballo de forma adecuada, para ter acceso directo aos órganos de decisión (forma parte destes órganos de decisión)”.

tamén hai certa desconformidade e desorde no referente ao cometido destes departamentos, rodeados asemade de barullo en canto as súas características. A orixe desta marfallada parece estar en que nos atopamos ante unha disciplina moi nova, cuxa importancia, sen embargo, está a medrar.

Neste sentido, Justo Villafañe, centrándose no *corporate* alude a unha dimensión diversa e complicada, de “complexidade”, que “xurdiu cando os responsables da comunicación asumiron outros roles profesionais diferentes dos xa clásicos das relacións informativas e da comunicación de *marketing* ou de produto, os cales dominaron hexemonicamente a comunicación empresarial nas últimas décadas”⁴⁷¹.

Inmersos neste panorama, cobra interese o punto de vista que ofrece Marcos Bermejo Gil⁴⁷² que fala da aterraxe retardada en España da “figura do Departamento de Comunicación” en institucións públicas, en organismos e en empresas. Bermejo argumenta que esta nova representación é máis avanzada e ampla que a do gabinete de prensa, porque a súa concepción supera as relacións cos medios e, asemade, a revolución tecnolóxica impón cambios. Desta forma, Bermejo Gil anota que “o departamento de comunicación nunha institución ou organización é quen articula, modula e facilita a relación desa institución co resto da sociedade”⁴⁷³. En consecuencia, para Bermejo⁴⁷⁴, a tarefa do departamento de comunicación non está confinada ao contacto cos medios e ao que estes difunden, senón que avanza cara eidos que abranguen a mobilización de adhesións ou a venda dos seus produtos.

A través dese despregue funcional retomamos o fío de Ana Almansa, que pon de relevo o alargamento e amplificación funcional, que favorece a

⁴⁷¹ VILLAFAÑE, J.: *La gestión profesional de ...*, op. cit., p. 11.

⁴⁷² BERMEJO GIL, M.: Op. cit., p. 38.

⁴⁷³ BERMEJO GIL, M.: Op. cit., p. 38.

⁴⁷⁴ *Ibíd.*

“evolución” dos gabinetes, que pasaron de centrarse nas relacións cos medios, a concibir a comunicación “de forma global, bastante máis próximos ás relacións públicas”⁴⁷⁵. A Profesora reforza este argumento cunha especificación de Antonio Noguero⁴⁷⁶, que establece como premisa das relacións públicas o suposto “facelo ben e facelo saber” e aduce un “crecemento en escala”, que deriva en que as relacións públicas constitúen unha función de xestión integral, que “se integra no compendio de esforzos da empresa, organización ou institución, para analizar e actuar na solución de problemas de magnitude e complexidade social; tanto no que se refire a cuestións de nivel externo como interno”⁴⁷⁷.

Neste contexto, Almansa faise eco das testemuñas de M^a Luísa Cárdenas Rica. A profesora Cárdenas, en liña con Sam Black, sostén que esa dilatación funcional debe abarcar “toda a política da institución”. Así, o expón Cárdenas Rica, para logo subliñar que “Este paso é o que transforma ao Gabinete de Prensa noutro máis avanzado e que toma o nome de Gabinete de Comunicación. Con el os obxectivos multiplícanse e o campo de actuación ábrese”⁴⁷⁸.

Cando abordan a estrutura dos gabinetes de comunicación, Tomás Álvarez e Mercedes Caballero argumentan que “en todo caso, a dirección de comunicación debe actuar en diversos sectores: Relacións informativas; publicidade, comunicación interna, e relacións públicas e institucionais”⁴⁷⁹.

Encadrando as diferentes perspectivas, temos que o Col·legi de Periodistes de Catalunya sinala que “os gabinetes de comunicación asesoran profesionalmente a empresas ou institucións (e aos seus dirixentes) nas tarefas de información e comunicación, creación de opinión

⁴⁷⁵ ALMANSA MARTÍNEZ, A.: “Relaciones públicas...”, art. cit., p. 125.

⁴⁷⁶ NOGUERO, A.: Op. cit., pp. 46-47 e 68.

⁴⁷⁷ *Ibíd.*, p. 68.

⁴⁷⁸ CÁRDENAS RICA, M. L.: Op. cit., p. 49.

⁴⁷⁹ ÁLVAREZ DOMÍNGUEZ, T. e CABALLERO HUESO, M.: Op. cit., p. 102.

pública, e proxección social; que realizan fundamentalmente, a través dos medios de comunicación contribuíndo tamén a satisfacer o dereito á información dos cidadáns”⁴⁸⁰.

Ao referirse ao labor de crear e difundir información, que desenvolven os gabinetes para os organismos que representan, o Col-legi catalán traza dous tipos de comunicación: a interna (“dentro da mesma organización”) e a externa (“cara outros públicos”)⁴⁸¹.

A distinción entre estas dúas modalidades tamén a estipulan outros autores, como Fernando Martín Martín, que vai máis alá, ampliando o cometido dos gabinetes. Así, o profesor Martín⁴⁸² detalla que as funcións comunicativas máis desenvolvidas na actualidade polas direccións de comunicación son as relacións cos medios; a comunicación de imaxe e a comunicación interna; as relacións públicas institucionais; a comunicación da presidencia; a comunicación de crise; a publicidade produtos/marcas; o *marketing* directo ou o patrocinio social, entre outras.

Desde a súa óptica, Marcos Bermejo Gil sostén que o departamento de comunicación debe trasladar aos medios información interesante sobre o labor da organización. “Pero tamén debe marcar as pautas das accións ou omisións que afecten a súa imaxe (...) e a súa reputación”⁴⁸³, tendo en conta as percepcións dos diversos públicos. Constátase como este autor expande a tarefa do gabinete de comunicación cara outros ámbitos.

Nesta liña expositiva, Ana Almansa pon énfase no carácter global do cometido do gabinete de comunicación. Así, a Profesora defende:

⁴⁸⁰ COL-LEGI PERIODISTES DE CATALUNYA: Op. cit., p. 2.

⁴⁸¹ *Ibídem*.

⁴⁸² MARTÍN MARTÍN, F.: Op. cit., p. 61.

⁴⁸³ BERMEJO GIL, M.: Op. cit., p. 39.

Desde o gabinete coordinaranse todas as accións de comunicación para que haxa coherencia entre unhas e outras. Resulta imprescindible a unidade, porque do contrario, crearíase confusión (ao lanzarse mensaxes dispersas). Todo isto para transmitir unha boa imaxe a todos os públicos, tanto aos internos como aos externos. A única maneira de conseguir o recoñecemento destes é mantendo unha comunicación fluída e acorde con cada un dos públicos.⁴⁸⁴

Almansa recalca a integridade e coherencia programática para divulgar informacións compactas e definidas, que permitan obter unha consideración positiva dos distintos públicos, que prestixie á organización

Neste marco, cómpre sinalar unha análise de Miguel del Río Martínez⁴⁸⁵, que subliña a dilixencia coa que debe enfocar un tema o director dun gabinete de comunicación que, a través do seu labor de “relación continuada cos medios de comunicación” e mediante a difusión de información de interese e “útil”, debe alcanzar unha serie de “obxectivos”, como o de configurar e preservar unha imaxe social positiva da empresa ou institución, fornecendo a súa solidez e aumentando a súa notoriedade no seu ámbito de actuación.

En paralelo con estas argumentacións, Joan Costa⁴⁸⁶ defende unha xestión comunicativa integral e global da imaxe de empresa que, mediante a acción programática do gabinete de comunicación ten uns “efectos”, que se constatan no cumprimento das “quince funcións máis notables”: destacar a verdadeira identidade da empresa; transmitir notoriedade e prestixio; reflectir a auténtica importancia e dimensión da empresa; reducir o número de mensaxes involuntarias; atraer a predisposición do mercado de capitais; mellorar a actitude e o rendemento dos cadros; mellorar a calidade dos cadros futuros; lanzar novos servizos ou produtos; adquirir novos mercados; relanzar as vendas; reforzar o rendemento da publicidade; optimizar o potencial comercial; conseguir unha opinión pública favorable; reflectir a evolución da empresa; e organizar o futuro.

⁴⁸⁴ ALMANSA MARTÍNEZ, A.: “Relaciones públicas...”, art. cit., p. 124.

⁴⁸⁵ DEL RÍO MARTÍNEZ, M.: “De la nota de prensa al gabinete de...”, op cit., pp. 24-25.

⁴⁸⁶ COSTA, J. (1977): *La Imagen de la Empresa, métodos de comunicación integral*, Biblioteca de la Comunicación del CIAC, Ibérico Europea de Ediciones, Barcelona, pp.32-35.

Desde o prisma do *corporate* actual, Justo Villafañe⁴⁸⁷ traza un esquema no que deseña as catro grandes áreas de competencia dun departamento de comunicación: relacións coa prensa, comunicación corporativa, comunicación de produto e comunicación interna.

A modo de resumo, podemos anotar que as funcións dos gabinetes de comunicación fóronse estendendo e diversificando. En todo caso, consideramos que o seu desempeño debe centrarse na xestión directiva integral da actividade comunicativa de forma “clara, transparente, rápida e veraz”⁴⁸⁸, como rexistra Martín Martín. Na actualidade, o papel destes departamentos é vital para desenvolver unha actividade comunicativa global, orientada a proxectar na sociedade a identidade organizacional de forma coherente, logrando unha imaxe positiva e a consideración dos públicos.

Sobre este aspecto do labor dos gabinetes de comunicación, como indispensable e crucial para as diversas organizacións, Tomás Álvarez Domínguez e Mercedes Caballero Hueso aseguran:

Ningunha entidade importante existe hoxe sen preocuparse da comunicación, porque esta revelouose como indispensable nun universo competitivo. O éxito dunha institución, dun político, dun produto está relacionado en proporción directa á eficacia da súa actividade comunicativa. (...). E non cabe outra alternativa que comunicar. Calquera entidade que intente sobrevivir dignamente ha de emitir mensaxes aos cidadáns, para vender os seus produtos e servizos.⁴⁸⁹

A pesar de que a relevancia dos gabinetes de comunicación segue unha liña ascendente, e de que cada vez está máis presentes en empresas, institucións e todo tipo de entidades, Miguel del Río Martínez advirte:

Por desgracia, e pese a gran utilidade que teñen hoxe en día, non se pode dicir que os gabinetes de prensa estean dotados adecuadamente tanto de medios humanos como técnicos. Por regra xeral, a figura do Xefe/a de Prensa sole recaer nunha única persoa, o que, cando falamos dunha institución de gran representación social,

⁴⁸⁷ VILLAFANE, J.: *La gestión profesional de...*, op. cit., p. 11.

⁴⁸⁸ MARTÍN MARTÍN, F.: Op. cit., p. 60.

⁴⁸⁹ ÁLVAREZ DOMÍNGUEZ, T. e CABALLERO HUESO, M.: Op. cit., pp. 19-20.

resulta de todo insuficiente. O mesmo sucede coa equiparación técnica (e non digamos tecnolóxica), que moitas veces non é equiparable á 'rendibilidade informativa' que producen en moitas ocasións os gabinetes.⁴⁹⁰

Neste apartado no que abordamos as características dos gabinetes de prensa, vamos facer referencia á dicotomía que establece Txema Ramírez entre gabinetes de comunicación e asesorías de comunicación. Diferencia que verte Almansa no artigo que vimos nomeando, sobre "Relacións públicas e gabinetes de comunicación" e que tamén puntualiza o Col-legi de Periodistes de Catalunya na súa monografía. Ramírez⁴⁹¹ especifica que os gabinetes son departamentos constituídos dentro da propia organización, á que pertencen e na que desenvolven o seu traballo de xestión comunicativa, tanto cos públicos internos como externos. Pola contra, as asesorías son empresas propiamente ditas, desligadas da organización, que pode recorrer a elas para contratar os seus servizos. Sobre as consultoras autónomas, Almansa⁴⁹² sinala que poden realizar tarefas de asesoramento para varios usuarios simultaneamente, sempre que non se dea unha colisión de intereses competenciais ou éticos.

Desde o seu prisma, o Col-legi de Periodistes de Catalunya esboza na súa publicación esa diferenciación, anotando que "os gabinetes de comunicación xeran información das entidades, institucións ou empresas para as que traballan (...). Tamén fan traballos de asesoría e consultoría persoal"⁴⁹³. No seu documento, o Col-legi⁴⁹⁴ establece asemade que poden ser públicos ou privados, internos ou externos. Así, os gabinetes públicos son os que supeditan a súa actividade á administración pública e os privados, os que non teñen esta dependencia. Os internos están integrados na estrutura orgánica da empresa ou institución para a que traballan e a que pertencen. Mentres, os externos son entes con carácter autónomo e prestan servizos a

⁴⁹⁰ DEL RÍO MARTÍNEZ, M.: "De la nota de prensa al gabinete de...", op cit., pp. 23-24. Para este autor, (2001:24) un gabinete de prensa ten que "cumprir dous requisitos básicos" para acadar un "rendemento adecuado: Saber Informar e Saber Reaccionar".

⁴⁹¹ RAMÍREZ, T.: Op. cit., p. 29.

⁴⁹² ALMANSA MARTÍNEZ, A.: "Relaciones públicas...", art. cit., p. 120.

⁴⁹³ COL-LEGI PERIODISTES DE CATALUNYA: Op. cit., p. 2.

⁴⁹⁴ *Ibíd*em, pp. 2-3.

súa clientela, que pode estar formada por compañías ou persoas privadas ou institucións públicas.

No sóndeo que realiza deste tema na súa monografía, o Col-legi concreta:

Os gabinetes de comunicación (principalmente os privados) son unidades de traballo pluridisciplinar nos cales, e máis alá da faceta estritamente xornalística, a miúdo conviven profesionais de diversa procedencia académica como a publicidade, o *marketing*, a economía, o deseño gráfico, as relacións públicas, etc. O Col-legi de Periodistes reconece dita natureza, pero considera que aquelas persoas da empresa que actúan de interlocutoras cos xornalistas dos medios tamén deben ser xornalistas titulados. E preferentemente colexiados.⁴⁹⁵

Nesta exposición, cómpre salientar que deben ser profesionais do xornalismo os que se ocupen das relacións cos seus homólogos nos medios.

Sobre esta cuestión, puntualiza Ana Almansa:

Como é fácil de comprobar, os servizos e obxectivos dun gabinete e dunha asesoría ou consultora son practicamente os mesmos. A gran diferenza radica en que estas son independentes, mentres que o gabinete sole pertencer á organización. Non obstante, podemos encontrarnos con asesorías que se autodenominan “gabinetes”.⁴⁹⁶

Segundo Almansa Martínez, isto débese a heteroxeneidade de locucións que se empregan para designar a estes entes.

Abondando nestes aspectos, o Colexio catalán subscribe no seu documento:

(...) os gabinetes de comunicación públicos teñen como función principal a de informar da actividade que xera a administración da cal dependen, satisfacendo así o dereito á información dos cidadáns (pola vía dos medios de comunicación e das ferramentas propias dos gabinetes como son as *webs*, boletíns impresos ou electrónicos) e o deber das administracións a comunicar a súa actividade.⁴⁹⁷

Nesta análise resulta de interese o labor de servizo público que deben realizar os gabinetes das administracións, esencial para informar aos cidadáns.

⁴⁹⁵ Ib., p. 3.

⁴⁹⁶ ALMANSA MARTÍNEZ, A.: “Relaciones públicas...”, art. cit., p. 121.

⁴⁹⁷ COL-LEGI PERIODISTES DE CATALUNYA: Op. cit., p. 3.

Non cabe dúbida sobre a magnitude e o peso que a acción comunicativa ten neste momento para institucións, empresas, entidades de toda índole, sindicatos, partidos políticos, fundacións, bancos, asociacións, universidades, ONG, etc. As organizacións asumen a transcendencia de difundir información sobre os seus coñecementos, o seu carácter, a súa imaxe, para formar parte do entorno social, trazando un criterio de opinión principal e positivo, inferido desde un gabinete de comunicación. Este é o departamento que de forma unánime e global define, exercita, transmite e examina os resultados da estratexia comunicativa.

Neste punto, anotamos unha valoración de Berta García Orosa sobre os gabinetes de comunicación que, na súa opinión, conforman una “superestrutura”, que “estaría composta pola cultura organizacional, a política comunicativa e a identidade corporativa, entre outros”⁴⁹⁸.

A pesar da súa importancia, atopámonos ante unha modalidade comunicativa recente, que se foi edificando desde nos hai tanto tempo. Na actualidade, podemos dicir que está asentada, aínda que presenta certo déficit e algúns baleiros en moitos aspectos. Pero volvemos sobre esa posta en valor dos gabinetes de comunicación, que vai aflorando en todo tipo de organizacións, para plasmar na esfera pública a súa identidade, a súa maneira de pensar e actuar, dando resposta a unha demanda tamén emerxente.

Acabamos de sinalar a diferente natureza das organizacións. Isto da lugar a unha tipoloxía variada de gabinetes de comunicación, que ofrecen trazos dispares e singularidades na súa tarefa, ás que xa nos referimos en parte ao expoñer o tema das consultoras externas, radicadas fóra da organización, e os gabinetes intrínsecos ás organizacións, cun labor máis concreto. Neste

⁴⁹⁸ GARCÍA OROSA, B.: Op. cit., p. 76.

sentido, Álvarez y Caballero subliñan que “o esquema do equipo de comunicación ten un paralelismo coa propia estrutura da entidade”⁴⁹⁹.

De maneira parecida explóranos Frutos e Conesa⁵⁰⁰, que rotulan que os gabinetes de comunicación son diferentes en función da organización da que “dependan”, porque cada unha ten un perfil e unha “realidade” distinta. A observación destes autores empápase dos argumentos de Txema Ramírez⁵⁰¹, que tamén sinala como a actividade comunicativa dos gabinetes está en relación directa coa personalidade da organización e o medio no que se desenvolve. Ramírez⁵⁰² agrupa os gabinetes en cinco categorías:

1. Gabinetes de comunicación da administración ou institucionais (governos, institucións oficiais, concellos, deputacións, entes autónomos, etc.)
2. Gabinetes de comunicación dos partidos políticos e sindicatos.
3. Gabinetes de comunicación vinculados ao mundo da empresa.
4. Gabinetes de comunicación de movementos sociais e Organizacións Non Governamentais.
5. Gabinetes externos (asesorías e consultorías de comunicación).

Neste relatorio, resultan de interese as consideracións de Fernando Martín, que fala dunha “tipoloxía de Direccións de comunicación” e establece unha clasificación destes órganos porque “todos eles teñen algunha característica concreta que os diferencia dos demais, aínda que todos realicen similares funcións comunicativas e de Imaxe”⁵⁰³.

A catalogación de gabinetes de comunicación do profesor Martín⁵⁰⁴ é a seguinte:

⁴⁹⁹ ÁLVAREZ DOMÍNGUEZ, T. e CABALLERO HUESO, M.: Op. cit., p. 102.

⁵⁰⁰ TOMÁS FRUTOS, J. e MARÍN CONESA, A. M.: Art. cit., p. 6.

⁵⁰¹ RAMÍREZ, T.: Op. cit., pp. 125.

⁵⁰² Ibídem, pp. 125-126.

⁵⁰³ MARTÍN MARTÍN, F.: Op. cit., p. 106.

⁵⁰⁴ Ibídem.

1. Institución pública (ministerio, comunidade autónoma, deputación, corporación local...).
2. Organización internacional.
3. Cámara Oficial de Comercio e Industria.
4. Partido político.
5. Embaixadas ou consulados.
6. Universidades ou Centros educativos.
7. Confederación empresarial.
8. Empresa privada (finanzas, automóbil, construción, informática, laboratorios...).

Pola súa banda, Berta García Orosa⁵⁰⁵ considera tres sectores, nos que divide os gabinetes de comunicación:

1. Primeiro sector:
 - . Administración local.
 - . Administración provincial.
 - . Administración autonómica.
 - . Administración do Estado.
2. Segundo sector:
 - . Empresas privadas.
3. Terceiro sector:
 - . Administración relixiosa.
 - . Organizacións políticas.
 - . Organizacións sindicais.
 - . Cámaras de comercio, agrarias.
 - . Colexios profesionais.

⁵⁰⁵ GARCÍA OROSA, B.: Op. cit., p. 78.

- . Confederacións de empresarios.
- . ONG para o desenvolvemento.
- . Fundacións.

Neste terceiro grupo, engadiríamos, como pequeno matiz, ás asociacións.

Podemos concluír, por tanto que existe unha diversidade de gabinetes de comunicación segundo o organismo no que radiquen, provocando singularidades, tanto a nivel estrutural, como funcional. Pero, como apostila Martín Martín:

En definitiva, sexa unha Dirección de Comunicación política, universitaria, de concello ou deputación, de empresa privada, de confederación empresarial ou de calquera outra actividade, pública ou privada, as súas funcións son concretas para cada caso en particular, pero en todos impera un común obxectivo: crear, coordinar, canalizar e potenciar a Comunicación interna e externa, para revertela, difundila e controlala despois á opinión pública, a través dos medios de comunicación propios e externos, é dicir, realizar un labor comunicativo desde o organismo cara a sociedade en xeral, para manter unha boa Imaxe pública, baseada na credibilidade e na reputación chegando a ser referente social do sector de actividade onde se actúa profesionalmente.⁵⁰⁶

4.3 A COMUNICACIÓN INTERNA: INTERACCIÓN DENTRO DA INSTITUCIÓN

A comunicación é un aspecto medular para o desenvolvemento pleno, integrador e coordinado das organizacións na realidade na que están inmersas. O diálogo, a interacción cos públicos son condicións substanciais para a convivencia harmónica da organización no seu entorno, no que necesita proxectarse de forma positiva e coherente. Para a construción desta imaxe notoria e congruente é precisa a planificación dun proxecto interno común no que participen e intercambien información todos os membros da organización ao compás que marca o condutor da xestión

⁵⁰⁶ MARTÍN MARTÍN, F.: Op. cit., p. 110.

comunicativa integral. Nese camiño que conduce a un obxectivo compartido, a comunicación interna é o auténtico apeiro de xestión. Neste sentido, o catedrático da Facultade de Ciencias da Información da Universidade Complutense de Madrid Justo Villafañe, ao analizar o peso da “reputación interna” nunha empresa, conclúe que “está construída a partir do consenso sobre a misión existente entre os seus membros (...)”⁵⁰⁷.

A comunicación ten que constituírse como unha engrenaxe participativa de todos os niveis institucionais, disposta para o diálogo e a interactividade global da institución. Esta perspectiva enfócase nun estudo de DIRCOM (Asociación de Directivos de la Comunicación), no que se conclúe e puntualiza que “(...) a función de comunicación debe mellorar o seu grao de integración e interacción no conxunto da institución, e non só cos seus órganos directivos políticos”⁵⁰⁸.

Sobre esta base, na que a comunicación interna é esencial como elemento aglutinador e condutor da totalidade de membros dunha entidade cara unha meta común, Antonio Lucas Marín subliña:

A comunicación nas organizacións ten unha función crucial de reunión de datos para os membros, proporcionándolles información con sentido, e é tamén o vehículo principal a través do cal os membros da agrupación poden axudar a dirixir cambios na mesma, influíndo nas actividades doutros individuos cos que cooperan.⁵⁰⁹

Lucas Marín⁵¹⁰, teórico do eido da Comunicación e da Socioloxía, aborda de forma separada, por razóns de método, a comunicación interna e a externa segundo o ámbito de incidencia, pero salienta que se trata de funcións aliadas, que se deben fusionar no “Modelo integrativo da

⁵⁰⁷ VILLAFANE, J. (2005): “Investigación: Hacia un modelo de gestión de la reputación interna”, en VILLAFANE, J. (Dtor.) (2005): *2005 Informe anual. La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*, Ediciones Pirámide, Madrid, p. 215. (pp. 187-221).

⁵⁰⁸ DIRCOM (2007): *La dirección de comunicación en las administraciones públicas: retos y oportunidades*, estudio realizado por la Asociación de Directores de la Comunicación (Dircom), Madrid, 1ª ed., edita Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP), Ministerio de Administraciones Públicas, p. 82.

⁵⁰⁹ LUCAS MARÍN, A.: Op. cit, p. 164.

⁵¹⁰ *Ibíd*em, pp. 164-165.

comunicación nas organizacións”, onde o profesor inclúe á organización; ao ambiente pertinente; ás canles internas; ás canles externas; á estabilidade; e á innovación.

Outro analista, José Luis Carrascosa, incide tamén no aspecto integral da comunicación. Este autor fala de “Comunicación Global”, que el define como “o harmonizador entre o DECIR e o FACER no conxunto de actividades e presenza da empresa: entre os discursos e os feitos; entre os enunciados e as realidades. (...) É unha cuestión ÉTICA, máis que ESTÉTICA. (...). É a coherencia dos discursos cos actos”⁵¹¹.

Este análise de Carrascosa apóiase en ideas de Pascale Weil, que sostén que “a comunicación global é a expresión dunha xestión global. (...). É a coherencia dos discursos cos actos. (...). É unha cuestión tanto de ética como de eficacia”⁵¹², recalca o autor.

Neste enfoque global da comunicación, onde Carrascosa contempla a vinculación entre a comunicación interna e a externa, o autor anota unha idea transcendental: “A comunicación, máis que en falar consiste en ESCOITAR. (...). As empresas, todas as empresas, todas as institucións, necesitarán no futuro GRANDES ORELLAS para escoitar aos seus asalariados, aos seus clientes e a sociedade que a rodea. Porque cada vez máis serán o que respondan aos seus compromisos. A orde inverterase e será a ESCOITA o primeiro punto na orde xerárquica”⁵¹³, afirma o autor.

Un investigador que analiza polo miúdo a comunicación interna nas organizacións é Horacio Andrade⁵¹⁴. O Profesor parte dunha formulación xenérica sobre a comunicación organizacional, que a examina como un “proceso social”; como unha “disciplina”; e como un “conxunto de técnicas e

⁵¹¹ CARRASCOSA, J. L.: Op. cit., p. 243.

⁵¹² WEIL, P.: Op. Cit., pp. 191 e 199.

⁵¹³ CARRASCOSA, J. L.: Op. cit., p. 33.

⁵¹⁴ ANDRADE, H.: Op. cit., pp. 15-17.

actividades”. Nesta última descrición, Andrade establece a diferenza, en función dos destinatarios, entre comunicación interna e comunicación externa. Sen embargo, tamén matiza que se trata de dous diagramas vinculados, que se deben trazar cara un mesmo fin.

Afondando no tema, Andrade⁵¹⁵ anota unha pluralidade de formas de comunicación nas organizacións, para determinar que configuran un marco de comunicación “integral”. O índice que perfila abarca: a comunicación Interna e a externa; a comunicación vertical (ascendente e descendente), a horizontal e a diagonal; a comunicación formal e a informal; a interpersoal, a intragrupal, a intergrupar e a institucional; a verbal e non verbal; a directa e a mediatizada.

Sobre o nexa entre comunicación interna e externa tamén se manifesta Fernando Martín Martín que, aínda que distingue entre as dúas modalidades, subliña que “están intimamente relacionadas, e sen unha non existe a outra, (...) xa que antes de difundir unha información ao exterior, hai que coñecer, coordinar e canalizar un determinado plan ou estratexia de comunicación, así como a súa cultura corporativa/institucional: a Comunicación interna é o soporte previo e básico da Comunicación externa (...)”⁵¹⁶.

Volvemos con Andrade que, tras a reflexión anterior, entende a comunicación interna como o “conxunto de actividades efectuadas pola organización para a creación e mantemento de boas relacións con e entre os seus membros, a través do uso de diferentes medios de comunicación que os manteñan informados, integrados e motivados para contribuír co seu traballo ao logro dos seus obxectivos organizacionais”⁵¹⁷.

⁵¹⁵ *Ibíd.*, pp. 18-20.

⁵¹⁶ MARTÍN MARTÍN, F.: *Op. cit.*, pp. 50-51.

⁵¹⁷ ANDRADE, H.: *Op. cit.*, p. 17.

Nesta definición cobra interese o aspecto de motivación, á que Justo Villafañe prefire referirse como “implicación”, como finalidade da comunicación interna, que entraña “unha relación biunívoca entre a empresa e o individuo e unha mobilización deste para conseguir, a partir da intersección do seu sistema de valores co da organización, cumprir as súas expectativas no seo desta asociando o seu propio éxito ao da empresa”⁵¹⁸.

Outra descrición de comunicación interna ofrécea Paul Capriotti, que rexistra:

A comunicación interna está formada por toda a comunicación coas persoas que integran a organización, fundamentalmente por medio de programas de comunicación e difusión de información interna. O obxectivo fundamental deste tipo de comunicación é lograr a aceptación e integración dos empregados aos fins globais da organización. Nela inclúiranse actividades tales como: a revista da empresa, a comunicación personalizada, o caixa de suxestións, o taboleiro de anuncios, os círculos de iniciativa, as intranets, etc..⁵¹⁹.

Observamos como tamén Capriotti alude a ese carácter integrador e global da comunicación interna, poñendo en valor a divulgación de información entre os membros da organización, coincidindo con Andrade.

A esa propagación de información tamén apela Lucas Marín, cando especifica que “os procesos comunicativos realizados no interior do sistema organizativo constitúen a comunicación interna, dirixida a conseguir unha estabilidade na organización con vistas a que se alcancen os seus fins”⁵²⁰.

Nesta dimensión interna da comunicación, Marisa del Pozo Lite pon de relevo a capacidade de resposta das audiencias ás mensaxes emitidas, nun proceso bidireccional da información ou *feedback*, que “está en continua interacción e é o que determina o ciclo de comunicación”⁵²¹.

⁵¹⁸ VILLAFANE, J.: *Imagen Positiva. Gestión estratégica...*, op. cit., p. 240.

⁵¹⁹ CAPRIOTTI, P.: Op. cit., p. 85.

⁵²⁰ LUCAS MARÍN, A.: Op. cit, p. 166.

⁵²¹ DEL POZO LITE, M. (2004): “Identidad y Cultura en la comunicación interna: herramientas estratégicas en los mercados internacionales”, en LOSADA DÍAZ, J. C. (Coord.) (2004): *Gestión de la comunicación en las organizaciones*, Barcelona, Ariel, p. 259.

A interactividade e a difusión de información capitalizan o proceso comunicativo no interior da empresa, orientado cara un fin no que conflúen e se integran todos os seus membros.

Este discorrer da información dentro da organización tamén o argumenta Villafañe⁵²², cando establece a “acción harmónica” da comunicación interna na empresa, situándoa por riba da coherencia, porque non só require coñecer os plans e as estratexias, senón tamén que a información circule por todos os niveis da empresa, percorrendo todos os seus puntos, para esixir o seu ascenso ata a cúpula directiva, que terá que formular unha nova proposta, renovando tamén a súa disposición.

Neste escenario, Tomás Álvarez e Mercedes Caballero determinan que “a comunicación interna dinamiza a armazón social da organización, dotándoa dunha filosofía de acción, e canaliza as enerxías internas dos integrantes da mesma para lograr maior eficacia e competitividade”⁵²³.

Aquí emerxe o elemento de rendibilidade, recollido por Justo Villafañe ao fundamentar “a mellora da produtividade”. Para o Catedrático, “a Comunicación interna pode mellorar a produtividade en dous niveis diferentes: mediante a transmisión de información operativa (...), e sensibilizando ao persoal respecto aos obxectivos de rendibilidade da empresa”⁵²⁴.

Destas consideracións que plasmamos, emana o papel da comunicación interna como factor estimulante, harmonizador, que suma esforzos e que xera beneficios, conducindo aos individuos dunha organización cara unha meta común.

⁵²² VILLAFANE, J.: *Imagen Positiva. Gestión estratégica...*, op. cit., p. 241.

⁵²³ ÁLVAREZ DOMÍNGUEZ, T. e CABALLERO HUESO, M.: Op. cit., p. 112.

⁵²⁴ VILLAFANE, J.: *Imagen Positiva. Gestión estratégica...*, op. cit., p. 242.

Antes de continuar coa visión conceptual, vamos rexistrar uns datos que ofrece o xornalista Antoni Torvá Jordán⁵²⁵ sobre a comunicación interna como ferramenta de xestión nas empresas. Este autor sitúa a finais dos sesenta a aparición do esquema concreto da comunicación interna, como consecuencia das transformacións que se dan no sector empresarial nese decenio, no que autores como Armand Mattelart falan da “empresa asesidada”. O analista tamén sinala que é entón cando se concibe que todos os empregados configuran a percepción dunha empresa.

Nese contexto, Torvá refírese á comunicación interna “como o mecanismo que permite que nunha empresa ou institución todo o mundo saiba por que fai o seu traballo e, como consecuencia de isto, por que o fai daquela maneira e non doutra. A aparente sinxeleza da definición non debe escondernos a dificultade e o compromiso que entraña a súa posta en práctica”⁵²⁶.

Constátase de novo a función integradora e conciliadora da comunicación interna, onde predomina a análise desde unha perspectiva global. Así o subscribe Lucas Marín⁵²⁷, que só separa comunicación interna e externa por razóns de procedemento. Coa mesma finalidade, o Profesor establece diferentes tipos de comunicación interna, trazando un cadro no que se entrecruzan a comunicación formal e informal coa comunicación descendente, horizontal e ascendente.

De maneira similar, Torvá Jordán⁵²⁸ designa tres categorías na comunicación interna: a descendente, cuxo fin é comunicar ao persoal as

⁵²⁵ TORVÁ JORDÁN, A. (1994): “La comunicación interna como instrumento de gestión en la empresa”, en BARQUERO CABRERO, J. D. (Editor, coord.) (1994): *Manual de Relaciones Públicas Empresariales*, Barcelona, Gestión 2000, pp. 650-651.

⁵²⁶ TORVÁ JORDÁN, A.: “La comunicación interna...”, op., cit., pp. 651-652.

⁵²⁷ LUCAS MARÍN, A.: Op. cit, pp. 165-166.

⁵²⁸ TORVÁ JORDÁN, A. (1994): “La comunicación interna como instrumento de gestión en la empresa”, en BARQUERO CABRERO, J. D. (Coord.) (1999): *Manual de Relaciones Públicas Empresariales e Institucionales*, Barcelona, Gestión 2000, pp. 455-456.

ordes ou as noticias que emanan da dirección da empresa; a ascendente, cuxo fin é obter datos, noticias, opinións, aspiracións desexos e moral laboral do persoal. Finalmente, temos a horizontal, cuxo fin é promover o intercambio de datos e impresións entre os membros dun mesmo nivel xerárquico ou do seu mesmo grupo e facer coherente a actuación global da empresa.

Pero tamén Torvá Jordán argumenta que comunicación interna e comunicación externa teñen que ir asociadas, en consonancia con outros autores nomeados neste epígrafe. Na súa opinión, ao punto de vista interno hai que sumarlle o externo, a mirada foránea, “tanto para contrastar como para pretestar e saber cousas que a veces desde o interior das empresas somos incapaces de ver e poden conducirnos a formulacións erróneas, preocupacións excesivas ou relaxamentos-ignorancias perigosas”⁵²⁹.

Asemade de considerar a comunicación como un patrón único, para Andrade hai outros elementos esenciais a ter en conta na comunicación organizacional. O autor sostén que a comunicación configúrase como un “sistema”, onde a súa vez existen “subsistemas”, como o “técnico” ou o “humano”, que “están interrelacionados e son interdependentes. (...). A comunicación e a cultura organizacional están intimamente relacionadas. (...). A comunicación é unha responsabilidade compartida”⁵³⁰, pon de relevo Horacio Andrade.

En relación a este aspecto, no que a comunicación está intimamente ligada á cultura, compactando á organización, ao reunir os seus membros en torno a esa tarefa comunicativa, maniféstase Pascale Weil, que sostén: “A comunicación forma parte da xestión porque crea UNIDADE na empresa. É o nexo por o cal a empresa é COMUNIDADE. Constitúese en PANCA DO

⁵²⁹ TORVÁ JORDÁN, A.: “La comunicación interna...”, op., cit., p. 665.

⁵³⁰ ANDRADE, H.: Op. cit., pp. 21-22.

CAMBIO que transforma a cultura da empresa co fin de realizar o proxecto”⁵³¹.

En liña cos pensamentos de Weil, Carrascosa tamén sinala a transcendencia da comunicación como elemento de vinculación e adhesión dos traballadores da empresa. Deste xeito, Carrascosa significa “o valioso capital que supón a percepción do sentido da empresa, a identificación cos seus fins e coa súa actuación que son a gran panca, o único medio para dirixir o cambio. A panca básica da información... o apoio dos traballadores do coñecemento”⁵³².

De forma análoga, Torvá Jordán comenta que a faceta comunicativa nunha empresa debe estar dirixida por un profesional da comunicación, pero a “responsabilidade” desa actividade é de todos os membros de forma conxunta. Aquí Torvá acuña o termo “corresponsabilidade”, que segundo anota, ten que conxugar dous factores vitais: “O elemento de humildade. A comunicación interpersoal, o auténtico poñer en común. (...). E o elemento de solidariedade (...), a responsabilidade en común”⁵³³.

Seguindo esta dirección expositiva, Pascale Weil pon de relevo que o compoñente humano adquire unha nova magnitude, que deriva en que todos os empregados participen con competencia no proceso comunicativo. Afirmar textualmente: “A comunicación acompaña esta nova concepción da empresa onde o home é o capital máis precioso; a comunicación é a testemuña e o axente dun novo contrato social”⁵³⁴.

Esta idea de concerto co destino empresarial recóllea José Luis Carrascosa, que sonda a implicación dos membros da organización na función comunicativa e rotula:

⁵³¹ WEIL, P.: Op. Cit., p. 141.

⁵³² CARRASCOSA, J. L.: Op. cit., p. 72.

⁵³³ TORVÁ JORDÁN, A.: “La comunicación interna...”, op. cit., p. 662-663.

⁵³⁴ WEIL, P.: Op. cit., p. 46.

A comunicación formula unha filosofía radicalmente nova sobre a que as organizacións baseadas no coñecemento fundan un novo Contrato Social (...), que se basea na solidariedade coa que se comparte o coñecemento e, con el, o poder. Cunha visión única. Cun funcionamento fluído da Comunicación Interna, a gran asignatura pendente de empresas e organizacións.⁵³⁵

Observamos que Weil, Carrascosa e Torvá poñen en valor a participación, o compromiso e a solidariedade de todos os individuos no labor de comunicar dentro da organización, onde converxen con José María La Porte, que aborda o tema da comunicación interna aplicada ás organizacións non gobernamentais. La Porte sostén que esta modalidade de comunicación é un factor de equilibrio, crédito e prosperidade:

Favorece ou promove relacións eficientes entre as persoas que configuran os públicos internos; unha comunicación que xera a confianza necesaria para coordinar adecuada e responsablemente todos os recursos dispoñibles na consecución da misión compartida. O obxectivo da comunicación interna é mellorar a calidade do traballo da organización e contribuír á realización da súa misión.⁵³⁶

Así o resalta o Profesor, para logo remarcar uns postulados elementais, entre os que figura a “solidariedade”, que “dentro da propia organización é un dos presupostos para conseguir a solidariedade externamente, sen converter as accións da institución en meras campañas de imaxe”.⁵³⁷

Ampliando esta vertente, Ángel Losada Vázquez, catedrático de Comunicación Corporativa na Facultade de Comunicación da Universidade Pontificia de Salamanca, introduce:

(...) a xestión estratéxica do coñecemento utiliza á comunicación como o proceso de construción da organización, que se constrúe por medio do coñecemento nun contexto definido polas referencias culturais da organización, que non é outra cousa

⁵³⁵ CARRASCOSA, J. L.: Op. cit., pp. 80 e 97.

⁵³⁶ LA PORTE, J. M. (2009): “Principios de comunicación interna en el tercer sector”, en MORA, J. M. (Editor) (2009): *10 ensayos de comunicación institucional*, Barañáin (Navarra), Ediciones Universidad de Navarra (EUNSA), p. 124. O autor (2009:128-129) salienta a “satisfacción de necesidades como parámetro de calidade e a visión de conxunto, que é máis necesaria coa tendencia á globalización”.

⁵³⁷ *Ibíd*em, p. 126.

que un conxunto de persoas que se relacionan entre si para lograr un obxectivo común.⁵³⁸

De aquí, despréndese que a comunicación é un proceso edificante que guía os membros dunha organización para acadar un propósito colectivo.

Ángel Losada especifica que “o verdadeiramente importante é o ‘obxectivo común’, ao que normalmente se denomina misión, e a ‘relación entre as persoas’ orientadas ao logro do obxectivo común, é o que chamamos comunicación social”.⁵³⁹ O Catedrático –seguindo a Thompson- apercibe, sen embargo, que as relacións sociais varían en todos os aspectos co paso do tempo e as transformacións, de aí que nas organizacións haxa que ter en conta o contexto da “sociedade do coñecemento”.

Para completar este escenario, compre salientar una apreciación de Begoña Cerrolaza Nestares, unha profesional e estudosa das Relacións Públicas. Esta autora céntrase na actividade de relacións públicas na empresa e subliña que non concirne soamente ao responsable desta área, senón que é unha tarefa de todas as persoas que conforman a empresa.

Xa sexan divisións, departamentos, seccións ou individuos, contribuirán a favorecer ou a prexudicar a imaxe da empresa. Por todo isto, o profesional non debe só asesorar aos directivos, tamén a todas aquelas persoas que dentro do organigrama empresarial, realicen funcións de comunicación no desenvolvemento da súa actividade.⁵⁴⁰

⁵³⁸ LOSADA VÁZQUEZ, A. (2004): “Dimensión intelectual y emotiva de la comunicación interna: Gestión del conocimiento y motivación”, en LOSADA DÍAZ, J. C. (Coord.) (2004): *Gestión de la comunicación en las organizaciones*, Barcelona, Ariel, p. 294.

⁵³⁹ Ibídem.

⁵⁴⁰ CERROLAZA NESTARES, B. (1999): “Las relaciones públicas en empresas de servicios”, en BARQUERO CABRERO, J. D. (Coord..) (1999): *Manual de Relaciones Públicas Empresariales e Institucionales*, Barcelona, Gestión 2000, p. 404.

Cerrolaza⁵⁴¹ considera a comunicación interna en base ás distintas audiencias, que clasifica en accionistas e todo o conxunto do persoal, onde cada “empregado é un líder de opinión”. Todos son vitais para a creación dun ambiente grato e produtivo. Para conseguilo, a autora recomenda a difusión constante e progresiva de información, en todas as direccións e en todos os niveis de xerarquía, xunto co contacto directo entre directivos e empregados. “Este contacto é moito máis efectivo que todo o conxunto de circulares ou boletíns”⁵⁴² (...), asegura Begoña Cerrolaza.

Miguel Ángel Vázquez Burgos é outro analista que aborda a relevancia da acción comunicativa no interior da empresa. Define a comunicación interna como “a substantivación dun compromiso informativo dos que dominan, crean e controlan os feitos novidosos cara os que teñen máis dereito a coñecelos que o público en xeral”⁵⁴³. Para Vázquez Burgos⁵⁴⁴, nese pacto, a información cobra un valor esencial asociada ao rendemento, á “calidade”, á “creatividade”, incidindo en que os mecanismos de comunicación interna deben ter como obxectivo trasladar información significativa. A pesar da importancia que lle outorga á comunicación interna, o autor alerta da súa escasa presenza no ámbito das administracións públicas.

Ao fío desta exposición, cómpre salientar as teses de Fernando Martín⁵⁴⁵, que enlazan coas de Burgos, precisamente, nesa transcendencia que lle outorga á creación de información que, na súa opinión, constitúe a razón de ser dun gabinete de comunicación, o tanto a nivel interno como externo.

A nivel interno, Martín defende que “o *Dircom* debe saber como é e pensa cada empregado, xefatura... a través do manual de funcións onde se indican os seus postos e funcións cualitativas na empresa ou institución, para así

⁵⁴¹ *Ibíd.*, p. 405.

⁵⁴² *Ibíd.*

⁵⁴³ VÁZQUEZ BURGOS, M. A.: *Op. cit.*, p. 126.

⁵⁴⁴ *Ibíd.*, pp. 125-126.

⁵⁴⁵ MARTÍN MARTÍN, F.: *Op. cit.*, pp. 121-122.

saber qué elabora cada departamento, a quen solicitalo, qué informar e a qué persoas lles pode interesar a información da organización”⁵⁴⁶.

Sobre a magnitude que alcanza a comunicación interna, como ferramenta para o coñecemento das persoas, os seus cometidos e as súas relacións dentro da organización, para que esta se desenvolva de forma efectiva, La Porte, resalta:

Non se trata simplemente de elaborar informacións e organizar a súa difusión; é necesario poñer en relación a identidade e misión da organización coa realidade social que ten lugar dentro dela. Dese modo a comunicación interna diríxese a crear as condicións que facilitan o seguimento das liñas de acción adoptadas polo directivos⁵⁴⁷.

Xa comentamos que os argumentos do profesor La Porte recaen sobre as institucións sen ánimo de lucro, pero cremos que, de forma xeral, son válidos para as diversas institucións ou organizacións. Na liña que establece ao falar de postulados básicos, facemos referencia a supremacía que reclama para a comunicación interna porque, segundo explica, “pola natureza das relacións dos membros coa organización, a comunicación debe satisfacer en primeiro lugar as necesidades de información dos públicos internos. Os contidos da comunicación interna, por tanto farán referencia ao fin, obxecto, actividades e persoal da institución”⁵⁴⁸. Vemos que tanto La Porte como Martín coinciden no coñecemento das funcións e actividades do persoal para dar unha resposta comunicativa interna eficiente.

4.3.1 Cultura e interrelación para unha meta compartida

Diversos autores consideran que a comunicación interna é a gran ignorada nos proxectos comunicativos organizacionais. Estiman que é unha actividade acantoadada ou abandonada, que necesita máis atención nos plans

⁵⁴⁶ *Ibíd*em, p. 122.

⁵⁴⁷ LA PORTE, J. M.: “Principios de comunicación interna...”, op. cit., p. 125.

⁵⁴⁸ *Ibíd*em, p. 128.

de comunicación. Neste sentido, xa recollemos os pensamentos de Carrascosa e Vázquez Burgos, aos que se suma Antonio Castillo Esparcia⁵⁴⁹ e tamén Justo Villafañe⁵⁵⁰, que fala de “potencialidades durmidas” en “organizacións fracturadas internamente”, que para sistematizar a imaxe corporativa precisan planificar a comunicación interna, á que sinala como o labor quizais “máis deficitario dentro do *corporate*”, que require da activación de programas de comunicación interna sobre o eixe da cultura corporativa. Comprobamos como o Catedrático xa introduce o elemento cultural como esencial.

A ese segundo plano no que queda relegada a maior parte das veces a comunicación interna, esquecida outras moitas, refírese tamén Elena Gutiérrez García, que sinala:

Cando se fala de comunicación interna é frecuente unha frase acuñada polos profesionais: “é a comunicación maltratada”. (...). Pero cando se pensa que os membros da institución non necesitan tanta atención como os públicos externos, esquecese aquela outra célebre frase: “os empregados son os embaixadores da marca”. Por isto, a comunicación interna é un elemento fundamental para lograr unha maior identificación e satisfacción dos empregados, gracias a un mellor coñecemento da entidade e os seus obxectivos. É un factor clave na creación da cultura corporativa⁵⁵¹.

Comprobamos como Gutiérrez subliña a relevancia da comunicación dentro da organización como elemento harmonizador, achegando a todos os individuos aos valores culturais colectivos, xuntados para acadar logros que, con posterioridade, se proxectarán cara fóra.

O significado da comunicación interna, coa implicación de todos os membros, para configurar unha cultura organizacional, que logo se transmite a través da identidade cara o exterior, amosando unha imaxe compacta,

⁵⁴⁹ CASTILLO ESPARCIA, A. (2004): “Nuevas tecnologías y comunicación: análisis de la intranet como soporte de comunicación interna”, en LOSADA DÍAZ, J. C. (Coord.) (2004): *Gestión de la comunicación en las organizaciones*, Barcelona, Ariel, pp. 273-274.

⁵⁵⁰ VILLAFÑE, J.: *La gestión profesional de...*, op. cit., p. 301.

⁵⁵¹ GUTIÉRREZ GARCÍA, E. (2009): “La comunicación institucional a examen. Breves notas bibliográficas”, en MORA, J. M. (Editor) (2009): *10 ensayos de comunicación institucional*, Barañáin (Navarra), Ediciones Universidad de Navarra (EUNSA), p. 263.

abórdao Joan Costa, que pon de relevo que “o vector da cultura empresarial é a comunicación dentro da organización. Ela é un ‘vehículo’, non unha cousa perceptible polo público. A comunicación interna é un fluxo, un fluír das relacións que establece un tecido de interaccións entre os individuos que configuran o colectivo interno”⁵⁵².

Nas súas reflexións, Costa subliña o valor da comunicación interna como peza esencial para fraguar cultura. Deste xeito apostila: “É un feito que a comunicación vehicula os elementos antropolóxicos da cultura (a cultura é transmitida, e sen comunicación non pode haber cultura). Por iso, a comunicación interna é a súa enerxía fundamental é, por conseguinte, a xénese –e o vector- da identidade empresarial (...) que se transmite cara fóra”⁵⁵³.

Nesta vertente, na que comunicación interna é cultura son dous elos indisolubles da cadea empresarial, sitúase Marisa del Pozo Lite, que sostén:

A comunicación interna debe considerarse como unha primeira ferramenta de xestión que todo directivo de comunicación ten que manexar. Si se utiliza habilmente consolida unha cultura de empresa forte. Para que exista comunicación interna a cultura empresarial ten que facelo posible, creando unha identidade propia onde a imaxe interna e externa conflúan nun mesmo modo de actuar e de ser da empresa. Cultura e comunicación son, no ámbito empresarial, dous termos estreitamente unidos.⁵⁵⁴

De maneira parecida, Santiago García Echevarría, subliña “a importancia da comunicación no seo das empresas para implantar ou fortalecer a cultura empresarial”⁵⁵⁵. Desta forma, ao converterse en xeradora de pensamentos compartidos pola colectividade, a comunicación interna adquire un valor

⁵⁵² COSTA, J. (1992): *Imagen pública. Una ingeniería social*, Madrid, Fundesco, p. 229.

⁵⁵³ *Ibíd.*

⁵⁵⁴ DEL POZO LITE, M.: *Cultura empresarial y...*, op. cit., p.128.

⁵⁵⁵ GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2001): “El *management* estratégico de la comunicación pública”, en PÉREZ GONZÁLEZ, R. A. (Coord.) (2001): *Estrategias de Comunicación*, Barcelona, Ariel Comunicación, p. 378.

estratéxico para a organización da que forma parte como “nutriente da cultura”, asegura Echevarría.

Desde unha óptica similar, Ongallo rubrica que cultura organizacional e comunicación interna son dos elementos que camiñan da man e apuntala a súa afirmación coa seguinte idea:

Unha cultura común é posible cando a comunicación é común. (...). A cultura da organización é, ante todo, froito das interaccións que se levan a cabo polos seus membros, polo que unha acción dirixida co obxectivo de presentar uns determinados valores da organización, será inmediatamente adaptada pola realidade cotiá: usos, relacións entre os membros, costumes e axentes externos.⁵⁵⁶

Sondando o tema da “cultura organizativa”, Carlos Ongallo sinala a transcendencia dos valores culturais colectivos, que flúen entre todas as persoas e que avanza, pero constituíndo os piares da organización. O autor comenta:

É preciso dispoñer dun corpo sólido de valores compartidos, que sirvan de referente común e que eviten a confusión na organización. (...). Os Valores, unha vez detectados e identificados, han de transmitirse a todos os membros da organización. Trátase de garantir unhas raíces ideolóxicas e uns esquemas mentais que, si ben son cambiantes e evolucionan conforme aos individuos van incorporándose ou abandonando a organización, permiten ser o soporte ideolóxico ante os vaivéns, a veces contradictorios, do entorno.⁵⁵⁷

Neste contexto, resulta significativa a argumentación de Federico Varona, para quen a comunicación é algo inherente á cultura. Trátase de dúas caras da mesma moeda e non se pode concibir unha sen a outra. “A maneira de comunicarnos ou os estilos de comunicación son o resultado do impacto do sistema de valores, crenzas e normas culturais”⁵⁵⁸, rotula Varona.

Outro investigador que ofrece teses reveladoras sobre os vínculos esenciais entre comunicación e cultura nas organizacións é Abraham Nosnik, que formula tres supostos: “A comunicación é un proceso

⁵⁵⁶ ONGALLO, C. : Op cit., pp. 193 e 112-113.

⁵⁵⁷ Ibídem, p. 115. Para este autor, (2007:108) “a comunicación interna trata de evitar a incoherencia entre imaxe externa e imaxe interna”.

⁵⁵⁸ VARONA, F. (2005): *El círculo de la comunicación*, Netbiblo, p. 120.

fundamental na creación da cultura organizacional. A cultura organizacional inflúe no estilo de comunicación dos individuos que pertencen a dita cultura, a dita organización. Unha cultura organizacional madura da importancia á comunicación”⁵⁵⁹.

Evidénciase esa forte ligazón entre cultura e comunicación interna, imprescindible para concretar un sinal de identidade característico da existencia harmónica dunha empresa, institución ou organización.

A base deste equilibrio é a relación de correspondencia entre todos os membros da organización. Así o expresa Txema Ramírez, que enmarca a comunicación interna nun proceso global de relación e intercambio que discorre e todas as direccións, subliñando que o seu “auténtico desafío é conseguir democratizar internamente a organización. A comunicación interna esixe diálogo fluído, interrelación e interacción a todos os niveis e estruturas, de forma horizontal –entre semellantes (traballadores, militantes de base, afiliados, etc.)-, vertical (ascendente e descendente) e diagonal”⁵⁶⁰.

Introducímonos así nunha atmosfera na que as interaccións entre todos os individuos que integran a organización ocupan un lugar de máxima importancia. Estes “actores” da comunicación no ámbito interno da empresa determínaos Lucas Marín⁵⁶¹, que sinala a todos os empregados, desde os directivos, técnicos e mandos intermedios, aos traballadores base. Así mesmo, designa aos propietarios e os representantes dos traballadores (sindicatos e comités de empresa).

Tamén nos achegamos, unha vez máis, ás distintas modalidades de comunicación interna, que segundo Carlos Ongallo⁵⁶², a maioría dos autores

⁵⁵⁹ NOSNIK OSTROWIAK, A.: Op. cit., pp. 58-59.

⁵⁶⁰ RAMÍREZ, T.: Op. cit., p. 61. Este investigador (1995:62-63) refírese a un modelo comunicativo global que permita “avanzar cara a creación dun clima favorable ao desenvolvemento da persoa”, onde non ten cabida “a comunicación maquillaxe” nin o “ordeno e mando”.

⁵⁶¹ LUCAS MARÍN, A.: Op. cit, pp. 189.

⁵⁶² ONGALLO, C.: Op cit., pp. 77-78.

clasifica en comunicación descendente, ascendente e horizontal, tendo en conta o lugar de procedencia e o punto de chegada da información.

Esta tipoloxía establécea Fernando Martín Martín cando significa que a comunicación interna “debe lograr reducir a incerteza, sendo ascendente, descendente e recíproca (circular) entre todos os membros que compoñen a organización”⁵⁶³.

Neste marco, Ongallo tamén fai referencia á comunicación formal e á informal. Especifica que “a comunicación formal debe estar ao servizo da comunicación informal”⁵⁶⁴, porque é o espazo organizacional no que se establecen as verdadeiras relacións, asegura o autor atendendo a argumentacións de Pepper e Salancik.

Respecto á comunicación formal e informal, Antonio Castillo Esparcia argumenta:

A comunicación interna serve como canle de comunicación entre os membros da organización. A través dela xérase un fluxo de comunicación que flúe en todos os sentidos para informar e ser informado. Sen embargo, esa necesidade de informarse e de coñecer non sempre se establece por canles regradas internamente (comunicación formal), senón que pode vehicularse de maneira autónoma realizada a partir das relacións informais.⁵⁶⁵

Dentro da comunicación informal, Antonio Lucas Marín pon de relevo o papel do rumor, ao que define deste xeito:

(...) información vaga e confusa, procedente de fontes non claramente identificadas, que corre a través das canles informais, dando lugar a un coñecemento xeneralizado sobre temas que afectan á organización. (...). O rumor florece en climas de gran incerteza (...) e é unha canle de comunicación moi poderosa e potencialmente útil na vida organizativa. A información diseminada a través do rumor viaxa con extrema rapidez pola organización.⁵⁶⁶

⁵⁶³ MARTÍN MARTÍN, F.: Op. cit., p. 122.

⁵⁶⁴ ONGALLO, C.: Op. cit., p. 118.

⁵⁶⁵ CASTILLO ESPARCIA, A.: “Nuevas tecnologías y comunicación...”, op. cit., p. 271.

⁵⁶⁶ LUCAS MARÍN, A.: Op. cit., pp. 186-187.

Nesta liña expositiva, enmárcanse teses de Marisa del Pozo Lite⁵⁶⁷, que avoga por un estilo de dirección no que colabore o conxunto da empresa, cunha expresión comunicativa de confianza a través de canles formais e informais, que posibiliten facer compatibles as distintas dimensións da empresa. Segundo anota, este proceder ten unha repercusión:

Favorece a eficacia da comunicación interna; xa que dirixir, en definitiva é integrar, representar, escoitar, crear equipo. É preciso, polo tanto, unha maior atención á comunicación ascendente, facendo fincapé no público receptor ao que van dirixidas as mensaxes, xunto cun maior desenvolvemento da comunicación horizontal, potenciando a interrelación entre os distintos departamentos e áreas empresariais, así como unha maior implicación dos directivos nas políticas de comunicación interna⁵⁶⁸.

En consonancia con Del Pozo, Lucas Marín⁵⁶⁹ subliña a consideración que está a cobrar a comunicación ascendente, pola posibilidade de resposta, que ofrece nun camiño de ida e volta, esencial para a eficacia das decisións directivas. E porque mitiga “tensións” e favorece a cooperación e o “compromiso” entre todos os suxeitos, que experimentan unha maior implicación na organización cando son partícipes dunha información transcendente.

Percibimos que a relación recíproca, con retorno da información, entre todos os membros e niveis da organización, cun diálogo fluído que discorre en todas as direccións é vital para configurar unha organización sólida e solvente, que camiña cara un destino común.

Neste contexto relacional e de ligazóns, atendemos ás explicacións de Martín Martín sobre as relacións do responsable de comunicación interna cos distintos departamentos. Este autor sinala como unha das tarefas máis relevantes da dirección de comunicación o seguinte labor:

⁵⁶⁷ DEL POZO LITE, M.: “Identidad y Cultura en...”, op. cit., p. 262.

⁵⁶⁸ *Ibíd.*, pp. 262-263.

⁵⁶⁹ LUCAS MARÍN, A.: *Op. cit.*, pp. 178.

A posta en contacto permanente con todos e cada un dos departamentos, xefaturas ou mandos intermedios da organización para deste modo captar o que se quere informar nun momento determinado sobre a mesma, coordinándoo, asesorándoo, redactándoo coa correspondente xefatura que emite a noticia e difundíndoo a través das canles máis idóneas, xa sexan directas ou indirectas, é dicir, sempre que se capte unha noticia que poida ser de interese para a boa Imaxe da organización.⁵⁷⁰

O profesor Martín.⁵⁷¹ defende o trato comunicativo constante e coordinado da área de comunicación co máximo órgano directivo, xa que é a peña que sostén toda a cultura corporativa ou institucional que se transmite. Pero o autor tamén sostén a necesidade dunha relación regular deste departamento con resto das seccións (secretaría xeral, informática, xurídica, financeira, sindicatos, *marketing*, recursos humanos...) e cos empregados que as compoñen e integran o conxunto da organización. Con todos, sen excepción, o departamento de comunicación debe manter interrelacións fluídas e reunións habituais, nas que se transmita información sobre problemas, inquiredanzas, proxectos, actividades... que permita coñecer os distintos plans e posturas, para logo establecer modelos de actuación axeitados a estratexia xeral de comunicación interna.

Constatamos como comunicación interna, edificada sobre a base das interaccións interpersoais entre todos os niveis estruturais, en todas as direccións, incluída a posibilidade de resposta, é un factor fundamental para transmisión de valores entre o persoal dunha organización. A súa xestión é crucial para a determinación dunha cultura organizacional congruente, na que cooperen todos os membros, porque como di Carrascosa, trátase dunha “visión compartida. Contar coas persoas mellora a produtividade”.⁵⁷²

4.3.2 Principios e obxectivos da comunicación interna

A comunicación interna é pois esencial para a vida de calquera organización, porque está na orixe da eficiencia na toma de decisións.

⁵⁷⁰ MARTÍN MARTÍN, F.: Op. cit., p. 125.

⁵⁷¹ *Ibíd.*, pp. 126-131.

⁵⁷² CARRASCOSA, J. L.: Op. cit., p. 96.

Asemade de ser un elemento determinante para forxar e asentar unha cultura colectiva consistente, que configure a identidade organizacional. Despunta como unha ferramenta imprescindible para enfrontar dificultades ao estimular o diálogo en entre todos os membros e nas distintas estruturas. A súa xestión reverte no fortalecendo da organización, que de forma estable e acorde oríéntase cara un fin común.

Neste sentido, maniféstase Carlos Ongallo, que rotula en relación á comunicación interna:

Prepara á organización para o cambio. Si todos os membros da organización saben en todo momento adonde se dirixe esta, cales son as funcións de cada un na organización, e a información que precisan para desempeñar adecuadamente a súa tarefa, calquera turbulencia ou cambio no entorno permitiralles manterse fortes no rumbo e dispostos a reaccionar ante ditas continxencias.⁵⁷³

En paralelo con esta consideración sitúase Juan Manuel Mora, que sostén que “a comunicación interna é fonte de información valiosa, instrumento de motivación, clave para a prevención de problemas e para o lanzamento de proxectos. A comunicación interna é un factor fundamental de cohesión, é un dos combustibles máis importantes das organizacións en forma de rede”⁵⁷⁴.

Sobre o compoñente de motivación ofrece unha interesante reflexión Ángel Losada Vázquez⁵⁷⁵, que resalta o mérito progresivo que se lle está a recoñecer á comunicación interna como impulsora e dinamizadora de prosperidade e o “éxito” nunha organización.

Para alcanzar a meta organizacional que subliñamos, o deseño dun plan comunicativo interno ten que contemplar uns “principios” funcionais. Así o indica Justo Villafañe⁵⁷⁶, que designa estes fundamentos para a xestión comunicativa interna:

⁵⁷³ ONGALLO, C.: Op cit., p. 233.

⁵⁷⁴ MORA, J. M.: “Introducción. Nuevos desafíos para...”, op. cit., p. 21.

⁵⁷⁵ LOSADA VÁZQUEZ, A.: “Dimensión intelectual y emotiva...”, op. cit., p. 289.

⁵⁷⁶ VILLAFÁÑE, J.: *Imagen Positiva. Gestión estratégica...*, op. cit., pp. 242-243.

- A súa integración no *management* da compañía.
- A avaliación permanente do clima interno.
- A adopción dun enfoque estratéxico.

Desde unha óptica semellante, Antonio Castillo Esparcia⁵⁷⁷ traza uns “criterios” que hai que ter en conta na planificación comunicativa interna:

- A comunicación interna está ao servizo de todos os ámbitos, instancias, persoal e estruturas da organización.
- A comunicación interna en como función a mellora do clima social interno.
- Calquera acto realizado no seo da organización pode ter unha connotación comunicativa.
- O responsable de comunicación interna non é unha persoa que se inmisce nas competencias profesionais doutros traballadores, senón que é un profesional que aporta os seus coñecementos comunicativos como experto na materia.
- A comunicación interna é unha actividade que abarca a globalidade da organización, que ten unha función asesora e que debe participar na estruturación, seguimento e aplicación comunicativa doutras accións elaboradas desde e para a organización. De aí a súa posición transversal, de asesoramento e de consulta.

Estes elementos compoñen a guía que conduce á organización, enfocando a súa estratexia para lograr os propósitos marcados. Estes obxectivos que persegue a comunicación interna perfílaos Horacio Andrade⁵⁷⁸ no “modelo das Cinco Íes”: identificación, información, integración, imaxe e investigación. Andrade sinala que no caso da identificación trátase de potenciar a cultura da organización, xerando e conservando “o orgullo de

⁵⁷⁷ CASTILLO ESPARCIA, A.: “Nuevas tecnologías y comunicación...”, op. cit., p. 274.

⁵⁷⁸ ANDRADE, H.: Op. cit., pp. 23-31.

pertenza”, e desenvolvendo identificadores ou elementos simbólicos, segundo detalla.

No diagrama de obxectivos que presenta Andrade⁵⁷⁹, figura tamén a faceta de proporcionar “información confiable, suficiente e oportuna”. A de integración, consistente en que todos os colaboradores compartan unha idea de actuación global. A de imaxe, para que a visión da empresa por parte dos públicos sexa positiva e coherente. Todo isto, baixo a mirada da investigación que, segundo o autor, é empregada para definir, como primeiro paso do programa, a conxuntura comunicativa da organización, e para computar e avaliar ao final os resultados acadados.

Os obxectivos programáticos da comunicación interna tamén os analiza Justo Villafañe⁵⁸⁰, que anota:

- Implicar á organización no desenvolvemento da súa visión estratéxica.
- Proxectar unha imaxe positiva.
- Equilibrar a información descendente, ascendente e transversal.
- Implicar ao persoal no proxecto de empresa.
- Consolidar un estilo de dirección.
- Favorecer a adecuación aos cambios do entorno.

A planificación estratéxica da comunicación interna é esencial para o desenvolvemento dun proxecto organizacional colectivo cohesionado.

⁵⁷⁹ *Ibíd.*, pp. 24 e 30-31.

⁵⁸⁰ VILLAFANE, J.: *La gestión profesional de...*, op. cit., pp. 303-304.

4.3.3 Os soportes informativos internos

Nun apartado anterior, atendendo a teses de Fernando Martín, subliñados que o labor de crear información é unha función medular da xestión comunicativa, tanto interna como externa. O principio da súa existencia. Así mesmo, argumentamos como transcendentais as relacións recíprocas, a través das que flúe información, e os contactos periódicos do gabinetes de comunicación con todos os departamentos e persoas que integran a organización, nos que se poñen en común procederes e se recompilan informacións. Neste curso, o seguinte paso é difundir eses contidos mediante a configuración de produtos informativos, que constitúen soportes propios da comunicación interna, que se transmiten a través de canles específicas.

Sobre esta cuestión, Martín Martín⁵⁸¹ resalta que, tanto no ámbito interno como externo, é crucial como se administra a información, difundindo noticias interesantes, “áxiles e veraces”, e baixo a mirada do director de comunicación.

Nesta perspectiva, coincide Miguel Ángel Vázquez Burgos⁵⁸², que rotula que os produtos de comunicación interna deben responder a criterios e estrutura propiamente xornalísticos para atraer o interese dos públicos. Aquí, Burgos sinala o boletín interno como unha das ferramentas máis típicas da comunicación interna, cun contido informativo, que tamén serva para entreter, e como foro de opinión, se caer na tentación de converterse nun folleto de loanzas de directivos e mandos.

⁵⁸¹ MARTÍN MARTÍN, F.: Op. cit., p. 122.

⁵⁸² VÁZQUEZ BURGOS, M. A.: Op. cit., pp. 127-129.

Vázquez Burgos tamén pon de relevo o significado da “intermediación documental con destino é en beneficio da entidade”⁵⁸³, e sinala os resumos de prensa, como os instrumentos emblemáticos da comunicación interna.

A esta apreciación súmase Txema Ramírez, para quen “o departamento de documentación, análise e investigación”, desenvolven unha función vital dentro da xestión da comunicación interna.

A súa función primordial será a de establecer un preciso chequeo sobre a imaxe interna e externa que posúe a organización en cuestión, unha radiografía que nos axude a discernir en cada momento si se están a cumprir ou non os obxectivos marcados nun principio. (...). Un dos principais labores deste departamento será o do seguimento diario dos medios de difusión. Isto supón asumir a tarefa de manter informado en cada momento aos membros da súa organización, mediante a elaboración de resumos de prensa diarios.⁵⁸⁴

As teses de Martín Martín tamén converxen neste punto cando se refire á análise ou seguimento de medios (clipping) para elaborar os resumos de prensa, cos que logo se configura o boletín diario, tras “un proceso informativo e informático diario de elaboración”⁵⁸⁵. Para Martín é importante que este boletín este a disposición de todo o persoal na Intranet.

Sondando este ámbito funcional da actividade de comunicación interna, observamos os diferentes utensilios, soportes ou produtos informativos, que se constrúen mediante a xestión da información interna, que se difunde neste ámbito a través de canles específicas. Baseándonos nas achegas de Carlos Ongallo⁵⁸⁶, Fernando Martín⁵⁸⁷, M^a Luísa Cárdenas⁵⁸⁸, Núria Saló⁵⁸⁹

⁵⁸³ *Ibíd.*, p. 131.

⁵⁸⁴ RAMÍREZ, T.: *Op. cit.*, pp. 82-83. O Doutor (1995:82) tamén se refire aos boletíns especializados e di que “este tipo de publicacións si realmente queren ser efectivas deben abandonar a súa actual inspiración neopaternalista para converterse en auténticos vehículos de comunicación, de interacción entre emisores e receptores”.

⁵⁸⁵ MARTÍN MARTÍN, F.: *Op. cit.*, p. 133. O autor (2006:132) subliña que o boletín diario debe elaborarse “coa máxima transparencia e claridade informativa posible”, de forma que todo o persoal “da empresa ou institución saiba cal é a opinión pública que se ten sobre a súa organización a través dos medios de comunicación”.

⁵⁸⁶ ONGALLO, C.: *Op. cit.*, pp. 159-188.

⁵⁸⁷ MARTÍN MARTÍN, F.: *Op. cit.*, pp. 121-145.

⁵⁸⁸ CÁRDENAS RICA, M^a L.: *Op. cit.*, p. 42.

⁵⁸⁹ SALÓ, N. (2005): *Aprender a comunicarse en las organizaciones*, Barcelona, Paidós, pp. 73-75.

e Txema Ramírez⁵⁹⁰, realizamos a seguinte enumeración sintetizada deses produtos, ferramentas e canles informativos do gabinete de comunicación a nivel interno:

- A revista, o xornal e o boletín informativo.
- Notas informativas, carteis, folletos, octavillas e cartas.
- As circulares internas e as actas de reunión.
- Os dosieres informativos.
- Balance e o informe anual.
- Clipping, seguimento e análise de medios.
- Correo electrónico, intranet, portal ou *web*.
- Bases de datos.
- Taboleiro de anuncios, caixas e programas de suxestións.
- O libro de estilo.
- Manual de acollida, funcións, identidade e a guía práctica.
- Relacións cos diferentes departamentos.
- Reunións, comisións e grupos de estudo.
- Cursos e seminarios de formación.
- Contacto coas empresas de artes gráficas.
- As subscricións e compras.
- Contactos individuais, entrevistas, enquisas.
- Comidas, visitas e viaxes informativos.
- As semiometrías, para coñecer condutas individuais e as auditorías de comunicación.

Con respecto a este último elemento, José Luis Carrascosa salienta:

A auditoría de comunicación é un procedemento de avaliación fiable (...), pero tremendamente complexo, e debe permitir –ou resultará completamente inútil– analizar os retornos dos interlocutores da empresa ou organización e a forma en que esta lles fala ou escoita. A finalidade da auditoría de comunicación (...) é

⁵⁹⁰ RAMÍREZ, T.: Op. cit., pp. 78-86.

examinar de que forma se comunica a organización con seus propios empregados e cos organismos e persoas externas cos que trata⁵⁹¹.

Para Carrascosa⁵⁹² as auditorías son un mecanismo eficaz e valioso de comunicación interna cando establecen unha análise dos procesos de ida e volta, coa finalidade de concienciar e motivar a nivel interno, e de valorar con sensatez a repercusión externa. Nesta idea coincide con Txema Ramírez, que considera que a auditoría ten que avaliar e dar conta da posición que ocupa a organización no espazo social no que actúa, para apostilar que “non debe limitarse, por tanto, a saber se a mensaxe chegou, senón que debe determinar tamén como foi percibida polo receptor”⁵⁹³.

4.3.4 Liderado e voceiros

Neste apartado, analizamos a faceta de asesoramento que acomete o responsable de comunicación orientada á formación de voceiros e a preparar e mellorar a capacidade comunicativa dos líderes. Apoiándonos nas teses de Ramírez⁵⁹⁴, enmarcamos esta acción na xestión interna porque se trata dunha actividade que require unha preparación repousada, metódica, acorde coa súa relevancia. Asemade, o director de comunicación desenvolve este labor dentro da empresa, ámbito no que ten importantes repercusións e moita utilidade, aínda que a súa proxección e valor externo tamén é fundamental. As teses esmiúzanse nos seguintes parágrafos.

Acabamos de ver como as auditorías de comunicación son a base para unha planificación efectiva da acción comunicativa no ámbito interno e aproveitamos para sinalar que tamén son vitais na xestión externa. Núria

⁵⁹¹ CARRASCOSA, J. L.: Op. cit., p. 204.

⁵⁹² *Ibíd.*, pp. 203 e 206.

⁵⁹³ RAMÍREZ, T.: Op. cit., p. 85.

⁵⁹⁴ *Ibíd.*, p. 68.

Saló sinala que entre os obxectivos estratéxicos destas auditorías figura o de “asegurar posicións de liderado”⁵⁹⁵.

Centrándose no eido empresarial, a cuestión do liderado é examinada como un elemento indispensable na estratexia de comunicación pola profesora Marisa del Pozo Lite⁵⁹⁶. Segundo manifesta, o liderado é unha noción múltiple, que se ten que dar por riba das escalas directivas formais e informais. Sostén que incluso é mais eficaz cando eses dous niveis coinciden e se completan. Neste sentido, a Doutora explica que “non se apoia unicamente nun único individuo formalmente establecido, senón que é un concepto moitas veces plural, e moito máis fluído e informal, máis alá das meras estruturas formais”⁵⁹⁷.

Neste contexto, significa Horacio Andrade:

As organizacións que consideran que a comunicación cos seus colaboradores é importante, (...) preocupáronse por desenvolver nos seus executivos habilidades que os convertan en canles eficientes de comunicación descendente, ascendente e horizontal. A comunicación interspersal sigue sendo, sen dúbida algunha, o principal medio co que contan as empresas para difundir información importante e para crear un clima san de traballo entre persoas e áreas, e o papel que xogan os líderes formais neste proceso é fundamental⁵⁹⁸.

De forma similar, Del Pozo Lite subliña que o líder ten que desprezar o seu labor nas diversas estruturas e direccións creando “redes de comunicación” “ascendente, horizontal e diagonal”. Para a Profesora, o obxectivo é “construír pontes de relación, que a súa vez permitan a toma de decisións en equipo. Autoridade e confianza son dous conceptos interrelacionados que favorecen a toma de decisións conxunta. Dous conceptos que o líder ten que aprender a manexar habilmente para desenvolver e crear esa relación de liderado (...)”⁵⁹⁹.

⁵⁹⁵ SALÓ, N.: Op. cit., p. 98.

⁵⁹⁶ DEL POZO LITE, M.: “Identidad y Cultura en...”, op. cit., p. 265.

⁵⁹⁷ *Ibídem*.

⁵⁹⁸ ANDRADE, H.: Op. cit., p. 99.

⁵⁹⁹ DEL POZO LITE, M.: “Identidad y Cultura en...”, op. cit., p. 265.

Valorando as teses de Andrade e de Del Pozo cómpre resaltar que, nunha organización, a comunicación guiada polo líder ten que fluír, circular en todas as vertentes, direccións e estruturas formando un todo interconectado, agrupado en torno a ese liderado que outorga seguridade e integridade.

A esa reflexión sumamos unha idea de Saló, que afirma: “A credibilidade, a coherencia e a honestidade son fundamentos do liderado e o liderado é a ferramenta máis importante que ten un directivo para ofrecer un exemplo”⁶⁰⁰.

De forma semellante, pronúnciase o catedrático Justo Villafañe, que considera que “existen tres eixes de liderado: os valores éticos, a visión estratéxica e a capacidade operativa”⁶⁰¹.

Neste tema do liderado pasamos a un elemento novo que introduce Carlos Ongallo, para quen un directivo ten que capitalizar, asemade da competencia e o talento no liderado, destrezas para a comunicación. “Trátase dunha filosofía de dirección por obxectivos ou dirección participativa onde o responsable organizativo sexa capaz de motivar e de fomentar a participación do persoal”⁶⁰², asegura o teórico.

Ongallo pon de relevo a implicación dos membros da organización no seu rumbo, cun impulso que ten que partir do liderado. Esta idea tamén a examina José Luis Carrascosa, pero avanza nos conceptos, por un camiño que abarca desde a participación a concertación. Desde esta óptica sostén que “o novo estilo de liderado pasa por unha aplicación efectiva do vello principio de participación na xestión. O novo estilo supera a fase de mera

⁶⁰⁰ SALÓ, N.: Op. cit., p. 25.

⁶⁰¹ VILLAFÁÑE, J. (2008): “El pensamiento directivo: creencias, mitos y valores de los CEO”, en VILLAFÁÑE, J. (Dtor.) (2008): *Informe Anual 2008. La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*, Editorial Pearson Prentice Hall (Pearson Educación, S. A.), Madrid, p. 184. (pp. 177-208).

⁶⁰² ONGALLO, C.: Op cit., p. 77.

información compartida para permitir a escoita: a consulta; a proposta, a discusión e aínda a negociación en busca do consenso”⁶⁰³.

Así mesmo, Marisa del Pozo Lite⁶⁰⁴ resalta as habilidades comunicativas que debe posuír un líder. Para esta Profesora, un directivo á hora de configurar o liderado ten que garantir que se produce unha interacción entre todo o persoal e as diferentes dimensións xerárquicas, porque –na súa opinión-, nun dirixente ten que prevalecer a xerencia dos empregados e a súa aptitude comunicativa.

A visión de Horacio Andrade é a seguinte:

Resulta crítico que os líderes sexan conscientes de que eles son o principal medio de comunicación da empresa e de que, asemade, a súa función fundamental é a de actuar como bos comunicadores. (...). Precisamente, o lograr que o entenda, e polo tanto que o faga sen necesidade de ter unha supervisión estreita, é a tarefa que o líder debe tomar mais en serio. E esa tarefa ten que ver, sobre todo, coa comunicación.⁶⁰⁵

Afondando nestas argumentacións, Marisa del Pozo Lite lévanos ao aspecto da formación de líderes e voceiros. A Doutora sinala que “a formación de directivos implica o desenvolvemento dunha serie de formulacións, aptitudes, coñecementos e técnicas”⁶⁰⁶, aínda que admite que dirixir ten que ver coas destrezas e o talento.

Xa neste ámbito da formación, Vázquez Burgos refírese ao labor do responsable de comunicación como “asesor” dos directivos na expresión comunicativa. Para este autor a imaxe depende directamente de como se articule a comunicación, poñendo de relevo o “concepto de identificación; isto é a percepción por parte do receptor de que no emisor, na súa forma de expresarse, hai algo del mesmo”⁶⁰⁷. Aquí, Miguel Ángel Vázquez Burgos⁶⁰⁸

⁶⁰³ CARRASCOSA, J. L.: Op. cit., p. 120.

⁶⁰⁴ DEL POZO LITE, M.: “Identidad y Cultura en...”, op. cit., p. 265.

⁶⁰⁵ ANDRADE, H.: Op. cit., p. 99.

⁶⁰⁶ DEL POZO LITE, M.: “Identidad y Cultura en...”, op. cit., p. 265.

⁶⁰⁷ VÁZQUEZ BURGOS, M. A.: Op. cit., p. 131.

fai unha sinopse cos “compoñentes da capacidade de comunicación” que, segundo traza, son os seguintes: boa presenza; confianza, onde inclúe concisión, experiencia, relación directa e discurso homoxéneo; credibilidade, que implica seguridade e capacidade de resposta; e similitude, para a que ten que haber coherencia e linguaxe comprensible.

Este análise tamén se expande aos estudos de Txema Ramírez⁶⁰⁹, que enmarca no eido da comunicación interna a formación de comunicadores, porque se trata dunha tarefa que require ser “planificada” con tempo de cara a súa eficiencia. De todas formas, Ramírez avoga pola súa sistematización en coordinación coa área de comunicación externa, porque se trata dun labor fundamental, no que o seu responsable ten que preparar a comunicadores capacitados, que asuman a importancia de transmitir con empatía e que os xornalistas cos que tratan son, xeralmente, profesionais.

Persoas que coñezan as regras básicas da comunicación oral, xentes que saiban comportarse e expresarse en público de forma correcta, que transmitan credibilidade a través das súas mensaxes. Trátase de formar bos comunicadores, un traballo duro e calado, que non se valora suficientemente ata que a persoa elixida para representar á organización aparece en público.⁶¹⁰

Neste punto que estamos tratando, cómpre anotar un pensamento de Horacio Andrade⁶¹¹, que fundamenta o liderado na capacidade de influenciar e predispoñer aos públicos cara un destino común, mediante o logro de obxectivos colectivos. Para Andrade esta influencia está directamente relacionada coa imaxe, entendida non só como a aparencia, senón como o conxunto de actitudes da persoa, como o seu “estilo” de comportamento. “Non só se da a través do discurso, senón tamén, e de maneira importante, do exemplo, de todas aquelas condutas que envían

⁶⁰⁸ *Ibíd.*, pp. 132-137.

⁶⁰⁹ RAMÍREZ, T.: *Op. cit.*, p. 68 e 72.

⁶¹⁰ *Ibíd.*, p. 67.

⁶¹¹ ANDRADE, H.: *Op. cit.*, pp. 107-113.

mensaxes acerca da persoa e que forman unha imaxe dela nos outros”⁶¹², asegura.

En consecuencia, Andrade⁶¹³ considera importante que nas organizacións se estableza unha tarefa encamiñada a preparación do liderado co fin de mellorar a súa competencia comunicativa. O autor anota que isto implica enriquecer as “habilidades” de comunicación”, entroncadas coas responsabilidades que os dirixentes teñen que desprezar e potenciar: dar rumbo, informar, retroalimentar, recoñecer, integrar e predicar co exemplo.

Aportamos distintos puntos de vista para concretar a importancia da comunicación no nivel interno da organización, onde se fai imprescindible como ferramenta de xestión estratéxica para conseguir unha organización coherente, participativa, estable, que, en consonancia cunha filosofía de dirección, desenvolve unha misión para alcanzar unha meta colectiva, como punto de inflexión para exteriorizar a súa identidade. No epígrafe que segue, analizamos este valor decisivo da comunicación para proxectar no ámbito externo os sinais que definen o carácter e o rumbo organizacional.

4.4 A COMUNICACIÓN EXTERNA: A TRANSMISIÓN CONSTANTE DE INFORMACIÓN CARA O EXTERIOR PARA XERAR IMAXE DESDE AS PERCEPCIÓNS DOS PÚBLICOS.

No epígrafe anterior fixemos unha análise da interacción dentro da organización. Tratouse un modelo relacional entre as persoas que forman parte dun proxecto común no que a xestión comunicativa interna é o osíxeno que da vida á cultura organizacional promovida pola conduta e o influxo do liderado. Tamén observamos como a comunicación interna e a externa se entrelazan formando un tecido compacto, no que ambas pezas son imprescindibles para compoñer un modelo comunicativo global metodizado.

⁶¹² *Ibíd.*, p. 112.

⁶¹³ *Ib.*, pp. 100-106.

Estamos pois ante dous sistemas ensamblados nun proceso estratéxico de comunicación integral, no que a comunicación externa trata de proxectar unha imaxe positiva e coherente da organización no entorno no que se desenvolve, influíndo na percepción dos públicos para xerar prestixio. Neste sentido, maniféstase Horacio Andrade define á comunicación externa como “un conxunto de mensaxes emitidos pola organización cara os seus diferentes públicos externos, encamiñados a manter ou mellorar as súas relacións con eles, a proxectar unha imaxe favorable ou a promover os seus produtos ou servizos”⁶¹⁴.

En paralelo con estas argumentacións, sitúase o profesor Juan Carlos Arranz, cando sostén que “o resultado de toda comunicación xerada e emitida pola empresa é a formación de imaxe, definida esta como o conxunto de percepcións por parte dos públicos obxectivos. Obviamente, trátase de proxectar e manter unha imaxe positiva, acorde coa realidade, a cultura e a estratexia da empresa”⁶¹⁵.

En concreto, a imaxe defínea Joan Costa, que subliña textualmente: “A ‘imaxe dunha empresa’ é a resultante de múltiples e diversas mensaxes – relacionadas entre si e coa empresa- que, acumuladas na memoria colectiva, configuran unha globalidade significativa capaz de influír nos comportamentos e determinalos”⁶¹⁶.

A noción de imaxe tamén é abordada por José Carlos Losada Díaz, que describe a imaxe corporativa “como o resultado global da aprehensión persoal dos atributos racionais e emocionais significativos asociados a unha organización”⁶¹⁷.

⁶¹⁴ Ib., p. 17.

⁶¹⁵ ARRANZ, J. C.: Op. cit., p. 440.

⁶¹⁶ COSTA, J.: *La Imagen de la Empresa...*, op. cit., p. 20.

⁶¹⁷ LOSADA DÍAZ, J. C.: Op. cit., p. 69.

Neste marco de expresión externa, emerge, asemade, o concepto de imaxe corporativa que formula Justo Villafañe⁶¹⁸, que ten que basearse na realidade da empresa, sintetizando os diversos *inputs* de forma integral e programada para proxectar unha imaxe positiva. Enfocada desde a óptica do *management*, esta imaxe positiva é o resultado da xestión coordinada e global do “sistema forte” de políticas funcionais (de produción, de administración, financeira ou comercial) e do “sistema débil” de políticas formais, onde se sitúan os activos intanxibles de identidade visual, cultura e comunicación corporativas.

O fundamento da comunicación externa é trasladar aos públicos unha imaxe positiva acorde coa propia existencia da organización, onde os valores culturais da interacción interna son determinantes. De aí que xestión interna e xestión externa teñan que actuar en correlación na dimensión comunicativa.

Sen embargo, a pesar desa necesaria vinculación e interdependencia, xa comentamos no apartado anterior que comunicación interna e comunicación externa non recibiron o mesmo aprecio, primando sempre a proxección cara o exterior sobre as interaccións dentro dunha organización. Neste punto, o catedrático de Política Económica Santiago García Echevarría subliña que “todo indica que a presión dos públicos externos foi máis forte que a que podían facer os propios recursos humanos desde dentro da organización. E a menor esixencia, menor atención. Sexa cal fora a causa, o certo é que tiveron traxectorias distintas no seu recoñecemento por parte do *management*”⁶¹⁹.

⁶¹⁸ VILLAFANE, J.: *Imagen Positiva. Gestión estratégica...*, op. cit., pp. 30-33 e 37.

⁶¹⁹ GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2001): “El enfoque político-económico (I): de la información a la comunicación”, en PÉREZ GONZÁLEZ, R. A. (Coord.) (2001): *Estrategias de Comunicación*, Barcelona, Ariel Comunicación, p. 378.

Afondando no tema, Fernando Martín Martín rotula que “a Comunicación externa é unha extensión da Comunicación interna”⁶²⁰ e que, polo tanto, unha oportuna comunicación interna repercutirá positivamente na comunicación externa, na que Txema Ramírez encadra:

(...)non só as relacións profesionais directas que o gabinete de comunicación poda habitualmente manter cos medios de difusión (relacións informativas, campañas de publicidade, etc.), senón tamén todas aquelas iniciativas tendentes a estreitar os vínculos da organización co conxunto da sociedade (reunións con líderes de opinión, campañas de ‘portas abertas’, etc.)⁶²¹.

Ramírez⁶²² tamén se pronuncia sobre a consideración das dúas variantes (interna e externa) da comunicación nas organizacións, significando que ámbalas dúas xogan un papel relevante, sen que ningunha delas deba ensombrecer á outra, ao tempo que avisa do enxalzamento que provoca a fascinación pola imaxe.

Así mesmo, Fernando Sabés Turmo e José Juan Verón Lassa⁶²³ defenden que un plan de comunicación institucional ten que contemplar esa “dobre vertente”, “desenvolvendo tanto a comunicación interna como a externa”.

Desde a óptica das Relacións Públicas, Begoña Cerrolaza Nestares pronúnciase sobre a acción que se realiza cara o exterior da organización, subliñando que “se recorreu a ela máis en espera de solucións case imposibles, como ‘aprendices de bruxos’, máis que como derivación dunha organización moderna da actividade empresarial, na que todos os aspectos da acción de comunicación se sitúan en torno ás esixencias do entorno social e en xeral da nosa sociedade”⁶²⁴.

⁶²⁰ MARTÍN MARTÍN, F.: Op. cit., p. 51.

⁶²¹ RAMÍREZ, T.: Op. cit., p. 87.

⁶²² *Ibíd.*, pp. 87-88.

⁶²³ SABÉS TURMO, F. e VERÓN LASSA, J. J.: Op. cit., pp. 25 e 35.

⁶²⁴ CERROLAZA NESTARES, B.: Op. cit., p. 407.

En concreto, as “accións” ou “funcións” de comunicación externa dun gabinete son detalladas por Fernando Martín⁶²⁵. A compilación do profesor Martín é sintetizada e matizada por pola profesora M^a Luísa Cárdenas⁶²⁶. Tendo en conta os aportes dos dous autores e engadindo algunha puntualización, realizamos o seguinte resumo da actividade⁶²⁷ de comunicación externa dun gabinete:

- Difusión de información.
- Relación continuada cos xornalistas dos medios de comunicación.
- Elaboración e difusión de información: notas de prensa; reportaxes; artigos...
- Xestión de entrevistas que soliciten os medios.
- Organización de roldas de prensa.
- Revista externa e portal informativo.
- Organización de eventos: relacións públicas e protocolo.
- Accións de responsabilidade social corporativa: patrocinio e mecenado.

Tras estas consideracións, salientamos unha proposición do catedrático de Comunicación Visual Joan Costa, que manifesta “a importancia da comunicación interna na expresión externa da identidade”⁶²⁸, de aquí que ambos sistemas non poidan operar un sen o outro, porque se trata de dous elementos interconectados que viaxan unidos, como membros dun mesmo corpo, conformando unha totalidade sistematizada.

⁶²⁵ MARTÍN MARTÍN, F.: Op. cit., pp. 147-179. As accións que presenta o autor foron modificadas e sintetizadas.

⁶²⁶ CÁRDENAS RICA, M^a L.: Op. cit., p. 42. As funcións que enumera a autora foron modificadas e sintetizadas.

⁶²⁷ A actividade que se anota compila indicacións de Fernando Martín Martín e M^a Luísa Cárdenas Rica, que son modificadas e sintetizadas.

⁶²⁸ COSTA, J.: *Imagen pública...*, op. cit., p. 229. Para este ensaísta, (1992:265) o enxeñeiro da imaxe pública fórmulase “cómo instrumentalizar a Identidade e as Accións para que debeñan Imaxes”.

Nesta postura coincide Justo Villafañe⁶²⁹, que recalca que a identidade é a “esencia” dunha empresa, e a súa imaxe corporativa, a “síntese” desa identidade. Concibe a identidade como un vértice dinámico do que parten tres eixes estruturais: o vertical, onde se enmarca a historia da organización; o horizontal, onde se configura o proxecto empresarial; e o transversal, no que descansa a cultura corporativa.

Reparamos na identidade cun pensamento de Juan Carlos Arranz⁶³⁰, que pon de relevo o seu valor como “catalizador” da estratexia comunicativa, ao tempo que establece que “Identidade Corporativa” é igual á suma de “estratexia, estrutura e estilo”.

Esta liña expositiva tamén a comparte Juan Maciá Mercade, que sostén que a identidade dunha organización é a base para a configuración da súa imaxe. “Para coñecer a imaxe, é necesario primeiro ter clara a identidade, da que aquela é un reflexo. O que a empresa debe facer é axustar a identidade e formularse con seriedade que está facendo, en que cre, como opera, factores todos eles que constitúen a súa personalidade”⁶³¹, subscribe o Profesor.

De forma semellante, Ángel Losada Vázquez fai fincapé na identidade como elemento configurador e definidor da personalidade da institución e da imaxe que esta proxecta no ámbito social. Argumenta de forma textual:

Calquera organización necesita, por tanto, contar cunha IDENTIDADE INSTITUCIONAL —a percepción da personalidade da institución por parte dos seus membros— que poida ser aceptada por todos e resulte coherente coa natureza e obxectivos da organización. Esta identidade deberá ser, asemade, o recurso fundamental na construción dunha imaxe pública positiva⁶³².

⁶²⁹ VILLAFÑE, J.: *La gestión profesional de...*, op. cit., pp. 15-18.

⁶³⁰ ARRANZ, J. C.: Op. cit., p. 442.

⁶³¹ MACIÁ MERCADÉ, J.: “Más allá de los medios...”, op. cit., p. 111.

⁶³² LOSADA VÁZQUEZ, A.: *La comunicación institucional en...*, op. cit., p. 77.

Percibimos como o axioma comunicacional da empresa comeza na cultura interna, como un conxunto de valores comúns sobre os que se configura a identidade, que ao transmitirse cara o exterior da organización transfórmase en imaxe. Deste xeito é como o interpreta Joan Costa, que argumenta:

A Cultura da nacemento á Identidade e esta maniféstase dentro da empresa como un 'sentimento compartido'. (...) . A identidade convértese en imaxe, fúndese con ela ata o punto en que todo é un e cada elemento e indisoluble do outro. O enxeñeiro e o analista operan coa Identidade e producen Imaxe, (...) que se materializa nas accións e nas reaccións da empresa: convértese en elementos físicos, feitos, actos transmisibles, comunicables a outros que están fóra da empresa –o público, os públicos- e en suma, maniféstanse así en elementos de percepción, de coñecemento e de experiencia real.⁶³³

Neste punto, volvemos sobre as observacións de Maciá Mercade, que desembocan nun proceso unitario de comunicación no que se engloban identidade e imaxe. “Se a IDENTIDADE dunha compañía é ‘o que realmente é’ e a súa imaxe é o que outros pensan ou cren que é, a tarefa da comunicación será relativamente fácil: unir ambos conceptos. Pero os conceptos de ‘identidade’ e ‘imaxe’ son complexos, tanto si se refiren a persoas como a empresas ou institucións”⁶³⁴, advirte Maciá.

Nas consideracións relatadas, constátanse dous fundamentos. O primeiro descríbeno Sabes e Verón cando afirman que “a comunicación externa céntrase na imaxe proxectada pola institución ou polos seus membros”⁶³⁵. O segundo fai fincapé na interconexión entre comunicación interna e externa, que se fusionan nunha xestión globalizada da identidade para configurar e transmitir a imaxe.

Sobre o aspecto da relación entre os niveis interno e externo de comunicación pronúnciase Antonio Lucas Marín, que concibe á organización como un ente aberto no que os sistemas de comunicación interno e externos deben estar sincronizados funcionalmente, xa que así “conséguese ter non

⁶³³ COSTA, J.: *Imagen pública...*, op. cit., pp. 254-255.

⁶³⁴ MACIÁ MERCADÉ, J.: “Más allá de los medios...”, op. cit., p. 112.

⁶³⁵ SABÉS TURMO, F. e VERÓN LASSA, J. J.: Op. cit., p. 35.

só unha certa estabilidade organizativa mediante a comunicación interna, senón tamén unha continua adaptación ao ambiente externo”⁶³⁶.

En opinión de Lucas Marín⁶³⁷, só se pode entender a unha organización, concibila o máis plenamente posible, cando nos podemos achegar dalgunha maneira ao espazo no que se desenvolve, ao que este teórico denomina o seu “entorno relevante”.

Apréciase como a xestión comunicativa organizacional debe desenvolverse de forma global, unindo a estratexia de imaxe externa á acción interna. Sobre esta formulación reflexiona José Luis Carrascosa, que cre que “unha organización debe procurar considerar dunha maneira clara, concisa, comprensiva e consistente, é dicir, dunha maneira INTEGRAL, todos os seus atributos visibles, porque sobre esa ‘imaxe percibida’ vai establecer, de feito, as súas relacións internas ou externas”⁶³⁸.

De forma parecida, Paul Capriotti, cando explora o trazo corporativo, defende a necesidade de realizar un análise interno da organización para coñecer a personalidade, ao que se sumará outro externo, co “obxectivo de obter a suficiente información sobre os públicos, a competencia e sobre a imaxe corporativa, para poder tomar decisións acerca do perfil de identificación corporativo que utilizará a organización”⁶³⁹.

Nas teses desenvolvidas, tamén se introduce outro concepto substancial: o entorno dunha organización, elemental na construción da imaxe. Pero, fundamentalmente, a imaxe eríxese en coordenada da comunicación externa, ao establecerse como a forma en que se ven e se entenden os trazos característicos dunha organización. Así o anota Carrascosa, que define a imaxe corporativa “como o resultado neto da interacción de todas as

⁶³⁶ LUCAS MARÍN, A.: Op. cit, p. 195.

⁶³⁷ *Ibíd*em, p. 196.

⁶³⁸ CARRASCOSA, J. L.: Op. cit., pp. 62-63.

⁶³⁹ CAPRIOTTI, P.: Op. cit., p. 170.

experiencias, crenzas, sentimentos, coñecementos e impresións que os diferentes públicos internos e externos perciben respecto a unha organización”⁶⁴⁰.

Neste marco, Juan Carlos Arranz explica que “a imaxe fórmase coa suma de tres compoñentes básicos, os cales integran, en maior ou menor medida, todas e cada unha das formas de comunicación: o que a empresa di (ou deixa de dicir); o que a empresa fai ou deixa de facer; o que os outros din dela (ou deixan de dicir)”⁶⁴¹.

Con respecto á imaxe, cómpre resaltar unhas consideracións de Joan Costa, que avoga por prescindir de cosméticas e arranxos misteriosos e quiméricos. Indica o Catedrático:

Haberá que desterrar (...) conceptos-produto como ‘campañas de imaxe’, que proceden da terminoloxía publicitaria –e non da comunicacional-, e a súa vez do vocabulario militar. (...) Haberá que dismitificar tamén as chamadas operacións de imaxe’, así como outros ‘maquillaxes’, ‘próteses’ e demais ilusións de empresa. E deberemos liberarnos dunha vez por todas desa metafísica, este ocultismo da imaxe subliminal.⁶⁴²

Para Joan Costa, o relevante da imaxe dun organismo ou empresa é que non é algo estático, senón que está nun constante devir: “A imaxe de empresa –como a cultura e como a vida, xa que está en nós- é un fluxo, un fluír, algo vivo e evolutivo, non unha cousa fixa nin puntual; nunca é unha cousa totalmente realizada, sempre está en transo de facerse”⁶⁴³, subliña.

Neste contexto, Capriotti resalta que a “imaxe corporativa” convértese nun elemento nuclear, vital, cando crea “valor” para a empresa, “establecéndose como un activo intanxible estratéxico da mesma, xa que se unha organización crea unha imaxe nos seus públicos: ocupará un espazo na

⁶⁴⁰ CARRASCOSA, J. L.: Op. cit., pp. 29-30.

⁶⁴¹ ARRANZ, J. C.: Op. cit., p. 440.

⁶⁴² COSTA, J.: *Imagen pública...*, op. cit., p. 46. Para o comunicólogo, (1992:47) existe unha “magnificación” da imaxe, “diana das preocupacións de moitos altos responsables. O ser e o parecer volvéronse antagónicos e en nome da imaxe fanse moitas cousas con máis aparencia que substancia”.

⁶⁴³ *Ibíd.*, p. 46.

mente dos públicos⁶⁴⁴. De cordo coas especificacións de Capriotti⁶⁴⁵, esa imaxe mental que os públicos configuran da organización permitiralles recoñecer e lembrar o seu mérito e a validez dos seus servizos e produtos, marcando as diferencias con outras organizacións da competencia, e reducindo as limitacións das circunstancias conxunturais. De aquí, o valor e a importancia da imaxe.

O significado da imaxe para proxectar ao exterior a personalidade e as actuacións dunha empresa ou organización de forma distinguida e así adquirir notoriedade entre os seus públicos, tamén os pon de relevo Fernando Martín Martín cando ao centrarse na dirección de comunicación divulga:

A Imaxe corporativa/institucional é algo non palpable que se transmite, e que serve para que unha determinada organización, do ámbito que sexa, comunique por medio da súa correspondente Dirección de Comunicación, a súa cultura corporativa institucional e cree unha concreta marca, logotipo ou identidade, que lle fará, a partir dese momento, ser coñecida, admirada, consultada, utilizada e tida en conta, pola sociedade á que se dirixe ou quere dirixirse, xa que sen esa Imaxe ou recoñecemento das súas actividades, produtos e servizos, non chegaría a ser coñecida nunca ningunha organización.⁶⁴⁶

Neste contexto, Lucas Marín⁶⁴⁷ conecta a súa visión global da comunicación externa coa identidade, en canto proceso social progresivo, de elaboración constante, chegando á conclusión de que a imaxe corporativa é a expresión pública da identidade, elemento sobre o que actúa a comunicación para facela máis perceptible e admisible ao conseguir unha imaxe planificada. O profesor Marín representa esta dedución nunha fórmula na que a suma de identidade e comunicación son iguais á imaxe.

De maneira semellante, Carrascosa enlaza identidade e imaxe na meta da actividade comunicativa, percorrendo un camiño interno no que se conxugan os valores esenciais da empresa cos seus elementos identitarios que

⁶⁴⁴ CAPRIOTTI, P.: Op. cit., p. 10.

⁶⁴⁵ *Ibíd.*, pp. 10-11.

⁶⁴⁶ MARTÍN MARTÍN, F.: Op. cit., p. 229.

⁶⁴⁷ LUCAS MARÍN, A.: Op. cit., pp. 212-213.

conforman a imaxe exterior que se reflicte. O comunicólogo explica que un dos eixes da tarefa comunicativa é:

A interiorización da imaxe, é dicir, de toda esa cultura interior propia que singulariza a personalidade da empresa ou institución facilitando, desde dentro cara afora e non á inversa, ese perfil claro de percepción que denominamos identidade corporativa. Ese exercicio de fundamento interiorizado da imaxe é o único soporte previo e contraste válido da imaxe se a empresa ou institución non quere encontrarse, como Alicia, atrapada detrás do espello.⁶⁴⁸

A ecuación identidade, imaxe, comunicación axuda a despexala o doutor en Ciencias da Comunicación Paul Capriotti ao poñer sobre a mesa a relevancia de dar conta dos elementos distintivos, que diferencian a unha organización, facéndoa única. Neste sentido, rexistra:

Comunicar, a nivel de imaxe corporativa, significa comunicar a identidade e a diferenza. A comunicación é a única forma de que os públicos coñezan as nosas características e as nosas diferenzas coa competencia. Se non comunicamos a diferenza, non hai diferenza. É dicir, a comunicación adopta unha perspectiva claramente diferenciadora, que nos permita lograr a aceptación, a confianza, a referencia e a preferencia dos públicos da organización.⁶⁴⁹

Sobre esas peculiaridades da imaxe dunha organización, que permiten que os públicos a recoñezan como tal, maniféstanse Sabés e Verón ao describir que no proceso de xeración da imaxe organizacional “o obxectivo será que o público recoñeza a institución, saiba que fai e como o fai, que sexamos percibidos de forma diferente aos demais, que esta percepción se manteña mo tempo, e que gañemos en credibilidade”⁶⁵⁰. Estes autores poñen o acento nos tres elementos esenciais da imaxe: que posúa un distintivo propio, que sexa perdurable e que incremente o seu crédito e aceptación.

⁶⁴⁸ CARRASCOSA, J. L.: Op. cit., p. 30. “Para o autor, (1992:227) “a identidade corporativa é o cruce deses dous universos, comunicación interna-comunicación externa, nos que se desenvolve a cultura, a identidade da empresa e a súa proxección en imaxe”.

⁶⁴⁹ CAPRIOTTI, P.: Op. cit., p. 213.

⁶⁵⁰ SABÉS TURMO, F. e VERÓN LASSA, J. J.: Op. cit., p. 37.

En afinidade con valores identificativos, que permiten recoñecer de forma diferenciada e característica a unha organización, amósanse Tomás Álvarez e Mercedes Caballero, que rotulan:

No mercado da comunicación, cada institución ou persoa necesita definirse fronte aos competidores, non só polos produtos, senón por outro elemento de identidade: a súa vocación. No mercado dos produtos, a empresa presentaba as súas marcas; no mercado global da imaxe, a empresa presenta un proxecto, unha ética que guía o seu destino. A empresa adquire una especie de tarxeta de visita na que sintetiza a súa misión.⁶⁵¹

Neste ámbito das singularidades de imaxe, que fan posible que unha organización despunte, predomine, compita a nivel produtivo e se manteña na sociedade, sitúase o profesor Martín Martín, que subscribe:

(...) a Dirección de Comunicación debe saber en cada momento a importancia que ten a Imaxe da súa empresa ou institución, para así acceder a desenvolver a que xa ten, por medio de novas accións de comunicación, internas e externas, ou polo contrario formularse o cambiar e crear unha nova que lle permita gañar maior prestixio e cota de mercado, conseguindo en ambos casos, diferenciarse da súa competencia, por medio da eficacia da súa xestión e rendibilización, colocando ou posicionando a súa organización, así como as súas actividades, produtos e servizos, por encima do resto dos demais.⁶⁵²

Na cuestión de transmitir as peculiaridades distintivas dunha organización, nun proceso desde o interior ao exterior, no que os trazos distintivos da personalidade que se transmiten na imaxe son factores de competitividade, tamén coincide Carrascosa. Sobre este punto, resalta que nunha organización a comunicación da identidade corporativa posibilita “mirar máis ao ESPELLO que a VENTÁ. Mirar cara dentro para aquilatar mellor a proxección da SÚA idea. É esta concepción da identidade corporativa a que permite ‘interiorizar’ a imaxe, factor clave da diferenciación, da competitividade e do éxito no entorno económico dos nosos días”⁶⁵³.

⁶⁵¹ ÁLVAREZ DOMÍNGUEZ, T. e CABALLERO HUESO, M.: Op. cit., p. 48.

⁶⁵² MARTÍN MARTÍN, F.: Op. cit., pp. 229-230.

⁶⁵³ CARRASCOSA, J. L.: Op. cit., p. 224. O comunicólogo (1999:227) considera que “a identidade corporativa debe impregnar todos os medios a través dos cales a empresa se presenta e é percibida”.

Neste escenario, cobran especial interese as teses de Justo Villafañe⁶⁵⁴, que avoga pola xestión global da imaxe corporativa, integrando o sistema débil e o sistema forte, ou o que é o mesmo, os activos intanxibles e os empresarias, para lograr unha imaxe positiva e competitiva. A modo de síntese, Villafañe subliña que “a xestión estratéxica da Imaxe significa entender a Imaxe pública da empresa como un novo vector de competitividade”⁶⁵⁵.

Afondando na noción de imaxe, xa anotamos anteriormente que Joan Costa advertía que non se debe idolatrar este factor nin moito menos reduci-lo a un espellismo. Pero, doutra banda, tal e como resalta o propio Costa, hai que ter presente que ten un papel crucial desde o momento en que se trata dunha percepción que se concibe no cerebro das persoas. “As imaxes públicas están no público, nas súas cabezas, e non nas empresas nin nos media, aínda que estes sexan os seus emisores e difusores”⁶⁵⁶, pon de relevo o autor, que enraíza este argumento coa “Acción” das organizacións. É dicir, coa forza que produce, que xera a realidade que a audiencia observa e sente. Deste xeito, o Profesor refírese á “acción real que se manifesta no quefacer diario, nos feitos, e á acción comunicacional – non menos real, que se exerce coas mensaxes, (...) así como, desde o punto de vista do público, á acción informacional, semiótica, simbólica e experiencial na formación da Imaxe, tomando como referencia a empresa”⁶⁵⁷.

Esta liña séguela Núria Saló⁶⁵⁸, que explica que a engrenaxe da imaxe está configurada pola identidade (“quen son”); pola acción (“que fago”); por “como o fago” e, por “como o comunico”. Segundo anota a autora, “lonxe de ser un elemento illado, a imaxe constitúe un dos elementos clave da

⁶⁵⁴ VILLAFANE, J.: *Imagen Positiva. Gestión estratégica...*, op. cit., pp. 36 e 38.

⁶⁵⁵ *Ibíd.*, p. 38.

⁶⁵⁶ COSTA, J.: *Imagen pública...*, op. cit., (solapa contraportada).

⁶⁵⁷ *Ibíd.*, p. 161.

⁶⁵⁸ SALÓ, N.: Op. cit., pp. 64-65. A Doutora (2005:65) sostén que “na imaxe interveñen elementos visuais que deben reflectir o estilo e a cultura de empresa e definir as características da imaxe”.

estratexia da empresa e da estratexia de comunicación. (...). A imaxe supón o recoñecemento da comunicación que asume a relación entre a estratexia e as diferentes formas de expresión da empresa”⁶⁵⁹.

Tamén Capriotti se suma a esta argumentación de dar a coñecer ás audiencias a nosa forma de ser, de actuar e de interpretar, porque entende que nun programa xeral de imaxe corporativa é esencial trasladar aos destinatarios o que o autor denomina “perfil de identificación corporativa”. E dicir, trátase de comunicar aos públicos, a través da imaxe, “quen somos, que facemos e como o facemos na organización, de forma diferente ás demais organizacións do sector”⁶⁶⁰.

Este docente e investigador tamén sitúa a configuración da imaxe na mente dos individuos. Neste sentido explica:

(...) a imaxe corporativa é unha estrutura mental que posúen os públicos acerca dunha organización. Esa estrutura mental está formada por un conxunto de atributos, os cales, o ser avaliados e valorados dunha determinada forma polos públicos, conforman a imaxe corporativa dunha entidade. Temos que remarcar, tamén que cada público terá uns atributos propios de imaxe corporativa, en función da súa relación e dos seus intereses coa organización.⁶⁶¹

Tendo en conta a relevancia dos públicos, en cuxo intelecto se percibe, se adereza e se elabora a imaxe, compre salientar unha idea de Carrascosa, que sinala, que para unha organización, unha da premisa comunicativa debe ser que “se considere a si mesma unha PERSOA e, a súa vez, considere PERSONAS, a cada un dos públicos obxectivos ou escenarios a que se dirixe ou nos que é percibida”⁶⁶².

Evidenciamos como os individuos incorren na edificación da imaxe da organización mediante a súa percepción e lectura dos feitos. Neste marco,

⁶⁵⁹ *Ibíd.*, pp. 64-65. Neste contexto, a autora (2005:65) refírese á marca, que “constitúe unha síntese material da identidade corporativa e constitúe un símbolo distintivo que acredita á empresa”.

⁶⁶⁰ CAPRIOTTI, P.: *Op. cit.*, p. 213.

⁶⁶¹ *Ibíd.*, p. 183.

⁶⁶² CARRASCOSA, J. L.: *Op. cit.*, p. 30.

recollemos una manifestación de Núria Saló, para quen “a creación de imaxe é un proceso que consiste en suscitar unha representación favorable a partir de elementos reais e reverter no ámbito dos valores sociais, psicolóxicos ou culturais nos que se implican os diferentes públicos”⁶⁶³.

Comprobamos que no cerebro das persoas procésanse todos os elementos que compoñen a imaxe dunha organización. Entre eles, Núria Saló vén de mencionar os anímicos. Sobre os factores emocionais delibera tamén Capriotti, cando establece:

(...) a imaxe corporativa considerada como unha estrutura mental cognitiva, estaría formada por un conxunto de atributos significativos. (...). Nesa estrutura de crenzas podemos encontrar elementos cognitivos (...) e tamén elementos afectivos (...). Esas dúas estruturas (cognitivas e afectivas) encóntranse intimamente ligadas, e inflúen unhas sobre outras.⁶⁶⁴

En consecuencia, o Doutor⁶⁶⁵ salienta que os estudos sobre a imaxe corporativa non deben deterse na identificación dos “atributos”, se non que deben abarcar a análise dos vínculos, das “asociacións afectivas”, que establecen as persoas cunha determinada organización.

Tras este relatorio, podemos afirmar que resulta, pois, esencial para calquera organización velar pola súa imaxe, xestionala, porque constitúe un elemento nuclear da súa existencia e realidade. Deixala á deriva só implica perigos e inseguridades. Así o entende Cerrolaza Nestares, que aplicando a reflexión ao eido das empresas, apunta: “toda empresa por definición, é un ente social e económico, e está inmersa nunha sociedade que a xulga. A comunicación existe sempre con independencia ou non dos desexos e actitudes de quen as dirixen. A imaxe sempre se establece, desentenderse dela, só conduce a multiplicar os riscos empresariais”⁶⁶⁶.

⁶⁶³ SALÓ, N.: Op. cit., p. 64.

⁶⁶⁴ CAPRIOTTI, P.: Op. cit., pp. 56-57. Para o teórico, (1992:11) o “espazo gañado na mente das persoas é a imaxe da empresa ou dos seus produtos. Se estamos na mente dos público, existimos, e se non, non existimos”.

⁶⁶⁵ *Ibíd.*, p. 57.

⁶⁶⁶ CERROLAZA NESTARES, B.: Op. cit., p. 406.

Finalmente, facémonos eco dunha explicación de Vázquez Burgos ao redor da responsabilidade da imaxe organizacional, que se sole achacar aos programas de comunicación, e que sen embargo o autor estende a toda a organización. Aquí, Burgos aclara que, “aínda que un só departamento se ocupe da imaxe, é importante ter claro que o conxunto da entidade é responsable de mantela e melloralala”⁶⁶⁷.

4.4.1 Unha estrutura globalizada con variables de incidencia: os feitos, os públicos, o discurso e a estratexia

Na análise que vimos realizando, con diversas valoracións de argumentos, podemos representar a comunicación externa dunha organización como un átomo, cuxo núcleo corresponde á imaxe, impregnada polos valores e a cultura, que emanan da interacción entre individuos, xerando identidade organizacional. O electróns que xiran na súa órbita, como fenómenos de incidencia, serían as percepcións e as vivencias dos públicos; os feitos ou actos; o que a organización manifesta ou representa, as súas mensaxes, símbolos e signos; as estratexias e os soportes comunicativos. E todo isto baixo un enfoque global, planificado e coherente da xestión comunicativa organizacional. Así se desprende das explicacións de Joan Costa⁶⁶⁸, que analiza o que denomina “xenética da imaxe” da empresa, centrándose no valor da “acción”, como enerxía que xesta e impulsa esa imaxe, esa “realidade”.

O comunicólogo debuxa un diagrama no que os actos e as mensaxes, nunha organización, empresa ou institución, son os elementos que transportan a acción e por derivación a imaxe pública. Neste clima, Costa prevén:

⁶⁶⁷ VÁZQUEZ BURGOS, M. A.: Op. cit., p. 85.

⁶⁶⁸ COSTA, J.: *Imagen pública...*, op. cit., pp. 159-173, 200-206, 253-255 e 264-265. Neste marco, o Catedrático (1992:176) subliña: “Facer e Comunicar, as dúas grandes formas da Acción”.

(...) o que a empresa decide facer, non sempre é o que realmente fai, nin o que aparenta facer. E o que a empresa di que fai non sempre corresponde ao que da entender que fai, nin ao que efectivamente fai. (...) Tanto na acción realizadora como na acción comunicativa —e entre ambas— existe sempre o aleatorio, o imprevisto ou o imprevisible, o involuntario, o fortuíto. E 'o aleatorio' é un material casual, xerador de imaxe, tanto como o sexa o planificado, o feito impecablemente e o comunicado conscientemente. Hai que contar con todo esto.⁶⁶⁹

A ante este panorama, Saló expón unha visión parecida, poñendo o acento nos actos das empresas, como factores nucleares da conformación da súa imaxe. Deste xeito, Saló afirma:

Hai que ter en conta que a empresa, a través das súas accións, transmite inevitablemente uns códigos e unha imaxe que permiten as persoas formular a súa opinión sobre dita empresa. De aí a importancia que ten para a empresa o control dos espazos de comunicación, entendidos como os medios de que dispón para poder incidir na opinión pública (...).⁶⁷⁰

Neste punto, volvemos sobre as teses de Costa⁶⁷¹ que significa o papel vital dos públicos nesa acción dinamizadora que determina a imaxe pública sustentada pola calidade e a personalidade, tanto nas formas de xestión, como nas modalidades comunicativas. Para o comunicólogo é esencial que a imaxe se examine desde o punto de vista das diferentes tipoloxías de públicos, un elemento que trazamos como substancial ao situar na mente dos individuos a construción da imaxe. Incide nesta idea da imaxe que o público percibe no intelecto como un significado en constante transformación e que adquire un carácter global, representativo da empresa no ámbito social no que actúa. Neste sentido, asevera:

É no público onde está a imaxe, desde onde se interpreta todo o anterior, e desde onde se experimentan, a través dos feitos, as contradicións entre o facer e o dicir. O que a empresa fai e o que di confúndese e fúndese no público como unha actuación única e como un discurso único (ou mellor, na liña predominante de asociación neste discurso, que é a 'media significativa' do mesmo. Velaquí o traballo da mente: a integración esquematizada, que é obra de cada individuo. Ela constitúe a globalidade significativa deste discurso sempre en transo de facerse que é o devir da imaxe. E esta globalidade significativa é para o público a conduta global da empresa, o sexa, o xerme e o sustento da súa imaxe pública.⁶⁷²

⁶⁶⁹ *Ibíd.*, p. 165.

⁶⁷⁰ SALÓ, N.: *Op. cit.*, p. 66.

⁶⁷¹ COSTA, J.: *Imagen pública...*, *op. cit.*, pp. 159-170 e 264-268.

⁶⁷² *Ibíd.*, pp. 167-168.

No horizonte dos públicos, tamén se inscriben coñecementos de Paul Capriotti, ao definir “á imaxe corporativa, como a estrutura mental dunha organización que se forman os seus públicos, como resultado do procesamento de toda a información relativa á organización”⁶⁷³.

Sobre ese curso cerebral no que a conduta se traduce en acción e esta en imaxe despois da lectura das mensaxes por parte dos públicos insiste Costa, que rexistra que “(...) a conduta da empresa sempre é a conduta subxectivada segundo as percepcións e experiencias de cada un. E a coincidencia estatística destas percepcións individuais na dimensión pública. Por este proceso mental, a conduta global e a imaxe. E para cada un, a súa imaxe é a realidade... e actúa en consecuencia”⁶⁷⁴.

Neste contexto no que a realidade dunha organización é o resultado das interpretacións dos públicos tamén se sitúa o catedrático da Universidade Complutense Jesús Timoteo Álvarez, que tras referirse a teses do propio Costa, pon de relevo “que un feito/realidade é igual a acción máis comunicación e non é tal feito/realidade ata ser percibido polos públicos finais: $F/R = A + C$ ”⁶⁷⁵.

En paralelo con estas argumentacións, sitúanse Fernando Sabés e Juan José Verón, ao subscribir que “a comunicación externa é bidireccional: a que proxecta ao seu público e a reacción deste, que hai que ter sempre presente”⁶⁷⁶, recalcan.

Estamos asistindo o labor fundamental dos públicos na comunicación externa e, por tanto, na determinación da imaxe, perspectiva desde a que Capriotti compón “o modelo de formación de imaxe corporativa” que - segundo explica-, “propón, en certo modo, un desprazamento da importancia

⁶⁷³ CAPRIOTTI, P.: Op. cit., p. 129.

⁶⁷⁴ COSTA, J.: *Imagen pública...*, op. cit., p. 168.

⁶⁷⁵ ÁLVAREZ FERNÁNDEZ, J. T.: *Gestión del poder...*, op. cit., p. 27.

⁶⁷⁶ SABÉS TURMO, F. e VERÓN LASSA, J. J.: Op. cit., p. 35.

do emisor ao destinatario. O sexa, pasariamos da prepotencia do emisor á preponderancia do destinatario”⁶⁷⁷. Para este Doutor en Ciencias da Comunicación, isto permite confirmar que “a imaxe corporativa é un proceso creativo por parte dos públicos. (...). Non é só consecuencia do que faga/non faga ou diga/non diga a organización, senón que implica un proceso creativo autónomo por parte dos públicos, en función dunha interpretación particular dun conxunto moi amplo de informacións”⁶⁷⁸.

Do esquema axiomático que articulamos sobre a comunicación externa xa tenteamos supostos sobre os públicos e a relevancia das súas percepcións e valoracións sobre a acción da organización para fraguar unha imaxe real. Agora vamos descifrar algunha incógnita sobre o discurso e a simbología que unha organización comunica, que entronca coa cuestión da acción, seguindo a exposición de Joan Costa. Para o comunicólogo⁶⁷⁹ a acción comprende os feitos e tamén o que se manifesta, pero lembra que non se refire só á realización de actos e a mensaxes concretos que se comunican, senón tamén aos símbolos que encarnan, ao que representan ou significan.

Nesta conxuntura, Costa sostén que “o termo comunicación lévamos á noción de significado, e este á idea de información. O significado dunha mensaxe transmitida ten o seu vehículo na comunicación. Pero os significados non só están nas mensaxes: tamén nas cousas inertes, os actos das persoas, os obxectos e as observacións que un extrae das cousas”⁶⁸⁰.

Esa liña argumental na que se conxugan actos, informacións e significados tamén a explora Núria Saló, que subliña que “os valores e mensaxes da comunicación formal deben corresponderse na práctica cos feitos e coa

⁶⁷⁷ CAPRIOTTI, P.: Op. cit., p. 129. Para o Doutor, (1999:130) “desde unha perspectiva do proceso comunicativo, a imaxe corporativa sería un proceso construtivo de recepción (no destinatario), e non de emisión (no emisor)”.

⁶⁷⁸ *Ibídem*, p. 130.

⁶⁷⁹ COSTA, J.: *Imagen pública...*, op. cit., p. 200.

⁶⁸⁰ *Ibídem*.

confianza. A información permite acceder ao coñecemento completo da realidade que é representada pola imaxe”⁶⁸¹.

Escrutando este tema recollemos outro pensamento que contempla Costa, que vincula a información coa absorción dos significados. Así se deduce cando secunda:

A mensaxe, o sentido, o contido dunha comunicación voluntaria, ou dunha serie de actos involuntarios, contén unha certa información, ou un discurso, un conxunto articulado de informacións. A información é diferente de extraer significados ás cousas, mais ben é recibir significados. Información ten o sentido de novidade, de noticia (por exemplo, xornalística), de algo non sabido ou non coñecido ata ese momento. É o contrario de redundancia, do xa sabido, do xa visto. (...). Implicitamente, toda información, xa sexa comunicada ou inferida a través de indicadores significativos, é o rexistro dalgún significado.⁶⁸²

Completamos este raciocinio cunha idea de Saló. Para esta autora, a información tamén é necesaria para o desenvolvemento harmónico das empresas “a información é unha condición necesaria para a comunicación na empresa. A comunicación implica diálogo, interactividade, para reducir a incerteza, aportando precisión”⁶⁸³.

Ao fío destas reflexións, acudimos a un razoamento de Miguel Ángel Vázquez Burgos, que considera relevante a circulación da información para lograr unha visión favorable da organización. Así, fala da “xeración ou mantemento da imaxe positiva da entidade de que se trate mediante a transferencia de información”⁶⁸⁴.

A maneira de resumo, reflectimos outro xuízo de Joan Costa, que asegura que “en termos dinámicos, o mecanismo interactivo fundamental da formación da imaxe pública é un mecanismo que ten a súa base no paradigma do coñecemento interactivo, que é dobre é alternante: un

⁶⁸¹ SALÓ, N.: Op. cit., p. 62.

⁶⁸² COSTA, J.: *Imagen pública...*, op. cit., pp. 201-202 e 203.

⁶⁸³ SALÓ, N.: Op. cit., p. 63.

⁶⁸⁴ VÁZQUEZ BURGOS, M. A.: Op. cit., p. 84.

mecanismo de indución por parte da empresa cara o público, e de dedución por parte do público cara a empresa”⁶⁸⁵.

Neste apartado da comunicación externa, na que abordamos o tema medular da imaxe que configura e proxecta a organización, onde interactúan e se interrelacionan diversos factores, como a actuación da entidade, as mensaxes que comunica, o que simbolizan e significan esas informacións, como consecuencia das interpretacións dos públicos, hai que facer fincapé no entorno, como unha variable que condiciona o comportamento e o discurso da organización, a súa imaxe ou estampa social. Nesta vertente, sitúase Capriotti⁶⁸⁶, que alude a factores que determinan a imaxe, como as informacións que proveñen do “entorno xeral”.

Tamén Lucas Marín⁶⁸⁷ sostén que existe unha influencia de factores externos, como a información que provén do exterior da organización. Neste sentido, sinala o “entorno relevante”, como aquel que ten maior grao de incidencia na organización e que se caracteriza por unha “volatibilidade” cada vez maior.

Para Lucas Marín, os contornos relevantes da organización son climas, conxunturas, dos que a organización extrae información.

Os membros interpretan as mensaxes do exterior para obter información acerca das condicións que lle rodean. (...) O entorno tamén é unha saída básica par as mensaxes dos membros da organización. (...). En definitiva, as organizacións e os seus contornos están conectados por fluxos de mensaxes que proporcionan a ambos información relevante.⁶⁸⁸

De forma parecida, Joan Costa⁶⁸⁹ aborda as relacións da empresa co entorno ou “medio ambiente”. O autor describe que se trata dunha interacción, que supón unha “experiencia medioambiental”, que exerce influencia sobre os suxeitos. O comunicólogo esmiúza que o “entorno físico”,

⁶⁸⁵ COSTA, J.: *Imagen pública...*, op. cit., p. 203.

⁶⁸⁶ CAPRIOTTI, P.: Op. cit., p. 130.

⁶⁸⁷ LUCAS MARÍN, A.: Op. cit, pp. 199-200 e 203.

⁶⁸⁸ *Ibíd.*, p. 200.

⁶⁸⁹ COSTA, J.: *Imagen pública...*, op. cit., p. 198.

o ambiente, envolve aos individuos, que constatan diversas sensacións, percepcións e significados. Estes compoñen un “valor engadido”, onde para o público o importante é o valor ‘experimentado’ e non o feito de que sexa un ‘engadido’, porque non o percibe como tal”⁶⁹⁰, matiza Costa.

No diagrama sobre a comunicación externa desde o piar da imaxe da organización, cómpre facer referencia ao elemento da estratexia. Trátase da acción planificada, que se pon en marcha e que se canaliza a través dos soportes de comunicación. Con respecto a este tema, Núria Saló comenta que “a definición da imaxe que compón a marca da empresa debe concretarse en programas, accións precisas, metodoloxía e audiencias”⁶⁹¹.

Pola súa banda, Costa⁶⁹² concibe a estratexia, ao igual que a comunicación, como unha modalidade de acción, que se acomete globalmente desde “dentro” da organización, xa que implica a toma de decisións e a planificación de programas. Trátase de proxectos, de formulacións xerais preparadas, de orientacións sistematizadas, dos que o público non se decata. Anota que existe unha posibilidade de que o público observe estratexias “nas accións e nas declaracións da empresa”, pero como un modo de comportarse ou proceder, como unha “conduta”, porque o público constata, decátase, de feitos e mensaxes, subliña Costa, para advertir que non se pode esquecer que “toda estratexia está para ser realizada (e non só comunicada), e no paso da decisión á acción, moitas estratexias fracasan, o que indica que o que fallou foi a acción. E é por isto polo que reivindicamos o seu papel esencial na xénese da imaxe”⁶⁹³.

Ao analizar o tema da imaxe, do rostro corporativo, organizacional, empresarial ou institucional temos que ter presente outro cariz importante, como é o da notoriedade, entendida por Capriotti como “o grado de

⁶⁹⁰ *Ibíd.*, pp. 198-199.

⁶⁹¹ SALÓ, N.: *Op. cit.*, p. 65.

⁶⁹² COSTA, J.: *Imagen pública...*, *op. cit.*, p. 168.

⁶⁹³ *Ibíd.*

coñecemento que teñen os públicos acerca dunha organización”⁶⁹⁴. Este Doutor en Ciencias da Comunicación da Autónoma de Barcelona fai fincapé en que “se non hai notoriedade non hai imaxe. É dicir, os públicos non poden ter unha imaxe dunha organización (a favor ou en contra) se non a coñecen (se non saben que existe ou non saben que fai)”⁶⁹⁵.

A notoriedade, como elemento que outorga recoñecemento e prestixio social a unha organización, tamén é argumentada por Joan Costa. Segundo sinala Costa, a notoriedade implica “a vontade de ‘consideración’, de modo que a empresa goce dunha credibilidade e respecto xeneralizados. ‘Notoriedade e notabilidade’ son as dimensións cuantitativa e cualitativa da imaxe, as dúas caras da mesma moeda”⁶⁹⁶.

Neste contexto, é imprescindible poñer sobre a mesa unha cuestión máis, como é a da reputación, que non é outra cousa que o alicerce, a cimentación da imaxe. Trátase dun termo que analiza o catedrático da Universidade Complutense, Justo Villafañe, que establece que “a reputación ten a súa orixe na realidade da empresa e, máis concretamente, na súa historia, na credibilidade do proxecto empresarial vixente e na aliñación da súa cultura corporativa con ese proxecto”⁶⁹⁷.

En síntese, para o Catedrático “a reputación é a cristalización da imaxe corporativa dunha identidade cando esta é o resultado dun comportamento corporativo excelente, mantido ao longo do tempo, que lle confire un carácter estrutural ante os seus stakeholders estratéxicos”⁶⁹⁸.

⁶⁹⁴ CAPRIOTTI, P.: Op. cit., p. 180.

⁶⁹⁵ *Ibíd.*

⁶⁹⁶ COSTA, J.: *Imagen pública...*, op. cit., p. 249.

⁶⁹⁷ VILLAFANE, J. (2008): *La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas*, Madrid, Pirámide, p. 30. O Catedrático (2008:23-29) esgrime que a reputación ten a súa base no rendemento económico e no comportamento comprometido e congruente, que identifican á empresa, consolidando a imaxe corporativa que proxecta entre os públicos.

⁶⁹⁸ *Ibíd.*, pp. 31-32.

A maneira de sinopse vamos plasmar uns razoamentos sobre o valor da imaxe organizacional. O primeiro é de Joan Costa, que considera que o relevante é a imaxe global firme, constante e duradeira. O teórico argumenta así: “O finalmente significativo para o público non son pois, os actos, as mensaxes e os significados puntuais, parciais, ocasionais –aínda que todos eles inciden na formación e a consolidación da imaxe-, senón un supra-significado global que é o coeficiente de estabilidade da imaxe”⁶⁹⁹.

Tamén Paul Capriotti amosa unha reflexión interesante ao defender que a imaxe corporativa non é propiedade do emisor, é dicir, da organización, senón dos públicos que a reciben, a descifran e a representan. O autor considera “a imaxe corporativa como unha propiedade do destinatario (os públicos), xa que se forma como un proceso autónomo de interpretación da información que lle chega e do que dispón, en relación cunha organización”⁷⁰⁰.

Como desenlace, retomamos a obra de Costa⁷⁰¹, para quen a imaxe forma parte do ser da organización, non como un sinal fugaz, senón de forma sólida e constante, pero tamén mutable, como un perfil evolutivo. Desde un enfoque fenomenolóxico, interpreta a imaxe pública como un conxunto interactivo, no que concorren as enerxías das accións, dos discursos, das representacións, dos significados e das interpretacións dos públicos.

Ao referirse á vocación estratéxica da imaxe, Joan Costa rexistra:

(...) é claramente institucional, ou mellor constitucional ou constitutiva da propia empresa –e non accidental-, é fundamental e duradeira. É, por tanto, a constancia dos trazos básicos dunha cultura e dunha identidade fundadoras, o que fai a continuidade da imaxe fronte ás continxencias. Que non é unha continuidade estática e repetitiva, senón unha continuidade dinámica, viva e, por iso mesmo, chea de potencialidades⁷⁰².

⁶⁹⁹ COSTA, J.: *Imagen pública...*, op. cit., p. 206.

⁷⁰⁰ CAPRIOTTI, P.: Op. cit., p. 180.

⁷⁰¹ COSTA, J.: *Imagen pública...*, op. cit., pp. 33, 46, 172 e 204.

⁷⁰² *Ibíd.*, p. 204.

Temos pois a comunicación externa como unha expresión da imaxe organizacional, determinada por fenómenos reais e tamén inmateriais, onde se internan as inferencias dos receptores coas súas percepcións e deducións. Asemade, na trazo da imaxe, tamén interactúan e se interrelacionan as mensaxes e os seus significados; as accións; o entorno ou a estratexia da organización. Fixemos unha formulación xenérica desta representación mental, interactiva, global e dinámica, onde recaen as sinerxías dos activos tanxibles e dos intanxibles para conformar e proxectar unha imaxe positiva da organización na realidade na que vive.

Por operatividade descritiva, detallaremos outros aspectos en epígrafes separados. Trátase de cuestións como as relacións cos medios; o alcance dos públicos; o plan de comunicación ou os instrumentos para transmitir información aos medios, co obxectivo de difundir e consolidar unha imaxe favorable da organización, institución ou empresa, no ámbito social no que se desenvolve.

Como subliña Begoña Cerrolaza Nestares, procúrase “proporcionar á organización económico-social unha auténtica filosofía do bo facer. Intentar que todos os niveis e a través de todos os medios, se obteña unha actitude eficaz e operativa cara todos os públicos”⁷⁰³.

4.5 Os públicos: as interaccións baseadas no vínculo

Toda organización ten que contar coa aceptación dos públicos para un desenvolvemento axeitado e óptimo, de aquí a transcendencia que ten na xestión comunicativa o coñecemento, a identificación destes públicos. A transferencia de información, establecendo un diálogo, unha interrelación, que vincula aos públicos coa organización e permite caracterizalos e clasificalos, para así lograr unha imaxe favorable e notoria da organización

⁷⁰³ CERROLAZA NESTARES, B.: Op. cit., p. 406.

no entorno social, constitúen as variables dunha interacción estratéxica efectiva cos públicos, asunto sobre o que abundaremos nesta sección.

Autores como Fernando Sabés e José Juan Verón subliñan a importancia dos públicos no proceso comunicativo organizacional. Consideran que “é necesario definir e coñecer aos públicos aos que se quere transmitir cada unha das informacións. Asemade, resultará interesante coñecer a quen se dirixen as mensaxes para, con posterioridade, valorar a incidencia que tivo esta comunicación e poder reformularse aqueles aspectos que non saíran ben”⁷⁰⁴, matizan.

De maneira semellante exprésase o doutor Paul Capriotti, que considera como públicos dunha organización a “todos os grupos de persoas que teñen algún tipo de interese similar entre eles con respecto a unha organización, e que poden afectar o funcionamento ou o logro dos obxectivos da compañía”⁷⁰⁵.

José María La Porte refírese ao público como “aquele grupo homoxéneo de persoas co cal unha organización se relaciona no desenvolvemento da súa actividade”⁷⁰⁶.

A pesar de ser un elemento vital na acción comunicativa, Capriotti⁷⁰⁷ sinala que non se realizaron estudos minuciosos nin completos sobre a relevancia dos públicos e que os que se fixeron estiveron máis atentos aos “efectos” e aos “resultados” que ao “proceso de formación dos públicos e como estes ‘consumen’ as mensaxes”⁷⁰⁸. Neste sentido, asegura que é fundamental investigar polo miúdo, de forma exhaustiva, como se constitúen

⁷⁰⁴ SABÉS TURMO, F. e VERÓN LASSA, J. J.: Op. cit., p. 14.

⁷⁰⁵ CAPRIOTTI, P.: Op. cit., p. 171.

⁷⁰⁶ LA PORTE, J. M. (2009): “El plan de comunicación: la estrategia en movimiento”, en MORA, J. M. (Editor) (2009): *10 ensayos de comunicación institucional*, Barañáin (Navarra), Ediciones Universidad de Navarra (EUNSA), p. 102.

⁷⁰⁷ CAPRIOTTI, P.: Op. cit., p. 35.

⁷⁰⁸ *Ibíd.*

os públicos, as súas razóns, motivos e estímulos, porque é neles onde se fragua, configura e arraiga a imaxe da organización. Remarca Capriotti:

Para poder realizar unha actuación efectiva sobre os públicos da organización por medio da comunicación corporativa é prioritario investigar como se forman os públicos, o cal nos permitirá coñecer como se relacionarán e actuarán coa organización, así como os resortes básicos sobre os que organizan a recepción e interpretación da información. De aí que a nosa perspectiva se centre nunha orientación cara os públicos, xa que son eles quen procesan a información sobre a empresa e se forman a imaxe da mesma.⁷⁰⁹

Continuamos este relato sobre os públicos cunha alegación de Kenneth D. Makovsky, que versa así: “Gústelle ou non a algúns dirixentes, a súa organización está inmersa nun gran diálogo con moitos públicos. E algúns destes públicos xorden de hoxe para mañá. Que se trate dun diálogo de xordos ou dun diálogo construtivo entre ambas partes depende de como se manexe”⁷¹⁰, subscribe o autor neste enunciado, no que comprobamos que o diálogo eficaz cos públicos é indispensable para unha organización.

Desde a súa óptica de estudo, situándose na base epistemolóxica, o doutor Jordi Xifra⁷¹¹ manifesta que os públicos situáronse desde hai longo tempo no punto de mira das planificacións comunicativas. Anota que, a pesar de que as diversas teorías foron evolucionando cara enfoques novos, os públicos seguen representando un factor primordial da xestión da comunicación nas organizacións. Deste xeito, o Profesor faise eco da visión de Grunig e Hunt, mais Stamm, para resaltar a ligazón, o vínculo, que relaciona, que une, aos públicos, como receptores, coas organizacións, emisores.

Neste curso doutrinal e baseándose en teses de autores como Lazarsfeld, Berelson ou Gaudet, Xifra rexistra que “o individuo participa en moitos

⁷⁰⁹ Ib., pp. 35-36.

⁷¹⁰ MAKOVSKY, K. D. (2001): “El poder de la comunicación: La comunicación estratégica”, en PÉREZ GONZÁLEZ, R. A. (coord.) (2001): *Estrategias de Comunicación*, Barcelona, Ariel Comunicación, p. 468.

⁷¹¹ XIFRA, J.: *Teoría y estructura de...*, op. cit., pp. 163 e 165-166.

grupos, formais e informais, e interactúa con diferentes persoas xerando influencias recíprocas”⁷¹².

Outro profesor que repasa a filosofía dos públicos é Antonio Noguero⁷¹³, que sinala a Platón como pioneiro á hora de establecer a diferenza entre a noción de “público” e “privado”. Noguero explica que co paso do tempo os postulados sobre os público sucedéronse lentamente e con escaso arraigo, ata que nos séculos XVII e XVIII se produce un salto substancial co establecemento dos conceptos “público”, “o público” e “opinión pública”. A continuación, o Profesor introdúcese na psicoloxía social, empapándose de ideas de diversos teóricos, como Tarde, para poñer de relevo aspectos como a conciencia colectiva, unha “opinión” que comparte un determinado público e que o caracteriza. Para Noguero, este pensamento común, que une, é o elemento esencial dos públicos, onde tamén subliña a súa clasificación e diferenciación.

Neste contexto, cómpre sinalar unha apreciación de Capriotti⁷¹⁴ sobre a utilización do termo públicos en vez de público, que significou un “cambio” transcendental na concepción e desenvolvemento dos públicos.

(...) pasouse da idea de receptores (todas aquelas persoas capaces de recibir a información) á idea de destinatarios (aqueles aos que vai dirixida a mensaxe, que posúen unhas características específicas). Pasouse de todos a algúns. Recoñeceuse que as persoas que pertencen aos diferentes públicos teñen unhas características diferenciais e intereses diversos e que, polo tanto, poden interpretar de maneira diferente unha mesma información.⁷¹⁵

Observamos como a definición dos trazos distintivos, que identifican os diferentes públicos dunha organización, é esencial na xestión dun programa de comunicación. Eles son os que extraen deducións das mensaxes que reciben da organización, determinando a súa imaxe pública. Esta liña de pensamento escriútaa Núria Saló, que sostén que o deseño dun plan de

⁷¹² *Ibíd.*, p. 164.

⁷¹³ NOGUERO, A.: *Op. cit.*, p. 17-25.

⁷¹⁴ CAPRIOTTI, P.: *Op. cit.*, p. 36.

⁷¹⁵ *Ibíd.*

comunicación implica necesariamente un coñecemento anticipado, exhaustivo e ecuánime da idiosincrasia dos públicos. Así, afirma: “o coñecemento da opinión e da percepción das persoas é fundamental para: orientar a estratexia presente e futura da empresa; axustar a execución das distintas aplicacións de forma regular e estable; deseñar as accións necesarias; e obter información regular a través dos sistemas de avaliación que se establecerán ou regularán”⁷¹⁶.

De forma parecida, maniféstase José Carlos Losada Díaz⁷¹⁷, que sostén que a definición das características dos públicos é un elemento substancial da estratexia comunicativa, porque permite coñecer con anterioridade a “vinculación e os intereses” destes colectivos coa organización.

Precisamente, ese “vínculo” que se establece na relación entre os individuos e a organización é o piar no que se apoia Capriotti⁷¹⁸ para identificar aos públicos. Explica que cada público concreto ten uns “intereses”, unha disposición, unha visión, unha predilección ou un apego determinado e particular, privativo, cunha organización, de acordo coa interacción que establece con ela. De aquí que ese vínculo relacional sexa unha peza esencial na formación dos públicos, aos que Capriotti define como “o conxunto de persoas que ocupan un estatus e desempeñan un rol determinado en relación cunha organización”⁷¹⁹.

Nesta vertente expositiva sitúase Joan Costa⁷²⁰, que desde unha óptica psicosociolóxica, realiza unha análise na que pon de relevo os “nexos” de unión entre os públicos e a organización, fundamentais para deseñar unha tipoloxía sobre dous vectores: os trazos distintivos que os caracterizan, así como a “posición” e “motivación” con respecto á organización, froito das

⁷¹⁶ SALÓ, N.: Op. cit., p. 20.

⁷¹⁷ LOSADA DÍAZ, J. C.: Op. cit., p. 97.

⁷¹⁸ CAPRIOTTI, P.: Op. cit., pp. 36-39.

⁷¹⁹ *Ibíd.*, p. 39.

⁷²⁰ COSTA, J.: *Imagen pública...*, op. cit., pp. 172, 226 e 264-266.

“interconexións” e das “interaccións” que establecen. O comunicólogo considera que os subgrupos de públicos tipificados, que compoñen o grupo xenérico de público, desenvolven un labor medular, porque son eles os que lle outorgan un significado á información da organización de acordo cos seus intereses, mediante as percepcións e interpretacións que realizan no seu cerebro, onde se crea e reside a imaxe. Neste sentido, subliña que “hai que considerar, pois, que o modo en como é vista a imaxe –ou a empresa- en xeral polo Público, é diferente de como é percibida particularmente por ‘cada público’, ou cada ‘grupo’ que é posible tipificar polas súas características que o diferencian dos outros grupos”⁷²¹.

Contemplamos como Costa pon o acento na visión dos públicos, nas constatacións que experimentan e nos criterios que definen e manifestan sobre as mensaxe da organización atendendo as súas predileccións, formándose así diversos grupos coas súas características propias, singulares, que constitúen as “tipoloxías de públicos”, que se emprazan tanto no ámbito interno como externo da organización. Sobre este aspecto detalla Costa: “O público como fenómeno social é el mesmo unha estrutura de subconxuntos sociais diferentes e sucesivamente máis pequenos. Estes subconxuntos sociais localízanse dentro e fora da empresa”⁷²².

Sen embargo, Paul Capriotti observa aos públicos desde un prisma externo, para determinar “cales son os públicos vinculados á organización, cales deles son prioritarios e cales son secundarios, e que características teñen, xa sexa a nivel persoal, grupal ou de consumo e procesamento da información”⁷²³.

Para realizar este análise, Capriotti⁷²⁴ esquematiza tres escalas: a estrutura, as características e a infraestrutura. Con respecto á estrutura,

⁷²¹ *Ibíd.*, p. 264.

⁷²² *Ib.*, p. 266.

⁷²³ CAPRIOTTI, P.: *Op. cit.*, p. 170.

⁷²⁴ *Ibíd.*

cada organización contará cunha armazón propia de públicos, coas súas singularidades típicas, dependendo das súas pretensións e das relacións que manteñan coa organización, en función das que se define a “nube” de públicos que configura a imaxe. Nestas circunstancias, o Doutor sinala que, asemade de detallar a estrutura peculiar de públicos inherente á organización, hai que determinar tamén a infraestrutura de cada público, para concretar por que fontes se informan e cales son as que exercen influencia sobre eles. Finalmente, cómpre especificar os trazos xerais característicos e exclusivos de cada público, o seu “perfil”, para xestionar a imaxe de forma eficiente.

En paralelo con estas argumentacións, oriéntase Losada Díaz⁷²⁵, que designa:

Cada organización conta cun número limitado e identificado de públicos cos que interactúa, aos que se dirixe. Cada un deles recibe diferente información sobre a institución a través dunha distinta combinación de elementos que caracterizan a súa particular relación coa organización, froito da cal vai construíndo a súa imaxe corporativa.

Sobre estes aspectos de identificación e clasificación dos públicos, o profesor La Porte⁷²⁶ matiza que é complicado establecer divisións, porque unha mesma persoa pode formar parte de varias agrupacións. Pero, subliña a importancia de afondar no modelo de relacional que establecen coa institución e de detallar as características particulares de cada público, xa que a través dese coñecemento exhaustivo é como se desenvolven programas comunicativos eficaces.

De forma semellante exprésase Justo Villafaña⁷²⁷, que indica que a catalogación dos públicos é un aspecto empresarial laborioso, variable en función do ideario, pero, sobre todo, fundamental. De aí que avogue pola

⁷²⁵ LOSADA DÍAZ, J. C.: Op. cit., p. 99.

⁷²⁶ LA PORTE, J. M.: “El plan de comunicación: la...”, op. cit., p. 102.

⁷²⁷ VILLAFÁÑE, J.: *Imagen Positiva. Gestión estratégica...*, op. cit., pp. 224-225.

segmentación dos públicos, porque esta especificación está en relación directa coa eficacia da estratexia comunicativa trazada pola empresa.

Neste escenario, Villafañe desprega o seu “mapa de públicos”, sobre o que formula:

Representa o repertorio dos diferentes colectivos cos que a empresa debe comunicarse para executar a súa estratexia de comunicación e imaxe corporativas. É un instrumento dunha gran eficacia porque permite unha definición –cuantitativa e cualitativa- dos públicos obxectivos da compañía e, a través dun sistema de ponderación dun conxunto de variables, indícanos incluso, a través do coeficiente de cada comunicación necesaria (Cn), a cantidade de comunicación que un deses públicos require de acordo á estratexia de imaxe previamente definida”⁷²⁸.

Cómpre salientar a prioridade que se lle outorga á identificación e á tipificación dos públicos, así como á interacción informativa mediante a cal eses públicos configuran as súas representacións e opinións con respecto á organización, erixíndose nun elemento esencial para os obxectivos e, en definitiva, para a imaxe da entidade. Atopámonos ante dous termos, imaxe e públicos, que se converten nas coordenadas do plano comunicativo, esmiuzadas coidadosamente por Costa, que as converte en dous elementos indisolubles, de modo que ao auscultar o tema dos públicos o comunicólogo rotula que “as imaxes son ‘públicas’ porque se implementan nun campo social aberto, un conxunto heteroxéneo de ‘públicos’ (espectadores críticos), e porque as empresas son sistemas abertos ao público, a todos”⁷²⁹, puntualiza o ensaísta.

Segundo relata Costa⁷³⁰, existen dous sistemas abertos: a empresa e o campo social, entre os que se establece una interconexión esencial, unha “interdependencia intrínseca”. A empresa é o eixo “central” dunha “esfera

⁷²⁸ VILLAFañE, J.: *La gestión profesional de...*, op. cit., pp. 118-119.

⁷²⁹ COSTA, J.: *Imagen pública...*, op. cit., p. 266. Este teórico (1992:264-266) parte do estudo operacional do campo social para categorizar aos públicos atendendo a criterios cuantitativos e cualitativos, en concreto, seguindo pautas “psicosociolóxicas, económicas e culturais”, en conformidade coa estratexia da empresa.

⁷³⁰ *Ibíd.*, p. 272.

composta no seu interior por capas sucesivas”, que se corresponden cos públicos internos. A súa vez:

A superficie desta esfera sería a parte porosa, pola que se realizan as influencias e as accións cos públicos externos, a través dos empregados que se relacionan con estes. O Campo Social pode ser considerado así mesmo como un composto de capas sucesivas que envolven á Empresa. A disposición destas capas farase por indicadores de proximidade estratéxica, (...) que se corresponden con criterios institucionais e socioculturais.⁷³¹

Sobre o alcance da clasificación dos públicos para xestión comunicativa empresarial reflexiona Núria Saló, que tamén senta a noción de “mapa de públicos”, ao que define como “un conxunto de persoas definidas por unhas características e intereses comúns que revisten certa homoxeneidade e coas que a empresa quere comunicarse”⁷³².

Evidénciase que para a planificación e desenvolvemento dunha estratexia comunicativa é imprescindible coñecer a morfoloxía dos públicos. Así o entende Saló, que salienta: “(...) é preciso chegar a unha definición e identificación dos destinatarios das accións e das mensaxes (segmentos ou poboación obxectivo)”⁷³³.

Neste marco, Paul Capriotti subliña que se deben enumerar os “públicos-claves” para unha organización. “Aqueles públicos que son considerados como prioritarios porque coa súa acción poden afectar decisivamente o funcionamento e o logro dos obxectivos da organización”⁷³⁴.

Este itinerario expositivo percórreo Joan Costa cando sonda o seu “mapa tipolóxico de públicos”, que se definirá atendendo “ás motivacións, aos estilos de vida, ás capacidades de influencia e aos cadros de valores que son comúns a cada grupo tipolóxico. (...). O criterio que rexe (...) é

⁷³¹ COSTA, J.: *Imagen pública...*, op. cit., pp. 272-273.

⁷³² SALÓ, N.: Op. cit., p. 20.

⁷³³ *Ibíd.*

⁷³⁴ CAPRIOTTI, P.: Op. cit., p. 171.

exactamente a localización do sistema de intereses que en cada caso vincula ou pode vincular cada grupo tipolóxico determinado coa empresa”⁷³⁵.

Para Costa, hai que afondar na clasificación dos públicos, para que sexa o máis “completa” e “exhaustiva” posible, respondendo aos seguintes “parámetros”: “a) os obxectivos e as estratexias da empresa en función de cada público; b) reciprocamente, os sistemas de intereses que motivan, ou poden motivar, a cada grupo cara a empresa; c) as motivacións, estilos de vida e cadros de valores de cada grupo tipolóxico, en tanto que elementos socioculturais que os definen”⁷³⁶.

Atopámonos ante un escenario dominado polas categorías e as peculiaridades dos públicos para comprender o seu funcionamento. Trátase dun aspecto que explora cunha visión particular Núria Saló, que sinala unhas características que definen o “perfil” dos públicos: “Sociodemográficas (sexo, idade, lugar onde viven, etc.); socioculturais (estudos, preferencias culturais, et.); socioeconómicas (ingresos, patrimonio, etc.); sociopolíticas (afiliación a un partido político, sindicato, participación na vida pública, etc.); psicolóxicas (actitudes, personalidade, estilo de vida, etc.)”⁷³⁷.

Neste punto relativo ás particularidades que describe Saló, coincide o doutor Paul Capriotti, que significa a importancia de coñecer con claridade as características propias para identificar a cada público e así poder xestionar de forma adecuada a imaxe corporativa. Capriotti⁷³⁸ ordena en dous grupos as variables de “información” sobre os públicos. O primeiro, refírese “á situación de partida en relación coa organización”, onde anota os datos demográficos; os estilos de vida; as crenzas e actitudes; os intereses buscados; nivel de implicación e os grupos de referencia. A segunda

⁷³⁵ COSTA, J.: *Imagen pública...*, op. cit., p. 267. O comunicólogo (1992:268) comenta que o labor “de clarificación, público por público, de clasificación, xerarquización e análise, supón en si mesmo un esforzo de esquematización”.

⁷³⁶ *Ibídem*.

⁷³⁷ SALÓ, N.: Op. cit., p. 21.

⁷³⁸ CAPRIOTTI, P.: Op. cit., pp. 174-175.

agrupación obedece aos “hábitos de información”, onde o autor inscribe as experiencias anteriores; as relacións persoais; o acceso, uso e actitude cara as actividades, medios e soportes de comunicación; os códigos e subcódigos, así como as estratexias de obtención e procesamento de información.

Ante este panorama de categorías, que establecen en maior ou menor grado os diferentes autores, co obxectivo de lograr describir os trazos distintivos de cada público, cómpre mencionar unha apreciación de Joan Costa⁷³⁹, que indaga na cuestión operacional das diferentes tipoloxías e fala de públicos “dentro” e “fóra” da empresa, que constitúen formas interdependentes. Asemade, o comunicólogo explica que entre cada grupo característico de públicos e a empresa establécense interrelacións e nexos, que teñen uns efectos e que determinan as tipoloxías de públicos. Así, considera necesario e fundamental coñecer a frecuencia e intensidade do contacto coa empresa; a proximidade, a calidade ou os valores psicosociais da relación. Na opinión de Costa, hai que concretar catalogacións, pero afondando nas relacións, nas interaccións, nas influencias entre públicos e empresa, xa que non se trata de entidades illadas.

Ao fío destas reflexións, Costa incide en que a estruturación do campo social en función de uns intereses implica unha clasificación “segundo a observación dos nexos e dos efectos das accións comunicativas debido as interrelacións entre todos os compoñentes”⁷⁴⁰. En relación a estes “nexos” ou “interconexións” -empregando a súa terminoloxía-, Costa puntualiza que “han de poñerse en activación para conseguir exactamente unha vinculación gratificante –e xeralmente, duradeira- para ambos extremos do nexo, é dicir, para os individuos e para a empresa”⁷⁴¹.

⁷³⁹ COSTA, J.: *Imagen pública...*, op. cit., pp. 267-268.

⁷⁴⁰ Ibídem, p. 268. Para o comunicólogo, (1992:277) “as interaccións entre ambos extremos do nexo (...) están intimamente ligadas ás motivacións”.

⁷⁴¹ Ib., p. 276. Con respecto á interactividade, o teórico (1992:274) cre que hai que “hai que ter en conta en relación cos posibles efectos negativos, (...) a súa reversibilidade ou a súa irreversibilidade”.

Vamos facer unha pequena parada nun elemento que resalta Capriotti no ámbito externo, xunto coa imaxe e cos públicos, cos que está moi relacionado. Trátase das organizacións que son “competencia”. O Doutor en Ciencias da Comunicación subliña que hai que identificar “quen son os competidores, cales son as súas capacidades e cal é a súa estratexia de imaxe corporativa”⁷⁴², aspectos que Paul Capriotti cualifica de esenciais, porque permiten coñecer á “competencia directa”⁷⁴³ da nosa organización, onde xogan un papel vital as predileccións, expectativas e intereses dos públicos, aos que pretenderán gañarse.

Tras este apunte, que realmente é unha peza máis para describir a imbricación entre imaxe, estratexia e públicos, poñemos de novo o acento neste último elemento cunha observación de Núria Saló sobre o que ela denomina “público obxectivo”, que “está constituído polo grupo de persoas definidas por características diferentes ás que se dirixen os obxectivos e as acción de comunicación”⁷⁴⁴. Con respecto a esta acción comunicativa, a Doutora en Psicoloxía pon de relevo que “non establece unha relación unívoca cos seus públicos, senón que existen relacións de influencia de opinión, de información, de comunicación, relacións estruturais da empresa, etc.”⁷⁴⁵.

Nesta idea de Saló sobre a interconexión, sobre o intercambio bilateral entre públicos e organización cun peso e cuns obxectivos específicos, converxen argumentos de Joan Costa cando expón as súas teses sobre os nexos entre a empresas e os públicos. O autor apoiase na correlatividade e afirma: “aquelo que alimenta o nexo é a reciprocidade. (...). A maior ou menor coincidencia do interese recíproco fai que os nexos sexan máis ou

⁷⁴² CAPRIOTTI, P.: Op. cit., p. 176.

⁷⁴³ Ibídem, pp. 175-179.

⁷⁴⁴ SALÓ, N.: Op. cit., p. 20.

⁷⁴⁵ Ibídem, p. 21. Para autora, (2005:23) “nas empresas as persoas son actores que en parte deciden cando e como comunicar en función da relación establecida coa empresa”.

menos fortes, duradeiros, etc.”⁷⁴⁶. Neste contexto, o comunicólogo inscribe que “os nexos son os vehículos da acción privilexiada, a acción de relación selectiva e estratéxica”⁷⁴⁷. De novo os postulados concorren na acción comunicativa estratéxica.

Desde a óptica da “Dirección de Comunicación”, Fernando Martín Martín propón unha reflexión moi semellante arredor da estratexia, ao soste que desde este compartimento “débase coordinar permanentemente o plan ou estratexia de comunicación da organización, para que así chegue esta información aos diferentes públicos aos que se dirixe”⁷⁴⁸.

Escrutando esta cuestión, Joan Costa pinza o nervio do que denomina “proxecto de acción”, que se ten que desenvolver sobre a clasificación ou inventario de públicos e que esixe -en palabras deste deseñador e ensaísta- unha tarefa de “deconstrución” por parte do enxeñeiro, é dicir:

(...) descompoñer para compoñer segundo outra orde diferente da anterior. (...). O mapa tipolóxico dos públicos é pre-operacional e leva consigo necesariamente a acción de desagregar para recompoñer. Pero será precisamente a organización das accións, as comunicacións, as relacións, as actuacións da empresa, en función da súa imaxe a que dará sentido a este mapa operativo.⁷⁴⁹

Nesta esquematización, Costa declara que a comunicación é o elemento que compón e integra todo o programa. “A comunicación é a que ha de devolver a integración a un sistema fragmentado, de compartimentos estancos e ríxido, converténdoo en vasos comunicantes”⁷⁵⁰, asegura.

⁷⁴⁶ COSTA, J.: *Imagen pública...*, op. cit., pp. 278 e 281.

⁷⁴⁷ *Ibíd.*, p. 280.

⁷⁴⁸ MARTÍN MARTÍN, F.: Op. cit., p. 105.

⁷⁴⁹ COSTA, J.: *Imagen pública...*, op. cit., p. 274.

⁷⁵⁰ *Ibíd.*, pp. 274-275.

4.5.1 Clasificacións

Moldeado este crisol, onde os públicos emerxen en grupos caracterizados, con peculiaridades distintivas que os identifican, convén avanzar na tipificación para esclarecer e ilustrar esas listas de públicos ordenados, clasificados, atendendo a diversos criterios.

Desde unha óptica cualitativa, Justo Villafañe⁷⁵¹ traza un patrón con seis directrices, para concretar tipoloxías de públicos en función desas “variables”, que son:

- A dimensión estratéxica dun público de cara aos resultados do proxecto empresarial. Aquí, cataloga aos públicos en estratéxicos, tácticos e conxunturais.
- Os intereses económicos que a organización comparte con cada público, clasificándoos en providentes, aliados ou potencialmente aliados.
- A capacidade de influencia na opinión pública, que determina as posibilidades de proxectar unha idea positiva ou negativa. Neste ámbito, divide aos públicos en prescriptores, mediadores ou difusores.
- A capacidade de transmisión directa da imaxe corporativa, que da lugar a públicos internos, asociados ou esporádicos.
- A necesidade de información funcional, que define aos públicos como estruturais, funcionais ou superficiais.
- A composición interna dos públicos, de acordo co seu tamaño e co grao de homoxeneidade, permite distribuír aos públicos en macrogrupos, homoxéneos ou heteroxéneos; ou en microgrupos, homoxéneos ou heteroxéneos.

⁷⁵¹ VILLAFANE, J.: *La gestión profesional de...*, op. cit., pp. 184-209.

Nesta codificación, o profesor da Universidade de Girona Jordi Xifra⁷⁵² introduce a noción de “públicos especiais”, aínda que sen pretender artellar nin círculo pechado, senón unha espiral cambiante. Indica que se trata de públicos informados e detalla un epígrafe, onde relaciona aos xornalistas e aos medios de comunicación social, representados polos xornalistas; aos líderes de opinión; aos intelectuais; aos poderes públicos como público (lobbismo); aos think tank (ou outros grupos de interese). En referencia a estes grupos, concreta que están formados por eruditos e pensadores do eido político, que guían correntes de opinión.

Desde o seu punto de vista, Antonio Noguero propón un arquetipo amplo de “tipificación” dos públicos, no que inclúe ás industrias; ás empresas agrícolas e de servizos; á administración pública; ás universidades; as institucións culturais e tamén aos medios de comunicación. Pero, por riba desta enumeración, na descrición de Noguero, sobresaie o concepto de “outros públicos, que o autor asenta atendendo ao proceso de xénese e transformación dos públicos.”⁷⁵³

No descorrer desta liña de pensamento, Xifra⁷⁵⁴ nomea aos stakeholders, un termo que traduce literalmente como “depositarios dunha aposta” e que, na súa opinión, non é conveniente, porque encerra certa confusión. O autor refírese a eles como aqueles públicos que converxen na perspectiva de intereses e obxectivos da organización.

Un punto de vista oposto é o que ofrece Capriotti, que considera apropiado e correcto o concepto de stakeholders, porque “está ligado directamente á noción de vínculo ou relación”⁷⁵⁵.

⁷⁵² XIFRA, J.: *Teoría y estructura de...*, op. cit., pp. 191. O autor (2003:200) subliña que “os ‘*think tanks*’ son organizacións de carácter eminentemente político e o seu máximo obxectivo é mellorar o proceso e contido das políticas públicas”.

⁷⁵³ NOGUERO, A.: Op. cit., pp. 101-102.

⁷⁵⁴ XIFRA, J.: *Teoría y estructura de...*, op. cit., p. 175. O investigador (2003:175) pensa que “a aparición do concepto é unha consecuencia do salto da dimensión persuasiva á dimensión estréxico-corporativa no estudo das relacións públicas”.

⁷⁵⁵ CAPRIOTTI, P.: Op. cit., p. 37.

Respecto aos stakeholders, Núria Saló anota que “se denomina así ao grupo de persoas cuxa opinión é determinante e pode influír ou ser influído para chegar a conseguir un obxectivo determinado”⁷⁵⁶.

Un paso máis na segmentación dos públicos dáo, sen lugar a dúbidas, Joan Costa⁷⁵⁷, cando manifesta que realizar unha clasificación dos públicos, fragmentándoos, tanto no ámbito interno como no externo da empresa, é sempre unha acción de organización ou de reorganización, nunca de desorganización. Asemade, Costa explica que esa “organización” na que operan as accións, as interaccións, as actuacións, as relacións dunha empresa con respecto a súa imaxe é o que “da sentido e vida” ao que o comunicólogo retrata como “mapa tipolóxico de públicos”, que deberá ser “personalizado” e “actualizado” constantemente.

Como corolario, Joan Costa⁷⁵⁸ describe un clasificación de públicos, a modo de exemplo parcial para unha conxuntura, na que sitúa, a nivel interno: conselleiros; directivos; executivos; xefes; cadros; técnicos; sindicatos; operarios; axentes; e empregados. No enunciado dos públicos externos figuran: os familiares dos empregados; empregados xubilados; accionistas; provedores; clientes reais; clientes potenciais; distribuidores; mercado de capitais; medios de comunicación; líderes de opinión; prescriptores; ligas de consumidores; grupos de presión; entidades colegas; administracións; mercado de traballo; medios internacionais; público en xeral.

Outros catálogo xeral de públicos dispoño Begoña Cerrolaza Nestares⁷⁵⁹, que sinala aos accionistas; aos empregados e aos representantes sindicais,

⁷⁵⁶ SALÓ, N.: Op. cit., p. 22.

⁷⁵⁷ COSTA, J.: *Imagen pública...*, op. cit., pp. 269 e 274. Para Costa, (1992:270-271) os criterios estratéxicos deben prevalecer sobre os estatísticos, pero sempre conxugando uns cos outros, en base a súa incidencia na imaxe pública.

⁷⁵⁸ Ibídem, pp. 269-270. Segundo o autor, (1992:270) coas operacións de clasificación de públicos trázase “un auténtico mapa temático”.

⁷⁵⁹ CERROLAZA NESTARES, B. : Op. cit., pp. 405-406.

como públicos internos. No listado de públicos externos, encadra aos consumidores; aos profesionais do mercado; á competencia; aos provedores; aos clientes intermediarios ou distribuidores; aos organismos públicos; aos mass media; á comunidade ou conxunto de persoas que residen na mesma zona xeográfica ou localidade.

Vamos escorarnos agora un pouco cara o ámbito interno da organización, onde Horacio Andrade matiza que non existe un “solo público” e inserta o que el chama “públicos meta”, argumentando que, “ter moi claro a quen concretamente van dirixidas as mensaxes, e coñecer as características deses públicos, é fundamental para que os obxectivos de comunicación se cumpran plenamente”⁷⁶⁰.

Andrade⁷⁶¹ fai unha enumeración xenérica dos públicos internos coas seguintes modalidades: todo o persoal da empresa; persoal directivo e xerencial; mandos medios; persoal non sindicalizado; persoal sindicalizado; áreas específicas; rexións, unidades operativas e centros de traballo específicos.

Retomando a división entre públicos internos e externos, plasmamos unha argumentación de Martín Martín⁷⁶², que realiza unha distribución entre “usuarios internos e usuarios externos”, segundo a conxuntura dun momento e o sector concreto. Nos usuarios internos, relaciona: Alta Dirección, subdireccións, xefaturas ou mandos intermedios, conselleiros, empregados, accionistas, centrais sindicais, líderes de opinión... Nos usuarios externos, detalla:

- Científicos: universidades públicas e privadas, colexios públicos e privados, institutos públicos e privados, alumnos...

⁷⁶⁰ ANDRADE, H.: Op. cit., p. 55.

⁷⁶¹ Ibídem, pp. 54-55.

⁷⁶² MARTÍN MARTÍN, F.: Op. cit., p. 105.

- Técnicos: medios de comunicación, clientes, provedores, empresas públicas e privadas, consultoras...
- Alta xestión pública: partidos políticos, embaixadas consulados, ministerios, Comunidades autónomas, deputacións, corporacións locais, cámaras de comercio, organismos internacionais...
- Alta xestión privada: confederacións empresariais, asociacións profesionais, colexios profesionais, asociacións particulares...

Outra clasificación dos públicos dunha organización é a que realiza Kenneth D. Makovsky⁷⁶³, que diseña tres círculos superpostos. No primeiro aparecen os empregados e os directivos. Na segunda circunferencia, atopamos os accionistas; os bancos e entidades de financiamento; os provedores; os consumidores; as asociacións de consumidores e pais de familia; os ecoloxistas; os veciños e fábricas; os concellos; as autonomías; a Administración central; as cámaras lexislativas e a competencia. No terceiro perímetro solapado co anterior, vemos o público en xeral/cidadáns; os líderes de opinión; os partidos políticos; os xornalistas e outros intermediadores sociais.

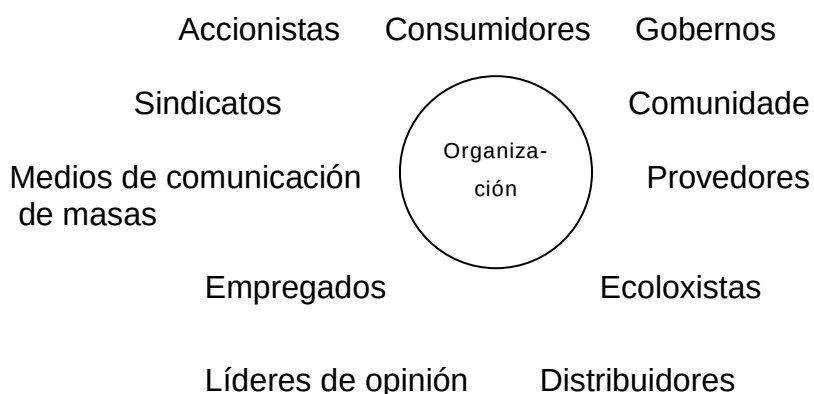
Como observamos, os inventarios son copiosos, pero recolleemos, pola súa síntese simplificadora, o que asenta Capriotti, que pon de manifesto:

Cada organización terá unha estrutura de públicos propia e particular, en función das características da compañía e da situación particular na que se encontre. (...). Tamén cabe sinalar que cada público terá unhas expectativas particulares en función da súa relación coa organización, (...) que deberá determinar cales son os públicos cos que ela interacciona⁷⁶⁴.

⁷⁶³ MAKOVSKY, K. D.: Op. cit., p. 469.

⁷⁶⁴ CAPRIOTTI, P.: Op. cit., p. 171.

O diagrama xeral que representa Capriotti coloca á organización como epicentro e aos públicos na súa órbita:



(Fonte: Capriotti, 1999:171)

Neste punto relativo aos públicos, que cada vez cobran un maior peso na comunicación organizacional, cómpre facer referencia ao papel que xogan as novas tecnoloxías. Así, por exemplo, Joan Costa, cando analiza o tema do portais corporativos, argumenta que se trata dunha engrenaxe comunicativa que debe facilitar a relación esencial entre a organización e os públicos. O comunicólogo asegura que “esa relación comunicativa a través da rede ha de facilitarse tanto entre os públicos e a organización, como entre os propios públicos internos e externos”⁷⁶⁵.

A modo de resumo facémonos eco dun pensamento de Núria Saló, que considera que “as persoas son o centro do enriquecemento e alimentación dos fluxos comunicativos. Coñecer a súa opinión é fundamental para orientar a estratexia da empresa”⁷⁶⁶.

⁷⁶⁵ COSTA, J. (2009): “La especificidad del *DirCom*”, en COSTA, J. (Editor) (2009): *DirCom, estrategia de la complejidad. Nuevos paradigmas para la Dirección de la Comunicación*, Castelló de la Plana; Barcelona; València. Edición Universitat Autònoma de Barcelona; Universitat Jaume I; Universitat Pompeu Fabra; Universitat de València, Bellaterra, p. 203.

⁷⁶⁶ SALÓ, N.: Op. cit., p. 24.

A tipificación dos públicos é pois vital para o deseño da estratexia comunicativa organizacional. O coñecemento das interaccións fluídas entre organización e públicos, enlazados por unha empatía de intereses, vinculados por un apego mutuo no que comparten obxectivos, constitúe o pilar dunha acción comunicativa exitosa, que repercute de forma positiva na imaxe da organización.

4.6 Departamento e director de comunicación: dous valores en alza

Ao longo desta investigación vimos poñendo de relevo a importancia da comunicación para organizacións, institucións e entidades de todo tipo co fin de afianzarse como referencia prestixiada na realidade na que se desenvolven. Neste marco social cada vez máis complexo e cambiante, a xestión comunicativa estratéxica e global que se acomete desde o departamento de comunicación é esencial para asentar de forma notoria á organización no seu entorno, cunha opinión favorable da opinión pública.

Neste escenario, no que as organizacións asumen a necesidade e a relevancia do intercambio comunicativo cos cidadáns, xorden os gabinetes e os directores de comunicación, que se converten nun factor emerxente e decisivo para guiar a acción comunicativa organizacional, cunha oferta informativa que responda eficazmente á demanda cidadá, co fin de obter unha imaxe positiva, recoñecemento social. Segundo apostila Jesús Timoteo Álvarez, “A ‘función comunicación’ está consolidada na maioría das grandes e medianas corporacións en torno a un departamento ‘*Dircom*’ (Dirección de Comunicación) (...), calquera proxecto ou programa debe levar obrigatoriamente un ‘IC’, un responsable de ‘información comunicación’”.⁷⁶⁷.

⁷⁶⁷ ÁLVAREZ FERNÁNDEZ, J. T.: *Gestión del poder...*, op. cit., pp. 314-315.

Referíndose en concreto ás institucións, un estudo de DIRCOM (Asociación de Directivos de la Comunicación) acentúa a relevancia crecente que está a cobrar a xestión da comunicación nas entidades públicas, co establecemento dun responsable desta tarefa. Deste xeito, nas conclusións deste traballo expónse que “Parece claro que as Administracións Públicas españolas recoñecen crecentemente a transcendencia que a función de Comunicación ten para os seus obxectivos e, nesa liña, están consolidando nos seus organigramas a figura dun responsable da súa xestión”⁷⁶⁸.

Nas consideracións que formulamos, podemos observar varios aspectos capitais que curten a acción dos departamentos de comunicación e dos directores de comunicación, que na actualidade cotizan como valores á alza, e que iremos detallando co soporte argumental de diversos investigadores. Comezamos cunha perspectiva histórica na que M^a Isabel de Salas Nestares⁷⁶⁹ sitúa, en 1868, nos Estados Unidos, a primeira utilización da expresión “xefe de prensa” “(axente de prensa en inglés)”, coincidindo co desprazamento cara o Oeste, que se potenciou con campañas de publicidade do Goberno e das compañías ferroviarias.

Co avance do tempo e da actividade, acuñouse a mediados dos anos noventa en Europa o termo *dircom*, como sinala Joan Costa, que subliña a popularización da “idea do DirCom como un director de orquestra. El lograría que todos os instrumentos (os medios) afinaran na difusión de cada melodía (a mensaxe unitaria)”⁷⁷⁰. Segundo manifesta Costa⁷⁷¹, a pesar de que esta representación marca a faceta un tanto desfavorable da comunicación como instrumento, tamén incide na perspectiva integradora da comunicación, que foi o xerme que fixo brotar a auténtica filosofía do *dircom*, concepto, que este

⁷⁶⁸ DIRCOM: *La dirección de comunicación en...*, op. cit., p. 81.

⁷⁶⁹ DE SALAS NESTARES, M. I.: op. cit., p. 531. Segundo a autora, (2001:531) o modelo do xefe de prensa que busca a toda costa un lugar nos xornais para a súas informacións funcionou ata os comezos do século XX e tivo como principal promotor ao presidente Theodore Roosevelt, pioneiro das roldas de prensa.

⁷⁷⁰ COSTA, J.: “La especificidad del...”, op. cit., p. 17.

⁷⁷¹ *Ibíd.*, pp. 17-18.

autor aplica, tanto ao profesional que exerce como director/a de comunicación, como ao departamento ou dirección de comunicación. Dentro desta doutrina, o consultor subliña que a comunicación ten que ser fundamental e ineludiblemente estratexia e non instrumento.

A parábola sobre a orquestra tamén a empregan Tomás Álvarez e Mercedes Caballero, para referirse ao labor de coordinación global que debe desenvolver o director de comunicación: “Así como o director da orquestra pon en marcha e coordina a actuación dun conxunto de músicos, que desenvolven determinada peza musical, así o director de comunicación debe poñer en funcionamento e coordinar todo un tipo de accións que permitan crear e manter unha imaxe positiva das persoas ou organizacións para as que traballa”⁷⁷².

Introducimos deste modo un proceso no que a comunicación é a enerxía que aviva e lle da un sentido colectivo á organización na esfera social. Desde esta óptica exprésase Miguel del Río Martínez, nunha publicación na que recompila os relatorios dun seminario sobre os gabinetes de prensa. O autor sinala que “os gabinetes de prensa conforman por si solos un dos departamentos máis importantes dentro das estruturas organizativas debido á gran importancia que adquiriu na nosa sociedade o labor de informar e asentar unha imaxe adecuada fronte á opinión pública”⁷⁷³. No devandito libro, atopamos unha idea moi semellante doutro relator, Raúl Gómez Samperio, que resalta “a importancia da comunicación na sociedade actual (...). Esta importancia que damos por suposta veu demandando desde hai décadas a creación de gabinetes de prensa”⁷⁷⁴.

⁷⁷² ÁLVAREZ DOMÍNGUEZ, T. e CABALLERO HUESO, M.: Op. cit., p. 85.

⁷⁷³ DEL RÍO MARTÍNEZ, M.: “De la nota de prensa al gabinete de...”, op cit., p. 23.

⁷⁷⁴ GÓMEZ SAMPERIO, R. (2001): “Historia, presente y futuro de los gabinetes de prensa institucionales”, en DEL RÍO MARTÍNEZ, M. (Editor) (2001): *Gabinetes de prensa. La comunicación en las instituciones y en las empresas*, Santander, Editor Miguel del Río Martínez, p. 53.

Esta liña expositiva que vimos razoando, sobre a transcendencia da comunicación organizacional, que configura e acciona de forma sistematizada e global o director de comunicación desde este departamento, condénsaa Fernando Martín Martín cando apostila:

Debido á complexidade actual de toda actividade empresarial e institucional e aos seus cambios permanentes para sobrevivir ante a gran competencia existente no mercado, en calquera organización: empresa, institución pública ou privada, partido político, cámara de comercio e industria, pymes, fundación, confederación empresarial... é imprescindible, hoxe en día, que exista a figura dun profesional da Comunicación (Dircom), que dentro desa empresa ou institución: defina a política comunicativa (obxectivos, estableza un plan ou estratexia de comunicación necesaria (cree, coordine, analice, desenvolva, difunda e controle a emisión de mensaxes internas e externas, e técnicas rápidas, rigorosas e veraces) para cada caso e asuma a responsabilidade final da Imaxe corporativa/institucional da organización, ante os seus públicos internos e externos, a través dos medios de comunicación e xerando salas de comunicación on-line que axilien o seu labor comunicativo e consigan ser o referente social do seu sector de actividade⁷⁷⁵.

Sobre a relevancia e o labor do director de comunicación tamén se manifestan Westphalen e Piñuel, que desenvolven unha descrición extensa e profunda sobre o seu cometido, presentando unha panorámica completa, sinalando de forma plenaria distintas facetas. Estes autores, centrándose no ámbito empresarial, establecen sobre o *dircom*:

Nunha empresa, responsable encargado da comunicación publicitaria e da non publicitaria. Segundo sexa o tamaño da empresa, poderá contar con máis ou menos colaboradores permanentes ou eventuais, externos ou internos da empresa. Cando as empresas se dotan dun verdadeiro departamento de comunicación, este é o seu director. O seu estatus, os seus cometidos e responsabilidades varían segundo os casos. Encárgase das relacións coa prensa, e asume total ou parcialmente as responsabilidades seguintes: comunicación institucional, comunicación interna, comunicación financeira, comunicación visual e audiovisual, edicións, estudos e proxectos de comunicación, relacións públicas, organización de acontecementos e manifestacións externas da empresa, sponsoring, mecenado, etc., e supervisión da comunicación de produto, a profesional 'bussines to bussines' e a publicitaria. Calquera que sexan as súas atribucións, o director de comunicación é o portavoz habitual da empresa ante os seus diferentes públicos, internos e externos. Nunhas empresas encóntrase integrado no departamento de *marketing* e en outras, directamente vinculado á dirección xeral da empresa ou a súa presidencia. O director de comunicación traballa coas axencias de comunicación ou de publicidade, e cos diferentes prestatarios externos de servizos de comunicación (institutos de investigación social, talleres gráficos, editores, impresores, ilustradores, etc.). Familiarmente chámasele "dircom"⁷⁷⁶.

⁷⁷⁵ MARTÍN MARTÍN, F.: Op. cit., p. 73.

⁷⁷⁶ WESTPHALEN, M. H. e PIÑUEL, J. L.: Op. cit., pp. 822-823.

Nesta dilatada exposición sobre as funcións do *dircom* atopamos un matiz que pode dar lugar a equivocacións ou a inconvenientes, porque, consideramos que a dirección de comunicación non debe estar integrada no departamento de *marketing*. En todo caso, á inversa, e sempre como unha área coordinada polo *dircom*, porque consideramos que a actividade de *marketing* debe estar perfectamente delimitada e diferenciada doutras técnicas comunicativas, que están vinculadas, pero que non deben estar mesturadas, nin deberían ser exercidas por un mesmo profesional. Sobre este tema insistiremos noutro capítulo.

A envergadura da acción comunicativa tamén a explora Jordi Xifra desde o prisma das relacións públicas. Este Doutor e Profesor dispón unha distinción entre profesionais, en función da tarefa que emprenden desde o departamento de comunicación, salientando “dous roles dominantes: os técnicos en comunicación e os directores de comunicación”. Xifra anota que “os directores de comunicación son os responsables da planificación e xestión dos programas de relacións públicas. Asesoran á alta dirección e toman decisións sobre a política comunicativa da organización. Forman parte da coalición dominante”⁷⁷⁷, asegura o investigador, que ao referirse aos técnicos en comunicación, rexistra:

(...) teñen, como o seu nome indica, funcións técnicas e a súa tarefa principal é a redacción das mensaxes destinadas aos diferentes públicos. (...). Por conseguinte, non toman decisións de comunicación, senón que executan as que tomaron os directores. Non obstante, son demasiados os profesionais que, ocupando un cargo denominado ‘director de relacións públicas (ou de comunicación)’ exercen en realidade funcións técnicas.⁷⁷⁸

Ao fío desta reflexión, anotamos unha consideración de Myriam Rius Mengotti que, en consonancia con Xifra e desde a óptica das relacións públicas, puntualiza: “Nas grandes empresas o Xefe de Prensa e o seu departamento constituirán, frecuentemente, unha subsección do Departamento de Relacións Públicas ou do de Comunicación. Nas empresas

⁷⁷⁷ XIFRA, J.: *Teoría y estructura de...*, op. cit., p. 150.

⁷⁷⁸ *Ibíd.*, pp. 149-150.

máis pequenas, o Xefe de Relacións Públicas e o Responsable de Prensa será probablemente a mesma persoa”⁷⁷⁹.

O pensamento de Xifra tamén o escruta Miguel del Río Martínez, que distingue entre expertos en comunicación, directores de comunicación e xefes de prensa. Tras comentar que os expertos son os que exploran novos conceptos, ideas e fórmulas de comunicar, Del Río explica:

O termo de Director de Comunicación estase acuñando maioritariamente nas grandes institucións e empresas (...), onde ocupa un posto destacado como portavoz da empresa e encargado de deseñar a información máis adecuada a cada momento, sendo a súa preocupación principal o mantemento dunha boa imaxe para a firma, utilizando para isto todas as técnicas ao seu alcance, como a comunicación, a publicidade, o *marketing* e, agora tamén, a rede de redes que é Internet.⁷⁸⁰

Vemos como Del Río establece para o *dircom* un amplo cometido de xestión destinado a creación dunha imaxe positiva da organización, mediante a coordinación de distintas técnicas de comunicación que – insistimos-, deben estar estruturadas en departamentos distintos.

O xefe de prensa, segundo Del Río Martínez, encárgase da redacción de información. Con respecto a esta denominación, o autor sinala:

(...) coñécese xeralmente ao encargado, na maioría dos casos único, que se ocupa principalmente da redacción de notas e convocatorias diversas sobre a súa empresa ou institución, que máis tarde envía aos medios de comunicación coa pretensión de que ditas noticias sexan publicadas polas axencias de información, os periódicos, e que se inclúan tamén nos informativos de radio e televisión.⁷⁸¹

Neste marco, queremos anotar unha consideración de Carlos Ongallo, que fai referencia ao “responsable de comunicación interna”. Este autor rexistra que “existe un gran número de organizacións que teñen entre os seus

⁷⁷⁹ RÍUS MENGOTTI, M. (1999): “Relaciones públicas con los medios de comunicación: perspectiva empresarial”, en BARQUERO CABRERO, J. D. (Coord.): *Manual de Relaciones Públicas Empresariales e Institucionales*, Barcelona, Gestión 2000, p. 352.

⁷⁸⁰ DEL RÍO MARTÍNEZ, M.: “De la nota de prensa al gabinete de...”, op cit., p. 26.

⁷⁸¹ *Ibíd.*

responsables a un que especificamente é o encargado da comunicación interna”⁷⁸². Entre as súas funcións, o autor sinala:

Deseñar, elaborar e supervisar a implantación a comunicación interna na organización; difundir os valores comúns que caracterizan a personalidade corporativa da organización, potenciando a identificación do persoal con eles; ou contribuír ao mantemento de niveis óptimos de motivación nos empregados ou socios, a eficacia no traballo e a calidade do servizo.⁷⁸³

Carlos Ongallo fai fincapé na relevancia da comunicación interna, como configuradora dunha identidade colectiva, base sobre a que ten que edificarse a comunicación externa. Sen embargo, a comunicación interna sempre estivo relegada a un segundo plano. A isto contribúen tesituras como as que describe Mariza del Pozo Lite en relación ao departamento de comunicación interna: “Non existe unha situación característica no organigrama da empresa. A responsabilidade da comunicación interna é, a miúdo, compartida dentro das empresas, facendo difícil a efectiva creación e implementación dunha estratexia de comunicación interna”⁷⁸⁴.

Feitas estas matizacións, continuamos con Núria Saló, outra autora que indaga na significación do departamento de comunicación e nas funcións do seu director, poñendo de relevo a coordinación da xestión e a definición de estratexias. A Psicóloga e consultora de comunicación enuncia que “desde unha perspectiva clásica entendemos por dirección de comunicación o conxunto de prácticas, métodos e formas de abordar a avaliación, o diagnóstico e as recomendacións relativas ás condicións, as estruturas e os efectos da comunicación nunha empresa, sexa cal sexa o seu nivel ou o seu ámbito de aplicación”⁷⁸⁵. En canto ao director de comunicación, Saló especifica que “é o responsable de coordinar, definir y concretar as

⁷⁸² ONGALLO, C.: Op cit., p. 221.

⁷⁸³ *Ibídem*.

⁷⁸⁴ DEL POZO LITE, M.: *Cultura empresarial y...*, op. cit., p. 153.

⁷⁸⁵ SALÓ, N.: Op. cit., p. 27.

estratexias, plans e procesos de comunicación nos seus diferentes ámbitos de aplicación”⁷⁸⁶.

Inmersos neste panorama no que se presenta como substancial a proxección da acción comunicativa programada e coordinada polo director de comunicación, rotulamos unha idea do catedrático da Universidade Complutense Justo Villafañe, que se decanta polo termo *corporate* fronte ao de *dircom*, a pesar de que esta última “é xa unha denominación plenamente aceptada no ámbito profesional”⁷⁸⁷.

Neste contexto, Villafañe⁷⁸⁸ argumenta que non existe un “profesiograma”, delimitado con precisión, sobre a formación e o labor que ten que desenvolver o director de comunicación. Explica que tanto a teoría como a práctica foron evolucionando desde a comunicación comercial e as relacións informativas, ligadas aos antigos gabinetes de prensa, ata a instauración do *corporate*, que por exemplo, na Complutense, ensínase desde 1998. Na noción de *corporate*, o Catedrático congrega a xestión da imaxe e da comunicación corporativas, elementos que configuran as “actuais e sofisticadas” direccións de comunicación, departamentos vitais para planificar estratexicamente as relacións cos medios e fornecer entre os públicos unha imaxe positiva da empresa ou organización.

Observamos como a función do *corporate* desde a dirección de comunicación é crucial para crear e manter unha percepción favorable da organización por parte dos públicos, que permita a proxección dunha imaxe positiva no entorno social.

⁷⁸⁶ Ibídem, p. 28. A autora (2005:28) alude tamén a unha “xestión en rede”, que implica congruencia; “comunicación multidireccional; xestión integrada e descentralizada; traballo en equipo ou implicación das persoas”.

⁷⁸⁷ VILLAFANE, J.: *La gestión profesional de...*, op. cit., pp. 41 e 100.

⁷⁸⁸ Ibídem, pp. 95, 100-101 e 221-222.

Nestas proposicións que formulamos, queremos matizar que se observa certo embrollo en canto á delimitación conceptual e á denominación do departamento e da persoa que desenvolve a tarefa directiva comunicacional. Esta connotación sinálala Berta García Orosa que achaca o barullo, en certo grao, “á continua innovación do sector e á variedade de situacións”⁷⁸⁹.

Cara esa vertente de ambigüidade e enredo, diríxense as consideracións de Horacio Andrade⁷⁹⁰, que subliña o avance que se vén dando nas organizacións da comunicación interna, sen embargo, apercibe que o labor e a magnitude funcional da actividade dun responsable de comunicación neste ámbito non están “sempre” clarificadas, definidas. Deste xeito, significa:

Moitas veces a función do comunicador organizacional non se entende e, polo tanto, non se valora, porque el é o primeiro que se concibe a si mesmo como un ‘facedor de medios’, e pensa que o seu principal papel é mantelos cheos de información, sen importar se esta satisfai ou non necesidades reais tanto dos públicos aos que se dirixen como da propia organización.⁷⁹¹

Por tanto, evidéncianse carencias, claroscuros, que non podemos deixar de lado. A eles refírese Jordi Xifra, que advirte:

No terreo goberamental, por exemplo, os responsables das relacións públicas – organizacións con contornos relativamente turbulentos- aínda que desempeñan cargos denominados ‘director ou xefe do servizo de relacións públicas (ou externas)’ exercen claramente roles de técnico en comunicación, dado que os seus altos cargos superiores están máis preocupados polos modelos unidireccionais da comunicación.⁷⁹²

Xifra⁷⁹³ estende esta práctica a épocas electorais, nas que moitos directores de comunicación de partidos políticos, asemade de desenvolver tarefas directivas, encárganse de diversos labores técnicos.

Constatamos pois desordes e baleiros que, aínda non hai tantos anos, eran máis evidentes, como rotula Fernando Martín Martín, que recolle un

⁷⁸⁹ GARCÍA OROSA, B.: *Los altavoces de la actualidad...*, op. cit., p. 80. A Doutora (2005:80) sinala que “a figura do *dircom* varía en función do ámbito de traballo igual que ocorre coa súa denominación”.

⁷⁹⁰ ANDRADE, H.: Op. cit., p. 40.

⁷⁹¹ *Ibídem*.

⁷⁹² XIFRA, J.: *Teoría y estructura de...*, op. cit., p. 152.

⁷⁹³ *Ibídem*.

pensamento de José González relativo á falla de profesionalidade nos labores comunicativos que se exercían en entidades privadas e públicas. Aquí, José González no artigo “Comunicación empresarial. Una batalla que no podemos perder”, publicado no número 25 da revista “Periodistas” (setembro 1989:73-74), citado por Martín, sinala:

Ata hai non moito tempo, esto postos de traballo, de gran responsabilidade nas empresas e nas institucións, ocupábanos profesionais, que non tiñan nada que ver coa Comunicación, como: familiares, amigos do empresario, graduados sociais, psicólogos, sociólogos, avogados, recursos humanos..., prexudicando a súa imaxe profesional, ao non ser expertos en dita actividade comunicativa.⁷⁹⁴

Sen embargo, o profesor Martín.⁷⁹⁵ tamén rexistra que este elemento negativo foise neutralizando polo avance da formación académica e das investigacións na materia, así como pola propia evolución da actividade comunicativa, que se foi afianzando como unha profesión cada vez máis reputada no ámbito das institucións e das empresas. Segundo Martín, a profesionalización dos gabinetes de comunicación avanza. Non obstante, consideramos que aínda quedan ocos que solucionar, tanto no desenvolvemento profesional como na formación universitaria, co xa indicamos noutro capítulo.

Neste rumbo de profesionalidade da actividade comunicativa, Andrade notifica que “o comunicador profesional ten actualmente unha responsabilidade e un campo de acción moito maiores que os que pensaba ata hai pouco”⁷⁹⁶, pero establece a “necesidade de actualizarse constantemente para entender o que pasa no mundo, no seu país, na súa empresa e na súa profesión”⁷⁹⁷.

A pesar do enredo, da carestía universitaria, da falla de valorización e entendemento, que se seguen avistando -aínda que cada vez en menor

⁷⁹⁴ Citado por MARTÍN MARTÍN, F.: Op. cit., p. 74.

⁷⁹⁵ *Ibídem*.

⁷⁹⁶ ANDRADE, H.: Op. cit., p. 43.

⁷⁹⁷ *Ibídem*.

grao-, temos que sacar a relucir e distinguir a magnitude que alcanza a dirección e o director de comunicación para as organizacións na sociedade actual, onde a xestión comunicativa integral é o fundamento dunha actividade organizacional competitiva e rendible. Así o constata o catedrático da Universidade Complutense de Madrid Jesús Timoteo Álvarez, que afirma:

As organizacións incorporaron no corazón mesmo da toma de decisións o factor comunicación como factor estratéxico. Así, as RELACIONES (externas, institucionais, cos medios de comunicación, etc.) ou COMUNICACIÓN (interna, externa, institucional, etc.) integráronse nas cúpulas e centros de decisión de case a totalidade de organizacións e entidades públicas e privadas. (...). E así sen menosprezo dos sistemas de produción e xestión, os INSTRUMENTOS ESTRATÉGICOS que marcan a diferenza entre as organizacións competidoras ou que definen o peso e poder destas mesmas organizacións son as FINANZAS e a COMUNICACIÓN.⁷⁹⁸

4.6.1 Xestión integral a nivel directivo

Formulamos xa varias teses, entre as que figura a xestión coordinada, global ou integral da comunicación, que vamos esmiuzar de seguido. Neste contexto, José Luis Carrascosa sostén que “a Comunicación Global debe concibirse non como un instrumento máis, senón como o son que da o ton, (...) como nun concerto de jazz, onde a partitura nunca está escrita, pero existe un ‘tema’ central: basta coordinar o ‘tempo’ para que cada instrumentista aporte as súas ‘improvisacións’”.⁷⁹⁹ Vemos como Carrascosa converxe con Costa⁸⁰⁰, xa que ámbolos dous decántanse por superar a faceta instrumental da comunicación, demandando ese espírito colectivo sincrónico que viñemos relatando.

⁷⁹⁸ ÁLVAREZ FERNÁNDEZ, J. T. (1997): “Gestión de la comunicación en las organizaciones consolidadas”, en *Historia y Comunicación Social*, 2 (en liña), Servicio de Publicaciones de la Universidad Complutense de Madrid, 251-259, p. 254. Recuperado o 3 de maio de 2010 de <http://www.revistas.ucm.es>

⁷⁹⁹ CARRASCOSA, J. L.: Op. cit., p. 242. O autor (1992:242) utiliza tamén o símil da orquestra para explicar que a comunicación global “non forma parte da orquestra, pero non está fóra dela. Desaparece cando soa a música. É a súa modulación a que permite ao condutor dar dous suaves golpes de batuta para iniciar o concerto”.

⁸⁰⁰ COSTA, J.: “La especificidad del...,” op. cit., pp. 17-18.

En concordancia con esa visión integradora, maniféstanse Tomás Frutos e Ana María Marín, que defenden que “é necesario contar cunha planificación global da comunicación que nos permita, sempre que sexa posible coñecer de antemán cal será o efecto da nosa mensaxe”⁸⁰¹. Desde este ángulo, os autores reclaman que a actividade comunicativa estea en paralelo co nivel de xerencia da empresa.

O encargado de prensa ten que estar nunha posición de igualdade cos directivos que lle facilitan a información; e estes deben ter en consideración as súas suxestións. Polas obrigacións que ten debe ocupar un lugar adecuado no organigrama da empresa e estar baixo as ordes directas do presidente. En ningún caso, o encargado de prensa debe obedecer mandatos do departamento de *marketing* ou publicidade.⁸⁰²

Unha argumentación semellante expón Txema Ramírez, que propón un modelo de comunicación global, onde “o responsable de comunicación deberá formar parte do máximo órgano decisorio do organismo en cuestión, con voz e voto, en pé de igualdade a calquera outro membro da dirección”⁸⁰³.

Para lograr esa perspectiva común da que estamos a falar é esencial pois que a dirección de comunicación e o director formen parte do corpo directivo xeral empresarial ou institucional. Así o especifica tamén Fernando Martín Martín, que considera que o *dircom* ten que “estar totalmente integrado na cultura corporativa/institucional da organización á que serve e dependendo directamente da súa Alta Dirección. (...). Saber como pensa actuar en cada momento, para así coordinar e difundir inmediatamente a información que se produce no seo da organización”⁸⁰⁴.

Nesa compaxinación da actividade do director de comunicación e na ligazón do departamento coa cúspide dirixente insiste Ramírez, que manifesta:

⁸⁰¹ TOMÁS FRUTOS, J. e MARÍN CONESA, A. M.: Art. cit., p. 28.

⁸⁰² *Ibíd.*, p. 29.

⁸⁰³ RAMÍREZ, T.: Op. cit., p. 55.

⁸⁰⁴ MARTÍN MARTÍN, F.: Op. cit., pp. 73 e 78.

É fundamental que o gabinete de comunicación forme parte do máximo órgano executivo da organización. (...). Si se fai depender de órganos intermedios, pérdese coordinación e malgástanse tempo e recursos humanos. (...). A súa función primordial será a de coordinar, dirixir dinamizar a dar corpo a todo o organigrama⁸⁰⁵.

Nesa idea de paralelismo co nivel de xefatura directiva, tamén porfía Martín Martín cando subscribe que “a Dirección de Comunicación ten que ser un departamento ‘staff’ á Alta Dirección, e coa mesma categoría que calquera outra dirección da organización, debido á toma de decisións sobre a Imaxe corporativa/institucional que ten que realizar permanentemente ante os seus diferentes públicos de interese”⁸⁰⁶.

Así mesmo, Núria Saló, que subliña –como sinalamos anteriormente- a faceta coordinadora do director de comunicación, tamén coincide nesa unión do *dircom* co cumio directivo, e concreta:

O director de comunicación debe de estar moi cerca da dirección (presidente, director xeral, consello de administración) con rango de director e formando equipo con recursos humanos e *marketing*. O director de comunicación depende directamente do equipo directivo, o seu campo de acción inmediata será a estratexia empresarial, á que lle aportará datos necesarios para a toma de decisións⁸⁰⁷.

A posición en pé de igualdade, a través do acorde harmonioso entre o órgano executivo e a dirección de comunicación, tamén a avala Juan Manuel Mora⁸⁰⁸, que considera que a actividade comunicativa non pode limitarse a un grupo de expertos, porque forma parte da “vida” da institución, como o zume que regula o seu crecemento. O autor especifica que “o equipo directivo necesita a axuda dun departamento especializado, para impulsar de forma orgánica as tarefas de comunicación (...), que é a sede do traballo

⁸⁰⁵ RAMÍREZ, T.: Op. cit., pp. 55 e 48.

⁸⁰⁶ MARTÍN MARTÍN, F.: Op. cit., p. 78. Segundo o Profesor (2006:79), “a Dirección de Comunicación ten que coñecer a opinión dos medios de comunicación e detectar a imaxe da organización, para ser un catalizador da opinión pública”.

⁸⁰⁷ SALÓ, N.: Op. cit., p. 29.

⁸⁰⁸ MORA, J. M. (2009): “Dirección estratégica de la comunicación”, en MORA, J. M. (Editor) (2009): *10 ensayos de comunicación institucional*, Barañáin (Navarra), Ediciones Universidad de Navarra (EUNSA), p. 59.

profesional organizado, onde se estudian, promoven, propoñen e coordinan as tarefas de comunicación dunha institución”⁸⁰⁹.

Avanzando nesta rota, o profesor Mora subliña a necesaria harmonía e articulación entre a área de comunicación e a de xerencia:

(...) dirixe a comunicación quen dirixe a institución coa axuda dun departamento especializado, e a participación de todos os compoñentes da organización. Por tanto, a dirección de comunicación institucional necesita un sólido punto de apoio: a sintonía entre o equipo de goberno e o departamento de comunicación, que require unha visión interdisciplinar, ou mellor interprofesional, capaz de integrar a mentalidade directiva coa mentalidade comunicativa⁸¹⁰.

A acción comunicativa institucional tena que desenvolver un *dircom* desde un departamento de comunicación profesionalizado, pero en consonancia e conexión directa cos máximos xestores, como unha enerxía que percorre de forma global e coordinada todo o corpo da institución, para proxectar na opinión pública una imaxe coherente e positiva.

Sobre a acción comunicativa integral, capaz de presentar a organización cunha imaxe compactada ante os seus públicos tamén se expresa Idoia Camacho Markina, que avoga por unha comunicación global, que conxugue “a información emanada das distintas áreas da organización”⁸¹¹.

Un guión afín escribeo Horacio Andrade ao reflexionar sobre as funcións do comunicador organizacional, denotando unhas observacións, entre as que figura o deber de “facilitar, apoiar e promover unha comunicación eficiente na organización. (...). A comunicación é unha responsabilidade compartida e, para que sexa óptima, todos teñen que participar”⁸¹². O consultor engade que o responsable de comunicación “debe asegurar a congruencia entre o que se di (...) e entre as mensaxes que se envían ao

⁸⁰⁹ *Ibidem*. Mora (2009:59) sinala que todos os membros dunha institución deben participar no labor comunicativo, pero tamén resalta que o propulsor desta actividade ten que ser o departamento de comunicación.

⁸¹⁰ *Ib.*, p. 61.

⁸¹¹ CAMACHO MARKINA, I.: Art. cit., p. 3.

⁸¹² ANDRADE, H. : Op. cit., p. 42.

exterior e as que circulan internamente. Si o que se di nun lado contradí o que se di noutros, haberá confusión e perda de credibilidade”⁸¹³, diagnóstica.

A vinculación harmónica entre a dirección de comunicación e o resto das seccións dunha organización reitéraa Juan Manuel Mora, como fórmula para que “o departamento –e, con el, a comunicación mesma- pase a formar parte da cultura corporativa”⁸¹⁴.

De forma parecida e concluínte, Jordi Xifra declara que “o rol de director de relacións públicas sitúa aos profesionais nos centros de poder das organizacións”⁸¹⁵.

O director de comunicación ten que planificar e desenvolver unha actividade en liña co nivel de xerencia, actuando con criterios profesionais de coordinación global das accións, para configurar unha idea integrada na esencia da organización, que repercuta na estruturación e visión dunha imaxe congruente e favorable .

4.6.2 Carácter estratéxico

Outro teorema que xa anunciamos e no que agora nos vamos inmiscir é o peso estratéxico da comunicación organizacional. Este atributo xa o distinguíu Joan Costa, que considera que a comunicación ten que ser de forma inexorable estratexia. Como resultado, o profesor define ao *dircom*, “con tres palabras: estratega-xeralista-polivalente”⁸¹⁶.

⁸¹³ *Ibíd.*

⁸¹⁴ MORA, J. M. (2009): “El departamento de comunicación, factor de cohesión y dinamismo”, en MORA, J. M. (Editor) (2009): *10 ensayos de comunicación institucional*, Barañáin (Navarra), Ediciones Universidad de Navarra (EUNSA), p. 68.

⁸¹⁵ XIFRA, J.: *Teoría y estructura de...*, op. cit., p. 150.

⁸¹⁶ COSTA, J.: “La especificidad del...”, op. cit., p.18.

Esta liña de pensamento que subscribe Costa xa a constatamos nunha idea de Timoteo Álvarez⁸¹⁷, que subscribe que a comunicación é unha ferramenta esencial para a toma de decisións e a planificación estratéxica nas organizacións. O Catedrático pon en valor a comunicación como factor estratéxico, aspecto que outeitan outros autores. De seguido, vamos examinar diversas argumentacións.

Neste sentido, a consultora en comunicación Núria Saló subliña que “a importancia estratéxica da comunicación integrada na estratexia xeral da empresa esixe contar cun departamento ou unha dirección de comunicación responsable de deseñar, xestionar, coordinar, supervisar e aplicar a comunicación”⁸¹⁸.

Desde unha óptica semellante e tras cribar o trazo de estratega, como definitorio do director de comunicación, Joan Costa asegura en relación á comunicación:

(...) é, ao mesmo tempo, ‘estratexia’ e ‘acción’. Estratexia para a acción (...), que debe ser congruente forzosamente coa estratexia xeral da empresa e establecer, a partir de aquela, a estratexia comunicativa. Ela abarca a acción factual. A dos feitos, os actos, a realidade, a conducta global, aos cales a acción comunicacional expresa, da sentido e os difunde. É a acción das mensaxes, as relacións, a cultura institucional compartida, os valores⁸¹⁹.

As teorías de Costa encaixan coas de Saló, aínda máis, cando a Psicóloga rexistra que “o director de comunicación ten que elaborar os eixes básicos da estratexia de comunicación no marco da estratexia xeral da empresa, estar en contacto continuo coa dirección xeral e xestionar e coordinar a integración da comunicación na política xeral da empresa (...)”⁸²⁰.

Neste escenario, encadramos unha idea de Juan Manuel Mora, que define a estratexia como “a ciencia e o arte de ordenar o conxunto das accións

⁸¹⁷ ÁLVAREZ FERNÁNDEZ, J. T.: “Gestión de la comunicación...”, art. cit., pp. 252-254.

⁸¹⁸ SALÓ, N.: Op. cit., p. 30.

⁸¹⁹ COSTA, J.: “La especificidad del...”, op. cit., p.18.

⁸²⁰ SALÓ, N.: Op. cit., pp. 28-29.

dunha organización, e orientalas á consecución dos seus fins a longo prazo, de acordo coas propias posibilidades e coas oportunidades do entorno”⁸²¹. O profesor Mora⁸²² avoga por unha “dirección estratéxica”, que pretende conseguir solucións óptimas, apoiándose nos “aspectos esenciais” para lograr unha “estabilidade sostible”.

A estratexia é unha peza cardinal e definitoria da acción comunicativa que desenvolve o director de comunicación, sempre en liña coa visión global da empresa ou institución, como elemento de cohesión da súa personalidade, para forxar una percepción sólida e duradeira.

A percepción de Mora sobre a perdurabilidade converxe coa de Saló, que ampara unha “visión global estratéxica, que é fundamental como clave de regulación e estabilización para a empresa e proporciona unha información útil para a elaboración de estratexias”⁸²³.

O perfil estratéxico divúlgao, así mesmo, Horacio Andrade⁸²⁴ cando analiza o labor do responsable de comunicación nas organizacións, establecendo os conseguíntes supostos: debe contribuír ao cumprimento efectivo dos obxectivos organizacionais, baseándose na identificación das estratexias da empresa. Ampararse na investigación para coñecer de forma completa e verdadeira “as necesidades reais” da organización. De acordo coas liñas estratéxicas xerais, ten que deseñar outra estratexia, como punto de partida para definir “o que” e “o como”, e tamén “o para que”. Ten que utilizar todos os medios dos que dispón para desenvolver unha acción comunicativa “eficiente” e “congruente”, porque nas organizacións “todo comunica”, sella Andrade.

⁸²¹ MORA, J. M.: “Dirección estratéxica de la...”, op. cit., p. 59p. 62.

⁸²² *Ibíd*em, pp. 62-63.

⁸²³ SALÓ, N.: Op. cit., pp. 30-31.

⁸²⁴ ANDRADE, H.: Op. cit., pp. 40-43.

Fernando Martín Martín é outro autor que examina a dirección de comunicación, como un sistema, cuxa “estrutura de actuación viría caracterizada primeiramente pola formación dun determinado plan ou estratexia de comunicación, tanto interna como externa”⁸²⁵.

A este raciocinio súmase Juan Manuel Mora⁸²⁶ para quen a estratexia camiña da man dunha tarefa de programación establecida desde unha óptica xeral de fundamentos xenéricos para a toma de decisións e o deseño de actuacións. Matiza que esa planificación ten que posuír unha elasticidade que lle permita acomodarse ás eventualidades, xa que resulta imposible concretar con antelación todas as accións. Mora designa que a “dirección estratéxica” define os “principios xerais de acción”: proxectando iniciativas operacionais concretas e específicas; mantendo a perspectiva, sen perder nunca de vista os elementos vitais e determinantes; e coidando as “relacións”, principalmente cos xornalistas.

É evidente que o labor comunicativo que desenvolve o director de comunicación ten un carácter estratéxico. É a estratexia a que marca as pautas para desenvolver programas de actuación comunicativa globais, coordinados, destinados a asentar de forma estable e harmoniosa a institución na sociedade, cun recoñecemento por parte dos públicos que sexa sostible no tempo.

A regra de tres coa que Costa resolve a incógnita sobre o *dircom* contén o factor “xeralista”, porque o director de comunicación, desde a base das distintas áreas, ten que construír un proxecto colectivo, integral. Deste xeito, precisa o comunicólogo:

O DirCom, estratexa xeralista, ocupase de todo en función das súas partes, e tamén destas nas súas interaccións formando e dando vida ao todo: a organización, as comunicacións, as accións, os procesos, as relacións. O DirCom ocúpase en

⁸²⁵ MARTÍN MARTÍN, F.: Op. cit., p. 79.

⁸²⁶ MORA, J. M.: “Dirección estratéxica de la...”, op. cit., pp. 63-65.

concreto do que é máis xeral, universal e permanente que hai na concepción institucional: o liderado da presidencia, o proxecto corporativo e a estratexia coordinada do negocio e da imaxe pública empresarial ou institucional⁸²⁷.

Coa terceira variable, “polivalente”, Costa⁸²⁸ sostén que pretende condensar a “diversidade de funcións e responsabilidades” que asume o *dircom*, que abranguen desde a configuración estratéxica dun plan de comunicación ata a xestión de crise ou a divulgación da imaxe da organización.

Un punto de vista que enfía con esta argumentación é o que ofrece Michael Ritter⁸²⁹, que presenta ao *dircom* como o condutor dun proceso estratéxico, integrador, onde a información flúe en dobre dirección, porque se da un diálogo recíproco, onde a escoita se erixe como un elemento vital para a dirección de comunicación, segundo evidencia o autor.

Constátase que a interacción cos públicos da organización, poñendo o oído nas súas expectativas, é transcendental para o desenvolvemento dun plan comunicativo, cunha acción estratéxica, cohesionada e global.

En paralelo con estas reflexións sobre a expresión estratéxica da dirección de comunicación, incluímos un apunte de Xifra que, ao mesmo tempo, xa nos interna no ámbito do perfil e das funcións que desempeña o *dircom* desde ese departamento. Aquí, Jordi Xifra detalla que un director de relacións públicas ou comunicación te que posuír unhas “habilidades”, como son:

(...) a capacidade de investigación, a aptitude para o pensamento estratéxico e a tendencia a razoar en termos de resultados das accións de relacións públicas. Estes profesionais recorren á análise do entorno, á negociación, á creación de coalicións,

⁸²⁷ COSTA, J.: “La especificidad del...”, op. cit., p.20.

⁸²⁸ Ibídem.

⁸²⁹ RITTER, M. (2009): “La complejidad de las organizaciones en el mundo globalizado y el nuevo rol del DirCom”, en COSTA, J. (Editor) (2009): *DirCom, estrategia de la complejidad. Nuevos paradigmas para la Dirección de la Comunicación*, Castelló de la Plana; Barcelona; València. Edición Universitat Autònoma de Barcelona; Universitat Jaime I; Universitat Pompeu Fabra; Universitat de València, Bellaterra, pp. 74-75.

ao *issues management*, á avaliación e ao asesoramento directivo como principais ferramentas⁸³⁰.

4.6.3 Pluralidade funcional

Seguimos agora con ese mergullo na dimensión funcional da área de comunicación, que se caracteriza pola súa amplitude e diversidade. Hai varios autores que a examinan. Así, por exemplo, Miguel Ángel Vázquez Burgos remarca que a “función xornalística” é “a principal” tarefa do responsable dun gabinete de comunicación, cuxo “primeiro mandamento (...) é manter e mellorar a imaxe para a entidade na que ou para a que traballa. Así mesmo, debe asumir que o seu traballo é un medio, non un fin. (...) . A información transmítese en servizo destes obxectivos. (...) . Este condicionante do labor do xefe de Prensa é sobradamente coñecido polo público obxectivo”⁸³¹, detalla este xornalista e profesor.

Entre os autores que auscultan o tema funcional figura Núria Saló, que realiza un resumo, que logo desprega en varios epígrafes sobre as funcións do director de comunicación, que compendiamos⁸³² así: ser un instrumento para comunicar as estratexias e políticas da empresa aos públicos; establecer relacións cos medios de comunicación; implicar aos directivos na execución e na implantación da comunicación; desenvolver sistemas de adaptación permanente aos cambios estratéxicos; deseñar e implementar os plans de comunicación, xestionando a imaxe e a comunicación interna; realizar unha definición precisa e cualitativa dos postos, tarefas e funcións; introducir novos instrumentos e métodos de traballo; innovar e actualizar constantemente os sistemas de información, imaxe e identidade; optimizar as funcións e os presupostos de comunicación; xestionar a comunicación de crise; realizar un seguimento e avaliación dos plans de comunicación.

⁸³⁰ XIFRA, J.: *Teoría y estructura de...*, op. cit., p. 150.

⁸³¹ VÁZQUEZ BURGOS, M. A.: Op. cit., pp. 34-35.

⁸³² SALÓ, N.: Op. cit., pp. 33-36.

Todo este vasto caudal de cometidos de comunicación desemboca nunha sistematización das accións comunicativas que, segundo a Doutora en Psicoloxía, están ligadas a unha “función normativa, que ten como obxectivo a coordinación e cohesión de todos os activos de comunicación da empresa”⁸³³.

Fernando Martín Martín⁸³⁴ é outro investigador que realiza unha ampla exploración das “funcións, facultades e responsabilidades” do director de comunicación nas diferentes organizacións, que ten que ser un aliado inseparable do máximo órgano directivo. Refundimos estes compoñentes:

(...) unha boa e ben elaborada política comunicativa (obxectivos) e un plan ou estratexia de comunicación, (...) exercendo unha función coordinada e estable dentro do ámbito de actuación e utilizando os equipos humanos, tecnoloxías e técnicas máis profesionais posibles, para que no momento oportuno e a través dos medios informativos se creen opinións e actitudes favorables (...).⁸³⁵

Observamos que, para Martín, a dilatación funcional é coordinadora, estruturándose a través do plan de comunicación, de acordo cuns obxectivos.

Unha perspectiva semellante enfócaa Juan Manuel Mora, que aborda de forma conxunta as funcións e o “perfil” do director de comunicación que, na súa opinión, son moi cambiantes. De aí que se requiran xestores con “mentalidade aberta, versatilidade, capacidade de agregar, hábito de aprender e conciencia dos propios límites”⁸³⁶, aínda que os trazos máis importantes sexan a capacidade de “encaixar” e “integrarse” na filosofía da organización.

⁸³³ *Ibíd.*, p. 36.

⁸³⁴ MARTÍN MARTÍN, F.: *Op. cit.*, pp. 75-78.

⁸³⁵ *Ibíd.*, p. 78.

⁸³⁶ MORA, J. M.: “El departamento de comunicación, factor ...”, *op. cit.*, pp. 70-71. O autor (2009:71) sostén que “a integración dos departamentos de comunicación na vida das institucións depende en boa parte da capacidade de goberno dos seus directores”.

Neste contexto, cómpre subliñar un aspecto que apunta Miguel del Río Martínez⁸³⁷, que sostén que un xefe de prensa ten que ter unha información exhaustiva de todo o que concirne á súa entidade, tanto non ámbito interno como externo, para informar sobre ela e poder interceptar e conter opinións negativas e adversas. “Ten que sabelo todo”, recalca, para sinalar logo unha serie de pautas a seguir polo responsable do gabinete de comunicación no desenvolvemento das súas funcións. “Oír, Ver, Calar,... e Executar deben ser as catro regras fundamentais nas que un xefe de prensa debe basear o seu traballo e estratexia de funcionamento habitual”⁸³⁸, comenta Del Río, que pon de relevo ese labor operativo e concluínte do profesional do gabinete.

Entre os diversos cometidos que debe asumir un director de comunicación, Juan Manuel Mora sinala, a nivel xeral, “a dirección das persoas que compoñen o departamento; a orientación das relacións que o departamento entaboa, dentro e fóra da institución; ou a elaboración de contidos, que configuran as tarefas de comunicación”⁸³⁹. Neste relatorio, é de interese o aspecto relacional interno e externo do labor do director de comunicación.

Nesta conxuntura, cabe mencionar unha tese de Joan Costa, que asegura:

(...) a cultura corporativa e a comunicación organizacional ou interna, a explotación estratéxica da identidade corporativa, a cultura de servizo (que substituíu a cultura fabricante), o bo goberno, a imaxe pública, a reputación e a responsabilidade social, foron as novas facetas do ‘*management*’ da complexidade crecente⁸⁴⁰.

Observamos como o comunicólogo pon de relevo a tarefa de xestión interna do *dircom*, ligada á cultura e a identidade, sobre a que opera con accións comunicativas, para transmitir ao exterior unha imaxe reputada, recoñecida socialmente.

⁸³⁷ DEL RÍO MARTÍNEZ, M. (2008): *Manual para comunicar bien. ¿Vas a publicar lo que te he enviado?*, Santander, Ediciones Gonpat, p. 29.

⁸³⁸ *Ibíd.*, p. 31.

⁸³⁹ MORA, J. M.: “El departamento de comunicación, factor...”, *op. cit.*, p. 76.

⁸⁴⁰ COSTA, J.: “La especificidad del...”, *op. cit.*, p. 19.

Retomamos a exposición do profesor Juan Manuel Mora⁸⁴¹, que inscribe na dimensión funcional do director de comunicación o deseño e execución dos plans de comunicación en contacto cos máximos xestores. Pero, asemade, subliña a súa faceta de “asesoramento”, en especial aos directivos, por exemplo, para elaborar discursos; para aconsellar na toma de decisións ou para preparar intervencións, con datos externos, que afecten á traxectoria empresarial. Para o Profesor, é fundamental que os xestores dunha organización exerciten prácticas comunicativas, mentres que os directores de comunicación deben desenvolver exercicios de xerencia ou goberno, ao que sen dúbida contribuirá a “profesionalidade” do director de comunicación.

O papel asesor do director de comunicación tamén o ilustra Núria Saló⁸⁴² cando fala dos seus “diferentes roles polivalentes e integradores”, onde conecta ese labor de “asesoría, servizo e consello” do *dircom*, que asemade ten que ser “estratego e directivo; organizador; pedagogo; animador e facilitador”.

Sobre as diversas “misións” dun gabinete de comunicación (“prensa”) nunha institución tamén se manifesta Raúl Gómez Samperio, que realiza unha enumeración da que extractamos⁸⁴³ estas tarefas: unificar, potenciar e difundir a actividade da institución ante os medios de comunicación, cunha información transparente, rápida e veraz; establecer e manter unha estreita e eficaz relación persoal con todos os xornalistas dos medios de comunicación, valorando adecuadamente a súa importancia como orientadores da opinión pública; informar á presidencia e ao resto dos departamentos; asesorar á presidencia ou dirección delegada; verificar e controlar a calidade e incidencia informativa das accións xestionadas polo

⁸⁴¹ MORA, J. M.: “El departamento de comunicación, factor...”, op cit., pp. 73-75.

⁸⁴² SALÓ, N.: Op. cit., pp. 40-41.

⁸⁴³ GÓMEZ SAMPERIO, R.: Op. cit., p. 57.

gabinete nos diferentes medios de comunicación; crear un clima favorable de intercomunicación entre as fontes institucionais básicas.

Desde un Departamento de Prensa dunha empresa, deben cubrirse catro funcións básicas, que son: establecer contactos entre os Medios de Comunicación; subministrar información aos xornalistas; manter unha canle de comunicación única e sempre aberta con eles; e por último, realizar un labor de seguimento das noticias aparecidas⁸⁴⁴.

Así relata Myriam Rius Mengotti o labor do director de comunicación, aínda que a autora, ao igual que Gómez Samperio, utilice a terminoloxía de gabinete de prensa. Rius rotula que, para alcanzar esa meta, o responsable de prensa dunha organización “debe manter unha actitude transparente e un ánimo de colaboración cos xornalistas, o que fructificará nunha relación de mutua confianza entre os Medios e a empresa. Sen esta, resulta moi difícil conseguir os obxectivos comunicativos que se marcou a organización”⁸⁴⁵, asegura esta profesional das relacións públicas.

Comprobamos que tanto Gómez Samperio como Rius Mengotti subliñan a función comunicativa integradora do director de comunicación, o valor relacional cos xornalistas dos medios e a transparencia da información.

Afondando nas amplas encomendas do director de comunicación, cómpre facer referencia á función de voceiro, que “se converte en emisor do individuo, compañía, institución ou estrutura social que representa, xa sexa ante os medios informativos, xa sexa ante outros públicos”⁸⁴⁶, explica Jordi Xifra, que opina que o exercicio dese labor está supeditado á natureza e constitución de cada entidade. Así, especifica que en moitos gobernos establécese a figura de “portavoz do goberno”. “Nas grandes corporacións, a figura do seu presidente é a que transmite a confianza e credibilidade que

⁸⁴⁴ RIUS MENGOTTI, M.: “Relaciones públicas con...”, op. cit., p. 361.

⁸⁴⁵ *Ibíd.*

⁸⁴⁶ XIFRA, J.: *Teoría y estructura de...*, op. cit., p. 153.

require cada comparecencia”⁸⁴⁷, subliña Xifra, que tamén recomenda para as situacións de crise a actuación do máximo directivo da organización.

Esta concepto analízao Núria Saló, que asenta que o *dircom* debe “saber desempeñar a función de voceiro”⁸⁴⁸. Outros teóricos só comparten esta interpretación en certa medida, sinalando diferencias transcendentais. Por exemplo, Joan Costa subliña que o director de comunicación é primeiro e sobre todo “estratego”, non “comunicador”, matizando:

O DirCom non ten como obxectivo fundamental comunicar nin se lle contrata especialmente para iso. El é basicamente estratego, e solo actúa como transmisor cando fala en nome e representación da empresa ou da institución (coas demais institucións, os líderes de opinión, os medios de comunicación, etc.). É o voceiro institucional por delegación do presidente. (...). Pero sobre todo o seu rol é o de estratego corporativo ou global, e a comunicación a súa ferramenta⁸⁴⁹.

En referencia a esta cuestión, Vázquez Burgos manifesta que o “xefe de prensa”, aínda que non teña asignada a función de voceiro, responsabilízase dela de forma condicionada, restrinxida ou ocasional. Ante estas conxunturas, considera Vázquez que o realmente importante é que o director de comunicación “debe dispoñer, continuamente, dunha lista actualizada de argumentos e mensaxes que a entidade desexa transmitir. Un material xurdido da discusión e o diálogo cos máximos responsables da entidade. Unha vez concretados estes obxectivos, a información distribuída é tributaria destes obxectivos”⁸⁵⁰.

Neste marco, son valiosas e ilustrativas as achegas de Justo Villafañe⁸⁵¹ sobre as funcións do departamento de comunicación e do seu director, onde establece a nivel xeral:

⁸⁴⁷ Ibídem, p. 152.

⁸⁴⁸ SALÓ, N.: Op. cit., p. 40.

⁸⁴⁹ COSTA, J.: “La especificidad del...”, op. cit., pp. 18-19.

⁸⁵⁰ VÁZQUEZ BURGOS, M. A.: Op. cit., p. 35.

⁸⁵¹ VILLAFÑE, J.: *La gestión profesional de...*, op. cit., pp. 101-102.

- Unha función normativa: configurando un manual de normas para ofrecer unha visión de conxunto e unificar os elementos relacionados coa imaxe.
- Unha función de servizo, para apoiar e asesorar en materia de comunicación aos demais departamentos ou delegacións da empresa.
- Unha función formativa, co obxectivo de ampliar a capacidade comunicativa que poida requirir determinado persoal e estimular a programación da comunicación interna para difundir a cultura da organización.
- Unha función prospectiva, para explorar e definir de forma óptima os factores que determinan a imaxe.

Ao especificar as función do director de comunicación, Villafañe⁸⁵² remarca que é o encargado de deseñar e coordinar globalmente a planificación estratéxica de imaxe, con accións comunicativas coherentes con esa orientación e actuando como portavoz cando non asuma esta representación o presidente ou outro directivo da compañía.

Destas ideas faise eco a profesora Ana Almansa⁸⁵³, que analiza as amplas funcións, cada vez máis diversificadas, do director de comunicación, esenciais para a imaxe da organización. Deste xeito, subliña que se ocupa de definir e programar as estratexias de comunicación, coordinando os plans dirixidos aos públicos internos e externos, co obxectivo de lograr unha imaxe unificada e integrada da entidade. Esboza a función de voceiro como “interlocutor” e rotula a importancia da observación prospectiva para asumir “erros” e proxectar outras liñas de actuación comunicativa.

Cómpre resaltar como se argumenta a función medular do director de comunicación como ponte de diálogo para elaborar e activar un plan

⁸⁵² *Ibíd.*, pp. 101-103.

⁸⁵³ ALMANSA MARTÍNEZ, A.: “Relaciones públicas...”, art. cit., pp. 125-126.

comunicativo global, integrado na estratexia colectiva, co fin de consolidar entre os públicos unha imaxe harmónica e congruente da organización.

Rebuscando neste panorama funcional vamos botar unha ollada a cuestións como a relevancia do factor humano, a “calidade”, a “innovación” ou a “credibilidade”, que determinan a reputación da organización ante os seus públicos. Así o anota Juan Manuel Mora, para sinalar que este prestixio acádase cunha “visión integradora que une o ser, o facer e o comunicar”⁸⁵⁴.

Segundo explica Mora⁸⁵⁵, a valorización do aspecto relacional entre as persoas, como eixo da actividade organizacional, repercute “na calidade do traballo”, que será máis talentoso e innovador, adquirindo un “grao de excelencia”. O Profesor reivindica o carácter e a capacidade de inventiva e creatividade das persoas, como trampolíns impulsores do progreso e a innovación empresarial, que se erixen en salvagarda da potencialidade vindeira.

Dun xeito parecido, Vázquez Burgos⁸⁵⁶ avoga pola transmisión de información “interesante”, “de calidade”, para que os programas de comunicación sexan eficaces a longo prazo.

Neste contexto, achegamos unha idea que desenvolve Idoia Camacho Markina, que subliña un labor de calidade integral, colectivo, no que participen todos os individuos, que se erixen así en piares da organización. Neste sentido, comenta a autora:

Nos últimos anos o mundo empresarial ven protagonizando o movemento de Xestión da Calidade Total, co que a calidade deixa de ser tarefa duns poucos e pasa a ser unha actitude global de todos os traballadores da empresa a fin de que o resultado do seu traballo satisfaga as necesidades do cliente. Así, a Calidade Total constitúe un dos modos de responder aos desafíos que formula este contexto

⁸⁵⁴ MORA, J. M.: “El departamento de comunicación, factor...”, op cit., p. 78.

⁸⁵⁵ Ibídem, pp. 76-82. Mora (2009:80) resalta “a realización en equipo dos programas de comunicación como fase determinante da calidade”.

⁸⁵⁶ VÁZQUEZ BURGOS, M. A.: Op. cit., p. 39.

cambiante e humanista, no que o individuo é o centro de atención de toda a organización.⁸⁵⁷

Polo que se refire ao elemento de credibilidade, Juan Manuel Mora⁸⁵⁸ examínaa como factor da “significativa” faceta relacional no ámbito interno e externo da organización. Subliña que esta actitude favorece a “confianza” cos públicos, que sumada á “coherencia” das mensaxes, nun “compromiso coa verdade”; á “sintonía” co máximo órgano directivo e á “profesionalidade” deben guiar o labor do director e do departamento de comunicación.

En consonancia con este razoamento oriéntase Joan Costa, pero da un paso adiante e argumenta que “a cuestión da credibilidade, da reputación e a ética incluso, non é exclusiva do que se comunica, senón da coherencia, ou da contradicción, que haxa entre o discurso das palabras e o discurso dos feitos”.⁸⁵⁹

Tanto Mora como Costa entroncan a credibilidade cos valores éticos, cos criterios xornalísticos que debe aplicar o profesional que dirixe a comunicación. Todo isto no marco da planificación comunicativa global, que integre e cohesione a estratexia de acción coa imaxe da organización.

En liña con esas argumentacións, José María La Porte tamén pon o acento na veracidade e na transparencia como pautas de credibilidade. Aquí, rexistra que “o paradigma ético implica respectar a verdade, rectificar as decisións equivocadas, non ocultar o que os empregados e voluntarios deben saber. Unha actuación coherente con este principio proporciona ao departamento algo que é esencial para o seu traballo: credibilidade”.⁸⁶⁰ Neste punto, La Porte⁸⁶¹ recapitula os principios deontolóxicos establecidos

⁸⁵⁷ CAMACHO MARKINA, I.: Art. cit., p. 1.

⁸⁵⁸ MORA, J. M.: “Dirección estratégica de la...”, op. cit., pp. 55-56, 65 e 69, 82-88.

⁸⁵⁹ COSTA, J.: “La especificidad del...”, op. cit., p. 27.

⁸⁶⁰ LA PORTE, J. M.: “Principios de comunicación interna...”, op. cit., p. 139.

⁸⁶¹ Ibídem, pp. 139-140. Segundo recolle o profesor José María La Porte, a Asociación de Directores de Comunicación de Francia formulou no ano 1992 un principios éticos, a maneira de pautas a seguir polas organizacións para lograr credibilidade. Sinala que estes fundamentos deontolóxicos foron

pola Asociación de Directores de Comunicación de Francia, en 1992, sintetizándoos en nove puntos: profesionalidade, apertura, responsabilidade, rigor, credibilidade, imparcialidade, integridade, independencia e solidariedade.

4.6.4 Profesionalización

Vamos realizar un breve percorrido polo aspecto da formación que debe posuír un director de comunicación para poder desempeñar o seu labor con verdadeira profesionalidade, amosando a “coherencia entre o que se é, se fai, se sabe e se expresa. (...). O director de comunicación necesita ‘aprender a profesión’ (...) na dimensión empresarial, a comunicativa, a intelectual e a relacional”⁸⁶², como defende Juan Manuel Mora.

Sobre este tema, Joan Costa considera que “a formación do DirCom abarca dous ámbitos: o que podemos chamar formación empresarial ou de negocios, e a formación específica ou da información e, igual como a economía, insírense nas ciencias sociais, é dicir, nas ciencias humanas”⁸⁶³.

Con respecto á “formación específica”, Costa⁸⁶⁴ sinala que debe tratar as seguintes materias: teoría da información ou da comunicación; socioloxía da comunicación; comunicoloxía/praxeoloxía; teoría política; teoría xeral de sistemas; xestión de crises/responsabilidade social. Entre os coñecementos empresariais inclúe: *management*, economía, investigación estratéxica, planeamento estratéxico e *marketing*. O consultor tamén suxire estudos de idiomas, de metodoloxía e competencia para o manexo das novas tecnoloxías da comunicación.

plasmados pola Asociación francesa na seguinte obra: VV.AA (1992): *Enterprises & Medias*, Francia, Association des Directeurs de Communication, pp. 7-8. Na investigación que estamos a desenvolver, referimos o resumo que realiza La Porte.

⁸⁶² MORA, J. M.: “Dirección estratéxica de la...”, op. cit., pp. 69 e 65.

⁸⁶³ COSTA, J.: “La especificidad del...”, op. cit., p. 21.

⁸⁶⁴ *Ibíd.*

José María La Porte sostén que “a formación dun director de comunicación móvese entre un polo xeralista (apertura ante os fenómenos sociais) e outro especializado (centrado na comunicación)”⁸⁶⁵.

Evidénciase que os distintos autores avogan por unha dobre vertente na formación do *dircom* para un desenvolvemento profesional da súa actividade: a comunicativa e a empresarial. Estas dúas ramas principais completaríanse con outras materias. Unha visión semellante ás mencionadas preséntaa Núria Saló, que fixa que “o director de comunicación debe ter unha formación xeralista, polivalente e multidisciplinar, que implica posuír uns coñecementos sobre a empresa e a comunicación realmente profundos e rigurosos. Debe ser capaz de deseñar, dirixir, definir, executar, promover”⁸⁶⁶.

A doutora Saló⁸⁶⁷ manifesta que nos estudos académicos universitarios débese adquirir unha formación en *management*, xestión empresarial e económica; coñecementos das técnicas de comunicación para manexar as estratexias de *marketing*, a publicidade, as relacións públicas, o protocolo, a imaxe corporativa ou as relacións cos medios, entre outros. Tamén considera necesaria a aprendizaxe de técnicas comunicativas de expresión oral e escrita, xerenciais e de manexo das novas tecnoloxías da comunicación.

En canto ao asunto da formación do director de comunicación, Jordi Xifra céntrase na formación universitaria e plasma:

As materias necesarias son: conceptos e estratexias da comunicación e a persuasión; teorías da comunicación e das relacións públicas; establecemento de relacións; tendencias sociais; ética; dereito; *marketing* e finanzas; historia das relacións públicas; investigación e predicción; cuestións de multiculturalidade e

⁸⁶⁵ LA PORTE, J. M.: “Principios de comunicación interna...”, op. cit., p. 139.

⁸⁶⁶ SALÓ, N.: Op. cit., pp. 37-38.

⁸⁶⁷ Ibídem, pp. 38-39.

globalidade; cambios e desenvolvemento organizativos, e teorías e conceptos da dirección empresarial.⁸⁶⁸

Para o Profesor da Universidade de Girona, o director de comunicación debe posuír asemade certas “habilidades”⁸⁶⁹, como o dominio da linguaxe; a escritura informativa; os métodos de investigación; a negociación e resolución de conflitos; a planificación estratéxica; a produción de mensaxes; as técnicas audiovisuais e tecnolóxicas; a lingua estranxeira; a ética na toma de decisións; a oratoria; a integración no eido profesional ou a aplicación da sensibilidade intercultural e en relación á diversidade de sexos, entre outras.

Estas formulacións teóricas chocan coa realidade que presentan Tomás Frutos e Marín Conesa, que sosteñen:

A inadecuada formación é o principal problema dos gabinetes de prensa no noso país. (...). As relacións das empresas ou institucións cos xornalistas non poden depender da capacidade de oratoria de representantes de comercio, non poden ser realizadas de forma eficaz intentando improvisar as técnicas informativas; é necesaria unha formación dos responsables dos Gabinetes de Prensa, que deben ser profesionais capaces de xerar e introducir nos medios informativos as mensaxes da empresa ou institución.⁸⁷⁰

En consecuencia, para Tomás e Marín dáse a “máis importante disfunción” dos departamentos de comunicación:

(...) moitos destes gabinetes non están xestionados por xornalistas, é dicir, por licenciados en Ciencias da Información, senón por persoas ás que lles gusta escribir e acercáronse teoricamente ás rutinas produtivas dos medios de comunicación e, polo tanto, aprenderon o imprescindible para defenderse no mundo da empresa.⁸⁷¹

Resulta vital unha formación académica específica en comunicación institucional, corporativa ou organizacional. Así o razoa, en liña coas teses

⁸⁶⁸ XIFRA, J.: *Teoría y estructura de...*, op. cit., p. 153. O Profesor (2003:153) nomea o informe da *Comission on Public Relations Education da Public Relations Society of América*, de outubro de 1999, sobre a ensinanza das relacións públicas no século XXI.

⁸⁶⁹ *Ibíd.*, pp. 153-154.

⁸⁷⁰ TOMÁS FRUTOS, J. e MARÍN CONESA, A. M.: *Art. cit.*, pp. 23-24. Para estes autores, (2006:23-24) “esta lacra do pasado debe ser pouco a pouco eliminada con comportamentos profesionais, éticos e obxectivos por parte dos xornalistas que xestionan os gabinetes”.

⁸⁷¹ *Ibíd.*, p. 23.

de Tomás e Marín, o xornalista e profesor Fernando Martín Martín⁸⁷², un dos investigadores que máis énfase pon na necesidade dunha formación académica diferenciada para a profesionalización desta actividade -como xa apuntamos-. Insiste en que, a pesar dos avances logrados, “segue sendo necesario formar cada vez mellor aos comunicadores, que se dedican á Comunicación Empresarial (Corporativa) e Institucional”⁸⁷³.

Cómpre pois poñer de relevo que se require unha formación académica especializada, que acredite a profesionalización da actividade. Núria Saló tamén se alía con esta visión, cando expón que “o responsable de comunicación necesita posuír a lexitimidade profesional apropiada para esa función e o recoñecemento e consenso do equipo directivo. (...). A comunicación, como o resto das funcións da empresa, debe ter asignados uns recursos humanos, técnicos e financeiros”⁸⁷⁴, salienta Saló, que coincide nesta apreciación con Miguel del Río⁸⁷⁵, que evidencia -como resaltamos en capítulos anteriores-, as limitacións e insuficiencias en relación á formación concreta para desenvolver una actividade profesional nos gabinetes de comunicación, que a pesar do seu labor transcendental, moitos tampouco están convenientemente equipados nin a nivel material nin humano.

Esta postura tamén a secunda Martín Martín, ao propugnar que en “empresas, industrias, confederacións empresariais, Administración central, Comunidades autónomas, corporacións locais, deputacións, partidos políticos, grupos relixiosos, hospitais, universidades... o principal é que o empresario ou o alto directivo que governe (...) comece a sentir a necesidade de informar cun sistema de xestión útil e eficaz”⁸⁷⁶. Soamente

⁸⁷² MARTÍN MARTÍN, F.: Op. cit., pp. 18-19 e 74.

⁸⁷³ Ibídem, p. 74.

⁸⁷⁴ SALÓ, N.: Op. cit., pp. 31 e 42.

⁸⁷⁵ DEL RÍO MARTÍNEZ, M.: “De la nota de prensa al gabinete de...”, op cit., pp. 21 e 23-24.

⁸⁷⁶ MARTÍN MARTÍN, F.: Op. cit., p. 77.

cando se dea esta condición, poderá ir penetrando a actividade do director de comunicación:

(...) en calquera das diferentes organizacións, sendo a persoa que crea, coordina, difunde e controla o que se vai desenvolver na Dirección de Comunicación, e que ao mesmo tempo logra convencer á Alta Dirección desa imperante necesidade de informar á sociedade do que é e fai a súa empresa ou institución, a través dos medios de comunicación propios e externos.⁸⁷⁷

Constatamos como Martín avoga pola xestión comunicativa profesional e global en aras da eficiencia. Formula unha esixencia, a da profesionalización, que tamén se ten que reclamar desde as institucións e desde as empresas, outorgándolle o recoñecemento e o valor que lle corresponde ao director e ao departamento de comunicación, en ligazón directa co máximo órgano de xerencia.

Neste escenario, rexistramos unhas consideracións de Tomás e Marín, que apuntalan que “a falta de fe no proxecto comunicativo por parte da Alta Dirección da compañía ou institución, (...) a falta de planificación, previsión, organización, etc. da comunicación, non por falta de empeño po parte do profesional que dirixe o gabinete, senón máis ben por falta de interese da dirección da empresa”⁸⁷⁸, son outras das perigosas “disfuncións” que teñen que encarar os gabinetes de comunicación das organizacións, segundo explican estes autores.

As circunstancias fan que traíamos a colación unha tese de Xifra, que anota: “(...) canta máis alta sexa a posición xerárquica do profesional das relacións públicas, menor é a incerteza incorporada ao proceso de decisión na organización e, en consecuencia, mellor será o axuste ás modificacións ambientais e mellores serán os resultados derivados desa congruencia”⁸⁷⁹.

⁸⁷⁷ *Ibíd.*, pp. 77-78.

⁸⁷⁸ TOMÁS FRUTOS, J. e MARÍN CONESA, A. M.: *Art. cit.*, p. 24.

⁸⁷⁹ XIFRA, J.: *Teoría y estructura de...*, *op. cit.*, p. 151.

“A comunicación é unha ferramenta básica na xestión de calquera compañía ou organización, polo que esta debería contar con profesionais especializados, que coñezan as interioridades e a linguaxe específica da comunicación empresarial e corporativa”⁸⁸⁰, corroboran Tomás e Marín, que tamén sinalan que, en contraposición, no outro lado da balanza, atopamos que “son poucas as empresas e institucións que recoñecen a necesidade e o valor dunha boa estratexia de comunicación”⁸⁸¹.

A pesar do embrollo e do ensanchamento funcional, dos baleiros a nivel de formación, da falla de valorización que se da en moitos casos, da complexidade, da incerteza... podemos afirmar a que o departamento e o director de comunicación son activos puxantes e decisivos para a competitividade das organizacións nun mercado global. Como apostila Joan Costa, hai que asumir no director de comunicación “un rol que o institúe como un director estratéxico integral”⁸⁸². Nos engadimos, que hai que recoñecer e valorar o seu fornecemento como engraxe esencial para a optimización do potencial organizacional e, polo tanto, como distintivo de prosperidade, sen perder de vista o camiño que queda por percorrer e os obstáculos que cómpre salvar en distintos ámbitos.

O proxecto integral e coherente, que planifica e implementa o director de comunicación desde unha óptica de profesionalidade e iniciativa creativa, é determinante para a transmisión e consolidación dunha imaxe positiva da organización, que xere confianza entre os seus públicos de forma sostible. Para alcanzar este obxectivo, a dirección de comunicación, a través do profesional que a coordina, debe escoitar os requirimentos dos receptores, mediante a interactividade que propicia un diálogo recíproco e continuo. Esta interrelación está destinada a compartir percepcións, valores, sentimentos,

⁸⁸⁰ TOMÁS FRUTOS, J. e MARÍN CONESA, A. M.: Art. cit., p. 54.

⁸⁸¹ *Ibíd.*

⁸⁸² COSTA, J.: Op. cit., p. 159.

ideas, para acadar unha meta onde a identidade e a imaxe da empresa concordan e perduran en equilibrio na mente dos públicos.

Vimos de sucar a dimensión estrutural e funcional do departamento e do director de comunicación, que ten como eixo a xestión estratéxica global, harmónica e transparente da actividade comunicativa, en coherencia coa substantividade da organización. Este labor ten que estar lexitimado academicamente para ser inexorablemente profesional, e así poder fixar obxectivos, planificar, deseñar, executar, coordinar e avaliar programas. Todo ilo realizado a través dun intercambio dialóxico de información, que permita acadar o respaldo dos públicos. Esta profesionalización da atención ás audiencias é o que converte ao gabinete de comunicación e o seu responsable en verdadeiros sensores do progreso organizacional. No capítulo seguinte intentaremos concretar as liñas mestras dun programa comunicativo que responda e estas premisas.

5. AS FUNCIÓN DA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL A TRAVÉS DO PLAN DE COMUNICACIÓN

A xestión estratéxica global da comunicación é asumida cada vez en maior medida por toda clase de organizacións, para asentarse na sociedade cunha notoriedade, que lles permita ser recoñecidas polos seus públicos de forma reputada. A xestión comunicativa como un medio para prestixiar as accións e a imaxe das organizacións entraña un beneficio adicional. O capital comunicativo reputacional é un valor que “cotiza á alza” -como apunta Justo Villafañe⁸⁸³-, representa un activo “intanxible” que ofrece vantaxes competitivas ás organizacións.

A afirmación de Herb Schmertz e William Novak, coa súa obra en 1987, “El silencio no es rentable”⁸⁸⁴, convértese na filosofía dos gabinetes de

⁸⁸³ VILLAFANE, J.: *La buena reputación. Claves...*, op. cit., pp. 23 e 78-79.

⁸⁸⁴ SCHMERTZ, H. e NOVACK, W. (1987): *El silencio no es rentable*, Barcelona, editorial Planeta.

comunicación profesionalizados, que fan valer a transparencia e a credibilidade nun proceso creativo no que deseñan plans estratéxicos integrais, para dar a coñecer non só as actividades, senón tamén o ser, o propio temperamento das organizacións que representan, harmonizando e facendo sostible a súa imaxe e a súa aceptación social.

Neste escenario, as organizacións descubren unha apetencia comunicativa imprescindible, pero non sempre ben entendida e xestionada desde unha perspectiva profesional. Como sinala José Luis Carrascosa, “ao longo dos dez últimos anos as empresas e as institucións do noso país pasaron do hermetismo e da opacidade informativa máis absoluta a unha auténtica obsesión pola imaxe (xeralmente entendida por saír ben –ou por saír, a secas- nos medios de comunicación)”⁸⁸⁵.

Así, as funcións profesionalizadas da comunicación institucional han de concretarse en plans de actuación globais cohesionados e destinados a proxectar de forma coherente e comprometida a esencia organizacional entre os seus públicos, cada vez máis participativos. De aquí a relevancia de ter en conta as súas demandas, a través dun diálogo mutuo, dun intercambio fluído de información, dun *feedback*. escoitar aos destinatarios, observar os seus requirimentos é unha das claves do éxito dun plan comunicativo organizacional que, para fructificar, ten que adecuar a identidade da organización aos obxectivos que se marcan mediante unha visión integradora.

Ante este panorama, Carlos Ongallo marca que “xa non é concibible unha organización, persiga os fins que persiga (sociais, deportivos, de benestar...), que non se formule os esquemas de comunicación que vai utilizar para relacionarse co seu entorno”⁸⁸⁶.

⁸⁸⁵ CARRASCOSA, J. L.: Op. cit., p. 21.

⁸⁸⁶ ONGALLO, C.: Op cit., p. 29.

Un punto de vista parecido ofrece Begoña Cerrolaza Nestares, cando rexistra que “ningunha entidade económicosocial, asociación, administración ou calquera outro tipo de entidade, é capaz de subsistir á marxe, sen unha adecuada política de comunicación. Na actual era da comunicación prodúcese ou xérase cada un a súa propia imaxe ou lla crean”⁸⁸⁷.

En liña con esa idea, Txema Ramírez explica:

(...) as institucións, os partidos, os sindicatos, as empresas, as organizacións sociais,... comunican sempre, incluso cando non comunican absolutamente nada. Esta idea é fundamental e convén non perdela de vista. O silencio é cada vez menos rendible, sobre todo cando non se explican adecuadamente as razóns de tal actitude.⁸⁸⁸

De maneira semellante, Kenneth D. Makovsky sinala:

Todo comunica: a cuestión non é comunicar ou non comunicar, senón facelo de forma profesional e controlada ou facelo mal. (...). É evidente que se non controla as súas mensaxes tampouco controlará a súa imaxe, que se pode ir afastando da que lle convirá ter. (...). A realidade é que as organizacións só teñen unha saída: comunicarse ben. Nun sistema aberto, non comunicarse, asemade de ser unha mala opción, é imposible.⁸⁸⁹

O travesía para calquera organización non é outra que a xestión profesionalizada e estratéxica da comunicación. Só así poderá desenvolverse e entenderse de forma axeitada na realidade na que está inmersa. Neste sentido, referíndose á acción comunicativa tanto en empresas e corporacións, como en gobernos e administracións, Jesús Timoteo Álvarez asegura que “a xestión da Inf+Com está pensada para conseguir resultados directos máis visibles e inmediatos”⁸⁹⁰. Entre estes obxectivos comunicativos, que sinala Timoteo⁸⁹¹, figuran os seguintes:

- O coñecemento da corporación, da súa posición fronte aos individuos e dos seus produtos.

⁸⁸⁷ CERROLAZA NESTARES, B.: Op. cit., p. 406.

⁸⁸⁸ RAMÍREZ, T.: Op. cit., p. 48.

⁸⁸⁹ MAKOVSKY, K. D.: Op. cit., pp. 466-467.

⁸⁹⁰ ÁLVAREZ FERNÁNDEZ, J. T.: *Gestión del poder...*, op. cit., p. 319.

⁸⁹¹ *Ibíd.*, pp. 319-320.

- Resultados, beneficios e eficacia das actividades da organización.
- A xustificación social da presenza, do “poder” social, do espazo público que a organización ocupa.
- A súa capacidade para previr crises en funcionamento e calidade.
- A demostración e evidencias para superar catástrofes ou crises inevitables.
- A súa creatividade e capacidade de innovación tecnolóxica e técnica, en xestión, en I+D, en responsabilidade social, en transparencia, etc.

A comunicación institucional ten que planificarse de forma estratéxica, global e eficiente, optimizando capacidades, afrontando dificultades, co obxectivo de lograr aceptación, aprobación e crédito social. En base a esta formulación, como significa Juan Maciá Mercadé, “o papel da Comunicación é –ou debería ser- unha función estratéxica dentro da dirección da empresa, baseada no QUE da compañía”⁸⁹².

5.1 Xestión global da identidade para alcanzar unha imaxe favorable e sostible da institución na esfera social

Ábrese un horizonte no que as institucións, as empresas e as entidades van incorporando a comunicación como un sistema propio de estratexia. Reflexiona José Luis Carrascosa que “nesta nova formulación as empresas e as organizacións deixan de ser OBXECTO, e convértense en SUXEITO da comunicación. De repente descubren que están utilizando un espello cando o que necesitan é unha ventá”⁸⁹³.

Desde esa posición, as organizacións poden divisar e oír, prestar atención, á sociedade na que se desenvolven, para elaborar un plan estratéxico de comunicación global que lles permita actuar e influír nesa cotianidade e así obter un recoñecemento, unha imaxe positiva. Este plan comunicativo,

⁸⁹² MACIÁ MERCADÉ, J.: “Más allá de los medios...”, op. cit., p. 112.

⁸⁹³ CARRASCOSA, J. L.: Op. cit., p. 35.

segundo autores como José María La Porte⁸⁹⁴ ou Paul Capriotti⁸⁹⁵, ten que ser “proactivo”, tomar as rendas, para facer propostas que lle permitan estar preparado ante as problemáticas ou asumir novos retos.

Neste contexto, Fernando Martín Martín pon de relevo:

O que a poboación pensa ou opina dunha empresa ou institución é sempre produto da información voluntaria ou involuntaria que esta organización emite cara o interior ou exterior. Polo tanto é imprescindible comunicar o que se trace nela e non calalo, pero informar dunha maneira lóxica, clara, corporativa/institucional, é dicir, por medio dun concreto e riguroso plan ou estratexia de comunicación.⁸⁹⁶

Nestas formulacións, nomeamos varias veces o carácter estratéxico que debe ter a comunicación, como un proceso intelectual para adaptase aos cambios do entorno e alcanzar unha meta definida. Makovsky establece ao respecto:

Esa forma de interacción simbólica que denominamos comunicación merece o cualificativo de estratexia cando o emisor a decide e preelabora conscientemente de antemán de cara ao logro duns obxectivos asignados, tendo en conta o contexto da partida e as tendencias políticas, económicas, socioculturais e tecnolóxicas, e, sobre todo, as posibles decisións/reaccións de aqueles públicos receptores que cos seus cursos de acción poden favorecer ou prexudicar o logro de ditos obxectivos (antagonistas, competidores, empregados, aliados, compradores, usuarios, etc.).⁸⁹⁷

No relativo ao trazo estratéxico, poñemos de relevo unha apreciación do catedrático de Periodismo, Pere-Oriol Costa, que subscribe: “A comunicación estratéxica é explicitamente persuasiva. Promóvena de maneira sistemática empresas privadas, organizacións e institucións públicas para lograr cambios de actitude e comportamentos ulteriores no receptor”⁸⁹⁸.

⁸⁹⁴ LA PORTE, J. M.: “El plan de comunicación: la...”, op. cit., p. 106.

⁸⁹⁵ CAPRIOTTI, P.: Op. cit., p. 215.

⁸⁹⁶ MARTÍN MARTÍN, F.: Op. cit., pp. 85-86.

⁸⁹⁷ MAKOVSKY, K. D.: Op. cit., p. 462. Este teórico (2001:462) opina que “a comunicación estratéxica serve para canalizar o poder da comunicación e así incidir nos resultados da partida que estamos xogando na orientación que marcan os nosos obxectivos”.

⁸⁹⁸ ORIOL COSTA, P. (2001): “Estrategias de comunicación: el esquema director”, en PÉREZ GONZÁLEZ, R. A. (Coord.) (2001): *Estrategias de Comunicación*, Barcelona, Ariel Comunicación, p. 572. Para este autor, (2001:568) a estratexia de comunicación “é un punto común de referencia para todos os comunicadores dunha organización, garante que o esforzo comunicativo estea ao servizo dos obxectivos asignados e a necesaria unidade de doutrina”.

Achegámonos a outro elemento que vimos subliñando, como é a repercusión da acción comunicativa no espazo social no que se move a organización, que se traduce nun impacto das mensaxes nos receptores, que a través da súa lectura configuran unha imaxe. A actividade comunicativa persegue unha incursión, un efecto na realidade na que vive a organización coa finalidade de seducir aos públicos. Neste punto, cómpre salientar un argumento de Santiago García Echevarría que, ao abordar o aspecto do liderado, manifesta que “visión, comunicación, transmisión e influencia son ingredientes da comunicación estratéxica”⁸⁹⁹.

Dun modo parecido, Miguel Ángel Vázquez Burgos refírese ao plan de comunicación como unha estrutura estratéxica destinada “a facer que a opinión pública sexa sensible ás necesidades é inquiredanzas dunha entidade definida”⁹⁰⁰.

A comunicación convértese no catalizador que atrae ideas para crear un plan integrador coa misión de divulgar no tecido social a identidade organizacional a través da interactividade cos diferentes públicos, que reciben e interpretan as mensaxes. O procedemento consiste en definir unha estratexia planificada para desenvolver todo o potencial da organización é incidir no entorno social no que se desenvolve, co obxectivo de presentala de forma beneficiosa, prestixiosa, notoria.

Precisamente, Fernando Martín Martín, subliña a necesidade dun plan de comunicación, para darlle prestixio á actividade dunha organización. Así mesmo, recalca que “é necesario para que calquera tipo de empresa ou institución comunique integralmente o que 'leva dentro de si' cara os seus empregados e cara os seus públicos específicos, en calquera situación”⁹⁰¹.

⁸⁹⁹ GARCÍA ECHEVARRÍA, S.: “El *management* estratégico...”, op. cit., p. 380.

⁹⁰⁰ VÁZQUEZ BURGOS, M. A.: Op. cit., p. 84.

⁹⁰¹ MARTÍN MARTÍN, F.: Op. cit., p. 86. Segundo este Profesor, (2006:49) “A Comunicación na empresa ou institución ten que ser quente e humana, e non fría e lineal, xa que así chega moito máis directamente ao empregado da mesma e ao público ao que a diriximos en todo momento”.

Vimos anotando que a acción comunicativa ten que entenderse como unha xestión global, integral. Desde este ángulo, realizan a súa análise a maioría dos autores, como Carrascosa, que propugna “unha mirada común cara dentro e cara fóra”⁹⁰², para rexistrar que “unha aproximación creativa á comunicación global da identidade require unha articulación de accións conxunta, unha curiosa mestura de instinto, técnica e intuición, que require: unha gran claridade de enfoque, un claro sentido da misión, e unha dirección precisa”⁹⁰³.

Aparece o ingrediente da creatividade, sobre o que se pronuncia Paul Capriotti ao falar de “transmitir aos públicos de forma creativa e diferenciada as mensaxes creadas de forma voluntaria, directa e organizada, acerca de todas as actividades que a organización realiza, para que estes poidan dispoñer de dita información á hora de formarse a imaxe corporativa da compañía”⁹⁰⁴. A comunicación emerxe como un proceso dinámico, participativo, de entendemento cos públicos mediante unha actitude mental creativa.

A comunicación penetra nas organizacións como unha función transcendental, pero non deixamos de puntualizar que aínda quedan eivas. Evidenciamos que o labor comunicativo organizacional ten que acometerse de forma profesional, estratéxica, global, a través dunha relación dialóxica cos públicos, e con creatividade, como veñen de rotular Carrascosa e Capriotti, e como tamén anota José María La Porte que -en liña con eses baleiros que avistamos-, advirte: “Con frecuencia recoñécese o valor engadido da comunicación, pero só en certos casos empréganse plans de

⁹⁰² CARRASCOSA, J. L.: Op. cit., p. 243.

⁹⁰³ *Ibíd.*, p. 224.

⁹⁰⁴ CAPRIOTTI, P.: Op. cit., p. 214. Este Doutor en Ciencias da Comunicación (1999:214) cre que unha organización “deberá establecer unha política de comunicación corporativa (...) que permita unha transmisión adecuada do perfil de identificación corporativo da organización e garanta unha actuación coherente e eficiente sobre a imaxe corporativa”.

comunicación creativos, capaces de facer fronte aos desafíos do entorno”⁹⁰⁵.

En paralelo con esta argumentación, retomamos as teses do profesor Martín, que afonda na defensa da xestión profesional da actividade comunicativa, desempeñada en contacto directo co máximo órgano directivo. Para este autor, o plan ou estratexia de comunicación é fundamental nunha empresa ou institución para “que se diga sempre: quen fai, que fai, como o fai, por que o fai...”⁹⁰⁶, pero debe responder a unha “práctica profesional” e á “aplicación dunha ciencia concreta”, matiza o autor, para reclamar que “en todo momento debe ser un órgano de xestión, que faga ver ao empresario, político... que as súas actividades concretas, son coñecidas e apreciadas inmediatamente e que lle axudan a potenciar a súa Imaxe e profesionalidade, no mundo interno e externo a súa organización”⁹⁰⁷.

Para José Luis Carrascosa, o plan de comunicación dunha empresa ou institución ten que apoiarse en tres piares básicos: “A dependencia da Alta Dirección, enfoque global da Comunicación e carácter primordial e indisoluble da Comunicación Interna”⁹⁰⁸.

En consonancia con estas teses de Carrascosa amósase Txema Ramírez, que reflicte as mesmas condicións que debe entrañar un plan de comunicación para ser operativo. Ámbolos dous autores utilizan a terminoloxía “política de comunicación”⁹⁰⁹ e defenden que debe ser global, establecerse en conexión cos niveis xerencias e contemplando o valor da xestión comunicativa interna. Asemade, segundo o Doutor da UPV, debe cumprir uns requisitos para ser eficaz, como son, “a planificación,

⁹⁰⁵ LA PORTE, J. M.: “El plan de comunicación: la...”, op. cit., p. 95.

⁹⁰⁶ MARTÍN MARTÍN, F.: Op. cit., p. 49. O Profesor (2006:84) sostén que un dos obxectivos da política de comunicación é “trasladar á Alta Dirección o eco da opinión pública, con respecto a temas que afecten ao ámbito de actuación da empresa ou institución”.

⁹⁰⁷ *Ibíd.*

⁹⁰⁸ CARRASCOSA, J. L.: Op. cit., p. 23.

⁹⁰⁹ RAMÍREZ, T.: Op. cit., p. 48.

coordinación, seriedade, abandono da improvisación e a marrullería dialéctica, dispoñer de persoal cualificado (xornalistas, expertos en relacións públicas e humanas) e, sobre todo, adquirir un compromiso formal coa verdade, un pacto presidido pola ética e a honestidade”⁹¹⁰.

Esa liña de pensamento tamén a explora Martín Martín⁹¹¹, que sostén a necesidade de concretar uns “obxectivos” a través da “política de comunicación” e de establecer un “método” de traballo nun “plan ou estratexia”, onde todos os elementos deben estar coordinados. Para Fernando Martín⁹¹², ese labor comunicativo organizado que se realiza desde a empresa ou institución debe cumprir as seguintes funcións:

- Coordinar e canalizar o plan ou estratexia de comunicación.
- Xestionar, en coordinación coa Alta Dirección, accións encamiñadas a mellorar a súa Imaxe corporativa/institucional e ser un referente social do sector.
- Potenciar, desenvolver e difundir a actividade de comunicación.
- Conseguir que a comunicación sexa: clara, transparente, rápida e veraz.
- Manter estreita e eficaz relación cos medios de comunicación e diferentes públicos de interese.
- Verificar e controlar a calidade e incidencia informativa e publicitaria de todas as accións de comunicación.

A acción comunicativa que se pon en marcha nunha organización co plan de comunicación é amplamente analizada por Núria Saló⁹¹³, que distingue entre política de comunicación, plan de comunicación e estratexias. Estas últimas compoñen e configuran os outros dous elementos, co obxectivo de formular, deseñar e concretar unha política comunicativa para un tempo

⁹¹⁰ *Ibíd.*, p. 46.

⁹¹¹ MARTÍN MARTÍN, F.: *Op. cit.* p. 84.

⁹¹² *Ibíd.*, p. 50.

⁹¹³ SALÓ, N.: *Op. cit.*, pp. 46, 48 e 50.

determinado. A Consultora detalla que “o plan estratéxico de comunicación” é un instrumento que serve para cristalizar na imaxe comunicativa as estratexias, os programas e a filosofía dunha empresa ou institución. En canto á política de comunicación, Saló especifica que “son liñas estratéxicas de actuación e de decisión, que se elixen a partir da formulación da estratexia. Estas directrices serven de vínculo entre a formulación e a implementación da estratexia”⁹¹⁴.

A este análise súmase Carlos Ongallo, resumindo así as ideas: “Todas as organizacións teñen normas implícitas e explícitas para comunicarse, e están directamente conectadas coa política da organización”⁹¹⁵.

Para realizar un plan de comunicación o primeiro paso a dar, que é fundamental, é realizar unha análise para observar a situación e a perspectiva da institución, que ten que revisar e actualizar a súa razón de ser, para ter clara a súa “misión”. Así o expresan Saló⁹¹⁶ ou La Porte que, en concreto, rotula que a partir desa investigación “é posible elaborar un programa, no que se integran a identidade da organización cunha estratexia concreta, para un tempo determinado e en circunstancias específicas. O plan de comunicación é un conxunto de ideas, unha formulación teórica que pretende incidir na realidade e cambiala”⁹¹⁷, puntualiza o Profesor.

Así pois, o plan de comunicación ten que dar conta da identidade organizacional de forma global, en consonancia coa directiva, así como implicando e coordinando todos os departamentos organizacionais. Apoiándose na cultura, o obxectivo é influír, mediante un entendemento participativo, no entorno no que está inserta a organización. A meta consiste en construír un novo horizonte colectivo, potenciando a identidade, nutrindoa

⁹¹⁴ *Ibíd.*, p. 48.

⁹¹⁵ ONGALLO, C.: *Op. cit.*, p. 29.

⁹¹⁶ SALÓ, N.: *Op. cit.*, pp. 46-49.

⁹¹⁷ LA PORTE, J. M.: “El plan de comunicación: la...”, *op. cit.*, p. 97.

de novos conceptos que enriquecen a misión e a imaxe, permitíndolle á institución salvar obstáculos e avanzar en novas direccións cara os públicos.

A acción comunicativa que se infire no contexto organizacional ten que ser absolutamente integral, abarcando o ámbito interno e externo. De feito, Carrascosa avisa que un dos erros máis nocivos que se solen cometer cando se elabora un plan de comunicación para unha organización, e no que non se debe caer, consiste en “esquecer a comunicación interna e carecer, por isto, de terapia preventiva ante a esquizofrenia que sole xerar unha política exclusivamente baseada na imaxe exterior”⁹¹⁸.

Sobre esa globalidade condicional, así como sobre a incidencia do plan de comunicación tamén se manifesta Paul Capriotti, afirmando que “representa o proceso de planificación global de toda actividade comunicativa da organización, que permita transmitir o perfil de identificación corporativa da empresa para influír na formación da imaxe corporativa, pero tamén que colabore no logro dos obxectivos finais da compañía”⁹¹⁹.

Ese marco integrativo e globalizado e o foco desde o que se irradia “o que É, máis que o que FAI” a organización, como apuntala Carrascosa⁹²⁰, ou como subliña Saló⁹²¹, par dar conta de “que somos” e “para que”. O profesor Martín condensa estas nocións e establece que un plan de comunicación “representa o que é, fai e ofrece a organización aos seus públicos de interese”⁹²².

Para esmiuzar este aspecto, Joan Costa fai o a camiño á inversa e descompón o proceso no que a identidade se transforma en imaxe en catro segmentos: “O que a empresa é, obxectivamente; o que a empresa fai

⁹¹⁸ CARRASCOSA, J. L.: Op. cit., p. 31.

⁹¹⁹ CAPRIOTTI, P.: Op. cit., p. 218.

⁹²⁰ CARRASCOSA, J. L.: Op. cit., p. 32.

⁹²¹ SALÓ, N.: Op. cit., p. 48.

⁹²² MARTÍN MARTÍN, F.: Op. cit. p. 85.

(actividade produtiva); como o fai (estilo calidade); e como comunica todo isto (relación, información)”⁹²³. Costa⁹²⁴ engade un elemento substancial: a “convicción”, que configura a imaxe da empresa nos públicos e sinala as “4 C da imaxe da empresa convincente”: credibilidade, coherencia, consistencia e congruencia.

Neste contexto, o enfoque de Juan Carlos Arranz en relación ao plan de comunicación é o seguinte:

En función duns públicos e unhas mensaxes a empresa xera e emite unha comunicación baseada na estratexia e a cultura da empresa e nun plan de acción. Constituída por un ‘Mix’ de accións, técnicas e medios adecuados en cada caso a: uns obxectivos específicos e as mensaxes destinadas a cada público. Nestas accións intervén: o que a empresa di; o que a empresa fai; o que outros din da empresa. Como resultado de todo isto fórmase unha imaxe, conxunto de percepcións por parte do público obxectivo.⁹²⁵

Comprobamos como se configura a imaxe pública sobre o eixe da identidade, de onde deriva a articulación e aplicación de accións e estratexias comunicativas, a través da continua e dinámica interrelación da institución co espazo no que se desenvolve.

Outra peza fundamental nesta xénese é a ética profesional. Os plans de comunicación teñen que partir de profesionais que desenvolvan o seu labor con rigor e honestidade. Desta maneira, explóralo Txema Ramírez, que defende que “os gabinetes de comunicación necesitan persoas que fagan da ética non só a súa tarxeta de presentación, senón a filosofía que marque a súa actividade profesional”⁹²⁶.

Tamén Carrascosa⁹²⁷ se suma a esta postura, argumentando que mentres un labor eficiente é sinónimo de rendemento e beneficio para unha empresa

⁹²³ COSTA, J.: *Imagen pública...*, op. cit., pp. 235.

⁹²⁴ *Ibíd.*, pp. 300-301.

⁹²⁵ ARRANZ, J. C.: Op. cit., p. 441.

⁹²⁶ RAMÍREZ, T.: Op. cit., p. 46.

⁹²⁷ CARRASCOSA, J. L.: Op. cit., p. 45.

ou institución, a ética é o que lle outorga un mérito adicional, un “valor engadido”. Ao fío desta reflexión, significa o comunicólogo:

A comunicación non é un xogo, e arríscanse moito as empresas que se aventuran nela só nun plano cosmético, lúdico. A comunicación significa respecto (...), mirar ao outro. (...) . Neste sentido a comunicación non é só un ACTO: é un PACTO. A comunicación di o que se fixo e compromete, ao mesmo tempo, con alguén, a facer o que se dixo.⁹²⁸

Evidenciamos como o proceso de planificación e exercicio comunicativo se ten que concibir desde un punto de vista ético, de compromiso e respecto profesional, que se constitúen como unha “esixencia”, unha “obriga”, como sinala Pascale Weil.⁹²⁹

5.2 As fases do plan de comunicación

A partir de aquí e tendo en conta estas consideracións, podemos entrar de cheo na configuración do paradigma xeral dun plan de comunicación. A primeira observación que temos que ter presente é que, ao igual que ocorre coas persoas, non existen organizacións idénticas. Cada entidade ten a súa propia natureza, a súa particular idiosincrasia, a súa inherente personalidade, a súa forma de vida, e desenvólvese nun entorno diferente e exclusivo. En consecuencia, un plan de comunicación deberá adecuarse á propia identidade dunha organización, adaptarse as súas circunstancias concretas e dar resposta a súa realidade privativa. Deste xeito, interprétao José María La Porte⁹³⁰ que subliña “os contextos e as personalidades diferentes”, de aí que os plans de comunicación teñan que estar en concordancia coa “identidade” organizacional e “partir” dela. Tamén Txema Ramírez converxe neste xuízo, porque considera que “aínda que a filosofía e a estratexia xeral podan ser comúns, cada proxecto comunicativo require un tratamento específico propio, xa que tanto os medios, como o entorno e o

⁹²⁸ *Ibíd.*, pp. 44-45.

⁹²⁹ WEIL, P.: *Op. cit.*, p. 18.

⁹³⁰ LA PORTE, J. M.: “El plan de comunicación: la...”, *op. cit.*, pp. 95-96.

campo de actuación de cada fonte informativa pode resultar –é de feito- moi diferente”⁹³¹.

Realizada esta aclaración, é posible trazar unhas liñas xerais que determinan a estrutura básica dun plan de comunicación, expresión que preferimos á de política, sobre a que opinamos que ten connotacións que poden exceder e enturbar o ámbito comunicativo. Os radios desa rota planificada alcanzan cuestións como a análise do contexto e a unificación da mensaxe; a planificación e xestión estratéxicas para asentarmos adecuadamente a identidade da institución na esfera social; as accións de comunicación a nivel interno; a transmisión da información veraz e transparente; a avaliación de resultados; o labor de asesoramento que realiza profesional da comunicación institucional ou o papel do voceiro.

Trátase de aspectos que a inmensa maioría de autores compilan en fases, desde que comezara o pioneiro Edward Bernays, cuxas catro fases seguen a estar viventes nas estratexias de comunicación. Así o explora Carlos Sotelo Enríquez, que recolle que Bernays fixou estas catro etapas⁹³² para un plan de comunicación: detectar as necesidades de comunicación dos clientes; descubrir ao público ou aos públicos aos que a entidade debe dirixirse; determinar as accións de comunicación para conseguir o apoio de ditos públicos. Finalmente, comprobar se mellorou a percepción acerca da organización.

Ao ampliar estas etapas, consideramos que un plan comunicativo⁹³³ institucional (termos que a partir de agora vamos a empregar) debe contemplar unhas directrices funcionais para ser eficaz. Esas regras consisten, en primeiro lugar, nunha análise e diagnóstico da situación para detectar as necesidades, sinalando os puntos fortes e os febles, así como

⁹³¹ RAMÍREZ, T.: Op. cit., p. 45.

⁹³² SOTELO ENRÍQUEZ, C.: Op. cit., p. 42.

⁹³³ SALÓ, N.: Op. cit., pp. 45-57.

subliñando as perspectivas e posibilidades, para o deseño de obxectivos; na identificación e concreción dos públicos; na planificación de estratexias: crear e definir mensaxes, accións comunicativas; na determinación dos medios de difusión, prazos e presuposto; na implementación do programa: coordinación e execución das accións; e para rematar, a avaliación dos resultados, que constitúe un elemento vital, porque como apercibe Carrascosa, sólese cometer un erro grave ao “pensar que a comunicación empeza, ou peor aínda, termina, no que publican os medios de información (ou calquera outro escenario de proxección ‘exterior’ á empresa ou institución)”⁹³⁴.

Ao referirse ás fases do plan de comunicación, Fernando Martín Martín explica que con elas deberanse:

(...) alcanzar os obxectivos ou política de comunicación establecidos previamente, por medio da interconexión entre a Alta Dirección, os expertos e o Dircom, que é quen anualmente, cando existen malos entendidos, incomprensións, desmotivacións, ineficacia...: detecta e define problemas, fixa obxectivos, consegue resultados de comunicación.⁹³⁵

Sondando o asunto dos ciclos do plan de comunicación, Paul Capriotti⁹³⁶ establece “oito etapas”: a definición dos públicos; a identificación dos obxectivos de comunicación; a fixación do presuposto de comunicación; a definición da mensaxe corporativa; a determinación das formas comunicativas da organización; a selección do ‘mix’ de actividades e de medios/soportes de comunicación; a execución e a avaliación do programa de comunicación.

Comprobamos como estes pasos que enumera Capriotti equivalen ás directrices que subliñamos nun parágrafo anterior e que son sintetizadas por diversos teóricos da comunicación en catro estadios, coincidindo coas fases tradicionais fixadas nun principio por Bernays e, posteriormente, definidas

⁹³⁴ CARRASCOSA, J. L.: Op. cit., p. 31.

⁹³⁵ MARTÍN MARTÍN, F.: Op. cit., p. 86.

⁹³⁶ CAPRIOTTI, P.: Op. cit., pp. 218-219.

por diferentes autores. Así o examina José María La Porte⁹³⁷, que apoiándose en teses de Cutlip, Ault ou Grunig, menciona o treito da análise; o da programación; o da realización; e o da avaliación, como as “catro fases clásicas” dun plan de comunicación, “un proceso que vai desde a misión da institución ata a aplicación material dun programa de comunicación, desde os procesos máis amplos e as ideas xenéricas ata as accións concretas e a avaliación desas accións”⁹³⁸, subliña La Porte.

Esa dinámica de observación é a que seguiremos nesta investigación, en consonancia cos trazos dos autores nomeados neste epígrafe e facéndonos eco das teses de outros estudosos, como Pere-Oriol Costa, Miguel Ángel Vázquez Burgos ou Horacio Andrade, que aínda que empregan terminoloxía diferente, concretan esas catro secuencias, que vamos a examinar en catro epígrafes, por funcionalidade descritiva deste traballo. Por tanto, apoiarémonos en argumentos de diversos pensadores, que amplían os enunciados, pero parten dun vértice semellante, para desenvolver os aspectos básicos que contén un plan de comunicación institucional.

Tomando como referencia as teses dos diferentes ideólogos detallamos estas catro fases xerais: análise, programación de estratexias, implementación e avaliación. Vámolas observar nos catro apartados correspondentes.

5.2.1 Análise

Con anterioridade, xa tocamos por enriba que o primeiro paso, esencial para un plan de comunicación eficaz, ten que consistir nunha análise precisa e pormenorizada da situación na que se encontra a institución e do entorno no que vive. É imprescindible coñecer a fondo a cultura institucional, os seus

⁹³⁷ LA PORTE, J. M. (2004): “Organizaciones religiosas: comunicar lo invisible”, en LOSADA DÍAZ, J. C. (Coord.) (2004): *Gestión de la comunicación en las organizaciones*, Barcelona, Ariel, p. 502.

⁹³⁸ *Ibíd.*, p. 502.

valores, a súa orientación, a súa misión o seu comportamento, para poder determinar en que punto da súa realidade se atopa, definindo cales son as fraquezas e inseguridades, para corrixilas, e a súa enerxía potencial e vantaxosa, para impulsala e, en definitiva, para explotala e avanzar cara novas formulacións de cambio e despregue institucional. É fundamental examinar minuciosamente a identidade, sendo necesario recoñecer de forma exhaustiva e global aos públicos cos que interacciona a institución, para así poder lograr un entendemento frutífero, que derive en harmonía, congruencia, progreso e éxito.

Só a través desa observación ponderada se poderá emitir un diagnóstico comunicativo apto, que permitirá saber o que unha organización ou institución require realmente, cales son os seus inconvenientes e dificultades, pero tamén cales son os recursos e as potencialidades no medio no que se relaciona e interactúa. Un plan de comunicación non se debe limitar a contemplar o que fai falla, senón que tamén debe recoller aquilo do que a institución é capaz. O plan comunicativo ten que ser positivista, cunha proxección de viabilidades, de progresión. Esta liña argumental sostena José María La Porte⁹³⁹, que considera que o labor de análise ten que contemplar os “puntos débiles”, pero tamén os “aspectos positivos”, articulando “fortalezas, oportunidades e desafíos”. En consecuencia, a fase analítica ten que desenvolverse de forma afirmativa, formulando novos retos, para que o plan non quede restrinxido a mitigar tensións ou paliar trazos negativos. Este é o proceso a seguir para unha integración harmónica da institución no tecido social cun imaxe saudable.

Neste escenario, o catedrático Pere-Oriol Costa, centrándose na estratexia de comunicación, explica que esta “obriga a unha reflexión e a unha análise periódica (pode ser anual) sobre a relación dunha organización (ou dunha marca ou político, etc.) cos seus públicos”⁹⁴⁰.

⁹³⁹ LA PORTE, J. M.: “El plan de comunicación: la...”, op. cit., pp. 98-100.

⁹⁴⁰ ORIOL COSTA, P.: Op. cit., p. 567.

Desde o seu prisma, Núria Saló sinala que “o plan estratéxico de comunicación realízase a longo prazo e concrétase en plans anuais de comunicación e os seus correspondentes programas puntuais”⁹⁴¹. Segundo comenta Saló⁹⁴², este plan ten que partir dunha “análise previa” para definir o estado no que se atopa a organización e as súas necesidades comunicativas, mediante un estudo ou “auditoría”, para conseguir “información” fundamental sobre a engrenaxe organizativa, identificando os “seus puntos fortes e débiles” ou as “percepcións e expectativas das persoas”.

Tras referirse ao “plan ou estratexia de comunicación” como a “metodoloxía de investigación aplicada a través da Dirección de Comunicación”, Fernando Martín Martín⁹⁴³ concreta catro fases “anuais”. A primeira desas etapas di que consiste nunha “análise da situación”, con “produción de ideas, detectando problemas e suxerindo posibles mensaxes, para saber cales son as características técnicas do noso público obxectivo ou potenciais receptores, aos que dirixir as nosas actividades, produtos e servizos (datos cuantitativos e cualitativos)”⁹⁴⁴.

Neste punto, retomamos as ideas de Pere-Oriol Costa, que subliña:

É sempre necesario illarse do ruído organizacional, das constantes interrupcións telefónicas, e reflexionar, sequera sexa unha vez ao ano, sobre unha serie de cuestións clave. Cales? Basicamente trátase de establecer si as relacións dunha organización co seu entorno son as máis adecuadas, e, en concreto, se o compoñente simbólico desa relación é o que máis se adecúa para a misión e os fins que dita organización pretende alcanzar.⁹⁴⁵

Para Pere-Oriol, hai que desprenderse dos improprios, das algarabías, do que non é apropiado, para observar liñas de actuación institucionais que

⁹⁴¹ SALÓ, N.: Op. cit., p. 50.

⁹⁴² Ibídem, pp. 46-47 e 50.

⁹⁴³ MARTÍN MARTÍN, F.: Op. cit. pp. 87-88.

⁹⁴⁴ Ibídem, p. 87.

⁹⁴⁵ ORIOL COSTA, P.: Op. cit., p. 567.

sexan coherentes coas pretensións, en sintonía coas circunstancias que rodean á institución no ámbito social que habita.

De maneira semellante, José María La Porte, afirma:

A tarefa de análise consiste nun estudo sistemático da organización e do contexto social no que se desenvolve; ten como obxectivo reunir información relevante desde o punto de vista comunicativo; e capacita á organización para anticipar cambios e tendencias que poidan darse no futuro. A análise realízase tanto no ámbito interno como no externo da organización.⁹⁴⁶

Nas argumentacións formuladas, temos, pois, a periodicidade anual como trazo apropiado do plan, así como a transcendencia desa inspección á priori e ordenada, tanto no interior como no exterior da organización, para obter datos esenciais. Este enfoque proxéctao Fernando Martín.⁹⁴⁷, que fixa que se debe realizar unha “investigación”, tanto dentro da institución como fóra. No eido interno, “para coñecer a cultura” da institución ou empresa, descifrando cales son os valores que moven aos traballadores e ás organizacións sindicais, para lograr o seu respaldo e secundar unha “opinión” común que suxeita a imaxe. No ámbito externo, para outorgarlle credibilidade e “confianza” aos públicos, para que perciban e configuren unha idea favorable da institución ou empresa e así incrementar a imaxe positiva da mesma.

Esa exploración encamiña a José María La Porte.⁹⁴⁸, aínda que cun percorrido diferente. O Profesor distingue entre plans xerais e concretos, para sinalar que na etapa de análise é cando se especifica o patrón operacional; cando se determinan os eidos e “temas de interese”, e cando se definen os públicos.

O coñecemento minucioso da historia e da cultura da institución, precisando o momento concreto que atravesa, para acometer a análise de

⁹⁴⁶ LA PORTE, J. M.: “El plan de comunicación: la...”, op. cit., p. 98.

⁹⁴⁷ MARTÍN MARTÍN, F.: Op. cit., p. 87.

⁹⁴⁸ LA PORTE, J. M.: “El plan de comunicación: la...”, op. cit., pp. 100-102.

situación e conxuntural, por medio desa auscultación interna e externa, é vital para decatarse da filosofía e do carácter da institución, sobre os que se constitúe a súa identidade. Esta observación tamén permite identificar con claridade cales son os públicos cos que se interrelaciona a institución e así poder comprendelos. Asemade, os datos que se obteñen son determinantes para valorar adecuadamente o espazo social que ocupa a institución e como se desenvolve nese escenario no que se configura e proxecta a súa imaxe pública.

Este exame analítico da planificación comunicativa é esmiuzado polo profesor La Porte⁹⁴⁹, ao rotular que, asemade de contrarrestar elementos negativos, “debilidades”, ten que valer para impulsar os factores “positivos”, que transmiten enerxía e empuxe, “descubriendo oportunidades” e marcando “tendencias”.

Tamén Pere-Oriol Costa⁹⁵⁰ avoga por unha análise da “imaxe actual (percibida)”, para concretar as “forzas e debilidades” e marcar as “tendencias do entorno”. Nesta indagación, o Catedrático considera que hai coñecer os pasos dos “competidores”, así como “especificar cales son os públicos relevantes”. Para, en definitiva, perfilar a tarefa específica que ten que “xogar” a planificación comunicativa nunha institución concreta.

Desde un punto de vista interno, Horacio Andrade tamén valoriza ese labor de “diagnóstico”, que el define como “detección das necesidades de información da empresa e dos seus públicos internos”⁹⁵¹. Precisamente, polos públicos, é por onde empeza Paul Capriotti, que sinala: “O primeiro paso a considerar é a identificación, coñecemento e comprensión de cada un dos públicos cara os cales se desexa realizar unha actividade de

⁹⁴⁹ *Ibídem*, pp. 98-99.

⁹⁵⁰ ORIOL COSTA, P.: *Op. cit.*, pp. 567-568.

⁹⁵¹ ANDRADE, H.: *Op. cit.*, p. 48.

comunicación”⁹⁵². Aquí, o Doutor⁹⁵³ remarca a conveniencia de definir cales son os públicos “clave” e cales son os públicos “secundarios”, porque, na súa opinión, o idóneo, en aras da “eficacia”, sería poder establecer un plan acorde con cada público.

Miguel Ángel Vázquez Burgos⁹⁵⁴ aborda o tema do plan de comunicación na faceta “activa” do gabinete para configurar unha imaxe positiva da entidade. Neste marco, propugna a realización dunha análise previa, estudando meticulosamente a información documental a través dunha “auditoría de información”, para situarnos na “realidade”, como base para trazar “obxectivos”. A investigación centrarase en descompoñer o armazón da “idea-forza” que sustenta á institución, detallando os seus elementos positivos e negativos. É preciso coñecer eses argumentos a fondo, documentándose sobre a cultura e a identidade da organización, para determinar os seus “puntos febles” ou “resistencia”, co fin de mitigalos ou anulalos, e concretar os aspectos “fortes” ou “conceptos positivos”, para impulsalos. Segundo Vázquez, desta maneira definirase con maior exactitude o que “podo facer” por ese cliente “a quen vou dirixirme”.

En relación á planificación comunicativa, para proxectar unha imaxe favorable da entidade na sociedade, Vázquez Burgos subliña que no mundo das “relacións externas non existen ideas xeniais, senón o traballo ben feito”⁹⁵⁵. Non hai por tanto apócemas, nin beberaxes, nin “variñas máxicas” - como advirte Ramírez-, que substitúan o labor rigoroso e profesional que debe presidir a comunicación nas institucións.

5.2.2 Programación de estratexias

⁹⁵² CAPRIOTTI, P.: Op. cit., p. 219. Para o Doutor, (1999:215) a comunicación dunha organización ten que planificarse “en función dos públicos da organización, e non das disciplinas de comunicación”.

⁹⁵³ *Ibídem*.

⁹⁵⁴ VÁZQUEZ BURGOS, M. A.: Op. cit., pp. 86-91.

⁹⁵⁵ *Ibídem*, p. 91.

Unha vez rematada esa primeira secuencia, na que nos informamos de forma escrupulosa sobre a traxectoria da institución e sobre o ciclo vital que atravesa nun momento concreto, pasamos ao seguinte estadio: a programación de estratexias. As conclusións extraídas permiten observar como a institución está inserta nunha realidade social na que interactúa. Nesa esfera, identificamos aos seus interlocutores; os sinais de identidade que perciben a través da imaxe; a posición e actitude institucional para acadar obxectivos e afrontar novos retos. Desde esta base, actívase a programación estratéxica global, creando información e dinamizando accións comunicativas solventes e que canalicen todo o potencial, todo o talento, cara uns públicos definidos, nun tempo determinado, impulsando os obxectivos institucionais con integración, coherencia e progresión.

Neste marco, José María La Porte establece que a programación consiste no “deseño, graduado no tempo, da actividade comunicativa dunha organización. Trátase de elixir as prioridades, de acordo coa información obtida na fase de análise: os públicos de maior importancia, a mensaxe que se desexa comunicar, as razóns que impulsan a establecer un plan ou o tempo de que se dispón”⁹⁵⁶.

En opinión do profesor La Porte⁹⁵⁷, o programa deberá ser “proactivo”, non pode quedar confinado á defensa, a curar males, “limitarse a reaccionar”. Sostén que, aínda que teña unha función neutralizadora dos problemas, para ser eficaz require tamén unha “proposta” “constructiva”, que proxecte as “capacidades” e a “excelencia” da institución de cara a acadar obxectivos.

En relación aos obxectivos maniféstase Paul Capriotti, sobre os que subliña:

⁹⁵⁶ LA PORTE, J. M.: “El plan de comunicación: la...”, op. cit., p. 107.

⁹⁵⁷ *Ibíd.*, pp. 106-107.

(...) son un elemento clave á hora de deseñar unha estratexia comunicativa, posto que guiarán toda a actividade de planificación posterior do programa, facilitarán a súa elección e posta en marcha e permitirán a súa avaliación e a análise dos resultados desde unha perspectiva cuantificable. Un aspecto importante a considerar no establecemento dos obxectivos de comunicación é que a actuación sobre a imaxe corporativa implica xerar ou modificar as crenzas, valores e/ou actitudes que teñen os públicos.⁹⁵⁸

Nesta argumentación, cobra interese o papel transcendental dos obxectivos a modo de piloto orientador que achanda o proceso de desenvolvemento do plan comunicativo cara os públicos definidos.

Unha liña expositiva que pon énfase nos obxectivos séguea Núría Saló⁹⁵⁹, que establece uns “pasos” a dar con antelación á execución do plan de comunicación. A Psicóloga refírese á concreción da estratexia comunicativa global tras examinar as necesidades; a fixar obxectivos definidos e planificar as fases de aplicación; adaptar a estratexia ás mensaxes e as técnicas; programar as accións que se van emprender; perfilar o seguimento da repercusión do proxecto; establecer fórmulas de xestión e viabilidade económica.

De forma semellante, Pere-Oriol Costa⁹⁶⁰ sostén o establecemento da “imaxe obxectivo”, en paralelo con outro autor, Horacio Andrade, que se suma a esta perspectiva que vimos observando, ao desenvolver o segundo ciclo comunicativo sobre o eixe da “estratexia”. O autor explica que “o que se persegue nesta importante etapa é definir, a partir das necesidades e ás áreas de oportunidade detectadas, os obxectivos, as mensaxes clave e a loxística do esforzo de comunicación, a fin de garantir no posible o seu éxito”⁹⁶¹.

⁹⁵⁸ CAPRIOTTI, P.: Op. cit., p. 220.

⁹⁵⁹ SALÓ, N.: Op. cit., pp. 50-53.

⁹⁶⁰ ORIOL COSTA, P.: Op. cit., p. 568.

⁹⁶¹ ANDRADE, H.: Op. cit., pp. 49-50.

Indagando sobre o tema dos obxectivos, Capriotti⁹⁶² considera que desde unha óptica “global” os obxectivos de comunicación dun plan son os seguintes:

- Lograr a notoriedade da empresa nos públicos.
- Establecer unha diferenciación coas empresas competidoras.
- Xerar credibilidade e confianza nos públicos.
- Xerar unha referencia de imaxe corporativa.
- Estimular a preferencia dos públicos.

Volvendo sobre o escenario xeral da etapa de programación comunicativa, La Porte⁹⁶³ precisa que hai que “distinguir” catro pezas: estratexia, tácticas, accións e técnicas.

En concreto, á estratexia de comunicación refírense Sabés Turmo e Verón Lassa, que anotan que “ten como obxectivo definir a maneira de xerar noticias que poidan transmitir as ideas que se deseñaron previamente”⁹⁶⁴.

Pola súa banda, o profesor La Porte define a estratexia deste xeito:

(...) conxunto de liñas xerais de actuación, que implican unha delimitación de obxectivos e un deseño xeral da dirección: onde está a comunicación da institución e onde se desexa chegar. As tácticas sitúanse nun chanzo inferior e supoñen a concreción, a aplicación da estratexia a diferentes áreas de actividade. As accións son a tradución operativa das tácticas nun momento e lugar determinado. (...) . As técnicas implican a aplicación das tecnoloxías e os coñecementos adecuados a cada acción.⁹⁶⁵

En resumo, trátase de compoñentes que configuran esta segunda etapa de programación e que os diferentes autores formulan con distintas denominacións, pero chegando ao mesmo destino: a configuración do emprazamento e actitude comunicativa da organización para responder a unhas expectativas en función do seu ámbito de actuación. É o que

⁹⁶² CAPRIOTTI, P.: Op. cit., p. 223.

⁹⁶³ LA PORTE, J. M.: “El plan de comunicación: la...”, op. cit., p. 110.

⁹⁶⁴ SABÉS TURMO, F. e VERÓN LASSA, J. J.: Op. cit., p. 43.

⁹⁶⁵ LA PORTE, J. M.: “El plan de comunicación: la...”, op. cit., pp. 110-111.

Fernando Martín Martín designa como “determinación do posicionamento (que deberá ou non facerse e comunicarse) da empresa ou institución no mercado, por medio de: investigación de como é a súa competencia/como se observa a organización no exterior; como se perciben as súas accións, servizos...”⁹⁶⁶.

Esa idea de fixar unha postura, de trazar un marco común no que se conxugan todas as pezas do plan de comunicación, e máis concretamente do programa que se desenvolve, pona sobre a mesa La Porte, cando manifesta que “un plan de comunicación pode articular de diferentes modos os elementos descritos (estratexia, tácticas, accións e técnicas), pero debe existir un fundamento integrador en torno a identificación dos públicos e a determinación de obxectivos, a realización efectiva no tempo e a coherencia entre os elementos do plan”⁹⁶⁷.

En todo caso, e tendo en conta as teses dos diferentes autores que vimos nomeando, na fase de programación, asemade de trazar unha estratexia temporal, determinando uns públicos co fin de acadar uns obxectivos específicos, hai que definir unhas mensaxes para transmitir nese período aos receptores. Como sinala Núria Saló⁹⁶⁸, cómpre identificar os grupos concretos de públicos, “a quen” nos diriximos; perfilar “como” trazamos ese proxecto e “con que”, é tamén especificar os contidos “que” transmitimos, é dicir, “definir as mensaxes principais e secundarias segundo o posicionamento, a estratexia, o programa e os públicos”⁹⁶⁹.

Esa perspectiva proxéctaa Capriotti⁹⁷⁰, que sostén a concreción de públicos e de obxectivos, para pasar a continuación a definir “o enfoque” comunicativo a través da “mensaxe corporativa”, na que sinala dous

⁹⁶⁶ MARTÍN MARTÍN, F.: Op. cit. p. 87.

⁹⁶⁷ LA PORTE, J. M.: “El plan de comunicación: la...”, op. cit., p. 112.

⁹⁶⁸ SALÓ, N.: Op. cit., p. 55.

⁹⁶⁹ *Ibíd.*

⁹⁷⁰ CAPRIOTTI, P.: Op. cit., pp. 225-226.

fundamentos: o “concepto” e o “estilo” comunicativos. Por concepto comunicativo entende a noción principal, de cabeceira, da organización, “o que” quere transmitir, dar a coñecer, aos seus públicos. En canto ao estilo, o autor descríbese como a representación xeral dese modelo, “o como” dicilo. A maneira de anunciar e amosar esa idea aos públicos, formulación que comprende a “personalidade” da organización.

Tamén Pere-Oriol Costa⁹⁷¹ comparte esa visión, que recae no establecemento de “mensaxes forza”, en concordancia con Horacio Andrade⁹⁷², que ratifica a “determinación das mensaxes clave”, que considera que son “os conceptos centrais a comunicar”. Aquí, Andrade subliña que “estas mensaxes clave serven principalmente para asegurar que en todas as mensaxes que transmita a empresa, de calquera tipo e enviados a través de calquera medio, estas ideas centrais estean presentes”⁹⁷³.

Para abondar na cuestión da mensaxe recuperamos as teses de Paul Capriotti que asenta: “A mensaxe corporativa deberá ser o suficientemente amplía como para poder globalizar a comunicación da empresa e á vez ser o suficientemente concreta para poder adaptarse e chegar a cada un dos públicos da compañía”⁹⁷⁴. Para o Doutor, a mensaxe ten ir do xeral ao particular.

Neste segundo estadio da programación, “unha vez que se definiu con claridade que se vai dicir, para quen, a quen, como e cando, todo está listo para determinar os medios de comunicación que se utilizarán”⁹⁷⁵, asegura Horacio Andrade, que resalta a importancia da elaboración dun “plan de

⁹⁷¹ ORIOL COSTA, P.: Op. cit., p. 568.

⁹⁷² ANDRADE, H.: Op. cit., p. 50.

⁹⁷³ *Ibíd.*, p. 53.

⁹⁷⁴ CAPRIOTTI, P.: Op. cit., pp. 225-226. Para este autor, (1999:226) na creación da mensaxe dunha entidade deberase “ter en conta” os seguintes elementos: o tipo de público, o tipo de influencia desexada e as mensaxes da competencia.

⁹⁷⁵ ANDRADE, H.: Op. cit., p. 57.

medios”, que convén que se estableza na fase final da planificación e non ao comezo da mesma.

Esa liña de pensamento encádraa Paul Capriotti⁹⁷⁶, que comeza pola “determinación das formas comunicativas” (acción comunicativa e conducta corporativa) por medio das cales “se expresa a organización” cara os seus públicos, para continuar coa “selección do ‘mix’ de actividades e de medios de comunicación”, que consiste en “seleccionar aquela combinación de accións, e dentro de cada acción os medios e soportes, que a empresa considere máis adecuados para chegar con maior alcance e impacto aos públicos seleccionados”⁹⁷⁷.

Dun modo parecido, Núria Saló⁹⁷⁸ sinala que hai que delimitar os medios cos que se comunica: “Definir con qué”. É dicir, precisar que ferramentas, “soportes e técnicas” escollemos para a comunicación.

En canto a este aspecto da definición dos soportes ou medios, Pere-Oriol Costa tamén alude á determinación da “mestura comunicativa (communication mix)”, para decidir “que sistemas convén utilizar e que peso relativo ha de ter cada un en razón dos obxectivos asignados, os públicos obxectivo, as rendibilidades comparadas e as posibles sinerxías”⁹⁷⁹.

Afondando no tema da selección dos instrumentos comunicativos, Capriotti⁹⁸⁰ precisa que se deberá realizar a través dunha “análise comparativa” para elixir os máis “adequados”, tendo en conta que están supeditados ao “sector” no que se enmarca a organización; condicionados polas “influencias” que se pretenden inferir nos públicos e polo “presuposto de comunicación”.

⁹⁷⁶ CAPRIOTTI, P.: Op. cit., pp. 227-229.

⁹⁷⁷ Ibídem, p. 230.

⁹⁷⁸ SALÓ, N.: Op. cit., pp. 55-56.

⁹⁷⁹ ORIOL COSTA, P.: Op. cit., p. 568.

⁹⁸⁰ CAPRIOTTI, P.: Op. cit., pp. 230-232.

En referencia á programación, cómpre salientar outra idea de Pere-Oriol Costa, que avoga polo establecemento de ámbitos de actuación. Segundo o autor, trátase de definir “diferentes territorios de aplicación, debendo precisar si hai que intervir e con que intensidade na comunicación interna ou externa (ou en ambas); (...) na comunicación de *marketing*; (...) ou na institucional”⁹⁸¹.

Nas reflexións recollidas temos diversos compoñentes que actúan na fase de programación: configurar a estratexia para lograr obxectivos, delimitando os públicos, definindo mensaxes e concretando cales son as ferramentas máis adecuadas para comunicar en función do plan de comunicación deseñado. Este plan, segundo sinala José María La Porte, pode confeccionarse para o conxunto da entidade, para abarcar “un ámbito xeral, e involucrar a toda a organización; ou específico, e referirse a un evento ou problema concreto. (...). O factor diferencial é o tempo”⁹⁸². Desta maneira, o que é máis amplo require un prazo máis longo para a súa realización, mentres que o que se cingue a un tema concreto pode acometerse nun tempo menor.

Neste ciclo programático que estamos a describir, observamos outros aspectos nos que queremos afondar. Trátase da determinación de períodos de tempo e de recursos económicos, aos que hai que sumar os técnicos e humanos, fundamentais para executar o plan. Así o anota Núria Saló⁹⁸³, que subscibe a necesidade de “elaborar un presuposto” en concordancia co plan de comunicación; de establecer un “calendario”; e, asemade, “asignar o equipo de xestión do plan de acción: asígnanse os recursos humanos e técnicos cos que se desenvolverá o programa (áreas e departamentos implicados)”⁹⁸⁴.

⁹⁸¹ ORIOL COSTA, P.: Op. cit., p. 568.

⁹⁸² LA PORTE, J. M.: “El plan de comunicación: la...”, op. cit., p. 111.

⁹⁸³ SALÓ, N.: Op. cit., p. 57.

⁹⁸⁴ *Ibíd.*, p. 56.

Paul Capriotti, que xa introduciu o aspecto da partida económica, ofrece un punto de vista semellante ao designar que convén “distribuír, dentro dun esquema temporal (...), as actividades de comunicación seleccionadas. (...). Con isto lograremos un maior e máis duradeiro impacto nos públicos, así como tamén un mellor aproveitamento dos (case seguro) escasos recursos dispoñibles (económicos, humanos e técnicos) para o plan de comunicación (...)”⁹⁸⁵.

Nesta etapa, vamos facer referencia a outros trazos, como a “organización operativa do plan”⁹⁸⁶, que pon de relevo Núria Saló, ou a “loxística”⁹⁸⁷, que sinala Horacio Andrade. Accións que teñen como finalidade “presentar” o plan a todos os membros da institución, para que se impliquen, participen e se comprometan con el.

Constatamos o carácter esencial do factor temporal, do económico e do técnico, así como do compoñente humano, para o desenvolvemento efectivo e harmónico do plan de comunicación.

Un ingrediente máis engádeo José María La Porte, que anota o papel transcendental das “relacións de calidade”, que debe establecer unha institución cos seus públicos para que a planificación comunicativa sexa coherente, integral e óptima. O Profesor recalca que “cando se adopta unha estratexia, é clave determinar o público ao que se desexa chegar, os obxectivos que se pretenden alcanzar, a mensaxe que se quere transmitir, a relación desa mensaxe coa identidade, a misión e as actividades”⁹⁸⁸.

A programación da comunicación ten que efectuarse de forma integral, enmarcándose no carácter global do plan. Ten que buscar a participación de

⁹⁸⁵ CAPRIOTTI, P.: Op. cit., p. 233.

⁹⁸⁶ SALÓ, N.: Op. cit., p. 56.

⁹⁸⁷ ANDRADE, H.: Op. cit., p. 56.

⁹⁸⁸ LA PORTE, J. M.: “El plan de comunicación: la...”, op. cit., p. 112.

todos os membros da institución, ofrecerlles a posibilidade de que realicen achegas, porque como rotula Saló, un “plan estratéxico de comunicación é un proceso interactivo e interdependente, xa que todos os elementos están relacionados en función dos obxectivos estratéxicos da empresa e dos seus públicos”⁹⁸⁹.

Este razoamento tamén o contempla Pere-Oriol Costa⁹⁹⁰, cando remarca que a estratexia de comunicación é “o marco unitario de referencia”, para establecer un “diálogo” e acadar un “consenso”, que redunde na “coherencia” das diversas actividades e procederes comunicativos dunha institución.

Temos pois en síntese todos os ingredientes esenciais para elaborar unha programación: a estratexia, os públicos, os obxectivos, os soportes e as mensaxes, que se despregan desde o eixe da cultura institucional, impulsando a identidade a través dunha interrelación multidireccional e integral, na que todos os elementos se conectan formando unha todo global que denominados imaxe, que debe transmitirse desde o denominador común da coherencia, nun tempo determinado e contando cuns recursos.

Neste contexto, temos que salientar, antes de rematar, unha cuestión que despuntan algúns autores e que concirne á conveniencia de plasmar nun documento a estratexia de acción que configura un plan de comunicación. Núria Saló decántase por redactar nun escrito as ideas clave, a modo de guía da estratexia a aplicar ou propoñer nun momento determinado. Neste sentido, enuncia que “o plan de comunicación é ante todo un documento práctico que serve de referencia en todos os aspectos relacionados coa

⁹⁸⁹ SALÓ, N.: Op. cit., p. 51.

⁹⁹⁰ ORIOL COSTA, P.: Op. cit., p. 568. Segundo o teórico, (2002:568) a estratexia de comunicación fai posible que “todos dispoñan e compartan unhas directrices claras sobre a comunicación a realizar, concentrando os esforzos e rendibilizando investimentos”.

comunicación e constitúe un documento de reflexión para a realización e a formulación de futuras estratexias”⁹⁹¹.

Así mesmo, Pere-Oriol Costa sinala que un texto no que se especifica a estratexia e como unha masilla que compacta o corpo da planificación comunicativa a seguir. Deste xeito, Oriol rotula que “a concreción da estratexia nun documento escrito (...) e distribuída convértese no pegamento que da coherencia á mestura que canaliza o curso das accións comunicativas, que vai permitir alcanzar os obxectivos asignados nun espazo-tempo dado e nunha referencia obrigada para todos os comunicadores da organización”⁹⁹².

Nesta segunda etapa programática, evidénciase que hai que crear un xeito de comunicar, unha estratexia, que se identifique cos atributos característicos da institución e coas circunstancias que vive, para así, precisando os públicos, proceder a fixar os obxectivos concretos, tendo en conta as facultades institucionais para crear iniciativas, activar novas formulacións. Esta misión alcanzarase mediante a elaboración e a transmisión, a través dos soportes adecuados, das mensaxes idóneas e talentosas, capaces de impulsar o potencial institucional; con accións comunicativas edificadas estratexicamente por un equipo, cun espírito de superación, pero tamén cun ánimo renovador e evolutivo, para un período tempo e cuns recursos específicos. A meta é lanzar á institución cara un fin común, no que participen todos os membros da institución, para así proxectar unha imaxe congruente, que xere prestixio e beneficio, e que ambos se prolonguen o máximo posible na súa existencia.

5.2.3 Implementación

⁹⁹¹ SALÓ, N.: Op. cit., p. 51.

⁹⁹² ORIOL COSTA, P.: Op. cit., p. 570.

Desde ese gran angular da coherencia temos o campo de visión necesario para definir a estratexia, os públicos, os obxectivos, as mensaxes e as ferramentas comunicativas na fase de programación. Esa congruencia ten que impregnar todos os episodios do plan de comunicación, para que a identidade se transforme nunha imaxe percibida polos públicos de forma integral, harmónica e cohesionada na meta comunicativa, propiciando que a institución sexa recoñecida por unha actitude e posición de notoriedade, reputada, como apunta o catedrático Justo Villafañe, que advirte que “a reputación que non se comunica non xera valor, aínda que exista”⁹⁹³.

Así pois, a implementación do plan de comunicación, a posta en marcha das accións estratéxicas, require dese arco equilibrado e consistente, a través do cal discorrerá de forma ordenada a aplicación práctica do programa, a súa execución, nun período de tempo establecido, de acordo co presuposto, os medios técnicos e os profesionais que compoñen o equipo.

Respecto a materialización executiva do plan de comunicación, José María La Porte anota:

A realización presupón determinar o modo en que se levará a cabo a estratexia e as accións, determinando con precisión o calendario adecuado, os recursos humanos e económicos, que se desexan utilizar e os procedementos de execución do programa. Por así dicir, trátase da organización da posta en práctica do programa e o seguimento pormenorizado do seu desenvolvemento.⁹⁹⁴

Para Capriotti, a fase de “execución do programa de comunicación (...) consiste en poñer en marcha e levar adiante as accións e actividades planificadas no ‘mix’ de actividades e medios de comunicación”⁹⁹⁵.

Afondando no tema, La Porte⁹⁹⁶ puntualiza o labor que debe realizar o gabinete de comunicación e, especialmente, o seu director, que debe procurar “non excederse”, apoderándose do proxecto ou outorgándose

⁹⁹³ VILLAFÁÑE, J.: *La buena reputación. Claves...*, op. cit., p. 155.

⁹⁹⁴ LA PORTE, J. M.: “Organizaciones religiosas: comunicar...”, op. cit., p. 504.

⁹⁹⁵ CAPRIOTTI, P.: Op. cit., p. 233.

⁹⁹⁶ LA PORTE, J. M.: “El plan de comunicación: la...”, op. cit., pp. 114-115.

méritos. Recomenda que o departamento de comunicación actúe como unha empresa externa que asesora a nivel comunicativo aos seus clientes, neste caso, todo o persoal dos distintos departamentos e os mandatarios da institución. O gabinete de comunicación ten que converterse no lugar de conxunción das sinerxías dos distintos niveis e divisións institucionais para acometer este exercicio “práctico” de forma acorde, atendendo ao prazo temporal e aos “recursos”, como sinala La Porte.

Fernando Martín Martín propón a “creación dun Comité de Comunicación (que e como comunicar as mensaxes e fixar prazos para conseguir resultados), formado pola Alta Dirección, Dirección de Comunicación, experto en cada tema a tratar e consultor externo, dirixido por un solo portavoz da organización”⁹⁹⁷. Sobre o tema do voceiro abondaremos máis adiante, noutro epígrafe.

Pola súa banda, Capriotti⁹⁹⁸ significa que a execución do plan de comunicación require: a distribución e xestión dos recursos dispoñibles, tanto económicos, como humanos e técnicos; a coordinación e a organización de todas as accións e actividades planificadas de acordo coas pautas marcadas; a compra dos espazos nos medios de comunicación; e a produción dos materiais necesarios para comunicar as mensaxes de forma apropiada.

Aparece nestes relatorios, de forma destacada, o labor que desenvolve o departamento de comunicación e o seu director, como responsable do plan de comunicación. Encabeza e coordina toda a estratexia comunicativa, xogando un papel esencial na integración de todo o proceso en consonancia coa filosofía institucional. Neste escenario, Miguel Ángel Vázquez Burgos avoga pola súa “autonomía para tomar decisións urxentes ou necesarias”⁹⁹⁹.

⁹⁹⁷ MARTÍN MARTÍN, F.: Op. cit., p. 87.

⁹⁹⁸ CAPRIOTTI, P.: Op. cit., p. 233.

⁹⁹⁹ VÁZQUEZ BURGOS, M. A.: Op. cit., p. 94.

O termo autonomía tamén o utiliza Martín Martín, para subliñar que “a Dirección de Comunicación, con plena autonomía ante a Alta Dirección, responsabilizárase do plan ou estratexia de comunicación”¹⁰⁰⁰.

Non obstante -como rexistramos en varias ocasións-, é precisa a interconexión continuada entre o director de comunicación é o máximo órgano de xestión. Desta forma considéao o profesor Martín, que insiste na necesidade de “permanente contacto e coordinación”¹⁰⁰¹ do gabinete de comunicación co goberno institucional, que ten que situarse no vértice da planificación e asumir que é parte responsable. Así o salienta Núria Saló, que subliña “o compromiso e a responsabilidade da dirección co plan de comunicación”¹⁰⁰² e, en definitiva, -como xa apuntamos-, de todas as persoas que pertencen a institución, porque todas configuran un conxunto compacto, que ten que amosarse integrado e coherente a través da imaxe que proxecta.

Nesta liña, cómpre anotar unhas apreciacións de La Porte¹⁰⁰³, que aclara, que o despregue do plan non é simplemente executar as accións programadas, porque moitas ves xorden eventualidades, conxunturas e “ideas” novas, ás que o plan elaborado ten que adecuarse e aproveitar, se responden á “estratexia xeral”. Volve brotar o fundamento dun marco integral de coherencia. Ao fío destas reflexións, La Porte concreta que hai que valorar novamente, pero ao mellor noutra orde, “as estratexias, as tácticas, as accións e as técnicas (...), para determinar si a acción é coherente cos obxectivos, coa mensaxe e os públicos, coas prioridades”¹⁰⁰⁴.

Un enfoque parecido oríéntao Paul Capriotti, que pon o acento sobre a transcendencia de levar a cabo un rastreo das accións e actividades de

¹⁰⁰⁰ MARTÍN MARTÍN, F.: Op. cit., p. 126.

¹⁰⁰¹ *Ibíd.*

¹⁰⁰² SALÓ, N.: Op. cit., p. 54.

¹⁰⁰³ LA PORTE, J. M.: “El plan de comunicación: la...”, op. cit., pp. 116-117. O Profesor (2009:117) subliña a importancia dunha “marxe de manobra” para actuar fronte a “imprevistos”.

¹⁰⁰⁴ LA PORTE, J. M.: El plan de comunicación: la..., op. cit., p. 117.

comunicación que se efectúan, “para asegurar o seu correcto desenvolvemento, a súa coherencia global ou actuar ante situacións imprevistas”¹⁰⁰⁵.

Finalmente, vamos reflectir un pensamento de José María La Porte, que suxire, dentro desta fase executiva, establecer un plan de crise para poder facer fronte a riscos e dificultades repentinas. Segundo o autor, convén “prever un plan de comunicación de crise, por si no desenvolvemento do programa se presentase algún grave problema de modo inesperado. A previsión dun plan comunicativo garántenos unha axuda eficaz para a resolución dunha crise no caso de que se presente”¹⁰⁰⁶.

Nesta fase de exercicio de praxe, para poñer en escena o plan de comunicación, emerxe a congruencia, que atravesa desde a base todas as accións, encamiñadas ao unísono desde o departamento de comunicación cara a consecución práctica dos obxectivos trazados na estratexia institucional global.

5.2.4 Avaliación dos resultados

A cuarta e última etapa que trazamos no plan de comunicación consiste en comprobar e valorar os resultados que se alcanzaron coas accións estratéxicas levadas a cabo. O cálculo realizarase mediante os métodos sistemáticos de avaliación definidos previamente.

Nesta conxuntura na que se valora o desenlace, o catedrático de Xornalismo Pere-Oriol Costa designa:

A estratexia debe establecer os sistemas de monitorización, medición e avaliación de resultados que se van adoptar. Debe precisar, pois, en que momento e que criterios deben seguir as investigacións post-tests. Garantindo que as opinións dos

¹⁰⁰⁵ CAPRIOTTI, P.: Op. cit., p. 234.

¹⁰⁰⁶ LA PORTE, J. M.: Organizaciones religiosas: comunicar..., op. cit., p. 505.

públicos receptores sirvan para mellorar a eficiencia das propias organizacións e produtos, así como para que a comunicación estea permanentemente reorientada desde os seus receptores¹⁰⁰⁷.

Observamos como o Catedrático subliña a relevancia das interpretacións dos públicos para verificar a efectividade do plan de comunicación e formular novas propostas.

“A avaliación dos resultados cerra o proceso e permite coñecer se os esforzos de comunicación emprendidos tiveron os resultados desexados”¹⁰⁰⁸, sella Horacio Andrade, para puntualizar que canto máis claramente se marquen os obxectivos que se queren conseguir, máis doado será saber si se acadaron¹⁰⁰⁹.

Nas súas teses, Paul Capriotti especifica que despois da materialización do plan hai que calibrar os seus froitos: “Unha vez executado o programa de comunicación deberemos analizar os seus resultados. Por medio da avaliación poderemos establecer o grado de éxito alcanzado polo programa de comunicación (...)”¹⁰¹⁰.

A liña argumental de José María La Porte tamén contempla o alcance que teñen para a planificación as deducións que se extraen da análise comparativa:

A avaliación é outra importante fase característica na estratexia de comunicación de calquera organización. Nela trátase de valorar os resultados alcanzados realmente polos programas de comunicación, a curto e a longo prazo. Ten estreita relación coa primeira fase, o análise, porque no fondo trátase de analizar o punto de chegada e comparalo co punto de partida e cos obxectivos que se habían proposto.¹⁰¹¹

En consonancia con este pensamento, José Luis Carrascosa precisa que “tan importante é, neste sentido, coñecer o punto de partida como

¹⁰⁰⁷ ORIOL COSTA, P.: Op. cit., p. 569.

¹⁰⁰⁸ ANDRADE, H.: Op. cit., p. 66.

¹⁰⁰⁹ Ibídem, pp. 66-67.

¹⁰¹⁰ CAPRIOTTI, P.: Op. cit., p. 234.

¹⁰¹¹ LA PORTE, J. M.: “Organizaciones religiosas: comunicar...”, op. cit., p. 505.

determinar o punto de chegada. A emisión de pouco serve sen o seu retorno”¹⁰¹².

Abondando neste tema, La Porte sinala que “a avaliación sole abarcar catro aspectos: balance comunicativo dunha institución; valoración do departamento de comunicación; avaliación dun plan concreto; e determinación do valor engadido de cada unha das partes dun plan”¹⁰¹³. O Profesor engade un matiz relevante ao considerar que a avaliación, asemade de servir para constatar si se acadaron os obxectivos definidos, permite determinar e localizar as “causas” que orixinan ben o trunfo ou ben os fallos, o “éxito ou o fracaso”, precisa¹⁰¹⁴ o autor.

En paralelo con ese argumento sitúase Capriotti¹⁰¹⁵, que establece tres clases de análise:

- Cumprimento ou progreso cara os obxectivos previstos, observando a magnitude ou grao do logro dos obxectivos.
- Análise das actividades e medios empregados, valorando a súa efectividade.
- Constatar as influencias das mensaxes nos públicos.

Resaltamos agora outra idea de La Porte¹⁰¹⁶, para quen a avaliación hai que realizala de forma ponderada reflexionando sobre os obxectivos, compoñente esencial, e buscando un “equilibrio” entre os trazos “cuantitativos” e os “cualitativos”. Apercibe que é arriscado centrarse no procesamento de cifras, sen ter en conta as apreciacións dos distintos

¹⁰¹² CARRASCOSA, J. L.: Op. cit., p. 203.

¹⁰¹³ LA PORTE, J. M.: “El plan de comunicación: la...”, op. cit., p. 118.

¹⁰¹⁴ *Ibíd.*

¹⁰¹⁵ CAPRIOTTI, P.: Op. cit., pp. 234-235.

¹⁰¹⁶ LA PORTE, J. M.: “El plan de comunicación: la...”, op. cit., pp. 118-121. Segundo o Profesor, (2009:119) “un modo de lograr la concreción e realismo dos obxectivos é pensar como se medirán, desde o mesmo momento en que se determinan”.

públicos para concretar as razóns do desenlace final, sexa positivo ou negativo.

Como di Carrascosa, “a cuestión crítica de toda política de comunicación consiste en como avaliar os resultados”¹⁰¹⁷. A análise dos resultados resulta un tema delicado.

En opinión de Núria Saló¹⁰¹⁸, a fase de avaliación é fundamental para:

- Demostrar o valor da función de comunicación.
- Axudar a informar ao resto da empresa da política, programas e instrumentos de comunicación.
- Asignar presupostos adecuados aos plans e programas de comunicación.
- Alcanzar un mellor recoñecemento da tarefa dos profesionais da comunicación.

Sobre esta cuarta etapa na que se mide a eficacia do plan de comunicación, Fernando Martín Martín alude ao “control, seguimento e avaliación das accións, (valoración de resultados e coidar os pequenos detalles)”¹⁰¹⁹, puntualiza o Profesor.

Asemade, Núria Saló incide na conveniencia de computar os resultados considerando reformulacións tendo en conta os axustes, as adaptacións, que experimenta o plan de comunicación para optimizar o seu rendemento. Como resposta, Saló¹⁰²⁰ establece uns “criterios de avaliación dos resultados”, que segundo enumera son: o grao de consecución dos

¹⁰¹⁷ CARRASCOSA, J. L.: Op. cit., p. 203.

¹⁰¹⁸ SALÓ, N.: Op. cit., p. 88.

¹⁰¹⁹ MARTÍN MARTÍN, F.: Op. cit., p. 88. O autor (2006:88) establece a “observación e avaliación da fase de realización e incidencia das accións comunicativas, no público interno e externo que as recibe, (...) recomendacións prácticas, para aplicacións posteriores (...)”.

¹⁰²⁰ SALÓ, N.: Op. cit., p. 57.

obxectivos; as fases do plan cubertas; a efectividade das ferramentas comunicativas utilizadas; así como a adecuación e a fluidez informativa.

Neste punto, poñemos de relevo unha argumentación de Capriotti relativa á avaliación, que posibilita a “actualización”, poñer ao día o programa de comunicación, “para desenvolver unha actividade comunicativa continuada, eficiente e coherente coa formulación global de comunicación e de empresa”¹⁰²¹.

Velaí esa xestión comunicativa global que se constrúe desde o piar da cultura, nutriente esencial da identidade institucional, sobre a que se actúa para elevala con mensaxes e accións estratéxicas coordinadas e coherentes, nun diálogo mutuo co público, para alcanzar os obxectivos propostos, nunha misión colectiva que busca presentar unha imaxe integral, reputada e compacta da institución na esfera pública. O ciclo deste proceso emprendedor pechase cos criterios de análise para verificar o alcance dos obxectivos, así como a utilidade, incidencia, rendibilidade e efectividade do plan comunicativo, en función dos públicos cos que a institución se relaciona e convive na súa realidade social.

5.3 O diálogo coas fontes internas

É patente e manifesto que a xestión comunicativa e, particularmente, un plan estratéxico de comunicación institucional, ten que ser integrativo e global, abarcando tanto o ámbito interno como externo. Así o vimos expoñendo con toda claridade e perseveranza, a pesar de que, por funcionalidade explicativa, separamos os argumentos ao analizar a comunicación interna e a externa, aspecto que non cabe reiterar máis.

¹⁰²¹ CAPRIOTTI, P.: Op. cit., p. 235.

Pero agora, consideramos necesario complementar cunhas liñas a exposición que xa realizamos conxuntamente ao detallar o plan de comunicación, para que o imprescindible diálogo coas fontes internas, a actuación comunicativa no interior da institución, non quede relegada na carpeta de asuntos pendentes, mellor dito, esquecidos. Queremos reivindicar o valor da xestión interna da comunicación, sen a que non pode realizarse unha acción estratéxica externa, porque ambas constitúen as dúas expresións do indisoluble binomio comunicativo institucional.

En relación a esa vinculación, o estudoso da comunicación dentro das organizacións Carlos Ongallo sinala que “a imaxe organizativa necesita un vehículo transportador de portas a dentro que contaxie a todos os elementos da mesma os catro grandes aspectos da súa razón de ser: cultura, misión, xestión e vontade de permanencia no tempo (o que denominados compromiso de progreso)”¹⁰²².

Dun modo parecido, Fernando Martín Martín¹⁰²³, avoga por unha “iniciativa” de comunicación “cara o interior” e “tamén cara o exterior” da empresa ou institución. Neste sentido, o Profesor, aludindo ao director de comunicación, subliña:

É necesario facer ver á Alta Dirección, así como o resto das xefaturas ou mandos intermedios, a importancia que teñen unhas boas relacións cos empregados e os medios de comunicación, para dese modo crear unha boa e auténtica Imaxe corporativa/institucional que permita, pouco a pouco, ir desenvolvendo un gran prestixio e reputación social da mesma.¹⁰²⁴

Evidénciase como a comunicación interna é o filamento que compacta o espazo de relación entre os membros da institución, uníndoos e apiñándoos na creación e impulso de iniciativas que redunden no recoñecemento dos públicos.

¹⁰²² ONGALLO, C.: Op. cit., p. 93.

¹⁰²³ MARTÍN MARTÍN, F.: Op. cit. p. 121.

¹⁰²⁴ *Ibíd*em, pp. 121-122.

Juan Manuel Mora tamén o interpreta desa forma, sinalando que a comunicación interna é vital para motivar e cohesionar. Para Mora, esta “cohesión supón, no ámbito interno, o que a reputación no ámbito externo. Desde outro punto de vista, pódese dicir que as novas organizacións están pedindo aos profesionais da comunicación un nivel de excelencia no seu traballo, tamén no ámbito da comunicación interna”¹⁰²⁵, puntualiza o Profesor.

Neste contexto, La Porte¹⁰²⁶ subliña a relevancia dunha ensinanza propia e do desenvolvemento ético da práctica profesional dos responsables da tarefa comunicativa dentro da institución, porque considera que a comunicación interna “non é unha mera función técnica senón que impregna todas as decisións e cualifica o servizo que a organización ofrece á sociedade”¹⁰²⁷.

En liña con ese argumento, Ongallo alude á importancia crecente da comunicación interna nas organizacións, dando lugar á creación de departamentos concretos, co seu respectivo responsable, que “debe ter a capacidade para a composición dun plan de comunicación (...) para a solución de necesidades concretas da empresa, estruturais ou conxunturais”¹⁰²⁸.

En concreto, con respecto ao plan, Marisa del Pozo Lite afirma que “todo plan de comunicación interna ven asociado a un cambio na cultura empresarial, é dicir, no conxunto de ideas, valores e crenzas que son compartidos polos membros dunha organización e que proporcionan coherencia, identidade e autoafirmación á empresa fronte aos cambios do entorno”¹⁰²⁹.

¹⁰²⁵ MORA, J. M.: “Introducción. Nuevos desafíos para...”, op. cit., p. 21.

¹⁰²⁶ LA PORTE, J. M.: “Principios de comunicación interna...”, op. cit., p. 140.

¹⁰²⁷ *Ibíd.*

¹⁰²⁸ ONGALLO, C.: Op cit., p. 220.

¹⁰²⁹ DEL POZO LITE, M. : “Identidad y Cultura en...”, op. cit., p. 263.

O plan de comunicación dentro da institución é analizado polo miúdo por teóricos como Horacio Andrade¹⁰³⁰, que dispón unha guía na que hai que partir da realización dunha análise da situación, sinalando “oportunidades”, para de seguido definir “estratexias, programas, medios e accións” coa finalidade de alcanzar “obxectivos”, que se verificarán na último ciclo, cando se auscultan os resultados. Neste trazos, coinciden a maior parte dos autores, entre os que figura Antoni Torv Jordn¹⁰³¹, que sostén que no deseño dun plan de comunicación interno hai que especificar “cómo estamos”, “que queremos” e “contrastar” estas dúas “realidades”, para logo pasar “ acción” programática. As secuencias rematan co diagnóstico sobre as conclusións derivadas.

Observamos unha progresiva sensibilización cara a xestión da comunicación interna nas entidades, que tamén evidencia Del Pozo Lite¹⁰³² ao manifestar que as empresas comezan a “dirixir os seus recursos comunicativos internamente”. Resalta que esta acción comunicativa no interior da empresa “supón un investimento en capital humano”, que se converte nun activo empresarial. De todas formas, Del Pozo advirte que, “na maioría das empresas, o deseño, desenvolvemento e implementación dun Plan de Comunicación Interna dentro da estratexia empresarial segue sendo algo teórico, un exercicio de boas intencións”¹⁰³³.

Con estes argumentos que reflectimos e pormenorizamos desexamos contribr ao reconecemento do papel da actividade comunicativa no interior dunha organización, imprescindible para o desenvolvemento da comunicación externa. Ambas pezas son os piares do proxecto activo, creador e estimulante, que constitúe un plan comunicativo integral e

¹⁰³⁰ ANDRADE, H.: Op. cit., p. 47.

¹⁰³¹ TORV JORDÁN, A.: “La comunicación interna...”, op. cit., pp. 664-667.

¹⁰³² DEL POZO LITE, M.: “Identidad y Cultura en...”, op. cit., p. 263.

¹⁰³³ *Ibídem*.

coherente, pedra angular para transmitir desde a identidade característica e compartida una imaxe institucional sólida e prestixiosa.

5.4 O voceiro

En capítulos anteriores relatamos copiosamente o labor de asesoramento e formación de voceiros e liderado que realiza o director de comunicación. Estas tarefas enmárcanse, por a súa propia natureza, na actividade interna que desenvolve o encargado da comunicación, porque requiren tempo para a reflexión, así como serenidade, característica dunha aprendizaxe que ten que ser metódica e coidadosa para optimizar a súa utilidade. Neste sentido, argumenta o tema Txema Ramírez¹⁰³⁴, que inclúe estas accións no ámbito da comunicación interna por razóns de eficiencia.

Sobre a tarefa de asesoramento tamén falamos no apartado que dedicamos á programación do plan de comunicación, tomando como referencia teses de José María La Porte, que subliña: “Para realizar unha programación eficaz é importante afondar nesa relación de asesoramento comunicativo. O departamento de comunicación non dirixe a organización, simplemente lle axuda a xestionar un dos seus activos máis importantes: a comunicación”¹⁰³⁵. Nesta idea cobra interese que o gabinete de comunicación colabora e participa coas súas recomendacións comunicativas na orientación e goberno da institución. Desta forma, pode “influír nas decisións coa forza que lle da a súa profesionalidade”¹⁰³⁶.

Á actividade de asesoramento do director de comunicación tamén se refire Miguel del Río Martínez ao sinalar que “o xefe de prensa é tres cousas á vez: Xornalista, Colaborador e Asesor”¹⁰³⁷.

Así mesmo, en relatorios precedentes, comentamos a función de voceiro que acomete o director de comunicación en moitas organizacións ou ocasións. Aquí vamos lembrar un pensamento de Joan Costa, porque

¹⁰³⁴ RAMÍREZ, T.: Op. cit., p. 68.

¹⁰³⁵ LA PORTE, J. M.: “El plan de comunicación: la...”, op. cit., p. 109.

¹⁰³⁶ *Ibíd.*

¹⁰³⁷ DEL RÍO MARTÍNEZ, M.: *Manual para comunicar...*, op. cit., p. 35.

cremos que é o que mellor resume o labor do profesional da comunicación institucional. Segundo Costa¹⁰³⁸, o director de comunicación é sobre todo “estratego”, principal e primordialmente, “a comunicación é a súa ferramenta” para actuar de voceiro só cando así se lle indica expresamente por “delegación”. Este aspecto non debe entrañar confusión co cometido relacional cos públicos internos e externos transmitindo información ou dirixindo e coordinando un plan de comunicación.

Sentada esta base, estimamos oportuno dedicar un pequeno espazo á figura do voceiro institucional, neste amplo capítulo que abrangue os diversos aspectos do plan de comunicación institucional.

Deste xeito, Italo Pizzolante Negrón¹⁰³⁹, tras sinalar que todos os membros dunha organización “son voceiros non-oficiais” da mesma, céntrase en enfocar o labor do “voceiro oficial”, ao que define como “aquele a quen a organización lle establece a responsabilidade de transmitir mensaxes corporativas fronte a audiencias tales como os medios de comunicación, organismos gobernamentais e non gobernamentais, os accionistas, instancias internacionais, etc.”¹⁰⁴⁰.

Neste punto, sostén Miguel Ángel Vázquez Burgos¹⁰⁴¹ que non deberían realizarse comparecencias públicas que non contaran co apoio dun voceiro popular, renomeado, “coñecido” polos públicos, tanto internos como externos, porque tal e como explica, “os representantes dos medios de comunicación deben, obviamente, coñecer cal é a voz de referencia que poden buscar nunha entidade par pulsar as súas opinións, puntos de vista, etc. Pero os integrantes da entidades deben ter o mesmo coñecemento

¹⁰³⁸ COSTA, J.: “La especificidad del...”, op. cit., pp. 18-19.

¹⁰³⁹ PIZZOLANTE NEGRÓN, I. (2004): “Portavocía”, en LOSADA DÍAZ, J. C. (Coord.) (2004): *Gestión de la comunicación en las organizaciones*, Barcelona, Ariel, p. 243.

¹⁰⁴⁰ *Ibidem*.

¹⁰⁴¹ VÁZQUEZ BURGOS, M. A.: Op. cit., p. 98.

porque sen a súa colaboración a existencia dun voceiro non ten sentido”¹⁰⁴², asegura o autor.

En opinión de Vázquez Burgos¹⁰⁴³, é pois transcendental a “elección” dunha persoa que “asuma” a tarefa de voceiro que, entre outras calidades debe saber controlar as intervencións, dosificando os argumentos.

Para Pizzolante, é fundamental que o voceiro conecte cos públicos, amose afinidade coas súas expectativas, para que o seu labor de comunicación sexa eficaz. Así, argumenta que para desenvolver a súa “responsabilidade de transmitir mensaxes formais ou informais da súa organización (...) de forma eficiente necesita acercarse ao seu público cunha actitude adecuada, un interese sincero por compartir algo que considera bo e valioso, consciente de quen é a audiencia e cales son os seus intereses”¹⁰⁴⁴.

Neste contexto, cómpre mencionar unha argumentación de José Luis Carrascosa¹⁰⁴⁵ que, baseándose na obra *Savoir communiquer* de Jean-Michel-Lefevre, sintetiza unhas pautas para que o comunicador transmita de forma oportuna e eficaz. Desde esta óptica, sinala que é necesario determinar a “audiencia”, concretar os “obxectivos” e definir con claridade a mensaxe que se quere trasladar. A continuación, establecerase unha “estratexia” adaptada ao “escenario” e apoiando a presentación nos medios máis “adequados”.

Ao fío destas reflexións, Pizzolante Negrón¹⁰⁴⁶ subliña a relevancia que ten para o voceiro o “manexo e desenvolvemento” de “habilidades” comunicativas, que incrementen a súa “capacitación” e favorezan o exercicio das súas funcións.

¹⁰⁴² *Ibíd.*

¹⁰⁴³ *Ib.*, pp. 97-100.

¹⁰⁴⁴ PIZZOLANTE NEGRÓN, I.: “Portavocía”, op. cit., p. 243.

¹⁰⁴⁵ CARRASCOSA, J. L.: Op. cit., pp. 198-202.

¹⁰⁴⁶ PIZZOLANTE NEGRÓN, I.: “Portavocía”, op. cit., pp. 244-245.

Contar cun voceiro ou voceiros, en función das áreas, que saiba transmitir a esencia institucional a través das mensaxes que se comunican, amosando empatía cos públicos, é vital para a configuración dunha imaxe positiva e notoria da institución, a meta de todo plan de comunicación.

5.5 As relacións cos xornalistas dos medios: outra función dos profesionais da comunicación institucional

A creación, xestión e emisión de información de fonte vense convertendo nunha tarefa cada vez máis consolidada e profesionalizada, coa creación de áreas de comunicación e a incorporación de xornalistas como responsables destes departamentos, desde onde se deseñan os plans e estratexias de comunicación. Tomando como referente este marco de planificación comunicativa, no que vimos de observar a dimensión funcional dos profesionais da comunicación institucional, vamos abordar unha función concreta e propia que desenvolve o responsable ou director de comunicación. Trátase das relacións cos xornalistas dos medios de comunicación, que constitúen un labor esencial.

A profesionalización a través dos gabinetes de comunicación supón unha maior fluidez de relación e diálogo entre os xornalistas das institucións e os xornalistas dos medios de comunicación. A función relacional, inherente á propia natureza comunicacional, ten un carácter medular no ámbito das institucións, transmitindo información desde a base do rigor e a ética profesional, con transparencia e respecto, para así asentar unha verdadeira imaxe positiva institucional, que outorgue un posición de prestixio e credibilidade, de recoñecemento e confianza por parte dos públicos, neste caso, en especial, dos medios de comunicación.

Para situarse como fonte acreditada, con potestade informativa, a dirección de comunicación ten que estar ao tanto do sistema de medios e da

dinámica informativa, asemade de coñecer a fondo a cultura e a filosofía institucional, sendo unha verdadeira entendida en todo o que concirne a súa personalidade e comportamento. Desde este ángulo, proxecta o tema Marc Carroggio, que sostén que con esta formulación o gabinete da fonte converterase en “experto na organización e nos medios”¹⁰⁴⁷. Só así estará en plena dispoñibilidade cara os medios de comunicación, que poderán acceder á fonte cando precisen. Segundo indican Juan Tomás Frutos e Ana María Marín Conesa¹⁰⁴⁸, esta “accesibilidade” da fonte deberá ser “continuada”, para converterse nun “referente” habitual, probado, para a obtención de información, froito da afinidade, da sintonía, cos xornalistas dos medios.

Os profesionais dos gabinetes de comunicación deberan atender os requirimentos dos xornalistas dos medios con rigorosidade profesional, considerando as súas peticións e transmitindo informacións veraces coa maior axilidade posible. As fontes teñen que encargarse destas solicitudes, para darlle saída, pero tamén teñen que impulsar noticias desde a iniciativa propia.

Esta actuación relacional na que se transfire información ten que desenvolverse desde o respecto. Pero un respecto que ten que establecerse de forma bidireccional, porque a dimensión relacional entre profesionais dos gabinetes de comunicación e dos medios implica necesariamente unha reciprocidade, porque representa unha concertación de interese mutuo, que ten que ser beneficiosa para ambas partes, cando actúan nesa dobre dirección con nobreza profesional, respecto, colaboración e coa necesaria humanidade, para poder comprender a outra parte e actuar con tolerancia.

¹⁰⁴⁷ CARROGGIO, M. (2009): “Calidad en las oficinas de prensa”, en MORA, J. M. (Editor) (2009): *10 ensayos de comunicación institucional*, Barañáin (Navarra), Ediciones Universidad de Navarra (EUNSA), p. 152.

¹⁰⁴⁸ TOMÁS FRUTOS, J. e MARÍN CONESA, A. M.: Art. cit., p. 5.

Cada un ten que ser coñecedor do lugar que ocupa o outro e actuar con ética profesional, respectando espazos, para acadar un equilibrio dialóxico, no que ambos desenvolvan a súa actividade, que leva asociada unha interactividade, unha interdependencia, que ten na confianza, na veracidade e, en definitiva, na rigorosa profesionalidade o baluarte da lexitimidade social.

O profesor Juan Manuel Mora, que rexistra a “progresiva profesionalización das fontes”¹⁰⁴⁹ coa que iniciamos esta análise, sintetiza de forma elocuente o valor que teñen para un gabinete de comunicación unhas relacións profesionais cos xornalistas dos medios. Así, este autor rotula que “un departamento de comunicación vale o que valen as súas relacións. En último termo, o seu traballo de mediación realízase a través de relacións profesionais”¹⁰⁵⁰.

Sobre esta formulación, o Col·legi de Periodistes de Catalunya, no seu documento no que esmiúza os criterios profesionais que deben guiar aos gabinetes de comunicación, subliña que “a relación profesional entre xornalistas de fontes e de medios de comunicación debe vir marcada pola transparencia e polo mutuo respecto”¹⁰⁵¹.

Miguel Ángel Vázquez Burgos establece dous “axiomas” da relación entre os xornalistas de medios e os xornalistas de fontes, cuxa “condición” ten que estar claramente exposta e delimitada. A primeira premisa recolle que, na súa relación co gabinete de comunicación, “o que o informador quere, o único que quere, é INFORMACIÓN”¹⁰⁵². Na Segunda, Vázquez Burgos resalta ese respecto que se deben profesar ámbolos profesionais ao sinalar que “as relacións profesionais entre o informador de fonte e o informador de medios han de basearse sempre no respecto mutuo”¹⁰⁵³.

¹⁰⁴⁹ MORA, J. M.: “El departamento de comunicación, factor ...”, op cit., p. 86.

¹⁰⁵⁰ *Ibíd*em, p. 83.

¹⁰⁵¹ COL·LEGI PERIODISTES DE CATALUNYA: Op. cit., p. 4.

¹⁰⁵² VÁZQUEZ BURGOS, M. A.: Op. cit., p. 47.

¹⁰⁵³ *Ibíd*em, pp. 48-49.

En liña con este pensamento, Juan Manuel Mora tamén alude a “posicións profesionais claras”¹⁰⁵⁴, para significar que “a relación entre fonte e medio ten que estar regulada por criterios profesionais de reciprocidade: mutuo respecto, mutua independencia, mutuo beneficio”¹⁰⁵⁵. Como apostila Miguel del Río Martínez, “gabinetes e medios deben valorarse máis entre si”¹⁰⁵⁶.

Evidénciase como a profesionalidade e o respecto entre informadores de fontes e medios é fundamental para as súas relacións, que se establecen desde emprazamentos diferentes, cada un co seu valor.

No relativo á profesionalidade, o profesor Marc Carroggio¹⁰⁵⁷ sinala “tres actitudes”: “accesibilidade, cooperación e rapidez”, que constitúen un aval para a “profesionalidade da fonte”, porque -segundo explica-, “o xornalista sabe a quen dirixirse, dispón dunha fonte informativa competente”¹⁰⁵⁸.

Explorando ese itinerario, Mora debuxa un esquema de cooperación que conduce á “credibilidade”, xa que “os diferentes protagonistas non terían porque verse mutuamente con sospeita, senón con espírito de colaboración, e tratarse por tanto como colegas, independentes e respectuosos á vez”¹⁰⁵⁹.

Observamos como ese respecto de ida e volta é transcendental para que ese intercambio informativo entre ambos profesionais sexa frutífero. Para Vázquez Burgos¹⁰⁶⁰ ese respecto de dobre sentido implica ineludiblemente rexeitar a “mentira” e a “terxiversación”, para poder fomentar unha “colaboración leal”, na que se amose de forma explícita o labor de

¹⁰⁵⁴ MORA, J. M.: “El departamento de comunicación, factor ...”, op cit., p. 83.

¹⁰⁵⁵ MORA, J. M.: “Introducción. Nuevos desafíos para...”, op. cit., p. 24.

¹⁰⁵⁶ DEL RÍO MARTÍNEZ, M.: *Manual para comunicar...*, op. cit., p. 111.

¹⁰⁵⁷ CARROGGIO, M.: Op. cit., p. 155.

¹⁰⁵⁸ *Ibídem*.

¹⁰⁵⁹ MORA, J. M.: “El departamento de comunicación, factor...”, op cit., p. 87. Para este autor, (2009:87) cabe resumir “as características das relacións entre o departamento de comunicación e os xornalistas con estes termos: independencia, respecto e colaboración”.

¹⁰⁶⁰ VÁZQUEZ BURGOS, M. A.: Op. cit., pp. 48-60.

“informador de primeiro nivel”, como “intermediario” dunha fonte informativa, con “soberanía” para “graduar a información”. Despois, unha vez facilitada esa información, é o xornalista do medio quen a “interpreta” e decide contidos de cara a súa publicación. Neste proceso, ten o deber de “contrastar os datos” que lle proporciona a fonte.

En concordancia con esas argumentacións, Txema Ramírez¹⁰⁶¹ rotula tamén a importancia de “informar sempre” para reforzar a “credibilidade” do gabinete, mantendo “unha actitude veraz e transparente” para así “consolidar” á institución como “fonte informativa lexitimada”.

Comprobamos como distintos autores salientan a veracidade da información como valor esencial, que outorga autenticidade e competencia ao gabinete de comunicación, propiciando a súa credibilidade como fonte.

Neste eido, Carrascosa¹⁰⁶² recolle e analiza unhas pautas formuladas nun artigo publicado na revista norteamericana *Fortune*, a modo de “receitas” para os gabinetes de comunicación coa finalidade de manter unhas boas relacións cos xornalistas dos medios. Nestas recomendacións, o comunicólogo resalta a importancia de manter unhas relacións frecuentes e habituais, para que a entidade se converta “nunha fonte crible e verosímil de noticias”. Tamén acentúa -ao igual que fan outros autores-, o significado de non dicir mentiras: “Non minta nunca. Eso non significa que teña que dicir sempre a verdade. Se non pode facelo, cálese, pero non engane”¹⁰⁶³, matiza.

De maneira parecida, Lois Celeiro subliña que actuar con limpeza nas súas relacións comunicativas outorga á fonte informativa institucional un

¹⁰⁶¹ RAMÍREZ, T.: Op. cit., pp. 88-89.

¹⁰⁶² CARRASCOSA, J. L.: Op. cit., pp. 137-151.

¹⁰⁶³ *Ibíd.*, p. 149. Carrascosa (1992:148) tamén anota a recomendación de “evitar as evasivas e as escusas. Se non desexa comentar un tema, dígao abertamente. Non está obrigado a confirmar nin a desmentir, pero si a expresar a súa actitude, a súa opinión (ou o seu *no comment*) con claridade”.

carácter fiable e de eficiencia. Anota de forma textual: “Para que a fonte adquira un bo nivel de fiabilidade ante os profesionais dos medios, debe ser absolutamente limpa. E, na medida que aumente esta fiabilidade, aumenta a eficacia dos profesionais dos Gabinetes como comunicadores da organización para a que traballan”¹⁰⁶⁴.

Constatamos como diversos teóricos establecen principios semellantes e equivalentes, para acadar a través dese diálogo relacional entre profesionais uns obxectivos informativos. Desde unha óptica de reciprocidade, recollemos a transmisión de información desde as fontes, o contraste da mesma por parte dos xornalistas dos medios, nunha relación de respecto mutuo, onde a transparencia e a información veraz son os piares da credibilidade e lexitimidade institucional.

En paralelo con esta reflexión, sitúanse, precisamente, uns “principios profesionais” que plasma o Col·legi de Periodistes de Catalunya no marco desa relación entre xornalistas de fontes e xornalistas de medios: “Veracidade; obrigación de contrastar a información; segredo profesional respecto ás fontes (cando estas o soliciten), e non superar os lindes de interese informativo”¹⁰⁶⁵.

Sobre as fronteiras da información maniféstase Txema Ramírez, que pon de relevo que “o responsable de relacións informativas debe diferenciar perfectamente onde conclúe unha información e onde empeza a publicidade”¹⁰⁶⁶. Así mesmo, o Doutor¹⁰⁶⁷ fai un chamamento á “prudencia”, para que os gabinetes de comunicación non caian en comportamentos nin dean pé a circunstancias que excedan a “ética”, como poden constituír os “regalos” máis alá dos lindes do “detalle” ou a “cortesía”. Esas prácticas

¹⁰⁶⁴ CELEIRO ÁLVAREZ, J. L.: *Os gabinetes de comunicación en Galicia...*, op. cit., p. 272.

¹⁰⁶⁵ COL·LEGI PERIODISTES DE CATALUNYA: Op. cit., p. 4.

¹⁰⁶⁶ RAMÍREZ, T.: Op. cit., p. 90.

¹⁰⁶⁷ *Ibíd.*

débense rexeitar porque a deontoloxía debe presidir a actuación comunicativa dos gabinetes.

Unha perspectiva interesante é a que introduce o profesor Marc Carroggio¹⁰⁶⁸, que se refire ás relacións do gabinete cos medios de comunicación como unha dimensión específica de “relacións informativas estables” e de “calidade”. Fixa un “estándar de excelencia”, onde as relacións cos medios son “ante todo relación, vínculo bilateral, porque toda comunicación verdadeira require unha relación na cal non hai xa unha fonte e un destinatario senón dous grupos ou dúas persoas, que se inflúen e se intercambian mensaxes mutuamente”¹⁰⁶⁹.

Vimos de describir trazos que tamén esboza o doutor da Universidade de Santiago de Compostela Miguel Túñez, que concreta:

(...) as relacións informativas gabinete-medios han de ser continuadas no tempo, baseadas no rigor e na transparencia. Son relacións biunívocas, de necesidade mutua, de colaboración baseada na vixilancia recíproca porque, recoñecido ou non, o interese final é conseguir ser un axente o máis activo posible na configuración do temario que se renova en cada número ou edición polo que tamén son relacións que se prolongan no tempo.¹⁰⁷⁰

Temos, pois, os elementos de estabilidade, de constancia temporal, de bidireccionalidade, aos que se suma o da calidade, xunto cos de humanidade e cordialidade, que sinala Fernando Martín Martín ao considerar:

É imprescindible o manter unhas humanas, cordiais, profesionais e permanentes relacións cos xornalistas que compoñen todos e cada un dos medios informativos cos que trata unha Dirección de Comunicación ou unha Consultora, para así poder conseguir transmitir as mensaxes que estes queren facer chegar aos seus diversos públicos externos.¹⁰⁷¹

¹⁰⁶⁸ CARROGGIO, M.: Op. cit., pp. 141-149.

¹⁰⁶⁹ Ibídem, p. 149.

¹⁰⁷⁰ TÚÑEZ, M. (2004): “Relaciones informativas”, en LOSADA DÍAZ, J. C. (Coord.) (2004): *Gestión de la comunicación en las organizaciones*, Barcelona, Ariel, p. 224.

¹⁰⁷¹ MARTÍN MARTÍN, F.: Op. cit., pp. 150-151.

Retomamos as teses de Túnñez para anotar unha apreciación súa que di así: “As relacións informativas son as formas de contacto, persoais ou a distancia, e as canles empregadas entre xornalistas e fontes para manter unha negociación latente e constante polo control de decidir sobre que se informa e, incluso, sobre como se informa”¹⁰⁷².

Reparamos nese acordo negociado sobre a información. Explica o profesor Miguel Túnñez¹⁰⁷³ que entre os profesionais de gabinetes e medios establécense unhas relacións bidireccionais, nas que se transfire e se publica unha información como resultado dunha “negociación”, na que xogan un papel determinante as “rutinas”, que acaban configurando o “temario”. En consecuencia, a partir desas “previsións” de temas informativos créase unha “malla” na que xornalistas de medios e fontes forxan unha rota de ida e volta, un sistema de entrada e saída de información, para facer fronte aos seus cometidos. Neste escenario, o Profesor subliña o papel que xogan a “ética” e a “profesionalidade” dos informadores.

Txema Ramírez¹⁰⁷⁴ tamén designa o coñecemento e manexo das “rutinas” por parte do gabinete de comunicación nas súas relacións cos medios. Neste marco, sinala que como fonte debe ter presente a liña ideolóxica de cada medio informativo e saber enfrontar “manipulacións, malos entendidos, ou erros propios”. Nestes casos, o director do departamento ten que “saber exactamente ata onde chegan os dereitos á réplica e rectificación e cando debe facer uso dos mesmos”¹⁰⁷⁵.

En canto á rectificación, José Luis Carrascosa subliña que “a relación cos medios non consiste en rectificar despois, senón en anticiparse á información”¹⁰⁷⁶. O comunicólogo¹⁰⁷⁷ establece así a primeira das “tres

¹⁰⁷² TÚÑEZ, M.: “Relaciones informativas...”, op. cit., p. 217.

¹⁰⁷³ *Ibíd.*, pp. 217-224.

¹⁰⁷⁴ RAMÍREZ, T.: Op. cit., p. 89.

¹⁰⁷⁵ *Ibíd.*

¹⁰⁷⁶ CARRASCOSA, J. L.: Op. cit., Madrid, p. 150.

¹⁰⁷⁷ *Ibíd.*, pp. 148-151.

reglas básicas” para relacionarse adecuadamente cos medios, nas que tamén inclúe o procurar sempre información, sobre todo nun momento de crise. O autor pecha o triángulo insistindo na importancia de non mentir. Así mesmo, apunta a magnitude de coñecer as peculiaridades propias de cada medio de comunicación e dos profesionais cos que trata, fomentando unhas relacións de colaboración “creativas”, amigables e atentas, actuando coa prontitude que esixe o traballo informativo nos medios.

Un punto de vista semellante é o que ofrece Fernando Martín Martín¹⁰⁷⁸ que, como xa vimos, considera aspectos como a humanidade, a cordialidade e a profesionalidade nas relacións dos gabinetes cos medios, que asemade deben basearse na transparencia, na veracidade, na dispoñibilidade e na axilidade. O obxectivo é atender as “demandas informativas” coa présa que require a dinámica do labor xornalístico diario e tendo en conta a “tendencia e ideoloxía” de cada medio así como as circunstancias e intereses de cada xornalista, cos que se debe propiciar encontros de coñecemento mutuo. Neste contexto, Martín remarca o alcance de “non intentar comprar a súa profesionalidade con ningún tipo de incentivo, para non danar a credibilidade do Dircom”¹⁰⁷⁹.

Contemplamos como se pon énfase en elementos similares á hora de analizar as relacións entre xornalistas de gabinetes e de medios de comunicación: profesionalidade, respecto, ética, sinceridade, honradez, limpeza, cordialidade, consideración, accesibilidade, rigor... Así, volvemos sobre o pensamento do profesor Marc Carroggio¹⁰⁸⁰, que deseña un “modelo bidireccional” de “excelencia”, no que debe prevalecer o diálogo auténtico, ético, leal, e no que o xornalista do gabinete debe dar resposta as demandas dos medios cunha mediación profesional a través da que ofrece unha información rigorosa, de “calidade”. Propugna a conexión entre profesionais,

¹⁰⁷⁸ MARTÍN MARTÍN, F.: Op. cit. pp. 150-152.

¹⁰⁷⁹ *Ibíd.*, p. 151.

¹⁰⁸⁰ CARROGGIO, M.: Op. cit., pp. 149-159.

froito da “escoita”, da “comprensión” e da atención. Todo isto redundará nunha relación de “respecto” e “beneficio” correlativo para ambos profesionais, así como no “prestixio” e na credibilidade do responsable do gabinete de comunicación, que deste modo se encamiña a ser un “experto” con crédito informativo, un profesional “crible e fiable”, a nivel da institución e a nivel dos medios de comunicación.

A transcendencia dunhas relacións axeitadas entre os profesionais dos gabinetes de comunicación e os xornalistas dos medios é analizada polo miúdo por Javier Rodríguez Cordero. Este autor¹⁰⁸¹ tamén alude a unha “negociación informativa” de “interese mutuo” e de utilidade, que se ten que apoiar na “confianza” e na “química” entre ambos profesionais. Para Rodríguez Cordero o profesional do gabinete de comunicación na súa relación co profesional do medio ten que amosarse como “un aliado, (no sentido máis estricto do termo). Un colega que lle facilite noticias cando as necesite (na medida que resulte posible facelo)”¹⁰⁸².

En varias ideas escrutadas, ponse de manifesto a envergadura das relacións que manteñen gabinete e medios nun marco mediador para negociar información.

Sobre o peso da “confianza mutua”, na relación entre os xornalistas dun e outro lado, exprésase Myriam Rius Mengotti¹⁰⁸³, que presenta uns puntais nos que debe asirse o labor dos profesionais dos gabinetes de comunicación para fornecer esa privanza, como son: o “ánimo de informar”; “o establecemento dunha vía de comunicación única e sempre aberta para os xornalistas”; colaboración áxil e eficaz cos xornalistas”; “veracidade” e “transparencia”.

¹⁰⁸¹ RODRÍGUEZ CORDERO, J.: Op. cit., p. 130.

¹⁰⁸² *Ibíd.*, p. 129.

¹⁰⁸³ RIUS MENGOTTI, M. (1999): “Relaciones públicas con los medios de comunicación: perspectiva empresarial”, en BARQUERO CABRERO, J. D. (Coord.): *Manual de Relaciones Públicas Empresariales e Institucionales*, Barcelona, Gestión 2000, p. 352.

Un camiño semellante percórreo Berta García Orosa¹⁰⁸⁴, que asegura que a relación entre o gabinete de comunicación e os xornalistas dos medios ten que ser “dinámica” e xerar “confianza, lexitimidade e credibilidade”. Como resultado dunha investigación que realiza sobre os gabinetes de comunicación en España, Orosa considera que ese trato relacional apóiase en “catro grandes piares: a información constante/ presenza constante (...); o tratamento igualitario (...); o coñecemento por parte do dircom das estruturas dos medios, das rutinas e dos xornalistas que cobren habitualmente a información (...), e a transparencia informativa (...)”¹⁰⁸⁵.

Retomamos o fío de Javier Rodríguez Cordero¹⁰⁸⁶ que establece un clima de compañeirismo, onde cobra relevancia o “factor humano” nas relacións entre os gabinetes e os medios. Neste conxuntura, considera o alcance de informar aos xornalistas desde os gabinetes de forma adecuada, cun trato personalizado, amable, próximo, de “cordialidade” e de “comprensión” para facilitarlle información, punto no que ambos profesionais conectan nun labor de “negociación informativa”, no que un demanda información e o outro facilítaa, buscando a “oportunidade informativa”, de aquí o “interese mutuo” e as “vantaxes” dunha relación fluída, continuada, de “afinidade”, entre xornalistas de gabinete e medios.

A dimensión mediadora, negociadora, xorde como eixe de desenvolvemento da relación entre xornalistas dos medios e xornalistas dos gabinetes para a configuración de información.

Nesta vertente, recollemos un pensamento de Jordi Xifra¹⁰⁸⁷ que asenta unha “negociación cooperativa” entre o gabinete e o medio. Para este Doutor en Relacións Públicas, a actuación do gabinete concrétese nunha

¹⁰⁸⁴ GARCÍA OROSA, B.: *Los altavoces de...*, op. cit., p. 125.

¹⁰⁸⁵ *Ibíd.*, pp. 127-128.

¹⁰⁸⁶ RODRÍGUEZ CORDERO, J.: Op. cit., pp. 130-140.

¹⁰⁸⁷ XIFRA, J.: *Teoría y estructura de...*, op. cit., pp. 155-159.

negociación na que se media en favor da institución e polo tanto non hai cabida para a “neutralidade”. Neste exercicio negociador subliña a importancia da “ética e do profesionalismo”, atendendo a todos os públicos cos que establecerá e manterá relacións que persigan a “calidade” mediante o fomento do “diálogo”. Temos unha vez máis a importancia da calidade das relacións comunicativas, que xa apuntaba Corroggio, e que o profesor Xifra fundamenta no carácter dialóxico dese nexo para lograr avinza.

A esta visión tamén se suma Miguel Ángel Vázquez Burgos¹⁰⁸⁸, cando recoñece ao profesional do gabinete de comunicación como un “intermediario”, que logra ter “prestixio entre os informadores”, como profesional entendido e con autoridade na información que emite, o que contribúe a incrementar a repercusión das noticias nos medios. “É importante que os informadores de medio saiban que teñen no xefe de prensa unha ferramenta para comprender os feitos sobre os que informan”¹⁰⁸⁹, afirma Vázquez Burgos.

Neste contexto, cómpre lembrar a tese de Juan Maciá Mercadé¹⁰⁹⁰ en referencia ao profesional do gabinete de comunicación como “mediador institucional”. Para Maciá o xornalista dunha organización inflúe na configuración da imaxe da entidade cando desenvolve o seu labor de “dar forma”, (“in-formar”). O Doutor subliña que este aspecto de influencia ou predominio sobre as informacións dáse nas distintas modalidades xornalísticas.

Constatamos como a función profesional de relación dos informadores do gabinete de comunicación cos informadores dos medios é vital para implantación notoria da institución na sociedade. Coa finalidade de lograr esta imaxe pública favorable, os xornalistas dos gabinetes teñen que

¹⁰⁸⁸ VÁZQUEZ BURGOS, M. A.: Op. cit., p. 57.

¹⁰⁸⁹ *Ibíd.*, p. 56.

¹⁰⁹⁰ MACIÁ MERCADÉ, J.: “Más allá de los medios...”, op. cit., pp. 112-113.

entaboar e conservar relacións correlativas de afinidade, de empatía, cos xornalistas dos medios. Para que esta comunicación sexa fructífera para os profesionais de ambas partes debe basearse no respecto e na lealdade recíproca.

Así mesmo, converterse nun referente probado, autorizado, fiable, lexítimo de información implica para o gabinete de comunicación informar con rigor, baixo a transparencia e a veracidade. Adquirir credibilidade como fonte supón, asemade, un coñecemento do sistema de medios e promover unha ligazón equitativa con todos os xornalistas, tanto cos recén chegados como cos que xa son expertos seguidores da información da institución, coñecendo as particularidades e as circunstancias que rodean a cada xornalista, pero respectando a todos por igual, como “colaboradores”, que se necesitan e participan nun proceso de acordo, a través do diálogo construtivo, para a consecución dun obxectivo: a difusión de información desde a ética profesional.

6. INSTRUMENTOS PARA A POSTA EN PRÁCTICA DUN PLAN DE COMUNICACIÓN

Para poñer en marcha un plan de comunicación dunha institución o director de comunicación ten que utilizar uns mecanismos para transmitir información e relacionarse cos medios de comunicación, que –segundo anota Miguel del Río Martínez-, “son para o xornalista as súas ferramentas de traballo”¹⁰⁹¹. Así, o profesional do gabinete deberá valorar con criterio cal é o máis axeitado, segundo a estratexia comunicativa trazada e tendo en conta as circunstancias particulares que rodean á institución nunha experiencia vital concreta, para propoñer aos xestores a fórmula e a ocasión máis beneficiosas, máis idóneas, para transmitir un feito informativo sobre esa realidade. Estes instrumentos vamos clasificalos nun grupo no que

¹⁰⁹¹ DEL RÍO MARTÍNEZ, M.: *Manual para comunicar...*, op. cit., p. 105.

enunciamos aqueles utensilios xornalísticos característicos da comunicación institucional, para xestionar e difundir información de carácter noticioso, co obxectivo de reforzar a posición da institución entre os seus públicos, incrementando o seu prestixio social.

Logo faremos unha síntese sobre a actividade publicitaria, o *marketing*, as relacións públicas e o protocolo, como técnicas complementarias para a planificación comunicativa xeral, pero que deben estar perfectamente identificadas e deslindadas, para non mesturalas coa información de fonte, que caracteriza á comunicación institucional propiamente dita.

6.1 Ferramentas xornalísticas da comunicación institucional

O director de comunicación dunha institución ten que coñecer a fondo a súa personalidade, a súa filosofía, os seus valores, os seus fundamentos, a súa razón de ser, así como o ámbito no que se desenvolve. Esta é a premisa da que ten que partir o *dircom* para recoller o material con valor informativo, susceptible de ser noticiable, dentro da xestión estratéxica comunicativa institucional global.

O gabinete de comunicación ten que extraer datos significativos sobre a institución, analízalos e selecciónalos para producir unha información de interese público e difundila. Como establece Miguel del Río Martínez, a maneira de patrón, o gabinete de comunicación ten que difundir “poucas noticias –pensadas - con interese social – moi ben presentadas”¹⁰⁹².

A información que o gabinete de comunicación obtén e configura para emitir ten que ter a suficiente transcendencia para que resulte de interese para o conxunto dos públicos. Este enfoque proxéctao Miguel Ángel

¹⁰⁹² Ibídem, p. 49.

Vázquez Burgos¹⁰⁹³, que sostén, que o director de comunicación é “un profesional da información de fonte”, que ten que “descubrir noticias” de “interese xenérico” e “relevantes”. Polo tanto, a información dunha fonte institucional ten que ser novidosa, constituír un feito noticioso, estruturado de acordo a criterios xornalísticos, a través duns mecanismos que constitúen a base do labor diario dos profesionais do gabinete.

Así pois, o gabinete de comunicación xera produtos informativos que logo transmite co obxectivo de que sexan publicados. O seu traballo inclúe tamén relacionarse cos profesionais dos medios de comunicación e atender as súas demandas de información sobre a institución, que o gabinete canaliza a través dunha serie de instrumentos de traballo. No desenvolvemento destas tarefas, os profesionais da comunicación institucional deben actuar sempre en base á transparencia e á veracidade, para ser recoñecidos como fontes cribles.

Neste contexto, cabe facer unha mención aos “seudo-acontecementos”. Para isto recorreremos ás notas do profesor Jordi Xifra¹⁰⁹⁴, que seguindo teses de Wilcox *et al.* (1999) e máis de Durandin (1982), subliña que hai conxunturas informativas que acontecen como tales, mentres que hai outras que se suscitan ou se compoñen para centrar o interese público, dando lugar ao “seudo-acontecemento”. Desde esta óptica, descríbeos como un “acontecemento” que ocorreu realmente, que é verdadeiro, pero que se “produciu artificialmente”, como resultado dun proceso de fabricación e configuración para focalizar a atención dos medios de comunicación. Recapitulando consideracións de Wilcox *et al.* (1999), Xifra manifesta que “os profesionais das relacións públicas han de producir informacións precisas e competentes sobre feitos rutineiros dos asuntos dos seus

¹⁰⁹³ VÁZQUEZ BURGOS, M. A.: Op. cit., pp. 101-104.

¹⁰⁹⁴ XIFRA, J.: *Teoría y estructura de...*, op. cit., p. 223.

clientes, utilizando o enxeño para crear acontecementos que atraian aos medios de comunicación social”¹⁰⁹⁵.

Tras estas observacións, volvemos sobre o quefacer cotiá do gabinete de comunicación, consistente na creación e difusión de información e na relación cos medios de comunicación para facilitarlle información. Para este labor, o director do gabinete de comunicación utiliza uns utensilios, dispoñendo, xunto cos órganos de goberno institucional, cal é o mais conveniente e oportuno en cada ocasión, tendo en conta a planificación comunicativa estratéxica deseñada, a realidade que atravesa a institución e as propiedades do propio dispositivo, que marcan a liña profesional do *dircom* na súa proposta, en busca da efectividade e optimización da xestión comunicativa institucional. Neste sentido, Berta García Orosa sinala que “a pericia do dircom na aplicación das técnicas comunicativas (...) influirá na eficacia”¹⁰⁹⁶ do plan de comunicación.

Seguindo os aportes de varios autores e sen pretensión de establecer ningún diagrama ríxido, porque non se trata de “fórmulas estáticas nin pechadas”¹⁰⁹⁷ -como rotulan Tomás e Marín-, vamos recoller os mecanismos empregados con máis frecuencia na práctica comunicativa institucional. Sinalaremos as súas peculiaridades, os seus elementos estruturais, que os definen como procedementos da expresión informativa institucional, perseguindo a máxima repercusión social en termos de utilidade e rendemento.

Miguel del Río Martínez fala de “recursos xornalísticos dos gabinetes de prensa”¹⁰⁹⁸. Txema Ramírez¹⁰⁹⁹ sinala “catro procedementos habituais” que utilizan os gabinetes institucionais para relacionarse cos medios de

¹⁰⁹⁵ *Ibíd.*

¹⁰⁹⁶ GARCÍA OROSA, B.: *Los altavoces de...*, op. cit., p. 85.

¹⁰⁹⁷ TOMÁS FRUTOS, J. e MARÍN CONESA, A. M.: Art. cit., p. 37.

¹⁰⁹⁸ DEL RÍO MARTÍNEZ, M.: “De la nota de prensa al gabinete de...”, op cit., p. 29.

¹⁰⁹⁹ RAMÍREZ, T.: Op. cit., pp. 90-91.

comunicación, definindo a través deles as “regras básicas que deben presidir as relacións informativas”. Miguel Ángel Vázquez Burgos aborda o tema das “ferramentas para a transmisión de información”¹¹⁰⁰. Fernando Martín Martín¹¹⁰¹ designa “accións” para a difusión de información e resalta, entre outras, a “nota informativa ou de prensa, comunicado, ou videocomunicado”. Berta García Orosa¹¹⁰² menciona os “instrumentos máis empregados” para relacionarse cos medios.

De forma semellante, Juan Tomás Frutos e Ana María Marín Conesa¹¹⁰³ subliñan, dunha banda, os “soportes informativos” para “elaborar e difundir” información aos medios, como a “nota de prensa ou o dossier”, e doutra, as “relacións informativas directas”, como a “rolda de prensa ou a entrevista”, para proporcionar información aos medios. Para Tomás e Marín, trátase de “ferramentas” para transmitir mensaxes da institución aos medios e, “en definitiva, controlar a información” seguindo as liñas estratéxicas do plan de comunicación.

Neste marco, hai que ter en conta o potencial que as novas tecnoloxías ofrecen aos gabinetes de comunicación, sobre todo Internet, xa presente nos teléfonos móbiles, e a nivel institucional con prestacións como o *e-mail*, a Intranet, as páxinas *web* organizacionais ou portais informativos. Así mesmo, hai que valorar o campo que abren os medios *on line* na difusión, repercusión e impacto da información de fonte. Esta perspectiva expositiva desenvólvea Miguel del Río Martínez¹¹⁰⁴, que pon de relevo que o profesional do gabinete de comunicación debe barallar con antelación as expectativas que brindan os soportes na Rede e máis en concreto as “oportunidades” que presentan as edicións e medios dixitais, que se suman aos medios tradicionais. En consecuencia, Del Río salienta que un xornalista

¹¹⁰⁰ VÁZQUEZ BURGOS, M. A.: Op. cit., p. 101.

¹¹⁰¹ MARTÍN MARTÍN, F.: Op. cit., pp. 147 e 152.

¹¹⁰² GARCÍA OROSA, B.: *Los altavoces de...*, op. cit., p. 85.

¹¹⁰³ TOMÁS FRUTOS, J. e MARÍN CONESA, A. M.: Art. cit., pp. 20 e 37.

¹¹⁰⁴ DEL RÍO MARTÍNEZ, M.: “Manual para comunicar...”, op. cit., pp. 105-109 e 231-234.

de gabinete debe coñecer de forma minuciosa e previa o sistema mediático, a estrutura organizativa de todos os medios, o seu funcionamento, así como as especificidades e “posibilidades” de cada medio en concreto, para determinar “os medios que máis me interesan en cada momento”¹¹⁰⁵, afirma Del Río.

Tomando como referente a experiencia profesional e apoiándonos nas argumentacións dos autores que vimos de relacionar, vamos pormenorizar nos seguintes mecanismos para transmitir información desde os gabinetes institucionais aos medios de comunicación.

6.1.1 Nota de prensa

Como elemento “informativo”, a nota de prensa ten que configurarse conforme a “criterios xornalísticos”, como os de “interese” ou “actualidade”, sendo “breve, concisa e clara”, segundo indica Txema Ramírez¹¹⁰⁶, cuxos argumentos condensamos neste apartado, onde tamén recolleemos as ideas de Miguel del Río Martínez¹¹⁰⁷, Fernando Martín Martín¹¹⁰⁸ e Miguel Ángel Vázquez Burgos¹¹⁰⁹. Das súas consideracións extraemos que o contido da nota de prensa debe redactarse cun estilo “comprensible”, áxil, “fluído”, sen “repetir” palabras, respectando a veracidade e estruturándose en forma de noticia, cun “título”, que pode complementarse cun antetítulo ou un subtítulo. Este titular sintetizará o núcleo da información de forma atractiva e interesante. Logo estará a “entradilla ou lead”, onde se condensan as ideas máis relevantes, detallando a esencia da información e intensificando a expectación ante a lectura. A continuación, temos o “corpo” informativo, no que se desenvolven as claves da noticia, que se poden resumir e resaltar -

¹¹⁰⁵ Ibídem, p. 104.

¹¹⁰⁶ RAMÍREZ, T.: Op. cit., pp. 95-102.

¹¹⁰⁷ DEL RÍO MARTÍNEZ, M.: “De la nota de prensa al gabinete de...”, op cit., pp. 29-34.

¹¹⁰⁸ MARTÍN MARTÍN, F.: Op. cit., pp. 152-156.

¹¹⁰⁹ VÁZQUEZ BURGOS, M. A.: Op. cit., pp. 111-115.

como sinala Fernando Martín¹¹¹⁰- en “sumarios” ou “destacados”, si se considera necesario.

O texto da nota de prensa debe ir ordenado en parágrafos que respondan aos seis interrogantes propios da noticia: quen?, que? (deben avanzarse na entradilla), cando?, onde?, como? e por que? (teñen que explicarse no corpo) -precisa Martín¹¹¹¹-, redactando os feitos de maior a menor importancia, en forma de pirámide invertida, cun estilo directo e concreto, para que resulte comprensible ao xornalista que a recibe.

A presentación ten que ser correcta: “Un folio ou folio e medio”¹¹¹² – especifica Miguel del Río-, como máximo dous folios, por unha cara e coas páxinas numeradas; logotipo da entidade; lugar e data; persoa de contacto; teléfono fixo, móbil, fax, *e-mail*, páxina *web*. Débese sinalar a documentación anexa, como gráficos, fotos. Hai que destacar o titular, diferenciándoo da entradilla e do corpo da información.

As notas de prensa deberanse enviar coa maior rapidez posible a todos os medios de comunicación, sen ningún tipo de “excepcións”¹¹¹³ -apostila Ramírez-, a través do correo electrónico, porque fai posible a simultaneidade¹¹¹⁴, e do fax, para asegurar máis a recepción, debéndose incluír tamén no *web*. Ao final é conveniente facer un “seguimento”¹¹¹⁵, fomentando un contacto cordial que facilite a relación cos xornalistas dos medios, como relata Del Río.

Tendo en conta as características específicas¹¹¹⁶ de cada medio, é aconsellable, si hai posibilidade, acompañar a nota de locución para a radio,

¹¹¹⁰ MARTÍN MARTÍN, F.: Op. cit., p. 155-156.

¹¹¹¹ Ibídem, p. 154-156.

¹¹¹² DEL RÍO MARTÍNEZ, M.: “De la nota de prensa al gabinete de...”, op cit., p. 31.

¹¹¹³ RAMÍREZ, T.: Op. cit., p. 101.

¹¹¹⁴ VÁZQUEZ BURGOS, M. A.: Op. cit., p. 115.

¹¹¹⁵ DEL RÍO MARTÍNEZ, M.: *Manual para comunicar...*, op. cit., p. 33.

¹¹¹⁶ RAMÍREZ, T.: Op. cit., p. 101.

imaxes e “audio” para a televisión e material gráfico para a prensa. Hai que lembrarse tamén de Internet¹¹¹⁷, xa que os xornais da Rede requiren estes documentos complementarios.

Neste contexto, explica Vázquez Burgos¹¹¹⁸ que as notas de prensa permiten “controlar” os datos informativos, pero o rigor profesional debe presidir a súa redacción, de forma transparente e veraz, aínda que sen perder de vista os “intereses” da institución.

Subscribe Ramírez¹¹¹⁹ que se trata dun recurso “moi utilizado”, que se non se administra perde “efectividade”, debido a súa chegada desmesurada e reiterada ás redaccións dos medios, que se poden saturar con estes produtos. Débese pois dosificar o uso das notas de prensa, tendo en conta que a mensaxe ten que ser novidosa, actual, interesante, precisa, clara, patente, intelixíbel e viva, para que a información que enviamos teña máis posibilidades de saír publicada e non acabar no lixo, dada a escaseza de tempo e espazo coa que traballan os xornalistas dos medios.

6.1.2 Convocatoria

A convocatoria é unha ferramenta que utiliza o informador de fonte para dar conta aos xornalistas dos medios dun acontecemento concreto que se programa previamente. Rotulan Tomás e Marín¹¹²⁰ que ten que ofrecer os datos que esixen os clásicos seis interrogantes. Pola súa banda, Txema Ramírez¹¹²¹ establece que ten que informar sobre a data, a hora e o lugar de celebración; as persoas que comparecen; o tema a tratar e un argumento sobre a motivación, que poña de relevo o significado e “interese” do feito,

¹¹¹⁷ MARTÍN MARTÍN, F.: Op. cit., p. 156.

¹¹¹⁸ VÁZQUEZ BURGOS, M. A.: Op. cit., pp. 112-114.

¹¹¹⁹ RAMÍREZ, T.: Op. cit., p. 95.

¹¹²⁰ TOMÁS FRUTOS, J. e MARÍN CONESA, A. M.: Art. cit., p. 38.

¹¹²¹ RAMÍREZ, T.: Op. cit., pp. 92-93.

avivando a curiosidade. Todos estes elementos conxúganse para favorecer unha maior presenza de xornalistas.

Nas súas reflexións, Ramírez¹¹²² infire que a convocatoria debe enviarse coa suficiente “antelación” e a todos os medios informativos sen exclusións. Pero antes é necesario coñecer a axenda de actos prevista, para evitar a concorrencia e a sobrecarga; ter presente a dinámica informativa de cada medio, asemade da “importancia” e o carácter noticioso do feito concreto ao que convocamos.

6.1.3 Rolda de prensa

Sinalamos anteriormente a conxuntura de cada momento e as estratexias marcadas no plan de comunicación como pautas a seguir polo director de comunicación á hora de determinar a utilización dunha ferramenta ou outra para difundir información aos medios. Así mesmo, subliñamos as peculiaridades propias de cada recurso como factores de incidencia na resolución que formula o *dircom*, anotando que non contemplamos ningún modelo determinativo.

Neste marco, sen embargo, Vázquez Burgos¹¹²³ sostén unha visión interesante e práctica, que basea no “nivel de calidez da información”. Así, diferencia entre dous tipos de informacións de fonte: a información “pura”, a base de datos, e a que se dilucida con “valoracións e interpretacións” da fonte que a facilita, que engaden “interese” aos apuntes netos. Como resultado, as notas de prensa utilizaranse para difundir a información “pura” e as roldas de prensa para ofrecer aquela información que require de “valoracións”, sempre partindo da premisa da relevancia ou “interese intrínseco”, porque si unha información non ten interese nin o “adquire” coas apreciacións e xuízos valorativos, a fonte non ten “nada” que emitir.

¹¹²² *Ibíd.*

¹¹²³ VÁZQUEZ BURGOS, M. A.: Op. cit., pp. 101-104.

A partir destas consideracións vamos entrar de cheo nas pezas configuradoras da rolda de prensa, utilizada polas fontes para informar aos medios de forma “directa” e “persoal”, como observan Tomás e Marín¹¹²⁴. Así mesmo, en base aos razoamentos de Vázquez Burgos¹¹²⁵, a información que motiva a rolda de prensa ten que ser relevante, en definitiva, “noticia”, cunha magnitude de “complexidade”, que precise de explicacións e matizacións superiores que proporcionan maior “interese”.

Nesta vertente de pensamento, Txema Ramírez desputa que a rolda de prensa “debe estar xustificada”¹¹²⁶. O tema da rolda ten que ter un fundamento solvente, que motive a presenza dos xornalistas, se non é así, terá un efecto contrario, desacreditando ao gabinete e á institución. Este enfoque proxéctao Miguel del Río Martínez¹¹²⁷, que engade, que a rolda de prensa ten que ter un “contido” de “calidade” e un “ton” “claro, simple e informativo”.

Para abondar na análise da rolda de prensa, vamos apoiarnos noutras apreciacións de Del Río¹¹²⁸, así como de Fernando Martín Martín¹¹²⁹, Ramírez¹¹³⁰, Vázquez Burgos¹¹³¹, e máis Tomás e Marín¹¹³². Das achegas destes autores despréndese que o voceiro ten que coñecer a fondo a argumentación a expoñer, estar ben documentado e “preparado”. Ten que explicar a mensaxe con precisión, sen dar rodeos, con ideas coherentes, ben definidas, perfiladas con “previsión”, calibrando o tempo, sen estenderse máis do preciso, “uns 30 minutos”, aos que hai que engadir un intervalo para as preguntas dos medios, que hai que atender con determinación,

¹¹²⁴ TOMÁS FRUTOS, J. e MARÍN CONESA, A. M.: Art. cit., p. 38.

¹¹²⁵ VÁZQUEZ BURGOS, M. A.: Op. cit., pp. 111-112.

¹¹²⁶ RAMÍREZ, T.: Op. cit., p. 92.

¹¹²⁷ DEL RÍO MARTÍNEZ, M.: “De la nota de prensa al gabinete de...”, op cit., pp. 36-37.

¹¹²⁸ *Ibíd.*

¹¹²⁹ MARTÍN MARTÍN, F.: Op. cit., pp. 159-161.

¹¹³⁰ RAMÍREZ, T.: Op. cit., pp. 91-95.

¹¹³¹ VÁZQUEZ BURGOS, M. A.: Op. cit., pp. 121-124.

¹¹³² TOMÁS FRUTOS, J. e MARÍN CONESA, A. M.: Art. cit., pp. 38-39.

manexando as cuestións incómodas, e dispoñendo para un encontro a posteriori as “ampliacións” de cuestións concretas dun xornalista, para que os asuntos que xorden non pisen o núcleo da rolda de prensa.

En concreto, nas obras de Vázquez¹¹³³ e Martín¹¹³⁴, conséntase que a rolda de prensa convén acompañala dunha “nota” e dun “dosier” de prensa, que se entregarán aos medios ao comezo do acto. Tamén se debe elaborar unha relación dos xornalistas que asistiron ao encontro, que debe recoller o nome dos redactores e o medio que representan. Aos medios que non cubran a rolda enviaráselle, ao remate da mesma, a información distribuída. Asemade, tendo en conta as “necesidades” e as características “específicas”, que fixa Ramírez¹¹³⁵, particulares de cada medio (prensa, radio, televisión, medios *on line*) hai que facilitar fotografías, imaxes, cortes de voz ou vídeos do acto.

Nas observacións de Fernando Martín¹¹³⁶ e máis de Tomás e Marín¹¹³⁷, contémpase que o director de comunicación, realizará un “seguimento” da rolda de prensa, a través do resumo informativo, para avaliar os resultados, e comprobar a “incidencia” da información ofrecida nos distintos medios, valorando o reflexo e o “tratamento” que recibiu.

Outro aspecto é a estrutura da rolda de prensa, que Vázquez Burgos¹¹³⁸ esquematiza nuns trazos nos que esboza o saúdo e presentación; os relatorios, explicando o tema obxecto e motivo da rolda; e finalmente, a quenda de preguntas, moderando as intervencións por orde de petición de palabra.

¹¹³³ VÁZQUEZ BURGOS, M. A. : Op. cit., pp. 122-123.

¹¹³⁴ MARTÍN MARTÍN, F.: Op. cit., pp. 159-161.

¹¹³⁵ RAMÍREZ, T.: Op. cit., pp. 102-102.

¹¹³⁶ MARTÍN MARTÍN, F.: Op. cit., pp. 161.

¹¹³⁷ TOMÁS FRUTOS, J. e MARÍN CONESA, A. M.: Art. cit., p. 39.

¹¹³⁸ VÁZQUEZ BURGOS, M. A.: Op. cit., p. 121.

En canto aos relatores da rolda de prensa, Txema Ramírez¹¹³⁹ opina que hai que coidar a “lista de participantes”, recomendando que non interveñan “máis de tres”. Evidénciase que hai que ser mesurados ao determinar o número de comparecentes, que -segundo argumenta Vázquez Burgos¹¹⁴⁰-, defenderán a visión institucional probando a súa congruencia, pero logo o “enfoque” será “variable”, non se pode controlar, xa que cada xornalista ofrecerá o seu propio punto de vista e análise.

Outros elementos da rolda de prensa son examinados por Del Río¹¹⁴¹, que considera significativo buscar a “oportunidade”, estipulando o día e a hora máis propicia, “entre 10 e 12 horas”, como moi tarde. Tamén é importante elixir o “lugar” adecuado para escenificar o acto. Todo isto realizárase tendo en conta os horarios de emisión dos diferentes medios e a programacións doutras roldas e actos, para evitar coincidir e cansar aos medios. Neste punto, Vázquez Burgos¹¹⁴² anota que os días “preferibles” da semana son “o martes e o xoves”.

Notas e roldas de prensa son os instrumentos máis característicos da información de fonte e os máis empregados polos seus profesionais, pero non se debe caer no exceso, conxestionando o sistema informativo porque se perderá crédito e eficacia. Desta forma, enténdeo José Emilio Pelayo Valdeolivas¹¹⁴³ ao subliñar que, a ondada de roldas de prensa abusando da frecuencia provocando “saturación”, orixina que desde a óptica dos xornalistas dos medios se observe con “rexelo ese método”, porque consideran que só pretende conseguir espazo nos diferentes medios de comunicación “sen que en moitos casos haxa tras de si unha relevancia social da noticia que se quere difundir”¹¹⁴⁴.

¹¹³⁹ RAMÍREZ, T.: Op. cit., p. 93.

¹¹⁴⁰ VÁZQUEZ BURGOS, M. A.: Op. cit., pp. 112-114.

¹¹⁴¹ DEL RÍO MARTÍNEZ, M.: “De la nota de prensa al gabinete de...”, op cit., pp. 36-37.

¹¹⁴² VÁZQUEZ BURGOS, M. A.: Op. cit., p. 118.

¹¹⁴³ PELAYO VALDEOLIVAS, J. E. (2001): “Comunicar, una necesidad”, en DEL RÍO MARTÍNEZ, M. (Editor) (2001): *Gabinetes de prensa. La comunicación en las instituciones y en las empresas*, Santander, Editor Miguel del Río Martínez, p. 99.

¹¹⁴⁴ *Ibíd.*

6.1.4 Entrevista

Sobre a entrevista asegura Miguel del Río Martínez que “é o recurso xornalístico máis valioso e máis difícil de lograr”¹¹⁴⁵. Utilízase -segundo as explicacións de Ramírez¹¹⁴⁶, para informar “en profundidade” sobre temas de interese da actividade institucional, en base ao esquema de “pregunta” e “resposta”. Os seus trazos máis importantes é atractivos derivan -segundo sinalan Tomás e Marín¹¹⁴⁷-, da súa índole persoal, resultando de gran utilidade “cando o entrevistado é o máximo representante” da institución.

As entrevistas que se conceden solen concertarse “entre as dúas partes”, manifesta Miguel del Río¹¹⁴⁸, resultando “imprescindible a coordinación directa do Dircom”¹¹⁴⁹, segundo rotula Fernando Martín Martín¹¹⁵⁰, que tamén anota que debe recibir e atender todas as solicitudes con “profesionalidade” e “axilidade”. Si se determina que non se concede unha entrevista, o *dircom* deberá comunicarllo con “claridade” ao xornalista que a pediu, explicando “as razóns de tal negativa”, como sinala Ramírez¹¹⁵¹.

Si ante a petición de entrevista, a resposta é afirmativa, Miguel del Río¹¹⁵², Txema Ramírez¹¹⁵³, Fernando Martín¹¹⁵⁴, así como Juan Tomás e Ana María Marín¹¹⁵⁵ poñen de relevo aspectos semellantes. Deste xeito, o director de comunicación deberá administrar todo o proceso que “rodea” a entrevista e preparala con esmero, dilixencia e “antelación”, definindo con claridade as mensaxes centrais. É importante anticiparse a cuestións que poidan xurdir no seu desenvolvemento, “recompilando” información e

¹¹⁴⁵ DEL RÍO MARTÍNEZ, M.: “De la nota de prensa al gabinete de...”, op cit., p. 35.

¹¹⁴⁶ RAMÍREZ, T.: Op. cit., p. 107.

¹¹⁴⁷ TOMÁS FRUTOS, J. e MARÍN CONESA, A. M.: Art. cit., p. 39.

¹¹⁴⁸ DEL RÍO MARTÍNEZ, M.: “De la nota de prensa al gabinete de...”, op cit., p. 35.

¹¹⁴⁹ MARTÍN MARTÍN, F.: Op. cit., p. 157.

¹¹⁵⁰ *Ibídem*.

¹¹⁵¹ RAMÍREZ, T.: Op. cit., p. 108.

¹¹⁵² DEL RÍO MARTÍNEZ, M.: “De la nota de prensa al gabinete de...”, op cit., p. 35.

¹¹⁵³ RAMÍREZ, T.: Op. cit., pp. 107-112.

¹¹⁵⁴ MARTÍN MARTÍN, F.: Op. cit., p. 157.

¹¹⁵⁵ TOMÁS FRUTOS, J. e MARÍN CONESA, A. M.: Art. cit., p. 40.

preparando un informe “argumental” para o voceiro entrevistado, sen menoscabo de que o entrevistador lle facilite ao director de comunicación as liñas temáticas xerais que formulará, ou incluso, un “cuestionario” a modo de guión indicativo.

Concretamente, para Txema Ramírez¹¹⁵⁶, cando se concede unha entrevista hai que seguir uns criterios de actuación:

- Hai que preparar con previsión e a fondo as entrevistas.
- O entrevistado debe amosar unha actitude aberta e transparente.
- Débese tratar sempre ao xornalista que realiza a entrevista como un profesional, aínda que amose unha actitude combativa.
- Hai que esixirle ao medio de comunicación que sexa imparcial. Hai que ter en conta que todos cometemos erros que se emendan. Pero si o xornalista utiliza de forma deliberada a manipulación, débese recorrer ao amparo do Dereito á Rectificación.

O aspecto da “imparcialidade” tamén o remarca o profesor Fernando Martín Martín¹¹⁵⁷, enlazándoo directamente coa “veracidade” do que escribe o entrevistador, poñéndoa tamén en valor para o *dircom*. Neste contexto, o Profesor significa, asemade, que “cunha entrevista directa, o Dircom pode conseguir aclarar moitos temas ‘espiñentos’ ou pouco claros da organización, conseguindo así unha mellor Imaxe corporativa/institucional”¹¹⁵⁸.

Doutra banda, Miguel del Río¹¹⁵⁹ pon o acento na importancia das “fotografías” que completan o texto da entrevista e recomenda buscar un marco atractivo para realizalas. Coincidindo con Ramírez¹¹⁶⁰, subliña as

¹¹⁵⁶ RAMÍREZ, T.: Op. cit., pp. 108-112.

¹¹⁵⁷ MARTÍN MARTÍN, F.: Op. cit., p. 157.

¹¹⁵⁸ *Ibíd.*

¹¹⁵⁹ DEL RÍO MARTÍNEZ, M.: “De la nota de prensa al gabinete de...”, op cit., p. 36.

¹¹⁶⁰ RAMÍREZ, T.: Op. cit., p. 108.

peculiaridades da entrevista en televisión, que require un acondicionamento e tratamento propio.

6.1.5 Artigo e reportaxe

Outras ferramentas utilizadas polo director de comunicación para transmitir información son o artigo de opinión e a reportaxe sobre un “acontecemento” propio ou no que colabora a institución. Así o sinalan Juan Tomás Frutos e Ana María Marín Conesa¹¹⁶¹, para especificar que o gabinete “redacta” ou “participa na elaboración” de “artigos de opinión”, que responderán aos “principios básicos do xornalismo”. Neste marco, tamén fan referencia á “publirreportaxe”, unha fórmula a medio camiño entre a información e a publicidade. Anotan que “reúne todas as características formais dunha información coa salvidade de que é a institución a que decide qué dicir a cambio do espazo onde dicilo”¹¹⁶².

Segundo establece o profesor Fernando Martín Martín¹¹⁶³, na súa tarefa de facilitar o labor dos xornalistas dos medios desde a base da “veracidade” e a “transparencia”, os profesionais dos gabinetes de comunicación deben proporcionarlle aos redactores todo o material informativo que lle axude a comprender e desenvolver os temas a tratar. Para o Profesor, este labor, que potencia a “boa Imaxe” da organización, consiste en axilizarlle ao xornalista dosieres, currícula, informes ou fotos, en especial naquelas cuestións que lle resultan “case inalcanzables”, sen a mediación do informador do gabinete.

Nesta vertente, Fernando Martín¹¹⁶⁴ tamén recomenda que, baixo a coordinación do *dircom*, “diversos expertos” da organización elaboren “artigos” e “reportaxes” sobre acontecementos transcendentais, de acordo a

¹¹⁶¹ TOMÁS FRUTOS, J. E MARÍN CONESA, A. M.: Art. cit., pp. 41-42.

¹¹⁶² *Ibíd.*, p. 42.

¹¹⁶³ MARTÍN MARTÍN, F.: Op. cit., p. 158.

¹¹⁶⁴ *Ibíd.*, p. 158-159.

criterios xornalísticos, “asinados polo propio experto ou pola Alta Dirección”, e senón coa denominación xeral de “dirección de comunicación”, nunca co nome do *dircom*, que debe actuar sempre de “maneira institucional”. Asemade de envialos aos medios, estes produtos informativos tamén se deben publicar na páxina *web* e na revista institucional.

6.1.6 Declaracións

Baseándonos na análise de Tomás e Marín¹¹⁶⁵, as declaracións son “opinións” ou valoracións que un xornalista ou xornalistas de medios lle solicitan a un voceiro da organización sobre un tema concreto, “noticioso” e relevante, que compete á organización. O representante da institución ofrece as “explicacións”, pero a iniciativa é dos xornalistas dos medios de comunicación, que son os piden estas declaracións.

6.1.7 Exclusiva

Trátase dunha información transcendental, de “datos relevantes” sobre a organización, que se lle entrega a “un só” medio de comunicación, segundo se extrae das teses de Miguel Ángel Vázquez Burgos¹¹⁶⁶ que, asemade, subliña que permite neutralizar con antelación efectos negativos sobre a imaxe organizacional, favorece a relación co medio ao que se lle concede, pero orixina desavinzas cos demais.

Coa exclusiva o gabinete de comunicación persegue a maior repercusión, de aí que lla sola conceder ao medio de maior audiencia para chegar a un público numeroso, decisión que non é sempre acertada nin aconsellable - como sinala Vázquez¹¹⁶⁷ -, que defende que a exclusiva debe ser “para quen a traballa”, para aquel xornalista que se afana en conseguila, aínda que sexa

¹¹⁶⁵ TOMÁS FRUTOS, J. e MARÍN CONESA, A. M.: Art. cit., p. 39.

¹¹⁶⁶ VÁZQUEZ BURGOS, M. A.: Op. cit., p. 109.

¹¹⁶⁷ *Ibíd.*, pp. 109-110.

dun “medio pequeno”. Na súa opinión, débese valorar sempre o traballo do xornalista que, con “esfuerzo”, logra a información, porque si se atropela o seu labor e se lle da a un medio grande, esa arbitrariedade acaba por golpear á institución.

Nos seus argumentos, Vázquez Burgos¹¹⁶⁸ tamén remarca que o gabinete de comunicación debe xestionar a exclusiva adecuadamente, de modo que plasme o “enfoque” da organización sobre o tema, pero sempre respectando a liberdade do xornalista, para que “no uso da súa independencia” proxecte a información desde a súa perspectiva profesional.

6.1.8 Elementos de apoio: dossier de prensa, listado de medios, selección de medios

O gabinete de comunicación bota man doutros apeiros, como o dossier de prensa, ou o listado de medios e a selección de medios, que xeralmente se utilizan como elementos de apoio doutras ferramentas, como por exemplo as roldas de prensa.

En referencia ao dossier, xa comentamos por riba a súa relevancia documental tanto para a intervención dun voceiro organizacional como para os xornalistas que cobren un acto programado pola organización. Trátase dun complemento informativo que, segundo especifica Miguel del Río¹¹⁶⁹, convén entregar ao comezo do acto, presentándoo de forma adecuada, a través dun “índice” e “coa paxinación correspondente”, para que sexa “manexable”.

Sobre este soporte, Tomás e Marín¹¹⁷⁰ subliñan que contén información “adicional” e que deberá ir estruturado partindo dunha “portada” e un

¹¹⁶⁸ Ib., p. 110.

¹¹⁶⁹ DEL RÍO MARTÍNEZ, M.: “De la nota de prensa al gabinete de...”, op cit., pp. 34-35.

¹¹⁷⁰ TOMÁS FRUTOS, J. e MARÍN CONESA, A.M.: Art. cit., p. 41.

epígrafe de “introdución”, seguido dos demais capítulos, e diferenciando os “anexos e ilustracións”.

En canto ao listado de medios, é unha ferramenta esencial dun gabinete de comunicación, que ten que dispor dunha completa, detallada e actualizada relación de todos os medios de comunicación enmarcados no seu ámbito de actuación e incidencia, que integre con precisión e manteña ao día os datos de contacto dos xornalistas.

Este listado é valioso para divulgar información de roldas e notas de prensa, “produtos informativos masivos”, en termos de Vázquez Burgos¹¹⁷¹, que rexistra a agrupación de medios, de cara aos envíos, e a “selección de medios”, cando se trata de información especializada.

De forma parecida, Myriam Rius Mengotti¹¹⁷² sinala que “é importante clasificar aos medios”, tendo en conta variables como as zonas de implantación, os sectores informativos ou a “periodicidade”, para dispor dun listado de medios que debe comprender unha serie de datos, que recollemos e ampliamos:

- . Nome do medio.
- . Dirección completa.
- . Teléfono, fax, *e-mail* e *web*.
- . Persoa/as de contacto, sección a que pertencen e cargo.
- . Telefónos fixo, móbil e *e-mail* do xornalista/as de contacto habitual.
- . Outros datos relevantes.

¹¹⁷¹ VÁZQUEZ BURGOS, M. A.: Op. cit., pp. 115-117.

¹¹⁷² RIUS MENGOTTI, M.: “Relaciones públicas con...”, op. cit., p. 353. Á información que sinala Rius engadímoslle especificacións propias.

6.1.9 Outros recursos

Doutra banda, para trasladar información aos medios cos que se relaciona, os profesionais das fontes informativas recorren a outros mecanismos, recursos non regrados, que é necesario empregar con cautela. O gabinete de comunicación non debe extralimitarse, tendo en conta que a ética e a profesionalidade deben presidir sempre a súa actuación e, polo tanto, a súa relación cos medios de comunicación. En referencia a estes utensilios, Vázquez Burgos explica que “non teñen carácter masivo”¹¹⁷³, mentres que Ramírez¹¹⁷⁴ cualifícaos como “comunicacións especiais” e “extraoficiais”, orientadas a conseguir un tratamento e unha opinión positiva por parte dos públicos. Nesta categoría enmarcamos a filtración, o rumor, o off the record e tamén os encontros de prensa.

Destes recursos que vimos de enunciar describiremos soamente as características máis singulares, que sintetizamos a continuación.

6.1.9.1 Filtración

Con respecto á filtración, Ramírez¹¹⁷⁵ subliña que se trata de información de natureza “reservada e individual”, que se transmite de forma directa, privada e discreta, desde a fonte informativa ao xornalista do medio, buscando “influír na opinión pública” para gañarse o seu favor. Remarca que o xornalista que a obtén non debe “desvelar nunca” a súa procedencia nin “identidade” de quen lla facilitou.

Desde a súa posición, Vázquez Burgos¹¹⁷⁶ refírese á filtración como unha información “non oficial”, que se transmite por unha “canle non masiva”.

¹¹⁷³ VÁZQUEZ BURGOS, M. A.: Op. cit., p.105.

¹¹⁷⁴ RAMÍREZ, T.: Op. cit., p. 112.

¹¹⁷⁵ *Ibíd.*, pp. 113-114.

¹¹⁷⁶ VÁZQUEZ BURGOS, M. A.: Op. cit., pp. 105-107.

Puntualiza que se filtran “datos”, documentos... cos que logo o xornalista confecciona a información, para neutralizar tratamentos “negativos” dalgún medio, posturas ou conxunturas adversas, punto no que coincide con Ramírez¹¹⁷⁷, que tamén anota, que por regra xeral, as filtracións xorden en situacións de “crise”.

6.1.9.2 Rumor

O rumor responde a unha idea inquietante, sombría, sen fundamento. Subscribe Ramírez¹¹⁷⁸ que se difunde cun propósito concreto de influenciar, case sempre ante “conflictos”, desavinzas ou colisións de actitudes. A percepción xeral é que non responde á verdade, pero non se pode constatar, porque a súa fonte é descoñecida. Neste contexto, Vázquez Burgos¹¹⁷⁹ recalca que unha actitude profesional ética na actividade dos gabinetes de comunicación debe conducir á “extinción” do “rumor como práctica”.

6.1.9.3 Off the record

En relación ao *off the record*, Txema Ramírez expón que se trata de “información oficiosa ou confidencial dada por unha fonte informativa a un ou varios xornalistas en principio para o seu exclusivo coñecemento”¹¹⁸⁰. Reflexiona que se persegue “a complicidade do xornalista”. A fonte facilita esta información en xuntanzas “informais”, privadas e afables, “sen cámaras nin gravadoras”, nas que busca compartir opinións co xornalista para achegalo a súa postura, pero co compromiso de que esas explicacións non sexan publicadas da forma relatada nos medios. Logo permítese que o xornalista se serva, cando considere oportuno, desas valiosas e privilexiadas observacións, pero gardando a identidade da fonte. Para isto, o informador

¹¹⁷⁷ RAMÍREZ, T.: Op. cit., p. 113.

¹¹⁷⁸ Ibídem, pp. 114-115.

¹¹⁷⁹ VÁZQUEZ BURGOS, M. A.: Op. cit., p.108.

¹¹⁸⁰ RAMÍREZ, T.: Op. cit., pp. 112-113.

recorre a expresións como, ‘segundo fontes autorizadas’ ou ‘segundo fontes solventes’, que protexen ao autor.¹¹⁸¹

6.1.9.4 Encontros de prensa

Neste apartado de encontros de prensa referimos convocatorias informais, como “comidas de prensa” cos redactores que “cobren habitualmente” a información da organización, aos que o gabinete de comunicación dunha institución convidará formalmente en momentos puntuais para sondar, tentear e tonificar as boas relacións que sempre se deben manter cos xornalistas dos medios.¹¹⁸²

6.2 A actividade publicitaria, o *marketing*, as relacións públicas e o protocolo

Marketing, publicidade, relacións públicas e protocolo son técnicas de comunicación distintas, que deben estar claramente delimitadas, para o seu emprego nos gabinetes institucionais en apoio e sustento da actividade informativa, co obxectivo de desenvolver un plan de comunicación global, completo, competente e satisfactorio. Neste sentido cómpre referir unha apreciación de Marcos Bermejo Gil, que sinala en relación ao eido de desenvolvemento funcional dos gabinetes de comunicación:

(...) aparecen termos que provocan ‘sarabullo’ nos medios xornalísticos tradicionais, como deseño, publicidade, *marketing* directo, relacións públicas ou patrocinio, por citar algúns. Pero estes só nomean ferramentas útiles para canalizar os fluxos informativos, ou desde a institución á sociedade (incluídos os medios de comunicación) ou en sentido contrario.¹¹⁸³

Ao falar de *marketing* e de publicidade subliña Txema Ramírez¹¹⁸⁴ que non deben conformar “compartimentos estancos” con respecto á división de

¹¹⁸¹ MARTÍN MARTÍN, F.: Op. cit., p. 158.

¹¹⁸² DEL RÍO MARTÍNEZ, M.: “De la nota de prensa al gabinete de...”, op. cit., p. 38.

¹¹⁸³ BERMEJO GIL, M.: Op. cit., p. 38.

¹¹⁸⁴ RAMÍREZ, T.: Op. cit., p. 118.

comunicación. Considera que se trata de accións vinculadas, que deben complementar ese labor de emisión de información que caracteriza ás fontes informativas, pero estando perfectamente definida cada unha delas, para que non haxa lugar a ningún tipo de confusión. Para evitar o equívoco, precisa Miguel Ángel Vázquez Burgos¹¹⁸⁵ que deben ser desenvolvidas por persoas (por profesionais) diferentes e, incluso, por departamentos distintos, deslindados.

Seguindo as mesmas teses, nun apartado anterior, xa expuxemos con toda claridade que é imprescindible que estes cometidos de publicidade, *marketing*, relacións públicas e protocolo estean deslindados do quefacer informativo e estruturados en distintos departamentos. En liña con esta argumentación, Txema Ramírez establece que “na área de comunicación externa hai que diferenciar claramente tres departamentos, cada un deles con funcións específicas ben concretas: relacións informativas, *marketing* e publicidade, e relacións coa sociedade”¹¹⁸⁶.

Evidénciase como publicidade, *marketing*, relacións públicas e protocolo, son tarefas entroncadas que necesitan apuntalarse, que non se poden desenvolver de forma illada nunha estratexia comunicativa, senón a través dunha colaboración interorganizativa, que fuxa de barullos funcionais, co obxectivo de lograr unha imaxe integral e coherente da institución.

Cómpre sinalar que se trata de ferramentas con peculiaridades propias, que se deben complementar eficazmente na planificación comunicativa organizacional global, pero non “mesturar”, para evitar as nocivas colisións no seu exercicio, como argumenta Txema Ramírez¹¹⁸⁷, e como tamén menciona Vázquez Burgos¹¹⁸⁸, que pon o acento na ética profesional.

¹¹⁸⁵ VÁZQUEZ BURGOS, M. A.: Op. cit., pp. 44-46.

¹¹⁸⁶ RAMÍREZ, T.: Op. cit., p. 88.

¹¹⁸⁷ RAMÍREZ, T.: Op. cit., pp. 116-118.

¹¹⁸⁸ VÁZQUEZ BURGOS, M. A.: Op. cit., pp. 44-46.

Condensando esas características singulares, podemos dicir que a actividade informativa do gabinete de comunicación ten que basearse en transmitir feitos noticiosos atendendo aos criterios xornalísticos de interese, actualidade ou veracidade, facéndooos compatibles coas tendencias e “intereses” da organización, como infire Vázquez Burgos.¹¹⁸⁹

En relación ao *marketing* e á publicidade, Ramírez¹¹⁹⁰ sinala que solen ir da man para describir sistemas que pretenden promover a competitividade e a “promoción” de “produtos, marcas, ideas ou servizos”. Describe que o *marketing* incide nos estudos de “mercado” para incrementar as “ventas”, mentres que a publicidade ten un carácter máis persuasivo, coa finalidade de predispor favorablemente aos consumidores cara as excelencias dunha “idea, produto, servizo, ou institución”.

En concreto, a publicidade é definida por Xavier Patxot, que sinala: “É toda comunicación non persoal e pagada por unha empresa determinada que ten por finalidade a presentación e promoción de ideas, bens e servizos”¹¹⁹¹. Contemplamos como un trazo distintivo das mensaxes publicitarias é que son de pago.

Para abordar o tema do protocolo acudimos aos argumentos de Gisela Enseñat i Canela, que o entende como un “conxunto de regras concretas (normas, usos e costumes) polas que se rexe un acto, actuación, etc.”¹¹⁹². Na súa opinión, o protocolo “faise necesario se queremos dálle aos actos oficiais a dignidade e pompa que se merecen”¹¹⁹³.

¹¹⁸⁹ Ibídem, p. 44.

¹¹⁹⁰ RAMÍREZ, T.: Op. cit., pp. 116-117.

¹¹⁹¹ PATXOT, X. (1999): “Comunicación, *Marketing* y Relaciones Públicas”, en BARQUERO CABRERO, J. D. (Coord.): *Manual de Relaciones Públicas Empresariales e Institucionales*, Barcelona, Gestión 2000, p. 553.

¹¹⁹² ENSEÑAT I CANELA, G. (1999): “Importancia del Protocolo en las Relaciones Públicas”, en BARQUERO CABRERO, J. D. (Coord.): *Manual de Relaciones Públicas Empresariales e Institucionales*, Barcelona, Gestión 2000, p. 480.

¹¹⁹³ Ibídem.

Outros autores que estudan polo miúdo o protocolo son Antonio Navarro García e M^a Eugenia Díaz Pereiro, que poñen de relevo a súa contribución para conseguir unha imaxe positiva dunha organización. Estes investigadores expresan o seguinte concepto de protocolo: “A transcripción escrita de fórmulas concretas e regradas da organización de diversos actos, públicos ou privados, nos que participan persoas que son acreedoras dalgunhas determinadas distincións ou honores”¹¹⁹⁴.

Polo que se refire ás relacións públicas, Xavier Patxot determina:

É a planificación e execución de accións encamiñadas a establecer e manter relacións de confianza e comprensión cos diferentes públicos que se relacionan coa empresa. As relacións públicas teñen como obxecto principal favorecer a imaxe da empresa ante a opinión pública a diferenza da publicidade cuxo obxecto principal é divulgar á imaxe do produto e da marca.¹¹⁹⁵

Observamos como o protocolo establece normas que guían e administran un acto, mentres que as relacións públicas baséanse en actividades para relacionarse de forma favorable e beneficiosa cos públicos, para proxectar unha imaxe positiva da institución.

Neste contexto, no que a institución se relaciona cos públicos a través dunha estratexia e técnicas de comunicación, para lograr prestixio e recoñecemento social, desputan ideas de José María La Porte¹¹⁹⁶, que especifica que a comunicación institucional require da publicidade, das relacións públicas e do *marketing*, técnicas que é necesario “distinguir”, porque cada unha desprégase nun ámbito particular e característico.

Un plan de comunicación institucional integral precisa, pois, dunha combinación harmónica, ordenada, deses mecanismos comunicativos para poder acadar os seus obxectivos, a través dun diálogo interactivo cos

¹¹⁹⁴ NAVARRO GARCÍA, A. e DÍAZ PEREIRO, M^a E. (1999): “El protocolo como herramienta de las Relaciones Públicas para mejorar la imagen”, en BARQUERO CABRERO, J. D. (Coord.): *Manual de Relaciones Públicas Empresariales e Institucionales*, Barcelona, Gestión 2000, p. 700.

¹¹⁹⁵ PATXOT, X.: Op. Cit., p. 553.

¹¹⁹⁶ LA PORTE, J. M.: “La comunicación institucional como...”, op. cit., pp. 39 e 43.

públicos, coa finalidade de proxectar unha imaxe coherente da institución na esfera pública. Pero estes recursos deben ser xestionados desde distintos departamentos, perfectamente delimitados, porque as inxerencias colonizadoras e as leas acaban atropelando a actuación comunicativa do propio gabinete e, en consecuencia, á institución.

Nese sentido, maniféstase Txema Ramírez, que sostén que non se deben embarullar nin trabucar os labores das diferentes áreas, porque “unha cousa é informar –dar a coñecer feitos reais- e outra persuadir –inducir a crer- mediante o *marketing* ou a publicidade”¹¹⁹⁷.

Ocorre que moitos destes gabinetes de comunicación teñen unha estrutura deficitaria, con escaseza de recursos non só técnicos, senón tamén humanos, sendo un só profesional o que acaba asumindo todas as tarefas de comunicación. Advirte Vázquez Burgos que cando se dan estas condicións, o profesional do gabinete de comunicación ten que ter sempre claro “en calidade de que está traballando e falando”¹¹⁹⁸. Ao fío desta reflexión, Vázquez avoga pola “independencia entre a xestión xornalística e publicitaria dunha entidade”¹¹⁹⁹, para que o gabinete actúe de acordo a principios éticos, excluindo métodos que non lle corresponden profesionalmente, que son lesivos e que non teñen volta atrás.

Esta liña de pensamento tamén a debuxa Fernando Martín Martín¹²⁰⁰, que formula que a dirección de comunicación debe aglutinar e coordinar as diferentes actividades e funcións. Neste marco, especifica que a acción publicitaria ten que apoiar a acción informativa, puntualizando que se trata de “dous temas totalmente interrelacionados, pero que deben estar separados profesionalmente, tanto na Dirección de Comunicación como no

¹¹⁹⁷ RAMÍREZ, T.: Op. cit., p. 118.

¹¹⁹⁸ VÁZQUEZ BURGOS, M. A.: Op. cit., p. 45.

¹¹⁹⁹ *Ibíd.*, pp. 45-46.

¹²⁰⁰ MARTÍN MARTÍN, F.: Op. cit., pp. 175 e 215-217.

medio informativo”¹²⁰¹, aclara Martín, que da un paso máis referíndose á autonomía que convén que manteñan nos medios, que non deben interferir nas insercións publicitarias que realicen os gabinetes.

Constátase que recorrer á mesturanza e ao enredo entre información, publicidade, *marketing*, relacións públicas ou protocolo quebra a credibilidade do gabinete de comunicación e a imaxe organizacional. Nesta conxuntura, José Luis Carrascosa¹²⁰² en referencia concreta ao que define como “confluencia” e colaboración entre comunicación e *marketing* propón “unha función bisagra”, que define como “unha función intermedia, concibida para conciliar e, ao mesmo tempo, garantir a autonomía do *marketing* e a comunicación”¹²⁰³, para unha representación pública congruente e beneficiosa da institución.

7. A XESTIÓN DE CRISE

Neste capítulo, formularemos os grandes trazos da xestión comunicativa dunha situación de crise, que deben estar recollidos no plan de comunicación dunha institución ou nun plan específico de crise, en forma de “manual”, xa que isto permitirá unha activación máis áxil e axeitada de estratexias para frear tensións e superar os desequilibrios que se poidan orixinar na traxectoria desa institución. Actuar con iniciativa propia e previsión, establecendo con antelación accións estratéxicas, permítelle ao gabinete de comunicación enfrontar con maior eficacia os elementos lesivos dunha conxuntura adversa que prexudica a imaxe institucional. Esta planificación anticipativa favorece tamén a tarefa reactiva que se deberá establecer para paliar os efectos negativos desa circunstancia desfavorable que fai cambalear á institución.

¹²⁰¹ *Ibídem*, p. 217.

¹²⁰² CARRASCOSA, J. L.: *Op. cit.*, pp. 58-59.

¹²⁰³ *Ibídem*, p. 59.

Unha crise é unha situación adversa que se presenta, normalmente, de forma imprevista, “inesperada” –como subliña Miguel Ángel Vázquez Burgos¹²⁰⁴, que rotula as tinguaduras “negativas”-, desconcertando á institución, perturbando o seu funcionamento, causándolle danos a súa imaxe, á que afecta negativamente, comprometendo en consecuencia a súa reputación pública, que resulta contrariada.

Situándose no eido comunicativo dunha organización, Alfonso González Herrero ofrece a seguinte definición de crise:

Unha situación que ameaza os obxectivos da organización, altera a relación existente entre esta e os seus públicos, e precisa dunha intervención extraordinaria dos responsables da empresa para minimizar ou evitar posibles consecuencias negativas. Dita situación restrinxe, así mesmo, o tempo que os executivos teñen para responder e sole producir niveis de estres non presentes en circunstancias normais¹²⁰⁵.

Neste contexto, Txema Ramírez despunta que “todas as organizacións, incluso aquelas que parecen estar permanentemente ‘en estado de gracia’ cos xornalistas, deben prever a posibilidade de afrontar unha crise”¹²⁰⁶. Por tanto, na medida do posible, é esencial poder detectar os indicios que sinalan que se aproxima unha tempestade. Prever canto antes a orixe desa dificultade, porque se trata de riscos potenciais, que se poden desencadear nun momento concreto en calquera organización, por moi sólida e próspera que sexa, ningunha está libre destes transos. O erro é “pensar que non nos ocorrerá”¹²⁰⁷, como sinalan Luis Arroyo e Magali Yus.

Estamos ante apertos que poden sorprender de súpeto, porque “son cada vez máis normais”¹²⁰⁸, como advirte José Luis Carrascosa. O mellor é estar preparados para enfrontalos. Neste punto, Jaume Fita Trias¹²⁰⁹ e máis Juan

¹²⁰⁴ VÁZQUEZ BURGOS, M. A.: Op. cit., p. 139.

¹²⁰⁵ GONZÁLEZ HERRERO, A. (1998): *Marketing preventivo: la comunicación de crisis en la empresa*, Barcelona, Bosch Comunicación, p. 30.

¹²⁰⁶ RAMÍREZ, T.: Op. cit., p. 121.

¹²⁰⁷ ARROYO, L. e YUS, M. (2007): *Los cien errores de la comunicación en las organizaciones*, Madrid, ESIC Editorial, p. 89.

¹²⁰⁸ CARRASCOSA, J. L.: Op. cit., p. 175.

¹²⁰⁹ FITA TRIAS, J.: Op. Cit., pp. 125, 127, 144 e 164.

Tomás e Ana María Marín¹²¹⁰ coinciden en propoñer unha estratexia de “prevención”, plasmada nun plan básico, a modo de “manual”, que recolla as liñas comunicativas xerais de actuación para poder reaccionar, aínda que logo requira a concreción de medidas específicas¹²¹¹, xa que cada crise ten as súas propias características e continxencias, e convén saber encaralas axeitadamente para contrarrestalas.

Con respecto ao “plan de crise”, Ana Belén Fernández Souto expón que “permite, a grandes trazos, gañar tempo e pasar directamente á acción cando a crise se produce, sen incorrer nun estado de indecisión, sempre moi destrutivo, non só desde o punto de vista produtivo ou da empresa senón tamén desde o da imaxe”¹²¹². Sobre este aspecto, na visión que ofrece González Herrero, resalta “o plan de crise como factor reductor do estrés”¹²¹³.

Doutra banda, segundo indica José Lara López, “unha crise pode ser desencadeada por accións ou omisións da propia Organización, por accións ou omisións de terceiros ou por causas naturais”¹²¹⁴. En paralelo con esta análise, sitúase unha apreciación interesante que realizan Ian I. Mitroff e Christine M. Pearson, que rotulan que na “última parte do século XX xurdiu un novo tipo de crise: a creada ou inducida polo home. Por primeira vez na historia, estas crises rivalizan con desastres naturais en alcance e magnitude”¹²¹⁵.

As causas e a tipoloxía das crises son diversas, abarcando desde actuacións imprudentes da organización ou empresa que carrexan un revés

¹²¹⁰ TOMÁS FRUTOS, J. e MARÍN CONESA, A. M.: Art. cit., pp. 56-57.

¹²¹¹ LARA LÓPEZ, J. (1999): “Fases del diseño de un plan estratégico de comunicación para situaciones de crisis”, en BARQUERO CABRERO, J. D. (Coord.) (1999): *Manual de Relaciones Públicas Empresariales e Institucionales*, Barcelona, Gestión 2000, p. 667.

¹²¹² FERNÁNDEZ SOUTO, A. B. (2007): “Relaciones públicas y comunicación de crisis”, en TÚÑEZ LÓPEZ, M. (Coord.) (2007): *Comunicación preventiva*, Oleiros (A Coruña), Netbiblo, S. L., p. 189.

¹²¹³ GONZÁLEZ HERRERO, A.: *Marketing preventivo: la comunicación...*, op cit., p. 140.

¹²¹⁴ LARA LÓPEZ, J.: Op. cit., p. 667.

¹²¹⁵ MITROFF, I. e PEARSON, C. (2002): *Cómo gestionar una crisis*, Barcelona, Gestión 2000, p. 9.

ata cambios de persoal, sinistros, disturbios... Desta maneira argumentano Mitroff e Pearson¹²¹⁶, que establecen unha clasificación de “tipos de crises por familias”, que reflicte e matiza Jaume Fita Trias¹²¹⁷ tendo en conta os factores que as orixinan. Condensando as notas dos tres autores o índice é o seguinte:

1. Ataques económicos externos: Extorsión, suborno, boicot e opas.
2. Ataques informativos externos: violación de *Copyright*, perda de información, falsificación, rumores daniños.
3. Avarías: avisos e reclamacións, fallos no produto, fallos nas plantas, avarías informáticas, operario negligente/erros de operario, seguridade deficiente.
4. Catástrofes: desastres ecolóxicos, danos ambientais, accidentes importantes.
5. Psicopatoloxía: terrorismo, imitadores, alteración/sabotaxe in situ, alteración/sabotaxe externo, rapto de executivos, acoso sexual, rumores daniños.
6. Factores sanitarios: enfermidades ocupacionais.
7. Factores de imaxe: danos á reputación, rumores.
8. Factores de recursos humanos: substitución de executivos, moral deficiente.

Desde outra óptica, González Herrero¹²¹⁸ clasifica as crises en “evitables e non-evitables (accidentais ou operativas)”, mentres que Myriam Rius Mengotti¹²¹⁹ distingue entre crises producidas por “desgracias” e as ocasionadas por “informacións terxiversadas” ou “falsas”. Ante todas que hai que actuar con “intelixencia e eficiencia (...), sen precipitacións, pero sen perder tempo”¹²²⁰, matiza a autora. Dun xeito semellante, Lara López

¹²¹⁶ *Ibíd.*, pp.32-33.

¹²¹⁷ FITA TRIAS, J.: *Op. Cit.*, pp. 132 e 147.

¹²¹⁸ GONZÁLEZ HERRERO, A.: *Marketing preventivo: la comunicación...*, op cit., p. 33.

¹²¹⁹ RIUS MENGOTTI, M.: “Relaciones públicas con...”, op. cit., pp. 359-360.

¹²²⁰ *Ibíd.*, p. 359.

significa que “en calquera caso a organización non pode adoptar unha actitude pasiva”¹²²¹, senón que ten que actuar cunha xestión comunicativa responsable, baseada na “credibilidade” demostrando capacidade para controlar a situación e acadar o “éxito”¹²²², puntualiza.

Obsérvase como ante posibles crises o óptimo é actuar con previsión, tendo definidas, preparadas, unhas guías de actuación ante escollos que poidan xurdir de “incógnito”, “sen avisar”, remarca Jaume Fita¹²²³. Este patrón complementarase cun programa concreto de contención, con posibles opcións combativas. Pero, sen dúbida, todo isto non será suficiente para superar con eficacia unha situación de crise, que necesita dunha acción comunicativa ordinaria, habitual, continua, profesional e rigorosa, que asente á organización de forma prestixiada no espazo social. Unha planificación comunicativa que día a día fornece a confianza da institución cara os públicos, que a lexitima como fonte informativa crible, acreditada, permitiralle enfocar e paliar con maior garantías unha crise. Este razoamento pono de relevo José Lara¹²²⁴ e tamén Txema Ramírez¹²²⁵, que se fai eco das teses de José Luis Carrascosa¹²²⁶, que avoga pola diagnose dos síntomas da crise, pola “ximnasia preventiva” e a “terapia de anticipación”, onde a primeira medida profiláctica é precisamente a xestión comunicativa que se leva a cabo a diario, de forma “cotiá”, nunha organización.

Neste marco, Carrascosa¹²²⁷ establece que, ante un contratempo, hai que ofrecer “unha resposta articulada”, “responsable”, sen “improvisacións”. Seguindo teses de Antonio López, rexistra que a comisión que administra a crise ten que estar dispoñible ao longo de todo o día, emitindo información de forma constante, e realizar un “seguimento” da súa repercusión. Asegura

¹²²¹ LARA LÓPEZ, J.: Op. cit., p. 667.

¹²²² *Ibidem*, p. 668 e 686.

¹²²³ FITA TRIAS, J.: Op. cit., pp. 121-122.

¹²²⁴ LARA LÓPEZ, J.: Op. cit., p. 669.

¹²²⁵ RAMÍREZ, T.: Op. cit., p. 121.

¹²²⁶ CARRASCOSA, J. L.: Op. cit., pp. 173-175 e 182-183.

¹²²⁷ *Ibidem*, pp. 178 e 188.

Carrascosa que “ante unha situación de crise pódese ser pomba ou pódese ser falcón; o que non se pode ser nunca é avestruz”¹²²⁸.

En liña con estas consideracións colócase Miguel del Río Martínez, que sostén que o gabinete de comunicación, ante unha contrariedade que dana á institución, “ten que saber reaccionar rapidamente. (...). Anticiparse, porque o silencio ante un feito de gravidade é a peor cura”¹²²⁹. Determina Del Río¹²³⁰ que hai dar as “explicacións” necesarias e responder ás declaracións que se produzan con “responsabilidade”, estando ben documentados, para “clarificar”, co obxectivo de resolver canto antes o conflito e manter o prestixio da institución. Cométese unha equivocación ao “esperar a que o lume se apague só”¹²³¹, apostilan Arroyo e Yus.

De forma parecida, exprésanse Juan Tomás Frutos e Ana María Marín Conesa¹²³², que consideran que a xestión comunicativa dunha crise “debe ser activa, responsable e previsor”, actuando con “axilidade, método e sinceridade”. Hai que proceder a recoller datos de forma resumida e ordenada, sen apresuramentos nin “improvisacións”, para facilitar información constatada, pero evitando a “parálise”, porque “os afectados esperan solucións eficaces e información veraz á maior brevidade posible”¹²³³, afirman.

Para Miguel Ángel Vázquez Burgos¹²³⁴ unha estratexia para facer fronte á adversidade ten que dar resposta a catro interrogantes elementais: “Como loitamos”; “contra que loitamos”; “que control temos”; e “cales son os nosos puntos fortes e os nosos puntos febles”.

¹²²⁸ Ib., p. 182.

¹²²⁹ DEL RÍO MARTÍNEZ, M.: “De la nota de prensa al gabinete de...”, op cit., p. 41.

¹²³⁰ Ibídem, pp. 41-42.

¹²³¹ ARROYO, L. e YUS, M.: Op. cit., p. 94.

¹²³² TOMÁS FRUTOS, J. e MARÍN CONESA, A. M.: Art. cit., pp. 54 e 58-60.

¹²³³ Ibídem, p. 60.

¹²³⁴ VÁZQUEZ BURGOS, M. A.: Op. cit., pp. 140-141.

En consonancia con esa reflexión, amósanse Mitroff e Pearson¹²³⁵ que sosteñen que para abordar unha crise é necesario sopesar a conxuntura na que se produce; definir en que consiste; determinar cando e “por que ocorreu” e quen son os “afectados”. Na opinión destes teóricos, unha situación de crise ten que ser xestionada de forma “integrada e sistemática”, especificando a solidez e a vulnerabilidade da organización, para coñecer realmente as súas “capacidades ante a crise”.

Non existe un modelo delimitado, nin de excelencia, pero si que podemos establecer algúns criterios que deben presidir a xestión comunicativa dunha crise institucional a través dun plan estruturado. Pare isto, baseámonos nas argumentacións de Ramírez¹²³⁶; Carrascosa¹²³⁷; Del Río¹²³⁸; Tomás e Marín¹²³⁹; Mitroff e Pearson¹²⁴⁰; Martín Martín¹²⁴¹; Fita Trías¹²⁴²; Lara López¹²⁴³, Vázquez Burgos¹²⁴⁴ e Rius Mengotti¹²⁴⁵, sobre as que configuramos ideas propias, para formular unhas pautas de actuación, a modo de guías para a xestión dunha crise:

. Reaccionar con celeridade e actuar de forma inminente, analizando con sentido común e madurez o sucedido, para encarar o contratempo con coñecemento de causa.

. Coller as rendas, posicionarse coa iniciativa, poñendo en marcha un plan definido a nivel global, que posibilite mitigar as consecuencias negativas e equilibrar a situación, demostrando eficacia e competencia.

¹²³⁵ MITROFF, I. e PEARSON, C.: Op. cit., pp. 20-21 e 29-31.

¹²³⁶ RAMÍREZ, T.: Op. cit., pp. 121-123.

¹²³⁷ CARRASCOSA, J. L.: Op. cit., pp. 173-191.

¹²³⁸ DEL RÍO MARTÍNEZ, M.: “De la nota de prensa al gabinete de...”, op cit., pp. 40-42.

¹²³⁹ TOMÁS FRUTOS, J. E MARÍN CONESA, A. M.: Art. cit., pp. 53-61.

¹²⁴⁰ MITROFF, I. e PEARSON, C.: Op. cit., pp. 20-21 e 29-31.

¹²⁴¹ MARTÍN MARTÍN, F.: Op. cit., pp. 88-89.

¹²⁴² FITA TRIAS, J.: Op. Cit., pp. 121-127, 143-145 e 167.

¹²⁴³ LARA LÓPEZ, J.: Op. cit., p. 667-670 e 686.

¹²⁴⁴ VÁZQUEZ BURGOS, M. A.: Op. cit., pp. 139-144.

¹²⁴⁵ RIUS MENGOTTI, M.: “Relaciones públicas con...”, op. cit., p. 359-361.

. Hai que informar coa verdade por diante, atendendo aos feitos sucedidos. A mentira é corrosiva e a verdade sempre aflora. As claves son veracidade, honradez e integridade.

. Calar ou esconderse non serve de nada. A receita é a transparencia, respondendo a todos os medios de comunicación sen exclusións nin agravios, con claridade e exactitude. Facilitando datos veraces, rigorosos, fundamentados, que avalen á institución e lle outorguen credibilidade. Como asevera Miguel Túdez, “xestionar comunicación en situacións de crise é xestionar credibilidade”¹²⁴⁶.

. Responsabilidade e enteireza, asumir a crise en toda a súa magnitude, sen negacións, sen ocultacións. Hai que acudir a pé de obra e saír á palestra para describir o sucedido, con mensaxes precisadas e atinadas; confirmadas e congruentes, evitando contradicións e incerteza.

. Actuar con moderación, sen alertar, pero con dilixencia e rapidez, para evitar que desde fóra tomen a dianteira, confundindo máis a situación con manifestacións de toda índole.

. Constituír un gabinete para xestionar a crise a nivel integral, elixindo un voceiro para informar de forma unificada e coherente.

. A crise require actuar con decisión, con realismo e firmeza. O voceiro ten que amosar a potestade da institución para resolver e salvar o escollo.

. Actuar con humanidade, sensibilizándose cos afectados, sobre todo en caso de desgracias persoais. Hai que presentarse no lugar dos feitos e acompañar ás persoas.

¹²⁴⁶ TÚDEZ LÓPEZ, M. (2007): “Estrategia de crisis: Gestionar credibilidad”, en TÚDEZ LÓPEZ, M. (Coord.) (2007): *Comunicación preventiva*, Oleiros (A Coruña), Netbiblo, S. L., p. 53.

Sobre esta última cuestión, o profesor Jaume Fita Trias¹²⁴⁷ rotula que se debe informar en primeiro lugar e canto antes aos “familiares dos implicados” sobre o que sucedeu e sobre a “súa seguridade”, para que non sexan os medios os que lles dean as noticias. “En caso de feridos ou mortos, os familiares deben ser informados primeiro”¹²⁴⁸, apostila Fita.

Neste eido, resulta evidente que o plan de crise ten que estar planificado con recursos adecuados, tanto humanos, como económicos e técnicos. Pódese complementar cunha “concreta e veraz campaña de publicidade”¹²⁴⁹ -sinala Fernando Martín-, que faga visible o compromiso da institución coa resolución da crise e amose os resultados obtidos, que deberán ser avaliados a través dun “balance honesto”, tal e como subliñan o propio Martín¹²⁵⁰ e máis Ramírez¹²⁵¹.

As accións comunicativas estratéxicas nunha conxuntura de crise posibilitarán estabilizar a situación, impedindo que a reputación da institución crebe totalmente. Permitirán, pouco a pouco, restaurar a fenda, recobrando a credibilidade e o recoñecemento dos públicos; aprender dos erros, da experiencia, para abrir ante á institución un novo camiño de ocasións e retos. Neste sentido, maniféstase Fernando Martín, cando asegura que “unha crise ben xestionada, co tempo pode fornecer e reposicionar a marca dunha organización, dándolle unha maior credibilidade, respecto, confianza e reputación a nivel social”¹²⁵².

Nesta liña de relatorio retomamos o pensamento do profesor da Universidade de Girona Jaume Fita Trias¹²⁵³, que analiza polo miúdo a comunicación de crise. Recalca o carácter “inesperado” dos obstáculos, que

¹²⁴⁷ FITA TRIAS, J.: Op. cit., pp. 165.

¹²⁴⁸ FITA TRIAS, J.: Op. cit., p. 167.

¹²⁴⁹ MARTÍN MARTÍN, F.: Op. cit., p. 89.

¹²⁵⁰ *Ibíd.*

¹²⁵¹ RAMÍREZ, T.: Op. cit., p. 123.

¹²⁵² MARTÍN MARTÍN, F.: Op. cit., p. 89.

¹²⁵³ FITA TRIAS, J.: Op. cit., pp. 122 e 125.

xorden “repentinamente” e alteran o “funcionamento normal” da organización, por iso recomenda actuar coa “prevención e o análise en tempo de paz, para poder sopesar os desequilibrios que se poidan producir”¹²⁵⁴. En opinión de Fita¹²⁵⁵, este proceder permite “gañar tempo” e non limitarse só a reaccionar, xa que favorece un coñecemento a fondo da organización, previndo os riscos que poidan presentarse, para logo activar “mecanismos defensivos” coa finalidade de “reconducir” as distorsións.

Este percorrido tamén o explora outro profesor da Universidade de Girona, Jordi Xifra¹²⁵⁶, que introduce un aspecto relevante cando analiza a xestión comunicativa estratéxica dos “conflictos potenciais nas organizacións”, no marco concreto das “políticas públicas”. O Profesor sostén o establecemento dun proceso “proactivo”, no que hai que examinar constantemente o espazo social e as relacións que desenvolve a organización, a súa personalidade, a súa misión e a súa actividade. O obxectivo é actuar de forma preventiva, prepararse con antelación de cara aos problemas, observando con tempo os sinais, os síntomas que os anuncian, e resolvelos coa posta en marcha dunha proposta propia para sortealos. A estratexia persegue virar, reverter o proceso, convertendo o obstáculo nun trampolín de progreso. Para Jordi Xifra trátase de “maximizar oportunidades e minimizar as ameazas derivadas de temas potencialmente conflictivos actuais ou emerxentes”¹²⁵⁷.

En paralelo con estas consideracións, exprésase Alfonso González Herrero¹²⁵⁸, que proxecta un método de “proactividade” desde o ángulo dos “conflictos potenciais ou *issues management*”, advertindo de antemán os riscos e tomando a iniciativa con accións programadas, que se desenvolverán en catro “etapas”: *issues management*, localizando as predisposicións; planificación-prevención; crise; e post-crise. Sinala que, á

¹²⁵⁴ *Ibíd.*, p. 127.

¹²⁵⁵ *Ib.*, pp. 125-127.

¹²⁵⁶ XIFRA, J. (2009): *Comunicación proactiva*, Barcelona, Gedisa editorial, pp. 47-67.

¹²⁵⁷ *Ibíd.*, p. 68.

¹²⁵⁸ GONZÁLEZ HERRERO, A. (2007): “Comunicación de crisis antes de la crisis”, en TÚÑEZ LÓPEZ, M. (Coord.) (2007): *Comunicación preventiva*, Oleiros (A Coruña), Netbiblo, S. L., pp. 43-50.

hora de abordar a problemática, hai que procurar non converterse nun reclamo permanente para os xornalistas, porque a crise ten o seu “ciclo de vida”, que abarca o “nacemento, o desenvolvemento, a madurez e o declive”, e estas fases pódense controlar. Unha vez que xa esteamos inmersos na adversidade, para paliar, rubrica que hai que responder creando o comité de crise co seu voceiro; elaborando e transmitindo mensaxes congruentes cara todos os públicos, internos e externos, e anticipándose aos argumentos daniños que poidan xurdir.

Asemade da prevención, cando xa estamos en plena dificultade, Jaume Fita Trías¹²⁵⁹ rexistra que é fundamental reaccionar coa máxima rapidez posible, antes de que se produza un “baleiro de información” e, de seguido, atender con inmediatez os requirimentos dos xornalistas dos medios de comunicación, pero facilitando só aqueles feitos constatados, “evitando sempre” as “conxecturas” e non acudir a un “sen comentarios” para responder.

Para “informar con efectividade” nunha conxuntura adversa, Fita¹²⁶⁰ enumera unha serie de pautas a seguir:

- . Non perder a serenidade.
- . Definir o problema.
- . Ampliar os comunicados base.
- . Centralizar a información.
- . Desenvolver unha formulación.
- . Obter aprobacións.
- . Comunicar os feitos reais.
- . Controlar os medios.
- . Manter a calma.

¹²⁵⁹ FITA TRIAS, J.: Op. cit., pp. 145 e 165.

¹²⁶⁰ *Ibíd.*, p. 165.

Pola súa banda, Xifra¹²⁶¹, para xestionar a nivel comunicativo os conflitos potencias, asenta un modelo de análise con cinco etapas: identificación de conflitos potenciales, fixación de prioridades, posicionamento da organización, implantación da estratexia, avaliación e control.

A perspectiva de Mitroff e Pearson¹²⁶² para abordar e resolver un conflito nunha organización é similar, xa que tamén establecen cinco fases: detección temperá de sinais; preparación/prevención; contención/limitación de danos, recuperación e aprendizaxe.

Finalmente, cómpre resaltar o espazo que abre Internet na comunicación de crise, coa presenza de medios dixitais e todo un mundo de posibilidades informativas, de difusión e con novos públicos, que é preciso contemplar por parte dos gabinetes de comunicación, como se extrae das teses de Berta García Orosa¹²⁶³. A Doutora explica como moitos gabinetes empregan as ferramentas electrónicas para desenvolver os seus plans comunicativos, que se dirixen cara os públicos da Rede. Apunta as “vantaxes” das “salas de prensa” que se configuran “*on line*” para xestionar a comunicación de crise.

A modo de conclusión, recollemos os “elementos positivos” que encerra unha crise, como indica González Herrero¹²⁶⁴, porque enfrontarse a momentos de apuro e contrariedade reporta transformacións. Este colofón tamén o subscribe José Lara López, que pon de relevo que “unha acertada e exitosa xestión dunha crise reforza ás organizacións”¹²⁶⁵.

¹²⁶¹ XIFRA, J.: *Comunicación proactiva...*, op. cit., p. 62.

¹²⁶² MITROFF, I. e PEARSON, C.: Op. cit., pp. 57-61.

¹²⁶³ GARCÍA OROSA, B. (2007): “El uso de Internet en la comunicación en situaciones de crisis”, en TÚÑEZ LÓPEZ, M. (Coord.) (2007): *Comunicación preventiva*, Oleiros (A Coruña), Netbiblo, S. L., pp. 209-220.

¹²⁶⁴ GONZÁLEZ HERRERO, A.: *Marketing preventivo: la comunicación...*, op. cit., pp. 196-197.

¹²⁶⁵ LARA LÓPEZ, J.: Op. cit., p. 696.

8. INNOVACIÓN TECNOLÓXICA. TENDENCIAS, RETOS E POSIBILIDADES

Nesta investigación observamos como os cidadáns manifestan no espazo público os seus convencementos e fan chegar as súas demandas aos poderes establecidos. Como di Italo Pizzolante Negrón, convértense en “suxeitos de opinión”¹²⁶⁶ ou como rotula Joan Costa Solà-Segalés “o receptor non é un ser pasivo, senón un receptor-actor-emisor”¹²⁶⁷. Nesta tarefa, uns dos seus aliados foron as novas tecnoloxías, especialmente, Internet. Este papel relevante que desempeña Internet a nivel social, na actualidade, é considerado polo profesor da Facultade de Ciencias da Comunicación da Universidade de Santiago de Compostela (USC) Francisco Campos Freire, que sinala ao respecto: “Internet estase convertendo na plataforma converxente e ubicua da accesibilidade na que conflúe o traballo, o entretemento, a información e certas relacións sociais (*Web 2.0*). Todo xunto, fácil e accesible a golpe de click”¹²⁶⁸.

Neste estrato, despexamos que os avances tecnolóxicos favorecen que as propostas de “grupos sociais modestos”¹²⁶⁹ cheguen e sexan atendidas polas organizacións, que se fan máis accesibles para os cidadáns e asumen de forma decidida a relevancia de xestionar a comunicación e a súa presenza na sociedade. Produciuse unha metamorfose na comunicación organizacional, onde a aplicación práctica dos novos soportes tecnolóxicos avanzou a pasos axigantados, mantendo e favorecendo as relacións entre as organizacións e os seus públicos con novas oportunidades e expectativas.

¹²⁶⁶ PIZZOLANTE NEGRÓN, I.: “Gobierno corporativo: la revolución...”, op. cit., p. 190.

¹²⁶⁷ COSTA SOLÀ-SEGALÉS, J. (2004): “Epílogo. El futuro de la comunicación en las organizaciones”, en LOSADA DÍAZ, J. C. (Coord.) (2004): *Gestión de la comunicación en las organizaciones*, Barcelona, Ariel, p. 546.

¹²⁶⁸ CAMPOS, F. (2010): “Gestión de la transición del cambio mediático”, en CAMPOS, F. (Coord.) (2010): *El cambio mediático*, Sevilla. Zamora, Comunicación Social Ediciones y Publicaciones, p. 23. (pp. 17-58)

¹²⁶⁹ SOTELO ENRÍQUEZ, C.: Op. cit., p.55.

Sobre o paradigma tecnolóxico informacional e comunicacional que se conforma recollemos de novo achegas do profesor Francisco Campos Freire, que aborda os seus efectos no eido cultural, destacando ese papel cada vez máis protagonista dos usuarios, da cidadanía, dos públicos. Segundo Campos, “Os cambios tecnolóxicos multiplican a dispoñibilidade de plataformas e recursos para a produción e distribución cultural; ao tempo os consumidores asumen un papel máis activo na recepción e difusión, ou mesmo se converten, eventualmente, en produtores e distribuidores culturais”¹²⁷⁰, explica.

Neste rumbo de desenvolvemento das novas tecnoloxías, cobra especial interese unha análise que realizan os tamén profesores da Facultade de Ciencias da Comunicación da USC Xosé López García e Marita Otero, que valoran a súa repercusión nas entidades locais nunha esfera de relación social. Subscriben que “a filosofía da comunicación total, que Internet fai posible, revalorizou a información de proximidade e os espazos locais participativos”¹²⁷¹. Reivindican unha relación comunicativa constante entre os concellos e os cidadáns, que se basee na transparencia e resolva de forma eficiente. “A responsabilidade das corporacións locais engloba tamén a busca de segmentos de interlocución áxil, transparente e eficaz cos eses veciños que aspiran a que os dirixentes políticos dos seus respectivos municipios manteñan un contacto de interacción máis alá do escenario electoral”¹²⁷², subliñan.

No ámbito da comunicación, o progreso tecnolóxico segue un ritmo vertixinoso, continuo e imparable. Os avances da tecnoloxía e, en concreto, o fenómeno de Internet foron configurando conceptos como “a Nova

¹²⁷⁰ CAMPOS, F. (Coord.) (2011): “A cultura e o mercado”, en *Reflexión estratéxica sobre a cultura galega*, Santiago de Compostela, edita Consello da Cultura Galega, 2011, p. 69. (pp. 63-70)

¹²⁷¹ LÓPEZ GARCÍA, X. e OTERO LÓPEZ, M. (2006): “Los ciudadanos buscan información y servicios. Los municipios gallegos descubren la necesidad de formar parte de la Red” [CD-ROM], en LÓPEZ LITA, R.; FERNÁNDEZ BELTRÁN, F.; e DURÁN MAÑES, A. (Editores) (2006): *La comunicación corporativa en el ámbito local*, Castelló de la Plana, Universitat Jaume I, p. 451.

¹²⁷² *Ibídem*.

Economía” -sinala Vázquez Burgos¹²⁷³- e dando lugar á aparición de novas formulacións como “sociedade do coñecemento”, “economía da información” ou “era da información”. Tres formas diferentes de denominar a mesma realidade, segundo indica Joan Costa¹²⁷⁴. En relación a estas concepcións que van xurdindo, sinala Francisco Campos que “(...) o coñecemento é o gran potencial da nova economía”¹²⁷⁵.

A este respecto, Manuel Castells explica que “a converxencia e interacción entre un novo paradigma tecnolóxico e unha nova lóxica organizativa é a que constitúe o cemento histórico da economía informacional”¹²⁷⁶. O Sociólogo sostén que os avances tecnolóxicos producen transformacións a nivel global nos distintos sistemas sociais, con importantes efectos na produción económica, no ámbito cultural ou no da comunicación. En consecuencia, para Castells, “as nosas sociedades estrutúranse cada vez máis en torno a unha oposición bipolar entre a rede e o eu”¹²⁷⁷.

Neste contexto, explica a catedrática Martha Lucía Buenaventura:

As novas tecnoloxías da información e da comunicación exercen modificacións dos contornos clásicos e tradicionais de comunicación en forma moi significativa e en diferentes aspectos: transformaron a elaboración e distribución dos medios de comunicación; propoñen novas alternativas para a expresión; amplían extensións da información, acercándonos ao concepto formulado por McLuhan da “aldea global”, adquirindo nesta aldea marcos multiculturais e transculturais que modifican o comportamento dos seres humanos e das máquinas¹²⁷⁸.

¹²⁷³ VÁZQUEZ BURGOS, M. A.: Op. cit., p. 75.

¹²⁷⁴ COSTA SOLÀ-SEGALÉS, J.: “Epílogo. El futuro de la comunicación en...”, op. cit., p. 546.

¹²⁷⁵ CAMPOS, F. (2000): “Galicia.com. Luces e sombras sobre o desenvolvemento da sociedade multimedia e do coñecemento desde a Fisterra europea”, en LEDO, B. (Editor) (2000): *Galicia 2020*, Vigo, Ir Indo Edicións, p. 218. (pp. 215-258).

¹²⁷⁶ CASTELLS, M.: Op., cit., p. 202.

¹²⁷⁷ CASTELLS, M. (2008): “Prólogo”, en *La era de la información: economía, sociedad y cultura. La sociedad red*, Vol. 1, Alianza Editorial, Madrid, p. 33.

¹²⁷⁸ BUENAVENTURA, M. L. (2009): “Las nuevas tecnologías en la gestión de la información”, en COSTA, J. (Editor) (2009): *DirCom, estrategia de la complejidad. Nuevos paradigmas para la Dirección de la Comunicación*, Universitat de València, Bellaterra; Castelló de la Plana; Barcelona; València. Edición Universitat Autònoma de Barcelona; Universitat Jaime I; Universitat Pompeu Fabra, pp. 176-177.

O catedrático da Universidade Complutense de Madrid Jesús Timoteo Álvarez¹²⁷⁹ tamén resalta o impacto tecnolóxico no panorama comunicativo, que deu lugar a evolución da “sociedade de masas” cara unha “sociedade dixital”, que se ven desenvolvendo desde o ano 2000, producíndose un “salto dos “Mass Media” aos “Messenger Media”, con “novos modos de acceso á información, novas linguaxes e novas técnicas de comunicación”¹²⁸⁰.

Desde o punto de vista do profesor Francisco Campos, “prodúcese unha interconexión de formatos hipermedia con certa preeminencia da linguaxe audiovisual canalizada neses soportes: televisión, computador, teléfono. Os novos formatos acentúan a disolución de fronteiras entre xéneros, a fusión de diferentes linguaxes e a emerxencia doutras novas”¹²⁸¹.

Afondando no ámbito das organizacións, as novas tecnoloxías foron simplificando o proceso comunicativo, que se volve máis transparente e máis universal, anota Miguel Ángel Vázquez Burgos, que afirma que se configura “un entorno no que a resposta debe ser moito máis rápida”¹²⁸². O contacto entre as fontes e os seus públicos que se realizaba por teléfono ou telefax foi perdendo terreo fronte á “interacción en tempo real” a través de Internet e do correo electrónico. Así o explora Joan Costa, que sostén que “a interactividade técnica recupera a natureza do diálogo, do intercambio, da interrelación e a comunicación ligados a unha ciencia das accións humanas”¹²⁸³. Neste sentido, o emprego do soporte dixital non debe minguar as relacións interpersoais, senón que debe proporcionar beneficios, traducirse en vantaxes, como o “incremento e mellora dos fluxos de comunicación no seo da organización”¹²⁸⁴, subliña Antonio Castillo Esparcia.

¹²⁷⁹ ÁLVAREZ FERNÁNDEZ, J. T. (2010): “Sector e industria de la comunicación”, en ÁLVAREZ FERNÁNDEZ, J. T. (2010) (Editor): *Muchas voces. Un mercado. La industria de la comunicación en Iberoamérica. Perspectivas*, Madrid, Editorial Universitas, S.A., pp. 37-38.

¹²⁸⁰ *Ibíd.*, p. 38.

¹²⁸¹ CAMPOS, F.: “A cultura e o...”, *op. cit.*, p. 69.

¹²⁸² VÁZQUEZ BURGOS, M. A.: *Op. cit.*, p. 76.

¹²⁸³ COSTA SOLÀ-SEGALÉS, J.: “Epílogo. El futuro de la comunicación en...”, *op. cit.*, p. 545.

¹²⁸⁴ CASTILLO ESPARCIA, A.: “Nuevas tecnologías y comunicación...”, *op. cit.*, p. 276.

Buenaventura tamén se refire ás “oportunidades” que abren as novas tecnoloxías, en concreto Internet:

Para as organizacións que saiban aproveitar as súas bondades, que entre outras son: inmediatez na divulgación da información; interactividade; medición da lectura de textos ao ingreso neles; redución drástica en todos os custes de operación relacionados co manexo da información; facilidade en estratexias para a capacitación e motivación; facilita e simplifica trámites; proporciona unha comunicación sen limitacións de lugares e horarios; elimina intermediarios; mellora á atención aos diferentes públicos; axiliza procesos; reduce custos relacionados co papel e o envío de documentos; brinda maior e mellor acceso a novos clientes.¹²⁸⁵

Sobre as ocasións que se configuran arredor dos avances tecnolóxicos maniféstanse os profesores da Facultade de Ciencias da Comunicación da USC Xosé López e Marita Otero, que se centran nos concellos galegos, para argumentar que descubriron as posibilidades da Rede para concretar e divulgar contidos, así como para xestionar a comunicación municipal. Aseguran que “a eficacia tecnolóxica dixital está cambiando as estratexias informativas de moitos deses pequenos núcleos locais de Galicia, que aspiran a formar parte do ciberespacio”¹²⁸⁶.

Para a comunicación institucional, corporativa, a revolución tecnolóxica implica novas potencialidades, que se materializan a través da Rede. O novo soporte propicia o diálogo interactivo entre as organizacións e os seus públicos, que se establece de forma máis rápida e inmediata. Así o interpreta Antonio Castillo, para sinalar a continuación que “as sociedades complexas e a expansión de Internet supuxeron unha crecente capacidade das relacións públicas de expandir a súa actividade, por un lado, e de especializar as estratexias segmentando públicos, por outro lado”¹²⁸⁷.

¹²⁸⁵ BUENAVENTURA, M. L.: Op. cit., pp. 178-179.

¹²⁸⁶ LÓPEZ GARCÍA, X. e OTERO LÓPEZ, M.: “Los ciudadanos buscan información...”, op.cit., p. 451.

¹²⁸⁷ CASTILLO ESPARCIA, A. (2008): “La comunicación empresarial en Internet”, en *Icono14 (en liña)*, *Revista de comunicación y nuevas tecnologías*, nº 11, julio 2008, 1-18, p. 2. Recuperado o 3 de maio de 2010 de <http://www.icono14.net/revista>. O autor (2008:4) expresa que os avances tecnolóxicos introduciron novos elementos, como “as denominadas salas de prensa virtuais, definidas como espazos comunicativos en rede (...)”.

En afinidade con esa idea, Ana Almansa¹²⁸⁸ faise eco de argumentos que inciden na importancia de Internet para a estratexia comunicativa das organizacións, tanto a nivel interno como externo. A Profesora sinala que esta nova ferramenta tecnolóxica posibilita unha tipificación das audiencias, coa elaboración de mensaxes que respondan aos intereses dos públicos concretos. Desta maneira, lógrase que acción comunicativa sexa máis eficaz. Neste punto, Vázquez Burgos refírese a unha proposta “multiaudiencia, orixinal e exclusivo de Internet como medio”¹²⁸⁹.

Tamén Francisco Fernández Beltrán toca este aspecto da división particularizada dos receptores ao falar da relevancia dos contidos nos portais corporativos. “É aí onde se produciu o cambio máis importante nos últimos tempos, co paso da segmentación dos públicos á personalización dos contidos. As novas ferramentas permiten identificar un a un a todos os membros da audiencia a través de Internet e ofrecer a cada un só aqueles contidos que realmente lle interesan”¹²⁹⁰.

Neste marco, Buenaventura resalta que “As audiencias están máis preocupadas polo proceso que polo produto, onde o perceptor é un crítico que reconstrúe as mensaxes; levan ao comunicador a alcanzar dimensións máis importantes, como a do deseño de situacións”¹²⁹¹. Asemade, a Catedrática pon de relevo o dinamismo e a iniciativa que toman os suxeitos que utilizan as novas tecnoloxías “o usuario deixa de ser receptor pasivo, e convértese en persoa activa e consciente da información que necesita”¹²⁹², asegura.

¹²⁸⁸ ALMANSA MARTÍNEZ, A.: “Historia de los gabinetes de...”, art. cit., p. 13.

¹²⁸⁹ VÁZQUEZ BURGOS, M. A.: Op. cit., p. 79.

¹²⁹⁰ FERNÁNDEZ BELTRÁN, F. (2009): “Los portales corporativos como síntesis de la gestión estratégica de la comunicación”, en COSTA, J. (Editor) (2009): *DirCom, estrategia de la complejidad. Nuevos paradigmas para la Dirección de la Comunicación*, Castelló de la Plana; Barcelona; València. Edición Universitat Autònoma de Barcelona; Universitat Jaime I; Universitat Pompeu Fabra; Universitat de València, Bellaterra, p. 203.

¹²⁹¹ BUENAVENTURA, M. L.: Op. cit., p. 178.

¹²⁹² *Ibíd.*, p. 180.

No plano da comunicación interna, cabe salientar a inmensa utilidade das intranets para compartir información entre organización e empregados. Sen embargo, esta canle dixital non pode ser unha moeda de cambio da comunicación interna. Como acentúa Castillo Esparcia, non se pode perder de vista que a finalidade primordial da Intranet “é estar ao servizo dos fluxos de comunicación interna e que sexa unha ferramenta integradora na organización”¹²⁹³.

Outra das vantaxes de Internet consiste en que as organizacións poden dispor dun banco de datos permanente, onde os públicos poden obter información do máis diverso, como se extrae das teses Miguel Túñez¹²⁹⁴, que fala de que a Rede orixina a conformación de “bases de datos”, onde as organizacións insiren os seus produtos como fonte informativa. Tamén Miguel del Río Martínez¹²⁹⁵ sinala esta posibilidade de almacenamento de información que posibilita Internet, onde o gabinete pode colgar as súas propias novas de actualidade, que permanecen tal e como se emiten, de modo que o gabinete serve como “axencia de noticias”.

Pero nesta carreira que supón a incorporación dos avances tecnolóxicos á comunicación de fonte, emerxe de maneira predominante a creación de portais corporativos. “O principal (por máis visible) labor da creación dun proxecto de Internet é a páxina *web* corporativa”¹²⁹⁶, rotula Vázquez Burgos. Esta prestación de Internet ofrécelle ás empresas e ás institucións un escenario no que despregar a súa actividade, con mensaxes e servizos á cidadanía.

Neste punto, recollemos os argumentos de Francisco Fernández Beltrán que alude á “portalización da Rede”, e avoga polo termo “Portal”, como concepto máis delimitado. Este comunicador e investigador subliña:

¹²⁹³ CASTILLO ESPARCIA, A.: “Nuevas tecnologías y comunicación...”, op. cit., p. 279.

¹²⁹⁴ TÚÑEZ, M.: “Relaciones informativas...”, op. cit., p. 237.

¹²⁹⁵ DEL RÍO MARTÍNEZ, M.: “De la nota de prensa al gabinete de...”, op. cit., p. 43.

¹²⁹⁶ VÁZQUEZ BURGOS, M. A.: Op. cit., p. 76.

No portal conflúen os diferentes fluxos informativos –tanto internos como externos- e desde o portal difúndense todos estes contidos a través dos diferentes medios de comunicación da empresa ou institución. Asemade, a difusión de todos estes contidos debe estar vinculada coas posibilidades de personalización. Esta personalización contará cunha marxe para a actuación do usuario, pero deberá partir dunhas premisas establecidas pola unidade encargada da comunicación de acordo a unha combinación de xestión de contidos e xestión de perfiles ou públicos, dúas das tarefas básicas de calquera director de comunicación, e todo isto, evidentemente, inspirado e en consonancia coa política xeral de xestión da imaxe corporativa da organización.¹²⁹⁷

Afondando na faceta comunicacional, cómpre sinalar que os portais corporativos non deben quedar aparcados como escaparate, senón que deben ir máis alá, como factores determinantes da personalidade institucional ou corporativa. Así o entende Miguel Ángel Vázquez Burgos, que considera que non se deben limitar a ser un “elemento de imaxe”. Avoga por “dotar á *web* do espírito que ten a nosa imaxe de marca, sexa este a modernidade, a solidez, a tradición, ou calquera outras combinacións de conceptos nos que se baseen os nosos valores institucionais”¹²⁹⁸.

En opinión de Fernández Beltrán¹²⁹⁹, o portal corporativo debe configurarse sobre tres elementos substanciais, o que el denomina como “tríada básica”. Desta forma, subscribe que “todo portal haberá de ofrecer aos usuarios tres tipos básicos de recursos: ferramentas de apoio e xestión dos procesos de funcionamento, contidos informativos e espazos de relación entre as persoas que forman parte da comunidade que é en si mesma a organización”¹³⁰⁰.

A aplicación das novas tecnoloxías da comunicación supera barreiras. Neste sentido, o profesor Miguel Túñez manifesta que “a principal novidade da Rede é que puxo en mans das fontes a posibilidade de que elas mesmas se convertan en medios en contacto directo coas audiencias. Internet

¹²⁹⁷ FERNÁNDEZ BELTRÁN, F.: “Los portales corporativos...”, op. cit., pp. 208-209.

¹²⁹⁸ VÁZQUEZ BURGOS, M. A.: Op. cit., p. 79.

¹²⁹⁹ FERNÁNDEZ BELTRÁN, F.: “Los portales corporativos...”, op. cit., p. 191.

¹³⁰⁰ FERNÁNDEZ BELTRÁN, F.: “Los portales corporativos...”, op. cit., p. 191.

permitiu que se creen novas vías de información, pero tamén multiplicou as fontes ás que ten acceso o xornalista”¹³⁰¹, sinala.

Neste sentido, Fernández Beltrán¹³⁰² menciona o *Web 2.0*, que co avance da linguaxe *XML* e os sistemas de xestión de contidos (*Content Management Systems* ou *CMS*) revolucionaron o eido dos portais corporativos organizacionais, porque posibilitan que todo o persoal da organización poida participar na creación dos seus contidos, que deberán ser interesantes, de actualidade e renovados. Para este autor, os contidos son o elemento medular. Fundaméntao así: “os contidos, e especialmente os contidos informativos, constitúen o eixo central do portal corporativo e convértense na sustancia definitoria do seu interese como medio de comunicación”¹³⁰³.

A relevancia dos contidos asociada á dixitalización tecnolóxica tamén a subliña o profesor da Facultade de Ciencias da Comunicación da USC Francisco Campos, ao sinalar que “O futuro é dixital e a través da banda ancha, alta velocidade e plataformas integradas de contidos e servizos”¹³⁰⁴. Campos fai esta consideración nunha análise sobre a conxuntura mediática empresarial galega fronte á sociedade multimedia ou dixital. Neste marco, conclúe que “A aposta multimedia de Galicia está na banda ancha de acceso posible desde calquera punto do noso país, a través das distintas tecnoloxías do cable, vía radio e ondas terrestres, sistemas *DSL* e ata polas redes de transporte de enerxía eléctrica, sen descartar ningunha opción por experimental que aprecia”¹³⁰⁵.

¹³⁰¹ TÚÑEZ, M.: “Relaciones informativ...”, op. cit., p. 237.

¹³⁰² FERNÁNDEZ BELTRÁN, F.: “Los portales corporativos...”, op. cit., pp. 187, 203 e 206.

¹³⁰³ *Ibíd.*, p. 206.

¹³⁰⁴ CAMPOS, F. (2001): “Galicia diante da sociedade multimedia”, en *Congreso A Cultura no século XXI*, edita: Xunta de Galicia, Consellería de Cultura, Comunicación Social e Turismo, pp. 223-225. (pp. 223-242)

¹³⁰⁵ *Ibíd.*, p. 238. (pp. 223-242)

Os contidos son pois transcendentais no escenario tecnolóxico dixital, pero os portais non deben reducirse a ser un mero expositor para amosalos. A súa premisa debe conter a vivacidade para dinamizar a interrelación e o diálogo entre públicos e organización, así como incentivar a súa faceta como rota de información de actualidade e en tempo real. Os profesionais dos gabinetes de comunicación elaboran novas que colgan nestes portais virtuais interactivos, aos que os xornalistas dos medios poden acceder directamente para descargar de modo inmediato notas de prensa, fotografías, previsións de actividades, arquivos de voz con declaracións... A Rede abre todo un abano de prestacións que benefician a actividade¹³⁰⁶ dos profesionais da información, tanto dos medios, como das fontes.

O progreso tecnolóxico xoga un papel fundamental presentando novos retos e posibilidades nun proceso interactivo e ata en directo da comunicación institucional ou corporativa, onde os gabinetes de comunicación son a pedra angular. Establece Ana Almansa¹³⁰⁷ que, por un lado, fai máis áxil e cómodo o labor diario dos profesionais desta modalidade informativa, pero por outro, esíxelles que, asemade de dominar a ciencia desta disciplina, se adapten ás novas ferramentas de traballo, adquirindo novas habilidades no manexo tecnolóxico. Deste xeito, para a Profesora, amósase que a transformación tecnolóxica deixa secuelas que determinan a tarefa dos profesionais dos gabinetes das organizacións e tamén dos xornalistas dos medios.

Esta liña de pensamento tamén a escruta Martha Lucía Buenaventura, que referíndose ao *dircom* sinala:

Deberá coñecer as linguaxes tecnolóxicas útiles, que poden realizarse por medio de ordenador, deberá formarse en usos específicos da informática, na súa utilización como ferramenta para a resolución de problemas, procesamento e análise de datos, folla electrónica, formación na cultura da informática, limitacións dos ordenadores,

¹³⁰⁶ DEL RÍO MARTÍNEZ, M.: "De la nota de prensa al gabinete de...", op cit., pp. 43-44.

¹³⁰⁷ ALMANSA MARTÍNEZ, A.: "Historia de los gabinetes de...", art. cit., p. 13.

capacidade para manexar distintos programas para logo ver as potencialidades e opcións de aplicación par beneficio da súa organización¹³⁰⁸.

Neste marco, Berta García Orosa senta a noción de gabinete de comunicación “*on line*”, ao que define nestes termos: “É o departamento de comunicación dunha determinada entidade que realiza parcial ou totalmente a súa actividade na rede”¹³⁰⁹. En consecuencia, Orosa determina que “a comunicación organizacional *on line* (...) inicia a súa actividade nun novo espazo comunicativo que, asemade, modifica o proceso de comunicación en maior ou menor grao”¹³¹⁰.

De forma semellante, Miguel del Río Martínez¹³¹¹ fala de gabinetes de prensa “virtuais” e alude a que Internet introduciu cambios nas “relacións” entre os profesionais dos gabinetes de prensa e os dos medios de comunicación. Variacións que, na súa opinión, seguiranse dando.

Para outros autores, a novidade non é tan substancial. Como subliña Ana Almansa, “tampouco lle debemos outorgar ás tecnoloxías un protagonismo que non teñen”¹³¹². A Profesora considera que non se debe magnificar o papel que xogan as novas tecnoloxías no sector da comunicación, apoiando as súas reflexións no que José Luis Carrascosa denominou “mitotecnoloxías”¹³¹³.

Uns argumentos ilustrativos que rebaten a exaltación da tecnoloxía, ofréceos o catedrático da Universidade Complutense José Luis Pardo, que nunha entrevista publicada en “www.laopinioncoruna.es”, o 16 de maio de 2010, subliña:

¹³⁰⁸ BUENAVENTURA, M. L.: Op. cit., pp. 180-181.

¹³⁰⁹ GARCÍA OROSA, B. (2009): *Gabinetes de comunicación on line. Claves para generar información corporativa en la red*, Sevilla-Zamora, Comunicación Social Ediciones y Publicaciones, p. 23.

¹³¹⁰ *Ibídem*.

¹³¹¹ DEL RÍO MARTÍNEZ, M.: “De la nota de prensa al gabinete de...”, op cit., p. 44.

¹³¹² ALMANSA MARTÍNEZ, A.: “Historia de los gabinetes de...”, art. cit., p. 13.

¹³¹³ *Ibídem*.

A expresión 'sociedade do coñecemento' é un eslogan particularmente preocupante. Con ese rótulo désígnase simplemente a extensión social das tecnoloxías da comunicación telemática, baixo a crenza absurda e supersticiosa de que o cambio de medio provocará inmediatamente e por arte de maxia un aumento do coñecemento e ata da virtude; pero non ocorre soamente que quen é ignorante permanecerá ignorante por moitos ordenadores que se lle administren, e que nin o cálculo diferencial nin o solfexo se farán milagrosamente máis fáciles por culpa dos dispositivos dixitais, senón tamén que quen posúe una cultura científica ou humanista solvente recibirá estas tecnoloxías como unha bendición que facilitará a súa tarefa, mentres que quen carece desa cultura só poderá utilizalas para cousas como reservar voos baratos ou descargar máis rapidamente pornografía, actividades que en si mesmas son impecables si se manteñen nos límites da legalidade, pero que non podemos confundir coa cultura intelectual ou co aumento do coñecemento. Coñecemento non é o mesmo que información, e información no é o mesmo que 'datos'. Para que haxa información fan falta xornalistas, e para que haxa coñecemento fan falta especialistas.¹³¹⁴

En consonancia con esta reflexión, Buenaventura pon de relevo que “se debe recoñecer que os medios son exclusivamente uns elementos informativos e que as súas potencialidades non veñen só da técnica, senón da interacción e converxencia deles e das audiencias e das audiencias con eles”¹³¹⁵.

A renovación tecnolóxica implica unha rexeneración dos procesos comunicativos, que se enriquecen desde o punto de vista cuantitativo e cualitativo, segundo apunta Castillo Esparcia¹³¹⁶, para matizar, de seguido, que a introdución destes utensilios tecnolóxicos non suple ningunha estratexia planificada polos profesionais de comunicación nas organizacións. As excelencias destes instrumentos tecnolóxicos no ámbito da comunicación non deben implicar “a identificación entre continente e contido”¹³¹⁷, subliña Antonio Castillo, na análise que realiza sobre a utilización da Intranet. Os

¹³¹⁴ MONTES, A.: “José Luis Pardo: ‘Hay un desmantelamiento de la Universidad disfrazado de revolución pedagógica’”, entrevista (en liña), en www.laopinioncoruna.es. Recuperado o 16 de maio de 2010 de <http://www.laopinioncoruna.es/cultura/2010/05/16/jose-luis-pardo>. O escritor e filósofo José Luis Pardo foi Premio Nacional de Ensaio no ano 2005, coa súa obra *La regla del juego*, como recolle Andrés Montes na entrevista, onde o Catedrático reflexiona sobre o papel da universidade na sociedade actual, marcada pola revolución dixital e o poder dos mercados, un tema que desenvolve no seu último libro: *Nunca la basura fue tan hermosa*.

¹³¹⁵ BUENAVENTURA, M. L.: Op. cit., p. 181.

¹³¹⁶ CASTILLO ESPARCIA, A.: “Nuevas tecnologías y comunicación...”, op. cit., p. 276.

¹³¹⁷ *Ibíd.*, p. 278.

seus pensamentos enlazan coas reflexións sobre a excesiva valoración do progreso técnico na xestión da comunicación.

Os avances tecnolóxicos son un factor esencial para o desenvolvemento do labor dos profesionais da comunicación, pero non cabe idolatrar o papel da técnica. As tecnoloxías non son deuses que todo o saben e todo o fan. É imprescindible a tarefa intelectual da persoa, do profesional, que se vale dos avances técnicos para o progreso no seu cometido comunicativo. Pero sen espellismos, sen quimeras, con afán de converter a era dixital e a chamada sociedade do coñecemento na revolución das máquinas, esquecéndose do elemento verdadeiramente vital: o persoa formada, capacitada, coñecedora e profesional.

Nesta perspectiva expositiva, cómpre sinalar o apagamento analóxico¹³¹⁸. Produciuse o 3 de abril de 2010, estendendo por toda España as emisións dixitais da TDT. A este apagamento analóxico tamén se refire o profesor Francisco Campos¹³¹⁹. Sinala que os gobernos europeos teñen que cumprilo antes do 2012. En España, rotula a “Lei 10/2005 e o novo Plan Técnico da TDT”, que adiantaron o apagamento ao ano 2010. Neste sentido, Campos sostén que “O reto para Galicia nos próximos anos debe estar centrado en conseguir a comunicación de banda ancha a través de todas as tecnoloxías posibles”¹³²⁰.

Vimos de sinalar un exemplo máis da innovación tecnolóxica que non cesa como vía dunha comunicación sen fronteiras, que incide no rumbo dos gabinetes de comunicación das organizacións. A transformación e o desafío é constante, aí temos as *webs* 2.0, así como os *weblogs*, *blogs* ou bitácoras, que anota Fernández Beltrán, para subliñar que “conseguen trasladar ao

¹³¹⁸ TÚÑEZ, M.: “Relaciones informativas...”, op. cit., p. 237.

¹³¹⁹ CAMPOS, F. (2007): “Concentración e grupos mediáticos nos mercados de España e Portugal”, en LEDO ANDIÓN, M. (Editora) (2007): *Comunicación local no espazo lusófono. Relatorios do VII Congreso Internacional de Comunicación Lusófana-Lusocom 2006*, Santiago de Compostela, edita: Asociación Galega de Investigadores/as en Comunicación (Agacom), p. 111. (pp. 111-121).

¹³²⁰ CAMPOS, F.: “Galicia diante da...”, op. cit., pp. 223-225. (pp. 223-242)

espazo virtual das novas tecnoloxías as vantaxes de proximidade e complicidade que leva implícitas a comunicación informal, pero coa vantaxe de estar abertas a toda a colectividade da organización”¹³²¹.

Sobre os *blogs* ou *weblogs* tamén se manifestan Xosé López e Marita Otero¹³²², que subliñan a importancia do seu aproveitamento para incrementar a “participación” cidadá e favorecer a divulgación de información “veraz”. Neste sentido, os profesores poñen de relevo as posibilidades que lles ofrecen aos cidadáns para “expoñer os seus puntos de vista, comunicalos con outros cidadáns e difundilos en aberto para quen poida estar interesado en compartilos ou, simplemente, en coñecelos”¹³²³.

Estamos nun escenario no que “os xornais en papel conviven cos xornais on-line. Radio e, sobre todo, Televisión por Internet”¹³²⁴, resalta Miguel del Río. Neste espazo Francisco Campos baralla as prestacións da Rede en relación aos medios de comunicación convencionais e anota que “Conectividade, accesibilidade, ubicuidade e usabilidade son vantaxes nas que o *Web* supera aos medios tradicionais”¹³²⁵.

En consecuencia -segundo despunta Marcos Bermejo Gil-, “na era de Internet, da Blogoesfera ou de *Myspace*, é inútil non aceptar que as relacións comunicativas dunha institución ou organización co entorno, é dicir a sociedade, xa non se limita ao que publican os xornais”¹³²⁶.

Neste horizonte de ascenso e actualización tecnolóxicos, cómpre salientar unha consideración de Ignacio Jiménez Soler, que sostén que “o posicionamento innovación nas empresas actuais responde principalmente a

¹³²¹ FERNÁNDEZ BELTRÁN, F.: “Los portales corporativos...”, op. cit., p. 201.

¹³²² LÓPEZ GARCÍA, X. e OTERO LÓPEZ, M. (2007): *Bitácoras. La consolidación de la voz del ciudadano*, Oleiros (A Coruña), Netbiblo, S. L., España, p. 33.

¹³²³ *Ibíd.*, p. 23.

¹³²⁴ DEL RÍO MARTÍNEZ, M.: *Manual para comunicar...*, op. cit., p. 259.

¹³²⁵ CAMPOS, F.: “Gestión de la transición del cambio...”, op. cit., p. 23. (pp. 17-58)

¹³²⁶ BERMEJO GIL, M.: *Op. cit.*, p. 38.

unha aposta polas novas tecnoloxías, para ofrecer mellores servizos aos clientes”¹³²⁷.

En relación a este trazo tecnolóxico, que se configura no eido empresarial cunha liña esencial de prestación de servizos, Francisco Campos sinala que “A sociedade da información e a revolución dixital aceleran as tendencias de integración e converxencia das tecnoloxías e os contidos en plataformas multimedia de sistemas e servizos”¹³²⁸.

Introdúcese a visión de servizo, que despregan Xosé López e Marita Otero na función institucional de servizo ao cidadán, ao realizar unha sondaxe sobre a irrupción dos avances tecnolóxicos nos municipios galegos, que favorece un diálogo interactivo entre institución e cidadanía. Especifican de forma textual:

Os pequenos municipios teñen na Rede a posibilidade de entaboar un proceso de interacción tan contundente como enriquecedor. As relacións inauguran unha nova cultura, baseada na capacidade de acceso a unha información que contribúa a un intercambio de formación, opinión e coñecemento entre o poder e o cidadán, interesado en promover accións que melloren a súa calidade de vida.¹³²⁹

Sen embargo, a pesar de que a actualización tecnolóxica permanente impregna a actividade das institucións, os gabinetes de comunicación non sacan todo o partido posible ás potencialidades innovadoras, como aprecia a profesora Ana Almansa¹³³⁰. Quedan lances que encarar para o desenvolvemento e valoración dun sistema comunicativo organizacional eficaz, que proxecte desde a óptica da profesionalidade a identidade institucional de forma natural, sen traumas, aproveitando as vantaxes que ofrecen as novas tecnoloxías da información e da comunicación.

¹³²⁷ JIMÉNEZ SOLER, I.: Op. cit., p. 12.

¹³²⁸ CAMPOS, F. (2002): “O novo mapa dos grupos de comunicación no século XXI”, en LÓPEZ GARCÍA, X. (Coord.) (2002): *A comunicación en Galicia 2002*, Santiago de Compostela, edita Consello da Cultura Galega, p. 13. (pp 13-38).

¹³²⁹ LÓPEZ GARCÍA, X. e OTERO LÓPEZ, M: “Los ciudadanos buscan información...”, op. cit., p. 451.

¹³³⁰ ALMANSA MARTÍNEZ, A.: “Historia de los gabinetes de...”, art. cit., p. 13.

Estas novas ferramentas tecnolóxicas son como un caudal irresistible que non cesa e que abre novos retos aos que a comunicación organizacional se ten que enfrontar. Pero, apostilamos, sen mitificar nin divinizar o seu papel, porque o factor esencial é a persoa, o profesional preparado, que se apoiará no progreso técnico imparable, explotando a súa utilidade para desenvolver un labor de eficiencia e calidade. Este é o desafío da comunicación nas institucións: o aproveitamento técnico sumado ao potencial intelectual do ser humano, do profesional da comunicación, para un sistema comunicativo en busca da excelencia. Información e técnica teñen que ir da man e, desde logo, aínda queda camiño por andar.

Ao fío desta reflexión, mencionamos un razoamento do profesor Lois Celeiro, que subliña que a comunicación é vital para a “supervivencia” dunha entidade, pero non pode esquecer poñer en valor a importancia do factor humano. Asegura que empresas e institucións “deben facerse entender e darse a coñecer, cómpre posuír unha imaxe que require, para o seu progreso, a integración dos seus recursos humanos neste obxectivo común”¹³³¹.

Neste apartado, vamos recoller outros trazos que amosan diversos teóricos a modo de tendencias e retos no eido da comunicación nas organizacións, “verdadeiras promotoras de cambios”¹³³², como fixa Jiménez Soler, que considera que “na actualidade, os procesos de cambio débense fundamentalmente a irrupción de ideas, valores ou tecnoloxías antes inexistentes”¹³³³.

Afondando no tema das transformacións e novidades empresarias, Joan Costa Solà-Segalés sitúa a comunicación no eixo da vangarda, ao designar que “non hai na empresa outra área tan especificamente innovadora como a

¹³³¹ CELEIRO ÁLVAREZ, L.: “A comunicación na empresa...”, art. cit., p. 42.

¹³³² JIMÉNEZ SOLER, I.: Op. cit., p. 13.

¹³³³ *Ibíd.*, p. 12.

área da comunicación e a xestión das comunicacións. É ela, de todos modos, a que promoverá e dirixirá os cambios futuros”¹³³⁴. Nesta vertente, Costa explica que “a comunicación é acción e a acción é comunicación (...), pois comunicar é substancialmente actuar. (...). A comunicación que non actúa, non existe. E a actuación que non comunica valores, é pura inercia sen significado”¹³³⁵. Comprobamos como a comunicación é un factor crucial para un progreso empresarial que se desprega desde a premisa da significación simbólica. De aquí, que o comunicólogo conclúa que “a comunicación é máis forte que a acción”¹³³⁶.

O arco evolutivo da comunicación organizacional perfílao Carlos Sotelo Enríquez, que advirte sobre cuestións pendentes, que os responsables da planificación comunicativa teñen encarar. Deste xeito, sinala que “os protagonistas da xestión da comunicación enfróntanse aos retos de garantir o acceso universal á construción do discurso público e que os programas de comunicación, asemade de atender aos interese lexítimos das institucións, se orienten á verdade e ao servizo á sociedade”¹³³⁷.

Un enfoque parecido é o que orienta Italo Pizzolante Negrón¹³³⁸, que sostén que a prosperidade ten que basearse nos públicos da entidade, seguindo as guías do “bo goberno corporativo”, para establecer “unha oportuna, coherente e consistente Comunicación Estratéxica e Corporativa”, que xera “reputación” e “confianza”, “como un esforzo sostido e planificado para establecer e manter boa vontade e comprensión entre unha organización e as súas audiencias”¹³³⁹, remarca.

O papel da reputación da empresa entre os seus públicos é pormenorizado por Justo Villafañe¹³⁴⁰, que apunta aos “valores éticos” e á

¹³³⁴ COSTA SOLÀ-SEGALÉS, J.: “El Director de Comunicación...”, op. cit., p. 66.

¹³³⁵ *Ibíd.*, p. 50.

¹³³⁶ *Ib.*

¹³³⁷ SOTELO ENRÍQUEZ, C.: Op. cit., p.55.

¹³³⁸ PIZZOLANTE NEGRÓN, I.: “Gobierno corporativo: la revolución...”, op. cit., pp. 183-184 e 190.

¹³³⁹ *Ibíd.*, p. 184.

¹³⁴⁰ VILLAFAÑE, J.: *La buena reputación. Claves...*, op. cit., p. 182.

“responsabilidade social” como “variables” de incidencia que máis alcance van ter no prestixio e notoriedade dunha entidade a nivel social.

Polo que se refire á responsabilidade social como compoñente comunicativo, pona de relevo a profesora Aaris Sherin¹³⁴¹, que fai unha interesante análise do que denomina “deseño sustentable”, ao que considera un valor en auxe dentro do eido empresarial e, concretamente, no marco da comunicación. Argumenta que actuar a nivel comunicativo con “responsabilidade social” e “conciencia medioambiental” redunda na “calidade” e incrementa a competitividade a través da imaxe. Na súa opinión, a oportunidade está aí, a comunicación ten que contribuír a que as institucións actúen sobre a filosofía do civismo, como un suxeito que forma parte da sociedade e contribúe a melloralala, para que todos os cidadáns incrementen a calidade de vida. Afirmar: “Esa é a tendencia, e as compañías que non a seguen quedarán atrasadas”¹³⁴².

Neste contexto, significa Costa Solà-Segalés¹³⁴³ que a evolución tecnolóxica que se sucedeu desde os primeiros ordenadores desembarcou no eido da comunicación corporativa dando lugar a unha “dimensión de hipercomplexidade” na que irrompen a “cultura dos intanxibles” e o “valores”. Neste sistema conxúnganse os vectores de “identidade, cultura, comunicación e imaxe” para lograr empresas “distintivas” na sociedade do coñecemento. Prodúcese así o “ascendo do corporate”, porque os cambios orixinados pola “revolución dos servizos” centráronse na xestión “corporativa”, a nivel “global”, onde “a Imaxe ocupa o primeiro plano. (...). A empresa é entendida como un corpo total e dinámico”¹³⁴⁴, subliña Costa.

¹³⁴¹ SHERIN, A. (2009): *Sostenible, un manual de materiales y aplicaciones practicas para los diseñadores gráficos y sus clientes*, Barcelona, Editorial Gustavo Gili, SL, pp. 1-50.

¹³⁴² SHERIN, A.: Op.cit., p. 33.

¹³⁴³ COSTA SOLÀ-SEGALÉS, J.: “Epílogo. El futuro de la comunicación en...”, op. cit., pp. 544-546 e 549.

¹³⁴⁴ Ibídem, p. 549.

Sobre a progresión dos intanxibles como elementos medulares da xestión comunicativa en empresas e institucións, maniféstase Jesús Timoteo Álvarez, que asegura: “Organizacións de calquera tipo, empresas e corporacións, primeiro, entidades sociais despois e administracións e gobernos máis tarde incorporaron os intanxibles e a comunicación á mesa de estratexias, as decisións e a xestión como instrumento ineludible de competitividade e afianzamento no mercado”¹³⁴⁵.

O tema dos intanxibles como factores esenciais no plan de comunicación dunha entidade é explorado polo catedrático Rafael López Lita¹³⁴⁶, que esmiúza que “o fin último” da xestión comunicativa dunha organización é “materializar” os intanxibles, convertelos en realidade, “para reforzar a confianza das empresas, de forma que a reputación se converta no soporte fundamental para o futuro”¹³⁴⁷, determina.

Indagando neste aspecto, Jesús Timoteo Álvarez aborda a engrenaxe dun eido comunicativo estratéxico que cualifica como “Hipersector Rede”, onde “actitudes, comportamentos, valores, decisións, organización, obxectivos, rendibilidade; todos son vectores afectados pola comunicación, as súas estratexias, as súas redes e a súa eficacia”¹³⁴⁸.

Desde o ángulo no que os elementos intocables fisicamente cobran peso na estratexia directiva da comunicación, dispón as súas ideas Ángel Losada Vázquez¹³⁴⁹, que alude ao espazo “emocional”, de “valores compartidos”, no que recentemente discorren “correntes teóricas” e “prácticas profesionais”,

¹³⁴⁵ ÁLVAREZ FERNÁNDEZ, J. T.: *Gestión del poder...*, op. cit., p. 24.

¹³⁴⁶ LÓPEZ LITA, R. (2006): “La gestión de intangibles, consolidación de la comunicación corporativa”, en LÓPEZ LITA, R.; FERNÁNDEZ BELTRÁN, F.; e DURÁN MAÑES, A. (Editores) (2006): *La comunicación corporativa en el ámbito local*, Universitat Jaume I, Castelló de la Plana, p. 47.

¹³⁴⁷ Ibídem, p. 47.

¹³⁴⁸ ÁLVAREZ FERNÁNDEZ, J. T. (2001): “Prólogo”, en PÉREZ GONZÁLEZ, R. A. (Coord.) (2001): *Estrategias de Comunicación*, Barcelona, Ariel Comunicación, p. 13.

¹³⁴⁹ LOSADA VÁZQUEZ, A.: “Dimensión intelectual y emotiva...”, op. cit., p. 292.

que “relacionan a motivación e a súa contribución ao rendemento co valor da dimensión emocional da vida das organizacións”¹³⁵⁰.

En canto á noción do corporate como fundamento da xestión da imaxe corporativa tamén a formula Justo Villafañe, que ao referirse a súas orientacións, considera que “apuntan cara un profesioograma moi ecléctico no que, non obstante, sobresaen dous campos disciplinares básicos: o da comunicación e o da xestión empresarial”¹³⁵¹. Neste marco, Villafañe rubrica que “o coñecemento profundo das claves da comunicación, en todas as súas facetas, e do *management* parecen ser atributos imprescindibles no presente e no futuro inmediato para dirixir estratexicamente a comunicación e a imaxe das grandes compañías”¹³⁵².

Avanzando nos postulados, Joan Costa¹³⁵³ establece unha concepción da comunicación corporativa desde unha óptica “holista”, onde “a comunicación é o sistema nervioso central da empresa”, no que se articulan a cultura interna, a calidade, a imaxe e os servizos, como raíz da que brotará o “espírito corporativo”. De momento, na xestión das empresas, “a asignatura pendente segue a ser a asimilación e posta en acción da ‘comunicoloxía’. Cando se chegue plenamente a este punto (...) poderemos falar propiamente de comunicación corporativa”¹³⁵⁴, apostila o teórico.

Neste rumbo da xestión da comunicación nas organizacións, salientamos unha achega de Jesús Timoteo Álvarez, que sinala que “a estratexia de comunicación en ‘Asuntos Externos’ e en relacións cos Gobernos debe ser unha Estratexia para convivir con ‘inimigos’ e competidores. Esta é a actual situación e unha das máis duras fronteiras de evolución do *Communication Management*”¹³⁵⁵, asegura Timoteo.

¹³⁵⁰ *Ibíd.*, p. 289.

¹³⁵¹ VILLAFANE, J.: *La gestión profesional de...*, op. cit., p. 101.

¹³⁵² *Ibíd.*

¹³⁵³ COSTA, J.: *Comunicación Corporativa y la...*, op. cit., pp. 95, 142, 145-146.

¹³⁵⁴ *Ibíd.*, p. 16.

¹³⁵⁵ ÁLVAREZ FERNÁNDEZ, J. T.: “Los políticos como...”, art. cit., Vol. 2, p. 391.

Subliña Horacio Andrade que “non é posible imaxinar unha organización sen comunicación”¹³⁵⁶. Pero os xestores institucionais teñen que asumir que a xestión da comunicación é unha prioridade do día a día da institución, unha función directiva, estratéxica e global, que ten concibirse profesional e regularmente, para conseguir un sistema de comunicación eficiente, pilar do desenvolvemento e progreso institucional, onde a proliferación dos avances tecnolóxicos xoga un papel relevante potenciando e achandando a tarefa dos informadores das fontes. Estes profesionais teñen na ética a batuta da súa actuación comunicativa baseada nun diálogo interactivo cos públicos, onde os valores intocables, os signos, as representacións simbólicas, emerxen como novos elementos determinantes da imaxe institucional integral, coherente e prestixiada na esfera pública. Neste marco que debuxamos atópanse os desafíos que ten que afrontar a acción comunicativa institucional desde agora en adiante.

¹³⁵⁶ ANDRADE RODRÍGUEZ, H.: Op. cit., p. 11.

CAPÍTULO III

ANÁLISE DA SITUACIÓN DA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL NOS CONCELLOS GALEGOS. SIGNIFICADO, XESTIÓN, VALOR E PROFESIONALIZACIÓN

9. INTRODUCCIÓN

O estudo sobre a conxuntura e o labor dos gabinetes de comunicación nas institucións locais de Galicia consiste nunha investigación que ten como eixe unha enquisa. O traballo de campo foi realizado entre o 2 de novembro de 2010 e o 7 de xaneiro de 2011. A mostra formulouse para analizar de forma directa o significado da actividade comunicativa nos concellos de Galicia, e tamén, co obxectivo de achegarnos ao esbozo dun modelo de comunicación municipal galego, que se aborda no seguinte capítulo da tese. Sobre esta base, observamos a situación, o valor, a xestión e aplicación da acción comunicativa que se desenvolve desde as corporacións municipais na Comunidade autónoma, así como a súa consideración como área funcional profesionalizada.

En Galicia hai 315 concellos, dos cales 94 pertencen á provincia da Coruña; 67 a Lugo; 92 a Ourense; e 62 a Pontevedra. Para acometer esta investigación, a enquisa realizouse en todas as entidades locais, seguindo a orde alfabética, partindo da provincia da Coruña e continuando por Lugo, Ourense e Pontevedra. O total de contestacións obtidas é de 307. As porcentaxes das respostas que ofrece a mostra, catalogadas por provincias, son as seguintes: na Coruña responderon 90 concellos, que representan unha porcentaxe do 95,74%. En Lugo, deron conta do cuestionario o total dos 67 concellos, o que supón un 100%. Polo que se refire a Ourense, contestaron a enquisa o 98,91% das entidades locais, xa que só unha non se manifestou. Finalmente, en Pontevedra, a porcentaxe de respostas das mostra sitúase no 95,16%, ao non dar contestación tres dos concellos enquisados.

Os datos poñen de manifesto o valor da mostra, que coincide co universo, co total dos 315 concellos enquisados e cunhas porcentaxes de resposta que se sitúan ou roldan o 100%, incluíndo o amplo e diverso espectro das

entidades locais. Neste sentido, temos razóns que avalan que os resultados do cuestionario son significativos, tanto a nivel cuantitativo, como cualitativo, xa que a mostra é profunda e variada, tal e como amosan as demostracións que reflicte.

Organización da mostra:

- Ámbito: Comunidade Autónoma de Galicia.
- Universo: 315 concellos ordenados por orde alfabética e clasificados nas catro provincias: A Coruña, Lugo, Ourense e Pontevedra.

Distribución provincial:

A Coruña: 94
Lugo: 67
Ourense: 92
Pontevedra: 62

- Tamaño da mostra: 307 casos.

Distribución provincial:

A Coruña: 90
Lugo: 67
Ourense: 91
Pontevedra: 59

- Técnica: envío de carta personalizada e do cuestionario por correo electrónico a cada titular do conxunto das alcaldías de Galicia. A información recolleuse coas respostas vía correo electrónico, incentivadas con mensaxes e chamadas telefónicas. Procesamento dos datos en táboas estatísticas para obtención de resultados, mediante o programa SPSS. Diagnose analítica e interpretativa dos indicadores. Representación gráfica.
- Nivel de confianza: 97%.
- Marxe de erro: o conxunto da mostra é representativo a nivel da Comunidade autónoma cun erro real de mostraxe do $\pm 1,0\%$ para un nivel de confianza do 97% e $P=Q$.

O erro de mostraxe por provincias para un nivel de confianza do 97% e $P=Q$ é o seguinte:

- . A Coruña: $\pm 2,4\%$
- . Lugo: 0%
- . Ourense: $\pm 1,2\%$
- . Pontevedra: $\pm 3,1\%$

Data do traballo de campo: do 2 de novembro de 2010 ao 7 de xaneiro de 2011.

9.1 Disposición

O cuestionario, enviado a todos os concellos, está organizado en dúas áreas principais. A primeira ideouse para recoller os datos xerais que identifican e caracterizan o concello e a o seu titular, así como a persoa que o responde. Na segunda parte, concrépanse os aspectos relativos á actividade comunicativa da institución local a través do gabinete, partindo da premisa de descarte e razoamento das entidades que non dispoñen deste departamento. Este trazo da enquisa é primordial para a metodoloxía da análise, xa que nos permite establecer una clasificación bipolar entre os concellos que dispoñen de gabinete de comunicación e os que non.

A segunda sección, que abarca desde a pregunta 14 ata a 49, céntrase, pois, nos aspectos especificamente comunicativos, recollidos e examinados na mostra. Os puntos están estruturados para dar conta de diversas cuestións sobre a representación e xestión da comunicación nos concellos galegos.

9.2 Contidos

Primeiramente, os contidos da mostra describen as características dos concellos como entidades territoriais, económicas, políticas e institucionais.

A continuación identifícanse as corporacións municipais que contan con gabinete de comunicación e as que non.

A partir deste punto de inflexión, pormenorízase na orixe, expansión e evolución dos gabinetes de comunicación. De seguido, afróntanse os recursos do departamento, tanto humanos como económicos e técnicos. O seguinte paso refírese á manifestación do gabinete, facendo fincapé na dependencia orgánica e na demarcación da denominación.

A profesionalización ocupa un lugar destacado na sondaxe, mediante a conxugación de factores como posto e o nivel laboral; a formación académica; o salario e o recoñecemento da comunicación institucional.

Despois da personalidade do gabinete, a mostra incide nos soportes e instrumentos para a xestión da comunicación, para pasar a referir a dinámica de funcionamento dos gabinetes. A isto segue a planificación da comunicación de forma estratéxica e global, contemplando tamén a xestión de crise. A tipoloxía da información dos gabinetes institucionais locais e a medición da súa efectividade, xunto coas tendencias de futuro pechan as formulacións da mostra.

Os datos que arroxa a enquisa sobre estas materias foron procesados e avaliados estatisticamente, obtendo as táboas de resultados coas que se realizou a análise, tanto descritiva como de relación de variables. Toda a información derivada da observación redactámola en estruturámola en 11 capítulos, nos que se afonda nos temas de acordo coas teses e argumentos que se evidencian e constatan na mostra.

9.3 A estrutura

- Descrición xeral dos concellos.

Neste primeiro apartado analizamos a distribución e segmentación territorial das entidades locais en Galicia, sinalando a súa demarcación nas catro provincias e incidindo na súa dimensión en canto a poboación, así como nos piares que sustentan a súa produtividade económica. Observamos a representación política nos equipos gobernamentais e nas alcaldías, facendo fincapé na participación das mulleres a nivel de mandatarios. Asemade, detémonos nos trazos que identifican ás persoas que responden o cuestionario, como representantes dos concellos. Estes datos son relevantes para o estudo, de aí que estableza unha estrutura que contempla a descrición das características xerais dos concellos a nivel económico, político, poboacional e territorial, como factores de incidencia na acción comunicativa institucional.

- A presenza do gabinete de comunicación na institución: nacemento e configuración.

Partindo deste título, indicamos cantos concellos dispoñen de gabinete de comunicación e cantos non, recollendo as razóns que se expoñen no caso da súa inexistencia. A continuación, examinamos a xénese e evolución dos gabinetes, para ver como se foron configurando nas entidades locais.

Poñemos de relevo que hai catro condicións que determinan a existencia do gabinete de comunicación na institución local. O primeiro destes factores de incidencia e a magnitude de habitantes do concello, elemento que vai ligado á provincia na que se enmarca, e que tamén enlaza co sector económico no que se asenta a economía municipal. Deste xeito, contemplamos como os municipios con maior densidade de poboación, emprazados nas provincias atlánticas da Coruña e Pontevedra, con núcleos máis urbanos e cunha base económica de servizos e industria amosan na súa engrenaxe institucional gabinetes para xestionar a comunicación. Outro vector que inflúe na instauración dun departamento para a acción

comunicativa reside nos gobernos de coalición. Cando a rexencia do concello depende de alianzas políticas, conséntase unha presenza superior de gabinetes de comunicación.

Outro aspecto que subliñamos é o desenvolvemento ao longo do tempo destas estruturas comunicativas, para evidenciar o seu espallamento e consolidación. Ao contemplar a súa evolución, referimos os motivos que levaron a súa creación e os obstáculos que atopou o seu establecemento, para aludir despois á progresión da súa actividade de xestión de información nas entidades municipais.

- Recursos do gabinete de comunicación: infraestrutura económica, humana e técnica.

Ao sondar os medios dos gabinetes de comunicación detallamos diferentes escalas de partidas orzamentarias que os concellos destinan á actividade comunicativa. Estes datos relacionámoslos cos recursos humanos do departamento, que se revelan subliñando o número de responsables, xunto co equipamento tecnolóxico e as instalacións.

Resulta significativo constatar como o presuposto que o concello inviste en comunicación repercute de forma directa no número de profesionais que desenvolven a actividade comunicativa institucional. Verifícase que o rango de orzamento e a cifra de xornalistas do gabinete de comunicación incrementábase paralelamente.

- Idiosincrasia do gabinete: emprazamento orgánico e delimitación conceptual do posto.

Neste punto abordamos aspectos que simbolizan ao gabinete de comunicación e a súa expresión, tanto dentro da institución, como no seu bosquejo no panorama comunicativo. Rexistramos a súa dependencia na

estrutura orgánica e remarcamos a diversidade de conceptos que existe para denominar a persoa que exerce como responsable do departamento. Constatase a necesidade dun acoutamento terminolóxico en canto ao posto.

- A profesionalización da comunicación: configuración e representación do posto; o salario; a formación; consideración e valoración.

No amplo e destacado capítulo da profesionalización analízanse cuestións relativas á situación laboral dos responsables dos gabinetes, rotulando, por exemplo, a configuración e máis o nivel das prazas que estes ocupan nas entidades locais. Abondamos, pois, na definición das prazas dos xornalistas de fonte. Investigamos si o presuposto do concello incorre no tipo de posto que ocupa o encargado da comunicación, onde hai que resaltar a circunstancia dos postos eventuais.

Atopamos outro trazo que desputa, que o director do gabinete de comunicación permanece no posto, enfrontando os elementos de temporalidade e estabilidade, nunha conxuntura de relación coa permanencia do goberno que dirixe a institución.

Unha peza esencial é o salario bruto do responsable da función de comunicación e a súa vinculación coa praza laboral que atende no concello. Tamén resulta fundamental a cualificación e a formación académica, en xornalismo e específica en comunicación institucional, do profesional que conduce o gabinete, así como o valor que se lle outorga desde a institución, como compoñente definitorio da calidade do servizo.

O alcance da profesionalización da acción comunicativa municipal no recoñecemento e prestixio social da actividade, así como na propia consideración cidadá da institución, coa valoración das súas vantaxes en pro da eficiencia son outros perfiles que se examinan nesta sección.

- Personalidade do gabinete.

Ao referirnos á personalidade do gabinete consideramos, nunha primeira liña, o sexo da persoa responsable, para concretar as porcentaxes de homes e mulleres que se sitúan ao fronte deste departamento nos concellos galegos. Avaliamos así a participación das mulleres nos postos directivos de comunicación nas institucións locais.

En canto á idade, ao valorar esta variable tratamos de dilucidar se os xornalistas das fontes municipais son profesionais que acaban de saír das facultades ou contan cunha bagaxe laboral.

- A xestión comunicativa institucional: instrumentos, soportes e ferramentas.

En relación á dirección comunicacional na institución, inicialmente tratamos de pescudar o nivel de xestión da comunicación interna, dentro dunha formulación estratéxica comunicativa integral. A continuación, centrámonos na outra substancia constitutiva da xestión global, que é a comunicación externa. Descompoñemos os instrumentos da acción comunicativa da institución cara os seus públicos externos, precisando cales son os máis empregados polo gabinete.

Neste labor cara o exterior, esmiuzamos as ferramentas e os soportes técnicos utilizados polos xornalistas de fonte para enviar información e relacionarse cos medios. Neste sentido, inspeccionamos o asentamento dos utensilios tecnolóxicos característicos da sociedade do coñecemento na comunicación institucional local en Galicia, observando a implantación de Internet como técnica e fórmula neste sistema informativo.

- A dimensión funcional.

Neste apartado, diseccionamos o labor que desenvolven os profesionais do gabinetes de comunicación nos concellos. Contemplamos un amplo arco no que se amontoan funcións que cómpre clarificar e delimitar. Estas tarefas van desde a redacción de noticias; as relacións cos medios ou os contidos *web*, ata o protocolo; a fotografía; o asesoramento; e incluso tarefas de deseño ou a contratación de publicidade. Nesta función publicitaria insistimos na necesidade de que se exerza de forma deslindada da faceta informativa, establecéndose en departamentos diferentes. Trátase de técnicas comunicativas que deben combinarse no marco dun plan estratéxico global, pero resulta transcendental que non se mesturen.

Tampouco nos esquecemos do cometido estratéxico, fundamental para divulgación da actividade informativa, pero tamén para enfrontar informacións negativas, ante as que hai que reaccionar con dilixencia para paliar os seus efectos.

Neste enfoque da dinámica de funcionamento, comprobamos que ocupan un lugar hexemónico os fluxos informativos cos xornalistas dos medios, que se erixen como un cometido vital para o gabinete de comunicación.

- Planificación estratéxica global da comunicación. O plan de crise.

Cando formulamos a cuestión planificadora, investigamos se a comunicación nos concellos de Galicia se articula nun plan de comunicación deseñado con antelación dunha forma estratéxica e global, e plasmado nun documento. Asemade, neste arco integrador no que se sistematiza a comunicación, tenteamos a xestión de crises comunicativas e a súa preparación previsora mediante a liñas básicas de actuación recollidas nun manual.

Resaltamos que a función informativa do gabinete sobre a actividade governamental da institución tense que complementar cunha misión programática estratéxica, imprescindible na tarefa reactiva, que se intensifica nos momentos nos que hai que enfrontar e superar dificultades, que se presentan de forma imprevista.

Tratamos de escrutar a visión que se ofrece desde as corporacións locais galegas desta cuestión relativa á planificación integral e estratéxica da comunicación a través dun texto programático. Comprobamos se o máximo mandatario da institución actúa de guía que marca as directrices cara os obxectivos do proxecto, do que deberá ser impulsor, responsable e parte implicada esencial.

- O carácter da información institucional local e a súa avaliación.

Neste epígrafe dedicado á natureza da información da corporación municipal, dilucidamos a tipoloxía e preponderancia da información das fontes locais e comentamos como se avalía a eficacia da súa xestión, manexando as perspectivas cuantitativas e cualitativas.

Clarificamos se as novas que difunde o gabinete institucional son de índole política, governamental, administrativa ou institucional. Se están máis centradas no alcalde ou nos grupos da oposición, ou si se trata de noticias cuxo carácter é máis xeral, sobre servizos ou actos do concello.

Exploramos se a configuración da praza do responsable do gabinete inflúe no tipo de información, que en ningún caso debe ser partidista e sempre desenvolverse desde a premisa do servizo á cidadanía e o benestar colectivo. De aquí, a relevancia dunha valoración cualitativa.

- O futuro e as tendencias.

Ao chegar a este último apartado, recollemos os puntos de vista dos gabinetes das institucións locais sobre como ven a situación actual e o desenvolvemento da actividade comunicativa de fonte nun futuro próximo, incorrendo en cales cren que son a tendencias que emerxen neste ámbito. Anotamos as inquietudes, os convencementos ou as evidencias sobre a conxuntura comunicativa institucional local desde a óptica dos propios profesionais que a exercen, manexando aspectos como a consolidación, a parálise, o avance e a prosperidade.

10. DESCRICIÓN XERAL DOS CONCELLOS

10.1 Distribución de concellos por provincias

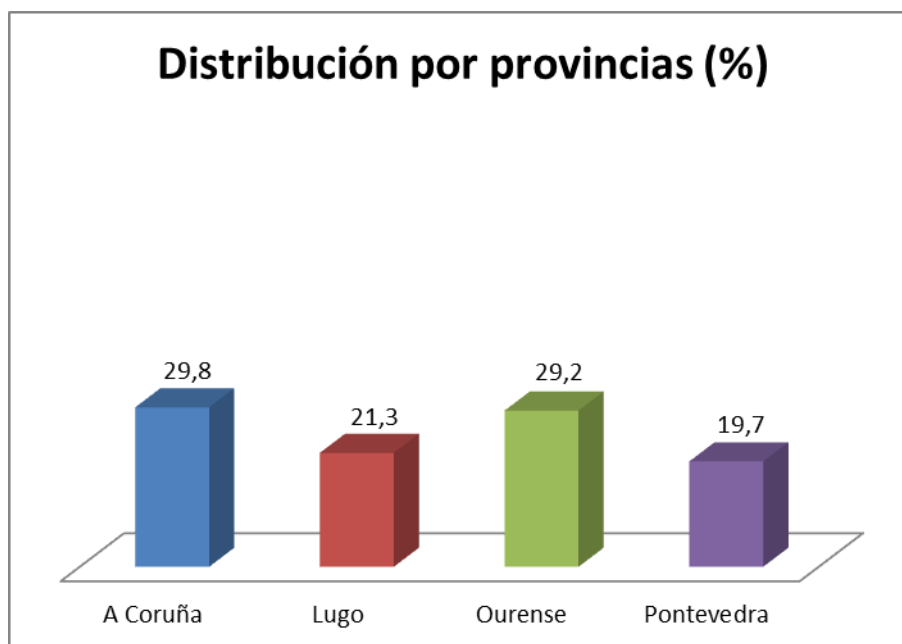
A análise que realizamos abarca a situación comunicativa dos 315 concellos de Galicia clasificados nas catro provincias. Segundo recolle a táboa 1 de distribución de concellos por provincias, temos que 94 municipios se enmarcan na provincia da Coruña; 67 en Lugo; 92 en Ourense; e 62 a Pontevedra. A porcentaxe de máis dun 29% de concellos, correspondente ás provincias de Coruña e Ourense, denota que posúen un territorio máis segmentado a nivel municipal que Lugo e Pontevedra, cuxa porcentaxe en canto a número de concellos sitúase arredor do 20%.

Táboa 1.1. Distribución de concellos por provincias.

	Frecuencia	Porcentaxe	Porcentaxe válida	Porcentaxe acumulada
Válidos A Coruña	94	29,8	29,8	29,8
Lugo	67	21,3	21,3	51,1
Ourense	92	29,2	29,2	80,3
Pontevedra	62	19,7	19,7	100,0
Total	315	100,0	100,0	

Fonte: elaboración propia sobre os datos da enquisa.

Gráfico 1.1.



Fonte: elaboración propia sobre os datos da enquisa.

10.2 Sexo do titular da alcaldía

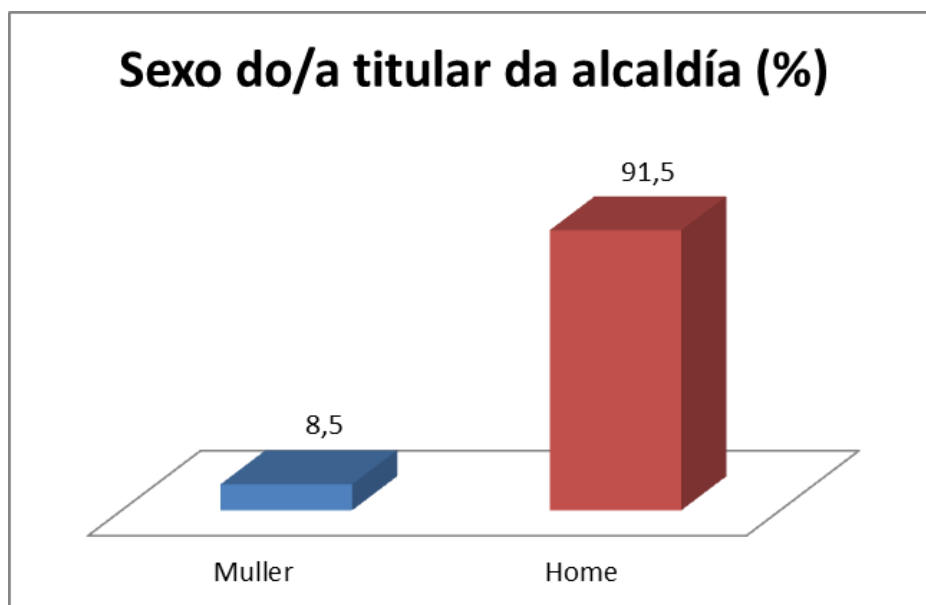
Os resultados da mostra en relación ao sexo dos titulares das alcaldías de Galicia arrojan que máis do 91% dos concellos galegos enquisados están gobernados por homes, fronte aos soamente 8,5% de consistorios presididos por mulleres -segundo os datos extraídos-, o que evidencia a escasa participación das mulleres no nivel xerencial e governamental das institucións locais galegas.

Táboa 1.2. Sexo do/a titular da alcaldía.

		Frecuencia	Porcentaxe	Porcentaxe válida	Porcentaxe acumulada
Válidos	Muller	26	8,3	8,5	8,5
	Home	281	89,2	91,5	100,0
	Total	307	97,5	100,0	
Perdidos	Sistema	8	2,5		
Total		315	100,0		

Fonte: elaboración propia sobre os datos da enquisa.

Gráfico 1.2.



Fonte: elaboración propia sobre os datos da enquisa.

10.3 Grupo político que goberna

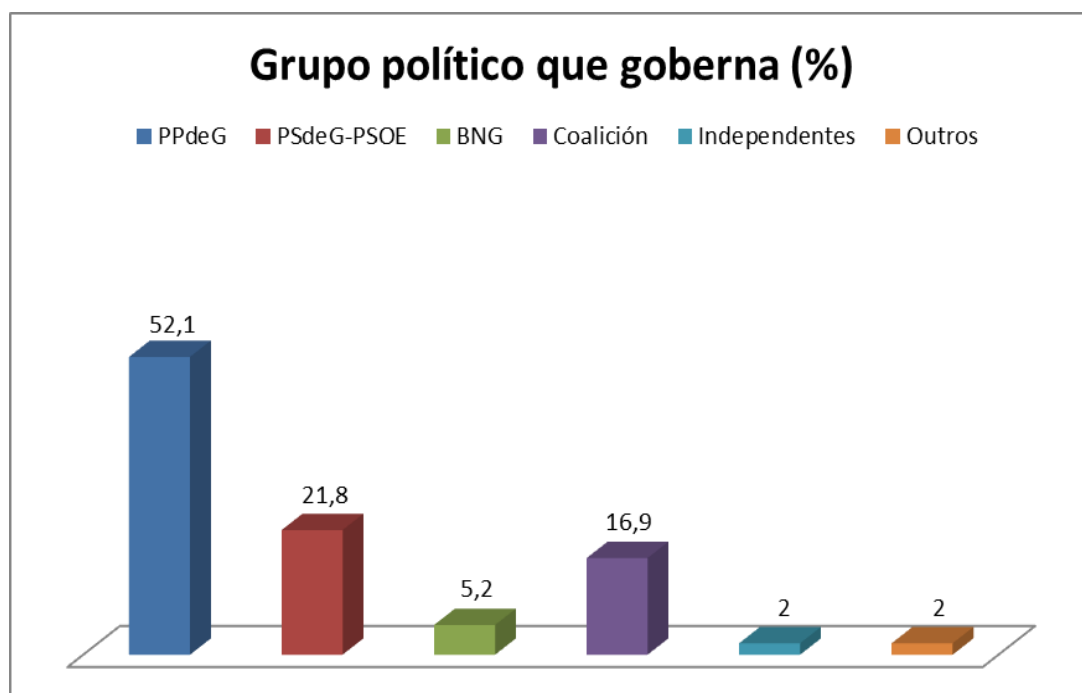
Os datos dos cuestionarios, recollidos a primeiros de xaneiro de 2011, revelan, que nese momento, máis do 52% dos concellos está gobernado polo Partido Popular de Galicia (PPdeG), case o 22% polo Partido dos Socialistas de Galicia (PSdeG-PSOE) e un 5,2% polo Bloque Nacionalista Galego (BNG). Cómpre anotar a cifra do 16,5%, indicativa dos gobernos de coalición, cunha importante representación nos gobernos municipais nesa data.

Táboa 1.3. Grupo político que goberna.

		Frecuencia	Porcentaxe	Porcentaxe válida	Porcentaxe acumulada
Válidos	PPdeG	160	50,8	52,1	73,9
	PSdeG-PSOE	67	21,3	21,8	21,8
	BNG	16	5,1	5,2	79,2
	Coalición	52	16,5	16,9	96,1
	Independentes	6	1,9	2,0	98,0
	Outros	6	1,9	2,0	100,0
	Total	307	97,5	100,0	
Perdidos	Sistema	8	2,5		
Total		315	100,0		

Fonte: elaboración propia sobre os datos da enquisa.

Gráfico 1.3.



Fonte: elaboración propia sobre os datos da enquisa.

10.4 Grupo político do alcalde

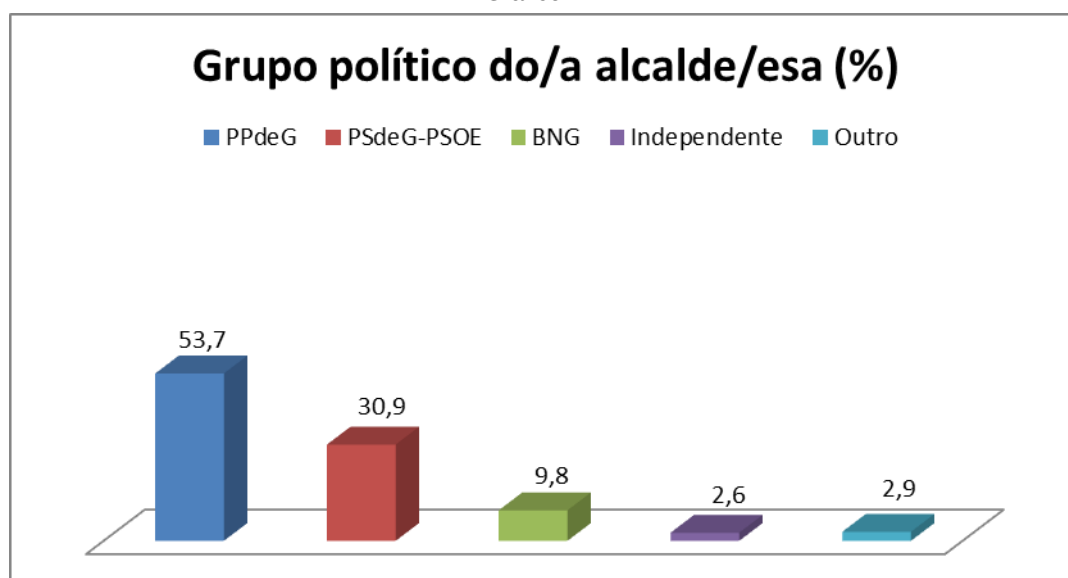
A análise da mostra, con datos de xaneiro de 2011, arroxa que, nese momento, preto do 54% dos alcaldes de Galicia é do PPdeG; un 31% do PSdeG-PSOE, mentres que os do BNG roldan o 10%. Se comparamos a táboa 4 coa 3, observamos que os alcaldes dos concellos galegos enmárcanse nos tres partidos con representación parlamentaria autonómica.

Táboa 1.4. Grupo político do/a alcalde/esa.

		Frecuencia	Porcentaxe	Porcentaxe válida	Porcentaxe acumulada
Válidos	PPdeG	165	52,4	53,7	84,7
	PSdeG-PSOE	95	30,2	30,9	30,9
	BNG	30	9,5	9,8	94,5
	Independente	8	2,5	2,6	97,1
	Outro	9	2,9	2,9	100,0
	Total	307	97,5	100,0	
Perdidos	Sistema	8	2,5		
Total		315	100,0		

Fonte: elaboración propia sobre os datos da enquisa.

Gráfico 1.4.



Fonte: elaboración propia sobre os datos da enquisa.

10.5 Tamaño do concello

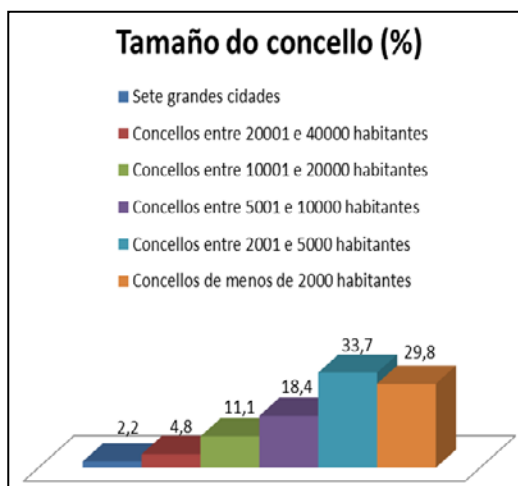
Respecto ao tamaño dos concellos de Galicia recollido na enquisa, os indicadores máis relevantes corresponden a dúas categorías de municipios. Na primeira, agrúpanse os concellos cun número de habitantes entre 2.001 e 5.000. Na segunda, encádranse os concellos con menos de 2000 habitantes. As porcentaxes respectivas son un 33,7% e un 29,8%. Se sumamos estas dúas cifras obtemos que máis do 63% dos concellos de Galicia ten menos de 5.000 habitantes, é dicir, trátase de concellos pouco poboados, con escasa densidade de poboación, e que responden ás características do rural galego. Esta testemuña refórzase co conxunto de concellos entre 5.001 e 10.000 habitantes, que acada unha porcentaxe do 18,4%, o que nos leva a concluír que o 82% dos concellos galegos ten menos de 10.000 habitantes. No rango que abrangue entre 10.001 e 40.000, soamente se sitúa o 16% dos concellos. As sete grandes cidades (A Coruña, Lugo, Ourense, Pontevedra, Vigo, Santiago e Ferrol) representan unicamente o 2,2%.

Táboa 1.5. Tamaño do concello.

		Frecuencia	Porcentaxe	Porcentaxe válida	Porcentaxe acumulada
Válidos	Sete grandes cidades	7	2,2	2,2	2,2
	Concellos entre 20001 e 40000 habitantes	15	4,8	4,8	7,0
	Concellos entre 10001 e 20000 habitantes	35	11,1	11,1	18,1
	Concellos entre 5001 e 10000 habitantes	58	18,4	18,4	36,5
	Concellos entre 2001 e 5000 habitantes	106	33,7	33,7	70,2
	Concellos de menos de 2000 habitantes	94	29,8	29,8	100,0
	Total	315	100,0	100,0	

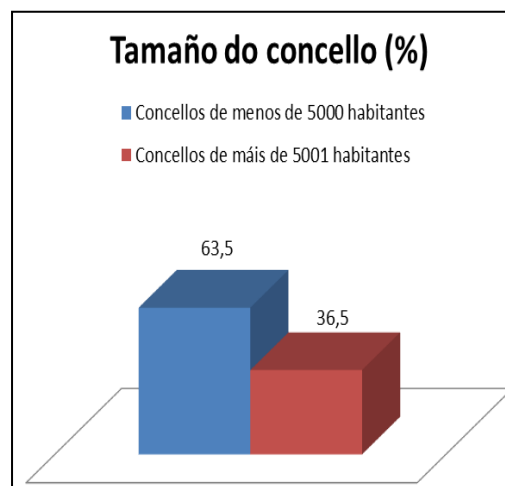
Fonte: elaboración propia sobre os datos da enquisa.

Gráfico 1.5.



Fonte: elaboración propia sobre os datos da enquisa.

Gráfico 1.5.1.



Fonte: elaboración propia sobre os datos da enquisa.

10.6 Base económica

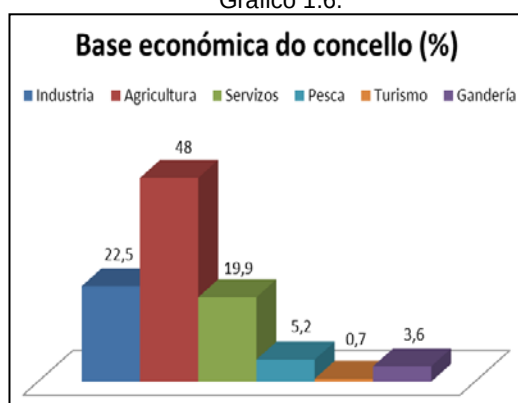
En relación aos piares da economía, maniféstase que o 48% dos concellos de Galicia preguntados a través da sondaxe dedícase fundamentalmente á actividade agrícola. Xuntando esta cantidade coas referidas á pesca e á gandería, constatamos que case o 57% dos concellos galegos basea a súa produtividade no sector primario. Destas comprobacións, deducimos que a base económica ten unha relación directa coa poboación, despregándose un importante mapa de concellos pouco habitados, cunha poboación activa ocupada principalmente na explotación agrícola, gandeira e pesqueira. Sen embargo, neste apartado, hai que salientar a puxanza dos servizos e da industria. Os datos revelan a importancia do sector terciario, representado prioritariamente polo 20% dos concellos galegos. Asemade, arredor dun 23% dos municipios desenvolve unha actividade industrial no sector secundario, que se expande nun importante abano.

Táboa 1.6. Base económica do concello.

		Frecuencia	Porcentaxe	Porcentaxe válida	Porcentaxe acumulada
Válidos	Industria	69	21,9	22,5	22,5
	Agricultura	147	46,7	48,0	70,6
	Servizos	61	19,4	19,9	90,5
	Pesca	16	5,1	5,2	95,8
	Turismo	2	,6	,7	96,4
	Gandería	11	3,5	3,6	100,0
	Total	306	97,1	100,0	
Perdidos	Sistema	9	2,9		
Total		315	100,0		

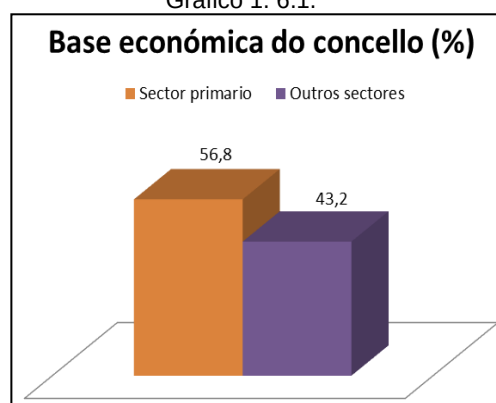
Fonte: elaboración propia sobre os datos da enquisa.

Gráfico 1.6.



Fonte: elaboración propia sobre os datos da enquisa.

Gráfico 1. 6.1.



Fonte: elaboración propia sobre os datos da enquisa.

10.7 Persoa que cobre a enquisa

Sobre a persoa que enche o cuestionario, a frecuencia é equitativa entre mulleres e homes. Despunta que se trata de persoas formadas academicamente como licenciadas e diplomadas, desenvolvendo un posto de traballo no concello a nivel técnico e administrativo, de goberno ou xestión. Atopamos a profesionais cunha preparación que avala o seu coñecemento sobre os trazos e o funcionamento da entidade pública local na que exercen o seu labor. Neste punto, destaca que só un 9,1% das

persoas que responde á enquisa é persoal do departamento ou gabinete de prensa ou comunicación, un indicativo da escasa presenza da actividade comunicativa nas institucións locais galegas.

Táboa 1.7. Sexo da persoa que cobre a enquisa.

		Frecuencia	Porcentaxe	Porcentaxe válida	Porcentaxe acumulada
Válidos	Muller	156	49,5	50,8	50,8
	Home	151	47,9	49,2	100,0
	Total	307	97,5	100,0	
Perdidos	Sistema	8	2,5		
Total		315	100,0		

Fonte: elaboración propia sobre os datos da enquisa.

Táboa 1.7.1. Nivel de estudos da persoa que cobre a enquisa.

		Frecuencia	Porcentaxe	Porcentaxe válida	Porcentaxe acumulada
Válidos	ESO/Graduado Escolar	9	2,9	2,9	2,9
	Bacharelato	51	16,2	16,6	19,5
	Técnico FP grao medio	8	2,5	2,6	22,1
	Técnico FP grao superior	21	6,7	6,8	29,0
	Diplomado/a	73	23,2	23,8	52,8
	Licenciado/a	143	45,4	46,6	99,3
	Doutor/a	2	,6	,7	100,0
	Total	307	97,5	100,0	
Perdidos	Sistema	8	2,5		
Total		315	100,0		

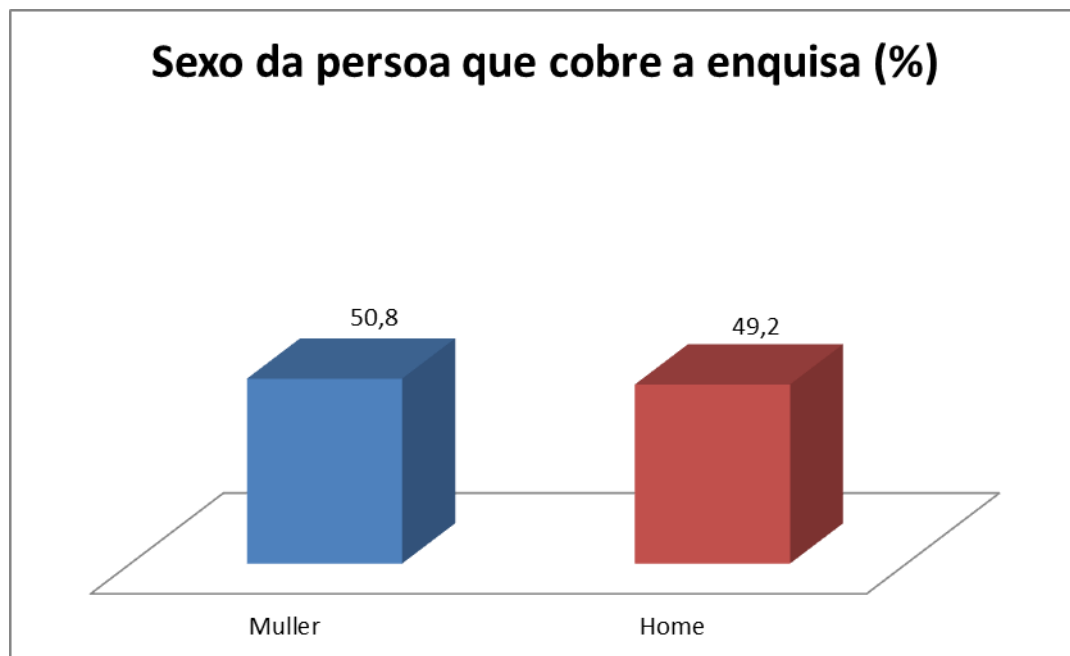
Fonte: elaboración propia sobre os datos da enquisa.

Táboa 1.7.2. Posto da persoa entrevistada.

		Frecuencia	Porcentaxe	Porcentaxe válida	Porcentaxe acumulada
Válidos	Goberno e xestión	79	25,1	25,7	25,7
	Persoal alcaldía	27	8,6	8,8	34,5
	Administrativos	84	26,7	27,4	61,9
	AEDL	54	17,1	17,6	79,5
	Outro persoal do concello	35	11,1	11,4	90,9
	Comunicación ou prensa do concello	28	8,9	9,1	100,0
	Total	307	97,5	100,0	
Perdidos	Sistema	8	2,5		
Total		315	100,0		

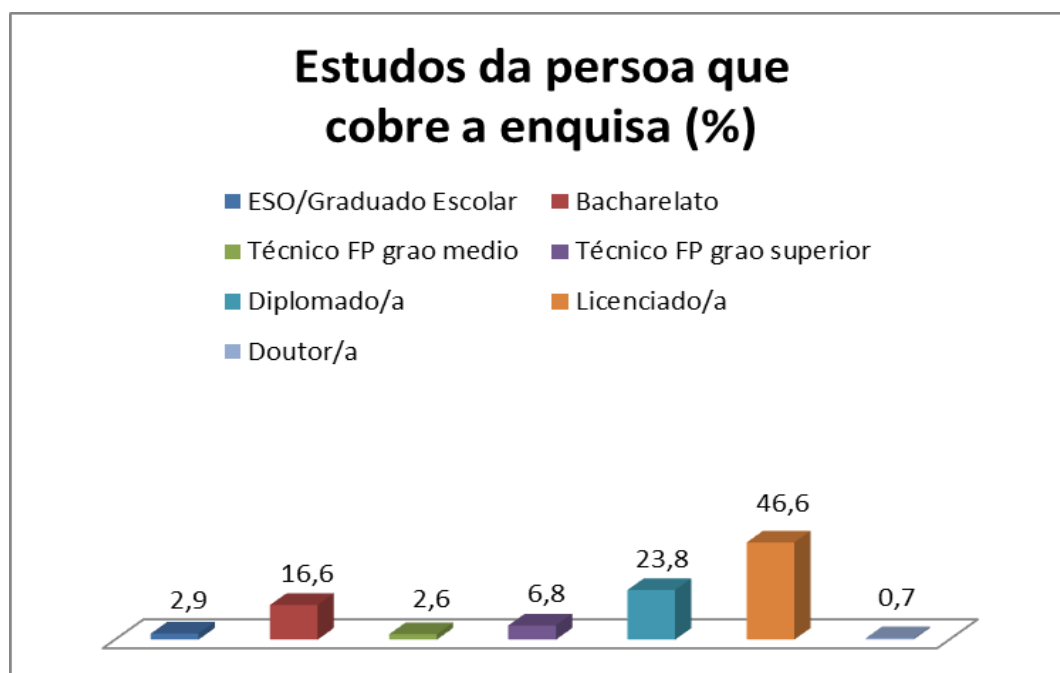
Fonte: elaboración propia sobre os datos da enquisa.

Gráfico 1.7.



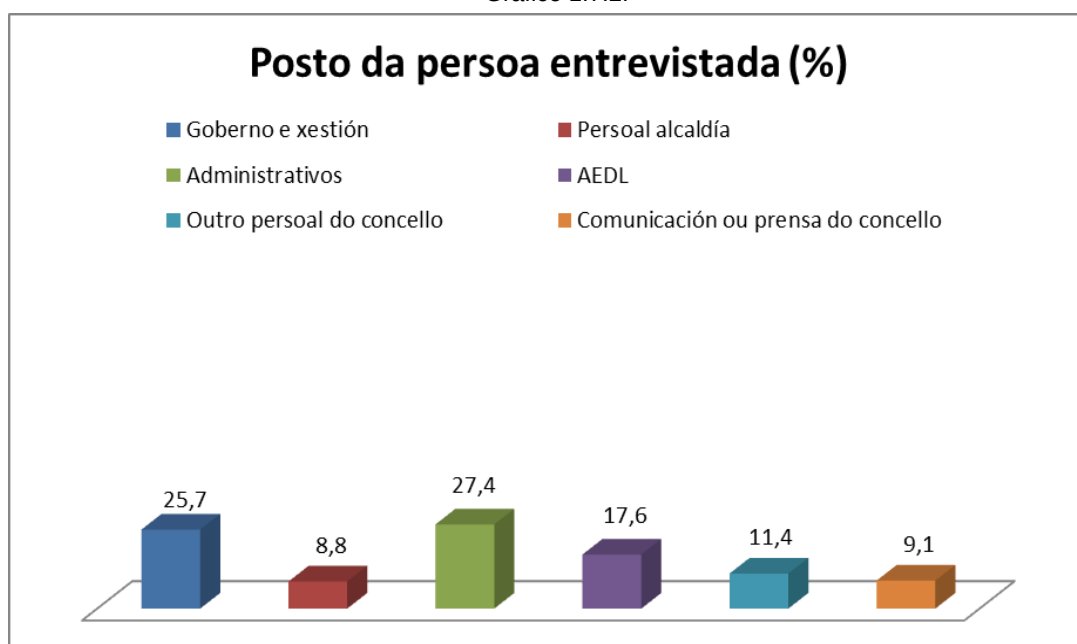
Fonte: elaboración propia sobre os datos da enquisa.

Gráfico 1.7.1.



Fonte: elaboración propia sobre os datos da enquisa.

Gráfico 1.7.2.



Fonte: elaboración propia sobre os datos da enquisa.

11. A PRESENZA DO GABINETE DE COMUNICACIÓN NA INSTITUCIÓN: NACEMENTO E CONFIGURACIÓN

11.1 Departamento ou gabinete de comunicación

Do total de concellos enquisados (os 315), hai 8 que nos responden ao cuestionario: 4 da provincia da Coruña, 1 da provincia de Ourense e 3 da provincia de Pontevedra. O total de respostas é de 307. As contestacións conseguidas informan que 53 concellos de Galicia contan cun gabinete ou departamento para xestionar a comunicación. A cifra representa unha porcentaxe do 17,3%. Os restantes concellos, 254, indican que non posúen gabinete nin departamento de comunicación, simbolizando unha porcentaxe que se sitúa no 82,7%. Confírmase a exigua implantación da actividade comunicativa nos concellos galegos, mediante o establecemento dun gabinete de comunicación. Maioritariamente, as corporacións locais de

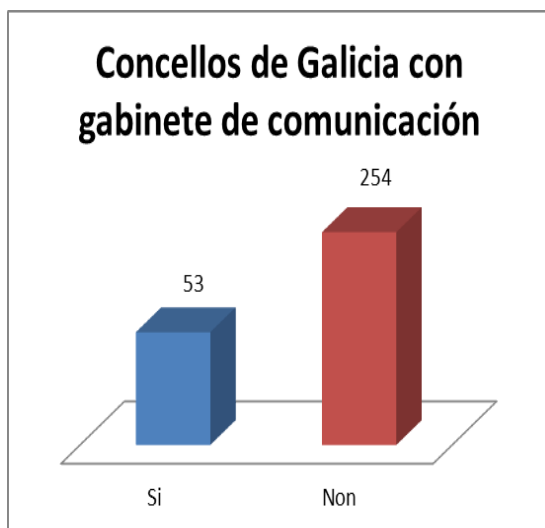
Galicia están desprovistas dunha engrenaxe para xestionar e proxectar a acción comunicativa.

Táboa 2.1. Conta o concello con gabinete de comunicación?

		Frecuencia	Porcentaxe	Porcentaxe válida	Porcentaxe acumulada
Válidos	Si	53	16,8	17,3	17,3
	Non	254	80,6	82,7	100,0
	Total	307	97,5	100,0	
Perdidos	Sistema	8	2,5		
Total		315	100,0		

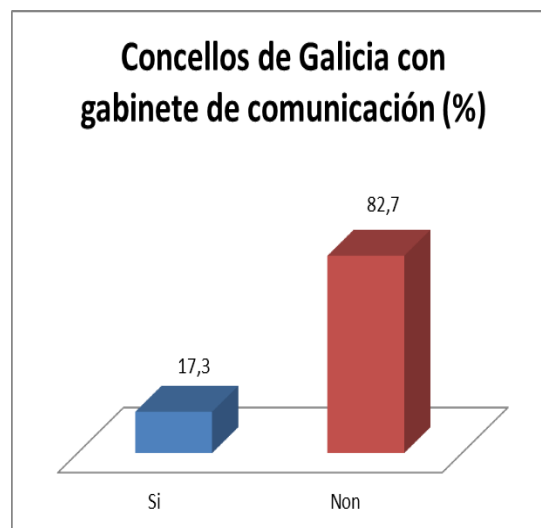
Fonte: elaboración propia sobre os datos da enquisa.

Gráfico 2.1.



Fonte: elaboración propia sobre os datos da enquisa

Gráfico 2.1.1.



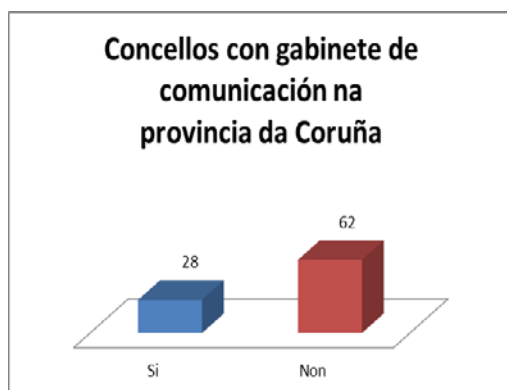
Fonte: elaboración propia sobre os datos da enquisa

Táboa 2.1.2. Continxencia provincia do concello/gabinete de comunicación.

			Conta con gabinete de comunicación?		Total
			Si	Non	
Provincia do concello	A Coruña	Reconto	28	62	90
		% de Provincia do concello	31,1%	68,9%	100,0%
		Residuos corrixidos	4,1	-4,1	
	Lugo	Reconto	5	62	67
		% de Provincia do concello	7,5%	92,5%	100,0%
		Residuos corrixidos	-2,4	2,4	
	Ourense	Reconto	4	87	91
		% de Provincia do concello	4,4%	95,6%	100,0%
		Residuos corrixidos	-3,9	3,9	
	Pontevedra	Reconto	16	43	59
		% de Provincia do concello	27,1%	72,9%	100,0%
		Residuos corrixidos	2,2	-2,2	
	Total	Reconto	53	254	307
		% de Provincia do concello	17,3%	82,7%	100,0%
		Residuos corrixidos			

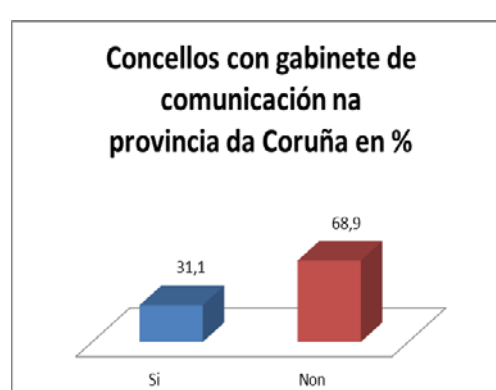
Fonte: elaboración propia sobre os datos da enquisa.

Gráfico 2.1.2.



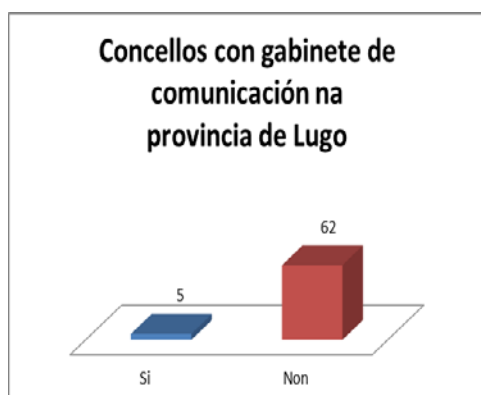
Fonte: elaboración propia sobre os datos da enquisa

Gráfico 2.1.3.



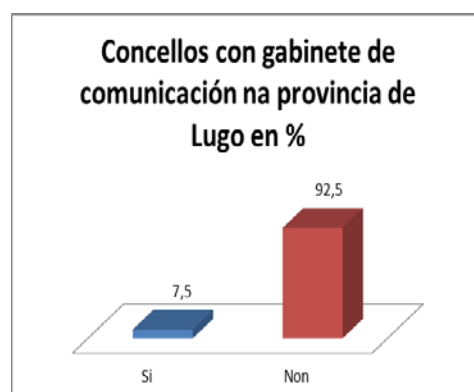
Fonte: elaboración propia sobre os datos da enquisa

Gráfico 2.1.4.



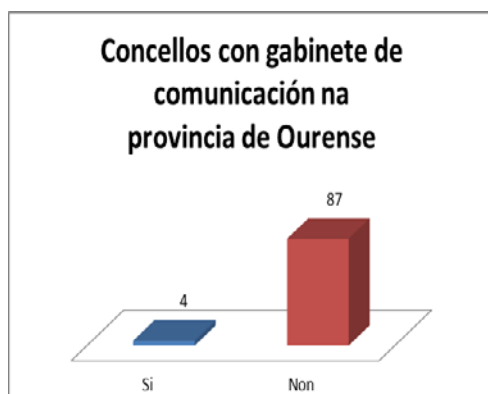
Fonte: elaboración propia sobre os datos da enquisa.

Gráfico 2.1.5



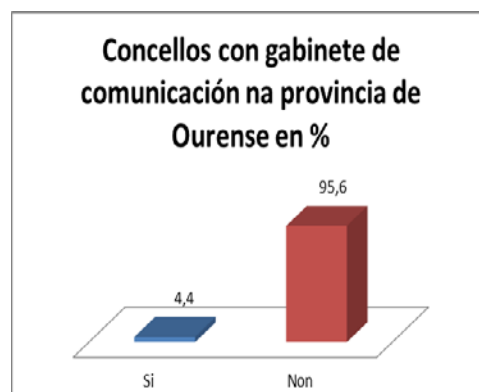
Fonte: elaboración propia sobre os datos da enquisa.

Gráfico 2.1.6.



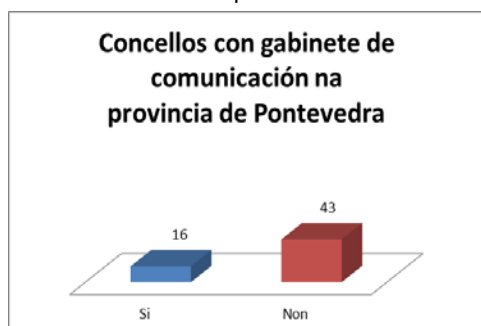
Fonte: elaboración propia sobre os datos da enquisa.

Gráfico 2.1.7.



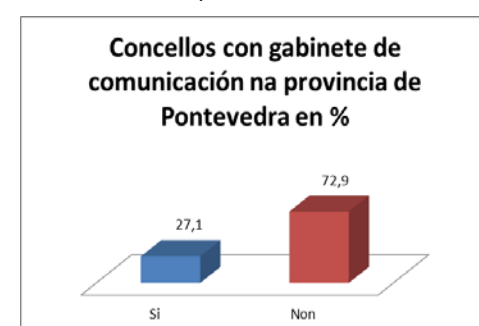
Fonte: elaboración propia sobre os datos da enquisa.

Gráfico 2.1.8. Concellos con gabinete de comunicación na provincia de Pontevedra.



Fonte: elaboración propia sobre os datos da enquisa.

Gráfico 2.1.9. Concellos con gabinete de comunicación na provincia de Pontevedra en %.



Fonte: elaboración propia sobre os datos da enquisa.

11.2 Razóns sobre a inexistencia do gabinete de comunicación

A ausencia do gabinete de comunicación nas entidades locais non está motivada pola falla de valoración da función comunicativa de fonte, xa que ao examinar os datos vemos que só un 6,7% dos concellos responde que non se considera relevante ese labor xornalístico institucional. Nas razóns que sinalan desde os concellos sobre a non existencia dun gabinete de comunicación na entidade, destaca de forma pletórica un motivo, que se trata de concellos pequenos, que non contan con recursos económicos no seu orzamento para actividade de comunicación. Este argumento é remarcado polo 91,7% dos concellos. Como consecuencia deste razoamento, en segundo lugar, percíbese, que ao non existir gabinete, ocúpase da tarefa comunicativa o alcalde, un concelleiro ou un traballador do concello, unha opción á que recorre o 90,6% dos concellos, fronte a un reducido 4,7% que se vale dunha empresa de comunicación externa.

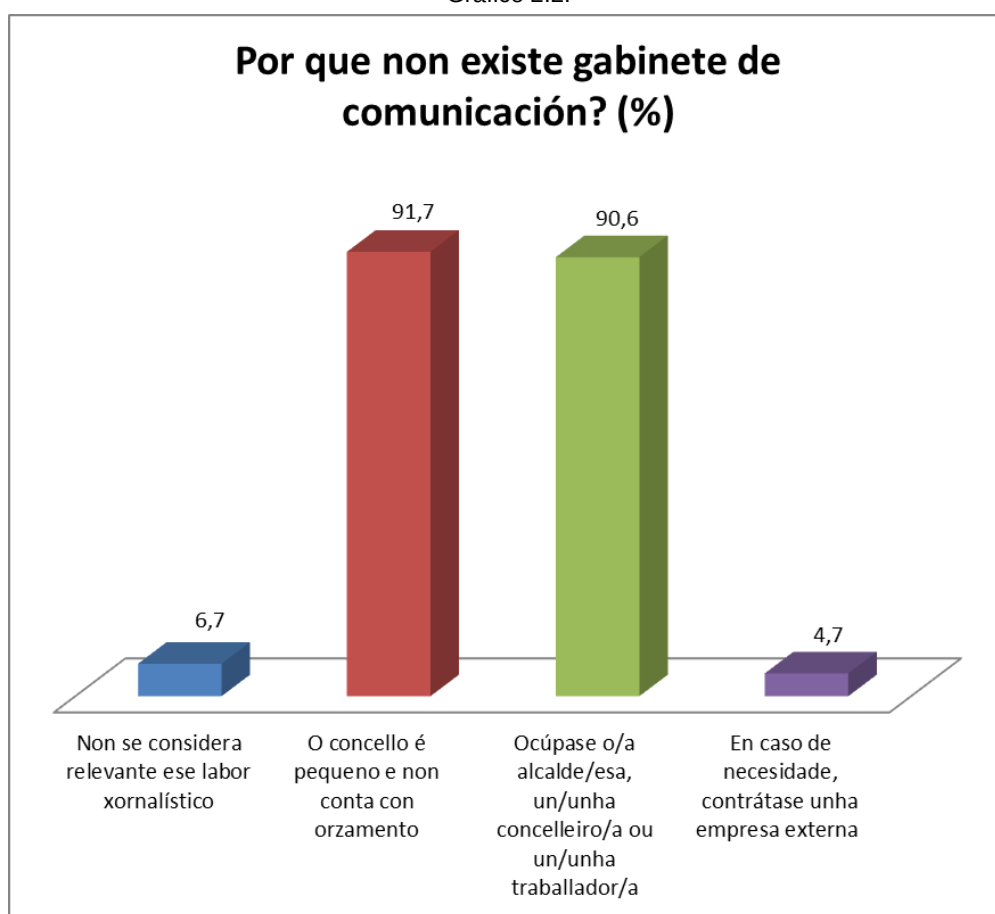
No referente aos motivos de ter ou non gabinete de comunicación nun concello, os resultados da mostra manifestan que se ve a necesidade de contar cun departamento para a xestión comunicativa da actividade da institución local, pero a escaseza de recursos económicos frea o impulso para configurar a nivel profesional un gabinete de comunicación nas entidades locais. Isto repercute en que a función comunicativa sexa asumida por traballadores da institución e incluso polos propios alcaldes, o que non deixa de ser un obstáculo para o desenvolvemento profesional da comunicación de fonte nos concellos.

Sobre a cuestión, por que non existe gabinete de comunicación?, a distribución de porcentaxes é a seguinte:

- Non se considera relevante ese labor xornalístico: 6,7%.
- O concello é pequeno e non conta con orzamento: 91,7%.
- Ocúpase o/a alcalde/esa, un/unha concelleiro/a ou un/unha traballador/a: 90,6%.
- En caso de necesidade, contrátase unha empresa externa: 4,7%.

Fonte: elaboración propia sobre os datos da enquisa.

Gráfico 2.2.



Fonte: elaboración propia sobre os datos da enquisa.

11.3 Comezo dos gabinetes de comunicación

Ao examinar a orixe da comunicación institucional nos concellos de Galicia, contemplamos que, desde o ano 1979 (primeiras eleccións municipais democráticas) ata 1995, as cifras marcan o seu nacemento, pero

con indicadores pouco significativos, configurándose unha actividade informativa unicamente en tres corporacións locais. Onde primeiro aparece é no Concello de Ferrol, a través da figura do cronista municipal, creada no intervalo que vai desde 1979 ata 1985. O Concello de Oleiros é o segundo que establece un departamento encargado da comunicación coa cidadanía, que data do tempo comprendido entre 1985 e 1990. En terceiro lugar, atópase o Concello de Santiago de Compostela, que creou un gabinete comunicativo entre os anos 1990 e 1995.

A información extraída serve para situar nesta época de desenvolvemento democrático, ao longo dos 80, así como nos inicios dos 90, o xerme ou xénese dos gabinetes de comunicación institucionais locais. Os datos poñen de relevo que é no período que vai desde 1996-2001 cando acontece o despregue da acción comunicativa nos concellos galegos a través dos gabinetes de comunicación. Neste tempo, prodúcese un transcendental salto cuantitativo, que sitúa a porcentaxe de gabinetes de comunicación institucionais locais nun 25%.

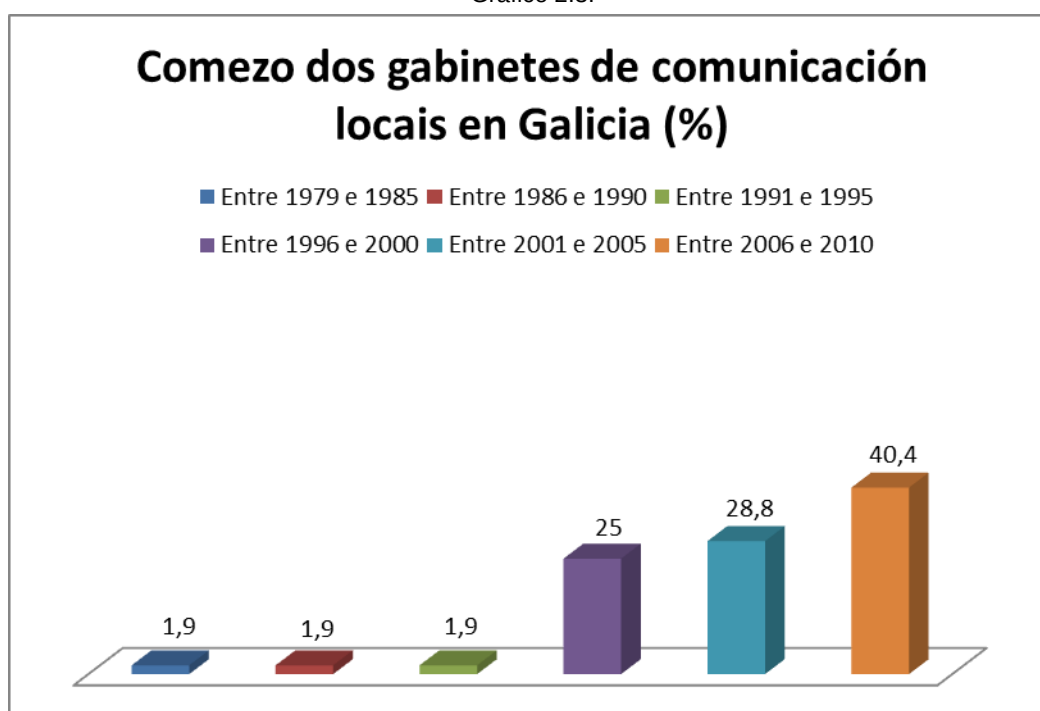
O avance continúa na etapa seguinte, que comprende desde 2001 ata 2005, na que se observa un fornecemento progresivo, xa que cada vez máis concellos de Galicia implantan un gabinete para centralizar a actividade comunicativa, situándose en case un 29% o número de departamentos que inicia a súa traxectoria nestes anos. Sen embargo, será desde 2006 a 2010 cando se desencadea unha maior expansión e a verdadeira consolidación dos gabinetes de comunicación nos consistorios de Galicia, posto que un 40,4% das entidades sinala esta secuencia como marco do nacemento destas estruturas comunicativas, para dar conta á cidadanía do labor da entidade pública local.

Táboa 2.3. Comezo dos gabinetes de comunicación locais en Galicia.

		Frecuencia	Porcentaxe	Porcentaxe válida	Porcentaxe acumulada
Válidos	Entre 1979 e 1985	1	,3	1,9	1,9
	Entre 1986 e 1990	1	,3	1,9	3,8
	Entre 1991 e 1995	1	,3	1,9	5,8
	Entre 1996 e 2000	13	4,1	25,0	30,8
	Entre 2001 e 2005	15	4,8	28,8	59,6
	Entre 2006 e 2010	21	6,7	40,4	100,0
	Total	52	16,5	100,0	
Perdidos	Sistema	263	83,5		
Total		315	100,0		

Fonte: elaboración propia sobre os datos da enquisa.

Gráfico 2.3.



Fonte: elaboración propia sobre os datos da enquisa.

11.4 Razóns que motivaron a implantación do gabinete de comunicación

Enlazando coa idea anterior, constatamos como a razón fundamental que impulsou a creación e avance dos gabinetes de comunicación nos concellos de Galicia é a divulgación na esfera social das actividades que realizan e os servizos que prestan, co obxectivo de que sexan coñecidos polos seus públicos. Un 68,6% dos concellos con gabinete responde que este é o

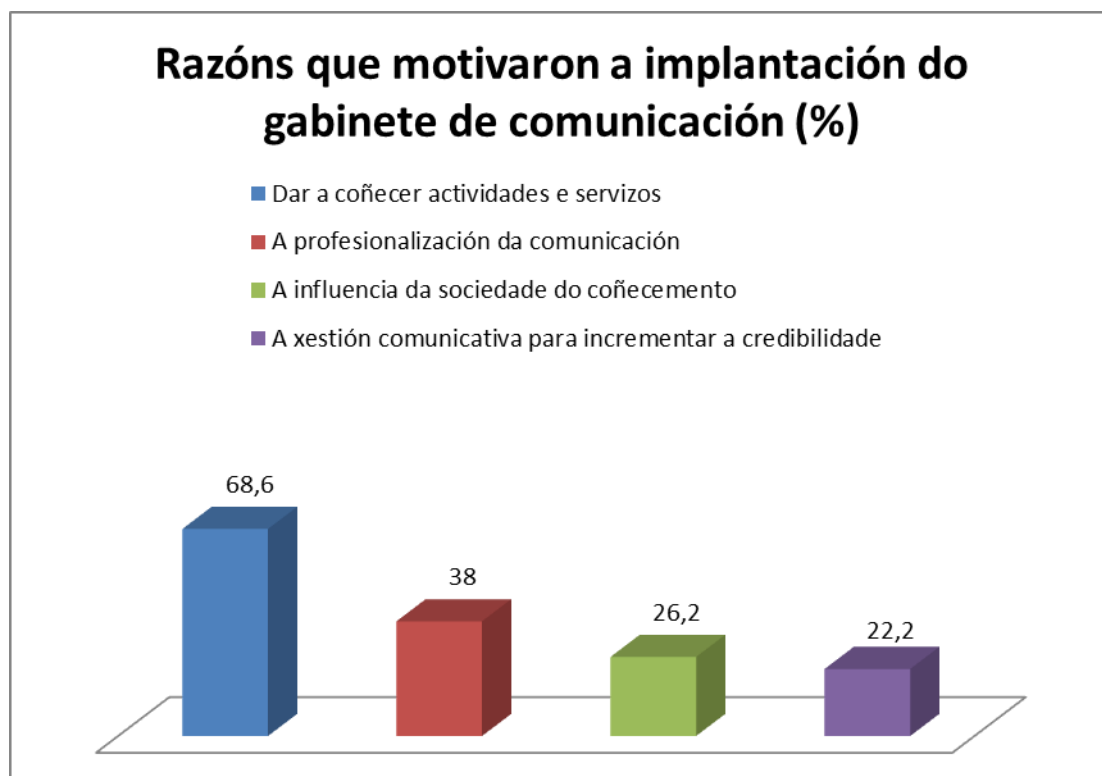
motivo principal que suscitou o establecemento destes departamentos na institución. En segundo termo, cun distanciado 38%, atopamos a profesionalización da comunicación, en aras da calidade e a eficacia. No terceiro e no cuarto lugar, temos a influencia da sociedade do coñecemento e a xestión comunicativa para incrementar a credibilidade, que son marcadas como máxima puntuación por un 26,2% e por un 22,2% dos concellos.

A media estatística sobre 4, máxima puntuación determinada en relación aos motivos da implantación dos gabinetes municipais, avala o seguinte índice:

1. Dar a coñecer actividades e servizos: 3,49%.
2. A profesionalización da comunicación: 3,05%.
3. A influencia da sociedade do coñecemento: 2,90%.
4. A xestión comunicativa para incrementar a credibilidade: 2,39%.

Fonte: elaboración propia sobre os datos da enquisa.

Gráfico 2.4.



Fonte: elaboración propia sobre os datos da enquisa.

11.5 Obstáculos para a creación do gabinete de comunicación

En referencia aos obstáculos cos que se atoparon para asentar ou desenvolver un gabinete de comunicación na institución, a resposta sobresaínte é a limitación de orzamento. O 73% dos concellos subliña de forma predominante que a falla de recursos económicos da entidade é o inconveniente principal para a creación e configuración dun gabinete de comunicación no consistorio. A incidencia do resto das variables é moito menor, como se observa na clasificación dos cálculos que detallamos. Nesta ordenación, cotéxase que poucos concellos rotulan a escaseza de profesionais preparados; o escaso interese dos medios de comunicación pola información municipal; a insuficiente valoración da función comunicativa por parte do propio concello ou outros impedimentos como problemas que obstrúen ou poñen freo á instauración dun gabinete de comunicación para canalizar toda a actividade informativa da institución.

Clasificación:

- Limitación de orzamento: 73,1%.
- Insuficiente valoración da comunicación nos concellos: 21,2%.
- Escaso interese dos medios pola información municipal: 13,5%.
- Escaseza de profesionais con cualificación: 13,5%.
- Outro: 7,7%

Fonte: elaboración propia sobre os datos da enquisa.

Gráfico 2.5.



Fonte: elaboración propia sobre os datos da enquisa.

11.6 Desenvolvemento da actividade comunicativa desde a súa implantación ata actualidade

O 89% dos concellos enquisados sinala que, desde que se creou o gabinete, a actividade comunicativa desenvolveuse de forma continuada, o que demostra o afianzamento progresivo desta modalidade comunicativa nas corporacións locais de Galicia, que se materializa de forma constante, con continuidade no tempo, o que denota a estabilidade e a consolidación dos departamentos de comunicación nas institucións municipais galegas. En

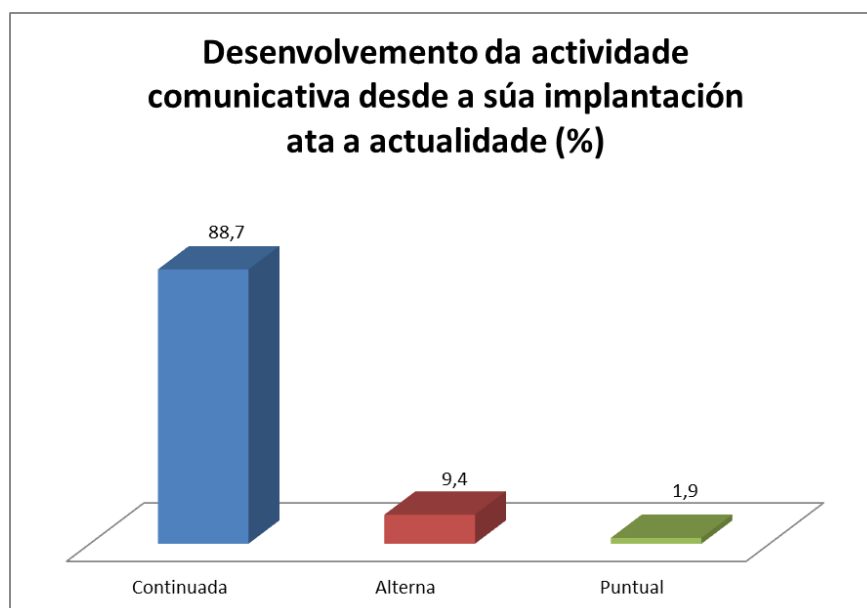
resumo, a evolución dos gabinetes de comunicación nas entidades locais galegas foi gradual. Foron avanzando de forma crecente ata a súa consolidación.

Táboa 2.6. Desenvolvemento da acción comunicativa desde a súa implantación ata a actualidade.

		Frecuencia	Porcentaxe	Porcentaxe válida	Porcentaxe acumulada
Válidos	Continuada	47	14,9	88,7	88,7
	Alterna	5	1,6	9,4	98,1
	Puntual	1	,3	1,9	100,0
	Total	53	16,8	100,0	
Perdidos	Sistema	262	83,2		
Total		315	100,0		

Fonte: elaboración propia sobre os datos da enquisa.

Gráfico 2.6.



Fonte: elaboración propia sobre os datos da enquisa.

11.7 Relación entre o número de habitantes do concello e o gabinete de comunicación

Nesta primeira táboa relacionamos o número de habitantes do concello coa presenza de gabinete de comunicación. Os resultados poñen de manifesto que os concellos das 7 grandes cidades de Galicia (A Coruña, Santiago de Compostela, Lugo, Ourense, Pontevedra, Vigo e Ferrol) contan todos cun departamento de comunicación institucional.

Con respecto aos concellos entre 20001 e 40000 habitantes, dispoñen de gabinete de comunicación o 78,6%, fronte ao 21,4 de consistorios que non o teñen.

Sobre os concellos entre 10001 e 20000 habitantes, o 46,9% ten gabinete de comunicación, non chegan ao 50%, polo tanto temos unha cifra inferior aos que din que non o teñen, que se sitúan no 53,1% de corporacións municipais.

En relación aos municipios entre 5001 e 10000 habitantes, o dato das entidades que non teñen gabinete de comunicación aumenta de forma considerable, acadando o 74,1%. Nesta franxa, atopamos lonxe os consistorios que dispoñen de gabinete de comunicación, cun 25,9%.

A medida que nos referimos a municipios con menor poboación, o número de gabinetes de comunicación nas institucións locais tamén descende. Desta forma, nos concellos entre 2001 e 5000 habitantes, os datos afirmativos son só dun 5,7%, a moita distancia do 94,3% de consistorios que carecen deste departamento neste grupo.

Ao pasar ao conxunto de concellos con menos de 2000 habitantes, as cifras son rotundas, xa que ningunha destas corporacións locais ten gabinete de comunicación.

As probas de Chi-cadrado de Pearson¹³⁵⁷ -cunha puntuación de ,000-, son significativas e demostran a asociación entre as dúas variables, cunha relación case lineal, xa que mentres unha aumenta, tamén medra a outra. Expresado á inversa, mentres unha diminúe tamén o fai a outra. Así, amosan que o tamaño do concello en base ao número de habitantes é unha das variables que máis inflúe na presenza do gabinete na institución.

A conclusión que sacamos é que os gabinetes de comunicación están presentes nos concellos das 7 grandes cidades galegas e nas vilas de maior poboación, que se corresponden cos termos municipais cun número de habitantes comprendido entre os 20001 e os 40000.

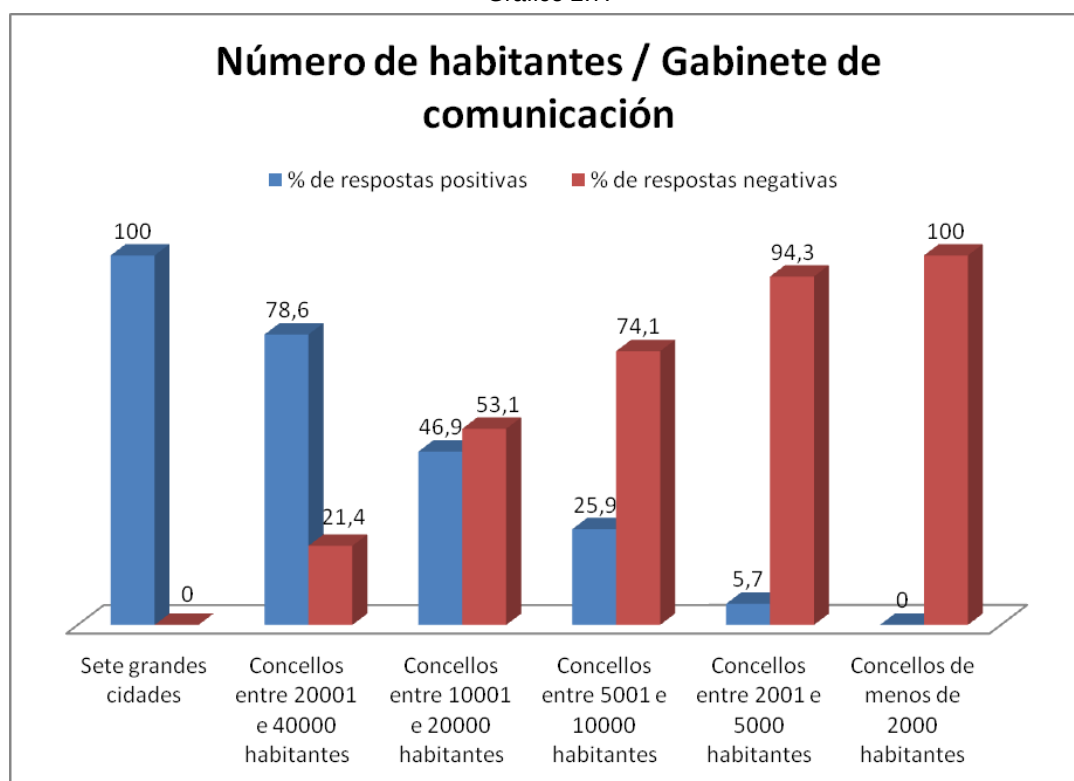
Táboa 2.7. Continxencia número de habitantes/gabinete de comunicación.

		Conta con gabinete de comunicación?			
		Si	Non	Total	
Número de habitantes	Sete grandes cidades	Reconto	7	0	7
		% de Número de habitantes	100,0%	,0%	100,0%
		Residuos corrixidos	5,9	-5,9	
	Concellos entre 20001 e 40000 habitantes	Reconto	11	3	14
		% de Número de habitantes	78,6%	21,4%	100,0%
		Residuos corrixidos	6,2	-6,2	
	Concellos entre 10001 e 20000 habitantes	Reconto	15	17	32
		% de Número de habitantes	46,9%	53,1%	100,0%
		Residuos corrixidos	4,7	-4,7	
	Concellos entre 5001 e 10000 habitantes	Reconto	14	40	54
		% de Número de habitantes	25,9%	74,1%	100,0%
		Residuos corrixidos	1,9	-1,9	
	Concellos entre 2001 e 5000 habitantes	Reconto	6	100	106
		% de Número de habitantes	5,7%	94,3%	100,0%
		Residuos corrixidos	-3,9	3,9	
	Concellos de menos de 2000 habitantes	Reconto	0	94	94
		% de Número de habitantes	,0%	100,0%	100,0%
		Residuos corrixidos	-5,3	5,3	
Total		Reconto	53	254	307
		% de Número de habitantes	17,3%	82,7%	100,0%

Fonte: elaboración propia sobre os datos da enquisa.

¹³⁵⁷ As probas de Chi-cadrado de Pearson das táboas estatísticas son relevantes cando indican un valor inferior a 0,05.

Gráfico 2.7.



Fonte: elaboración propia sobre os datos da enquisa.

11.8 Relación entre a base económica do concello e o gabinete de comunicación

Ao relacionar a base económica dos municipios coa configuración dun gabinete de comunicación nas institucións públicas locais, observamos que os concellos galegos cunha economía baseada no sector secundario e terciario (no turismo, nos servizos e na industria) xestionan a comunicación institucional, mediante a acción dun gabinete. Seguindo a orde dos segmentos produtivos mencionados, as porcentaxes de departamentos comunicativos son: dun 50% nos os concellos cunha economía que xira arredor do turismo; dun 36,1% nos municipios cuxa actividade produtiva se centra nos servizos; e dun 26,1 % nas localidades onde a economía ten como piar a industria.

Outro trazo ben diferente amosan os concellos cunha economía onde predomina os sector primario (pesca, agricultura e gandería). Nestes casos,

a acción comunicativa institucional local acada valores mínimos e incluso chega a ser inexistente, como se comproba no indicador de gandería. Xuntando as cifras positivas de agricultura (6,8%) e de pesca (12,5%), o resultado é que soamente o 19,3% dos municipios cunha base económica que xira en torno ao sector primario dispón nas súas corporacións locais dun departamento de comunicación. Xeralmente, en Galicia, os concellos agrícolas, gandeiros e pesqueiros (sector primario) non dispoñen dun departamento que desenvolva a actividade comunicativa.

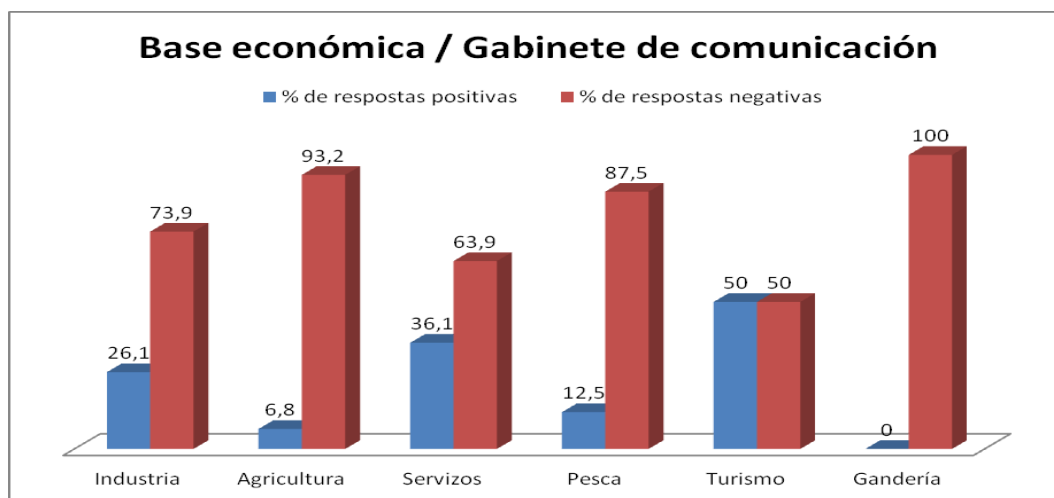
As probas de Chi-cadrado (valor de ,000) reforzan as conclusións extraídas, subliñando a relación clara entre os dous parámetros. O dato reflicte a influencia determinante da base económica do municipio na configuración dun gabinete de comunicación no concello.

Táboa 2.8. Continxencia base económica do concello/gabinete de comunicación.

			Conta con gabinete de comunicación?		
			Si	Non	Total
Base económica concello	Industria	Reconto	18	51	69
		% de Base económica concello	26,1%	73,9%	100,0%
		Residuos corrixidos	2,2	-2,2	
	Agricultura	Reconto	10	137	147
		% de Base económica concello	6,8%	93,2%	100,0%
		Residuos corrixidos	-4,7	4,7	
	Servizos	Reconto	22	39	61
		% de Base económica concello	36,1%	63,9%	100,0%
		Residuos corrixidos	4,3	-4,3	
	Pesca	Reconto	2	14	16
		% de Base económica concello	12,5%	87,5%	100,0%
		Residuos corrixidos	-,5	,5	
	Turismo	Reconto	1	1	2
		% de Base económica concello	50,0%	50,0%	100,0%
		Residuos corrixidos	1,2	-1,2	
	Gandería	Reconto	0	11	11
		% de Base económica concello	,0%	100,0%	100,0%
		Residuos corrixidos	-1,5	1,5	
Total		Reconto	53	253	306
		% de Base económica concello	17,3%	82,7%	100,0%

Fonte: elaboración propia sobre os datos da enquisa.

Gráfico 2.8.



Fonte: elaboración propia sobre os datos da enquisa.

11.9 Relación entre o grupo político que goberna e o gabinete de comunicación

Cando analizamos os resultados da mostra para constatar si a existencia de gabinete de comunicación no concello ten que ver co grupo político que goberna, comprobamos que os gobernos de coalición arrojan un repertorio maior de departamentos dedicados á xestión da comunicación institucional local, cunha porcentaxe que acada o 36,5%.

En segundo lugar, atopamos a porcentaxe do 33,3%, correspondente a outros partidos políticos, non tan tradicionais e cunha circunscrición máis local ou autonómica, que estatal. Aquí, cómpre salientar que cando estes partidos dirixen as corporacións locais, estas contan cun número superior de gabinetes de comunicación.

Destacan tamén os datos sobre os gobernos municipais do Bloque Nacionalista Galego (BNG), cunha notable xestión da comunicación local mediante un departamento propio, cunha cifra porcentual do 25%.

Sen embargo, cando se trata dos partidos máis habituais nos gobernos locais, como o Partido Popular de Galicia (PPdeG) e o Partido dos Socialistas de Galicia (PSdeG-PSOE), os gabinetes de comunicación contan cunha exigua implantación nos concellos de Galicia, cuns valores que se sitúan no 11,9% e no 13,4%, respectivamente.

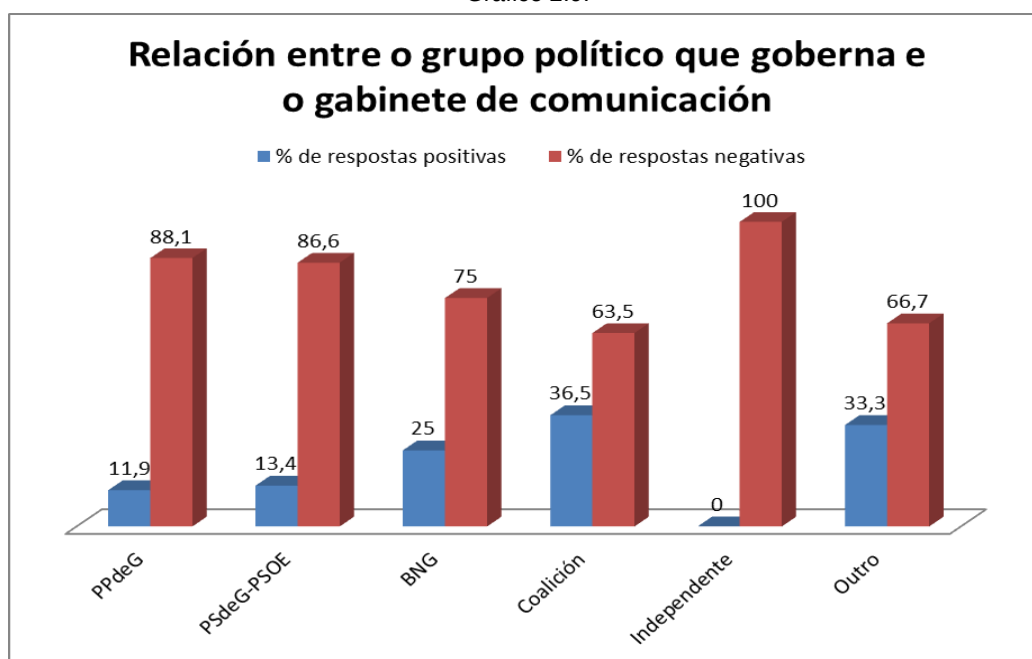
A proba de Chi-cadrado de Pearson, que indica un ,001, é relevante para amosar a vinculación estreita entre o partido político gobernante e o departamento de comunicación. O grupo de goberno ten un peso decisivo na instauración dun gabinete de comunicación no concello.

Táboa 2.9. Continxencia grupo político que goberna/gabinete de comunicación.

			Conta con gabinete de comunicación?		
			Si	Non	Total
Grupo político que goberna	PPdeG	Reconto	19	141	160
		% de Grupo político que goberna	11,9%	88,1%	100,0%
		Residuos corrixidos	-2,6	2,6	
	PSdeG-PSOE	Reconto	9	58	67
		% de Grupo político que goberna	13,4%	86,6%	100,0%
		Residuos corrixidos	-,9	,9	
	BNG	Reconto	4	12	16
		% de Grupo político que goberna	25,0%	75,0%	100,0%
		Residuos corrixidos	,8	-,8	
	Coalición	Reconto	19	33	52
		% de Grupo político que goberna	36,5%	63,5%	100,0%
		Residuos corrixidos	4,0	-4,0	
	Independente	Reconto	0	6	6
		% de Grupo político que goberna	,0%	100,0%	100,0%
		Residuos corrixidos	-1,1	1,1	
	Outro	Reconto	2	4	6
		% de Grupo político que goberna	33,3%	66,7%	100,0%
		Residuos corrixidos	1,1	-1,1	
Total		Reconto	53	254	307
		% de Grupo político que goberna	17,3%	82,7%	100,0%

Fonte: elaboración propia sobre os datos da enquisa.

Gráfico 2.9.



Fonte: elaboración propia sobre os datos da enquisa.

11.10 Relación entre a provincia a que pertence o concello e o gabinete de comunicación

En referencia ao exame relacional sobre a provincia na que se enmarca o concello coa existencia dun gabinete de comunicación na entidade de goberno, constatamos que a provincia da Coruña, cun 31,1%, é a que rexistra un maior número de gabinetes nas institucións municipais.

No segundo posto, situasen os concellos da provincia de Pontevedra, cun 27,1% de departamentos de comunicación nas corporacións locais.

Pola contra, os concellos das provincias de Lugo e Ourense caracterízanse pola escaseza de departamentos para a xestión comunicativa, contabilizando tan só un 7,5% e un 4,4%, respectivamente.

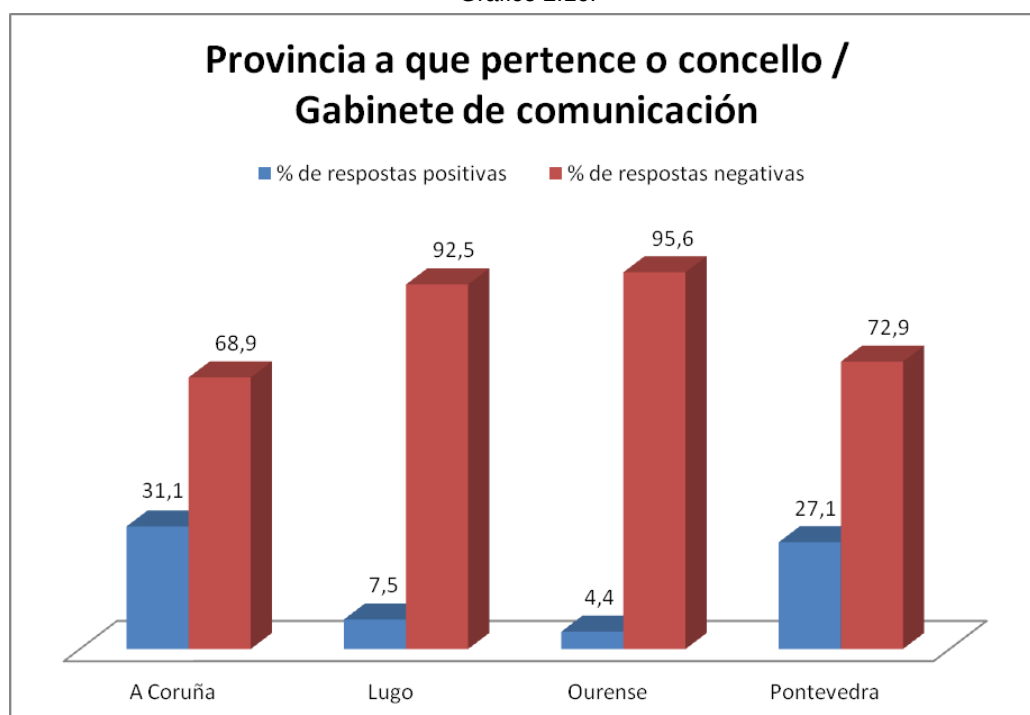
O Chi-cadrado de ,000 indica a ligazón case lineal entre as variables, evidenciando o influxo expreso da provincia para que exista no concello o gabinete de comunicación. Desta forma, as provincias da Coruña e Pontevedra, onde se emprazan os municipios con máis número de habitantes e cunha base económica dos sector secundario e terciario, son as que albergan máis gabinetes de comunicación nos concellos. Así mesmo, ponse de relevo que as provincias de Lugo e Ourense, con municipios máis rurais, menos poboados e cunha actividade produtiva do sector primario, computan menos departamentos comunicativos nas entidades locais.

Táboa 2.10. Continxencia provincia/gabinete de comunicación.

		Conta con gabinete de comunicación?			
		Si	Non	Total	
Provincia do concello	A Coruña	Reconto	28	62	90
		% de Provincia do concello	31,1%	68,9%	100,0%
		Residuos corrixidos	4,1	-4,1	
	Lugo	Reconto	5	62	67
		% de Provincia do concello	7,5%	92,5%	100,0%
		Residuos corrixidos	-2,4	2,4	
	Ourense	Reconto	4	87	91
		% de Provincia do concello	4,4%	95,6%	100,0%
		Residuos corrixidos	-3,9	3,9	
	Pontevedra	Reconto	16	43	59
		% de Provincia do concello	27,1%	72,9%	100,0%
		Residuos corrixidos	2,2	-2,2	
Total	Reconto	53	254	307	
	% de Provincia do concello	17,3%	82,7%	100,0%	

Fonte: elaboración propia sobre os datos da enquisa.

Gráfico 2.10.



Fonte: elaboración propia sobre os datos da enquisa.

12. RECURSOS DO GABINETE DE COMUNICACIÓN: INFRAESTRUTURA ECONÓMICA, HUMANA E TÉCNICA

12.1 Presuposto do gabinete de comunicación

Ao analizar a cantidade dos presupostos que os gobernos municipais galegos dedican aos gabinetes de comunicación, valoramos en primeiro lugar os resultados en euros. Neste punto relativo a dotación económica, comprobamos que hai dúas franxas que destacan. Unha é a que comprende os concellos que dedican entre 10.001 e 20.000 € do orzamento ao gabinete de comunicación, representando un 20,8% das corporacións municipais galegas. A outra é a que inclúe os concellos que destinan ao gabinete de comunicación entre 20.001 e 30.000 €, acadando o porcentaxe máis elevada, cun 29,2%. Deste modo, podemos sinalar que o grupo máis

significativo de concellos de Galicia en relación ao orzamento que invisten en comunicación é o do tramo que abrangue entre os 20.001 e 30.000 €, simbolizado polo 29,2%. Ao xuntar as dúas porcentaxes, ponse de manifesto que o 50% dos concellos de Galicia dedica ao gabinete de comunicación entre 10.001 e 30.000 euros.

Neste apartado, temos outros dous grupos representativos e opostos en canto ás cifras, situándose no extremo inferior e no extremo superior da táboa. Así, na parte baixa, atopamos o formado polos concellos que destinan ao departamento un orzamento menor que os anteriores, que se sitúa entre 6.001 e 10.000 €, e que se corresponde cun 10,4%. Con esta mesma porcentaxe do 10,4% temos o segundo conxunto, no que se integran concellos do extremo alto da táboa, que invisten no gabinete de comunicación unha cantidade moito maior, que ascende a cantidades que van desde os 100.001 aos 200.000 euros.

Menos relevantes son os tramos que van desde os 30.001-40.000; desde os 40.001 aos 60.000; e desde os 60.001 aos 10.000 €, que acadan, respectivamente, a mesma porcentaxe, un 8,3%.

Finalmente, mencionamos os datos dos dous cabos, que contabilizan cifras moi reducidas. Comprobamos que só un 2,1% dos concellos dedica ao gabinete de comunicación menos de 6.000 e tamén que só outro 2,1% dos concellos inviste no departamento máis de 200.000 euros.

Con respecto ao presuposto que os concellos galegos dedican ao gabinete de comunicación, tendo en conta as porcentaxes en base ao total de gasto, constatamos que a cifra máis representativa é a que agrupa ao 21,3% dos concellos galegos, que inviste en comunicación un 0,080% do seu orzamento, que corresponde ao tramo máis baixo da táboa elaborada. Con esta cifra ponse de relevo o reducido orzamento que os concellos de Galicia dedican á comunicación da entidade a través do gabinete institucional. Esta

dedución apoiase coas seguintes porcentaxes: 14,9%, correspondente aos concellos que dedican entre 0,101 e 0,200% do seu orzamento ao gabinete de comunicación; 12,8%, pertencente aos concellos que invisten en comunicación entre 0,201 e 0,300% das súas partidas económicas; e, de novo, 14,9%, concernente ás corporacións municipais que destinan á actividade do gabinete de comunicación entre 0,301 e 0,400% dos seus fondos. O total destes tres sumandos arroxa que o 42,6% dos concellos de Galicia inviste na actividade comunicativa da institución, desenvolvida polo gabinete, entre o 0,101 e o 0,400% do total do presuposto da entidade local.

Neste epígrafe, facemos mención ao tramo do extremo alto da táboa, relacionado cos concellos que invisten en comunicación unha porcentaxe do total do seu gasto maior ou igual a 1, acadando un 10,6% dos consistorios.

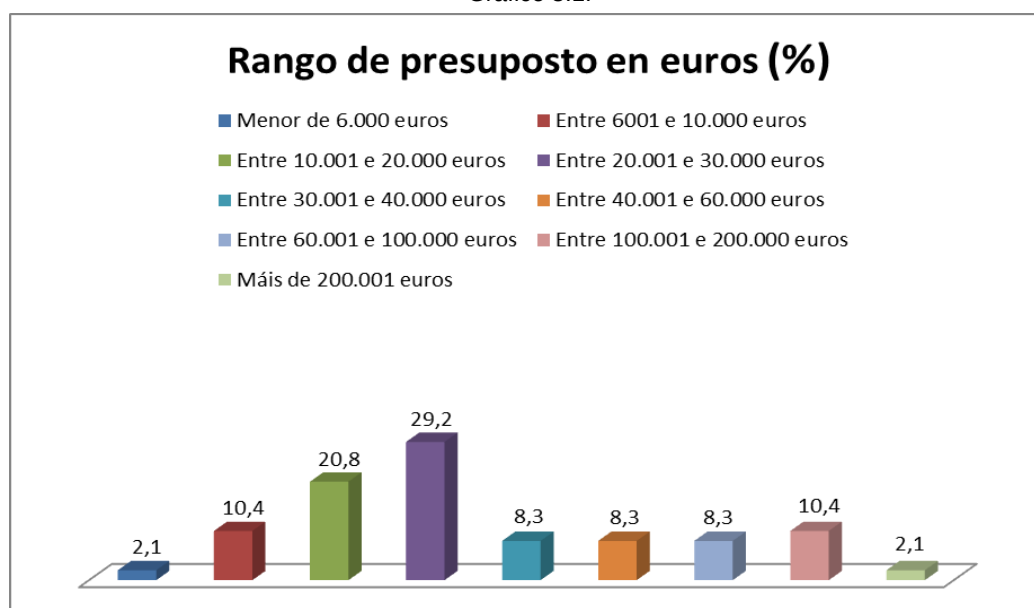
Os resultados sinalados reforzan o argumento da limitada remesa orzamentaria das corporacións locais galegas para a función comunicativa municipal. Evidénciase unha baixa dotación económica destes departamentos municipais con respecto ao total do presuposto de cada concello. O desenlace da variable do orzamento é que os concellos galegos, a nivel económico, non consideran adecuadamente, a través das súas partidas orzamentarias, a función comunicativa do gabinete de comunicación local.

Táboa 3.1. Rango de presuposto en euros (€).

		Frecuencia	Porcentaxe	Porcentaxe válida	Porcentaxe acumulada
Válidos	Menor de 6.000 euros	1	,3	2,1	2,1
	Entre 6001 e 10.000 euros	5	1,6	10,4	12,5
	Entre 10.001 e 20.000 euros	10	3,2	20,8	33,3
	Entre 20.001 e 30.000 euros	14	4,4	29,2	62,5
	Entre 30.001 e 40.000 euros	4	1,3	8,3	70,8
	Entre 40.001 e 60.000 euros	4	1,3	8,3	79,2
	Entre 60.001 e 100.000 euros	4	1,3	8,3	87,5
	Entre 100.001 e 200.000 euros	5	1,6	10,4	97,9
	Máis de 200.001 euros	1	,3	2,1	100,0
	Total	48	15,2	100,0	
Perdidos	Sistema	267	84,8		
Total		315	100,0		

Fonte: elaboración propia sobre os datos da enquisa.

Gráfico 3.1.



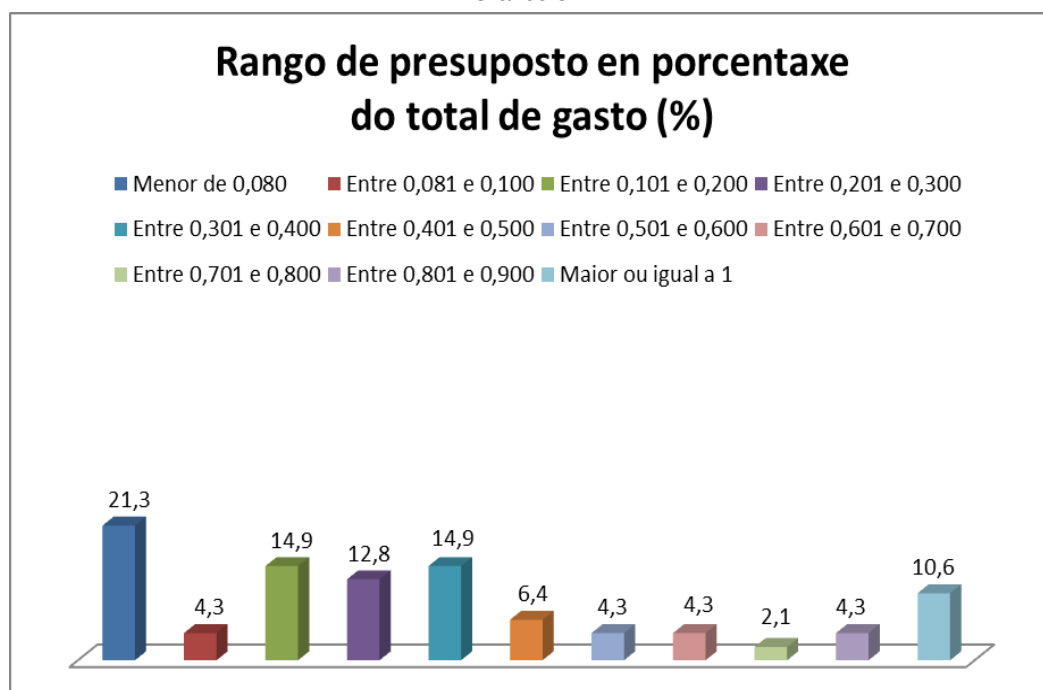
Fonte: elaboración propia sobre os datos da enquisa.

Táboa 3.2. Rango de presuposto en porcentaxe do total de gasto.

		Frecuencia	Porcentaxe	Porcentaxe válida	Porcentaxe acumulada
Válidos	Menor de 0,080	10	3,2	21,3	21,3
	Entre 0,081 e 0,100	2	,6	4,3	25,5
	Entre 0,101 e 0,200	7	2,2	14,9	40,4
	Entre 0,201 e 0,300	6	1,9	12,8	53,2
	Entre 0,301 e 0,400	7	2,2	14,9	68,1
	Entre 0,401 e 0,500	3	1,0	6,4	74,5
	Entre 0,501 e 0,600	2	,6	4,3	78,7
	Entre 0,601 e 0,700	2	,6	4,3	83,0
	Entre 0,701 e 0,800	1	,3	2,1	85,1
	Entre 0,801 e 0,900	2	,6	4,3	89,4
	Maior ou igual a 1	5	1,6	10,6	100,0
	Total	47	14,9	100,0	
Perdidos	Sistema	268	85,1		
Total		315	100,0		

Fonte: elaboración propia sobre os datos da enquisa.

Gráfico 3.2.



Fonte: elaboración propia sobre os datos da enquisa.

12.2 Cantos responsables de comunicación tivo o gabinete desde a súa creación

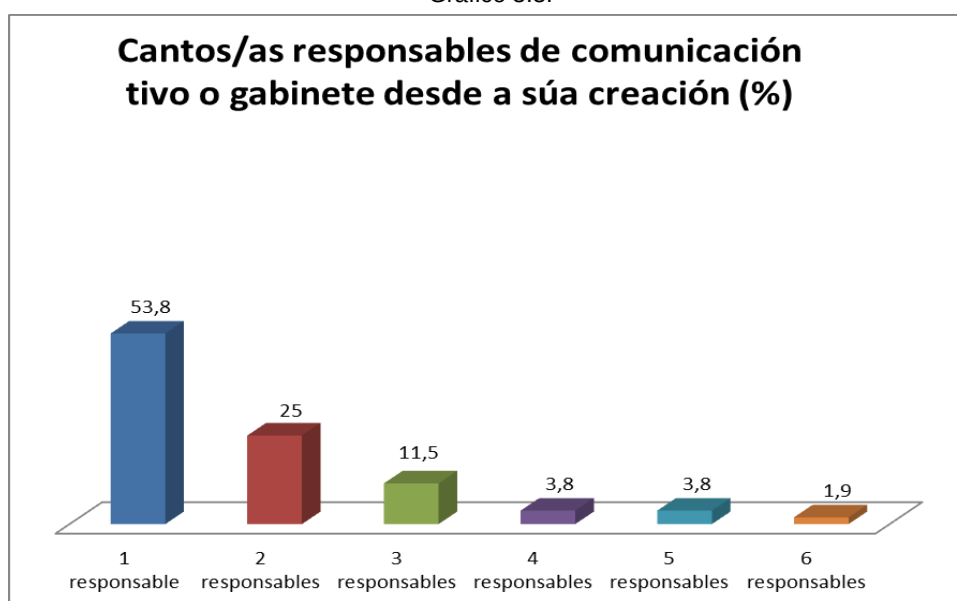
A conclusión anterior fornécese coa métrica sobre o número de responsables que se sucedeu no gabinete. Case un 54%, máis da metade, indica que contou cun único responsable no súa traxectoria, e un 25%, con dous. Estes datos avalan a tese da permanencia no posto de traballo, que se traduce en continuidade laboral dos profesionais que exercen a comunicación nos concellos de Galicia.

Táboa 3.2. Número de responsables que tivo o gabinete de comunicación desde a súa creación.

		Frecuencia	Porcentaxe	Porcentaxe válida	Porcentaxe acumulada
Válidos	1	28	8,9	53,8	53,8
	2	13	4,1	25,0	78,8
	3	6	1,9	11,5	90,4
	4	2	,6	3,8	94,2
	5	2	,6	3,8	98,1
	6	1	,3	1,9	100,0
	Total	52	16,5	100,0	
Perdidos	Sistema	263	83,5		
Total		315	100,0		

Fonte: elaboración propia sobre os datos da enquisa.

Gráfico 3.3.



Fonte: elaboración propia sobre os datos da enquisa.

12.3 Recursos humanos do gabinete de comunicación

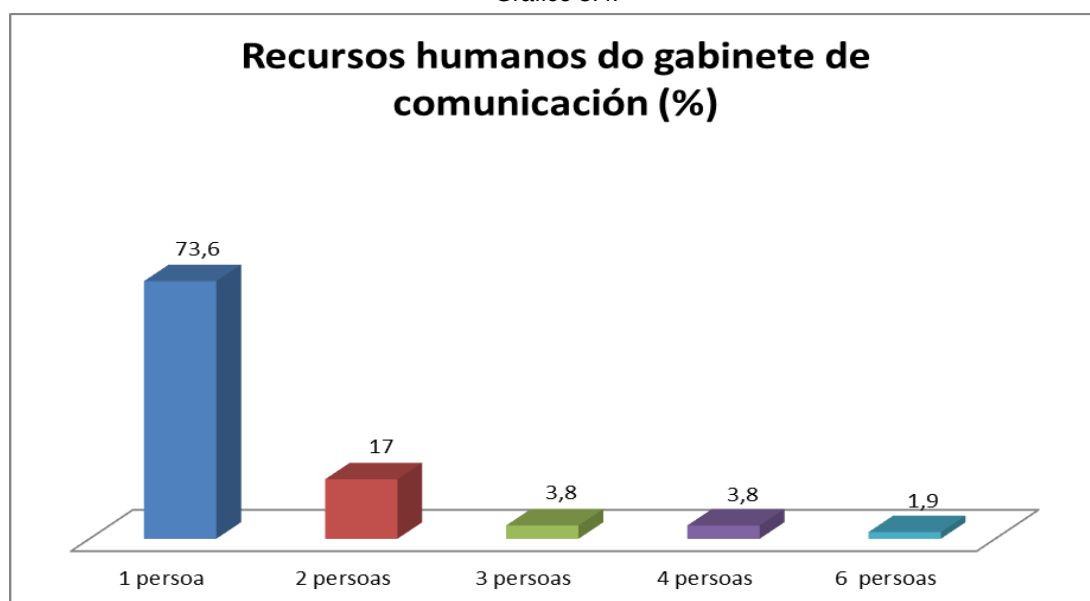
Con respecto aos recursos humanos dos que dispón o gabinete de comunicación nese momento (xaneiro 2011), observamos na mostra que un 73,6% dos departamentos está integrado por unha soa persoa. Se a esta cifra sumamos os gabinetes que contan con dúas persoas, un 17%, obtemos unha porcentaxe do 90,6%. Os casos de tres, catro ou máis traballadores no gabinete son mínimos. Con estes datos, podemos concluír que na maior parte dos gabinetes de comunicación dos concellos galegos é unha soa persoa a que se ocupa de todas as tarefas de comunicación. Verificamos que os gabinetes de comunicación das entidades locais galegas non contan cos necesarios, suficientes recursos humanos, xa que, maioritariamente, é un só profesional -só en algúns casos dous-, o que asume todo o volume do traballo comunicativo.

Táboa 3.3. Recursos humanos do gabinete de comunicación.

		Frecuencia	Porcentaxe	Porcentaxe válida	Porcentaxe acumulada
Válidos	1	39	12,4	73,6	73,6
	2	9	2,9	17,0	90,6
	3	2	,6	3,8	94,3
	4	2	,6	3,8	98,1
	6	1	,3	1,9	100,0
	Total	53	16,8	100,0	
Perdidos	Sistema	262	83,2		
Total		315	100,0		

Fonte: elaboración propia sobre os datos da enquisa.

Gráfico 3.4.



Fonte: elaboración propia sobre os datos da enquisa.

12.4 Recursos técnicos do gabinete de comunicación

En relación á infraestrutura e aos recursos técnicos do gabinete de comunicación, a táboa que elaboramos cos porcentaxes dos elementos referidos é a seguinte:

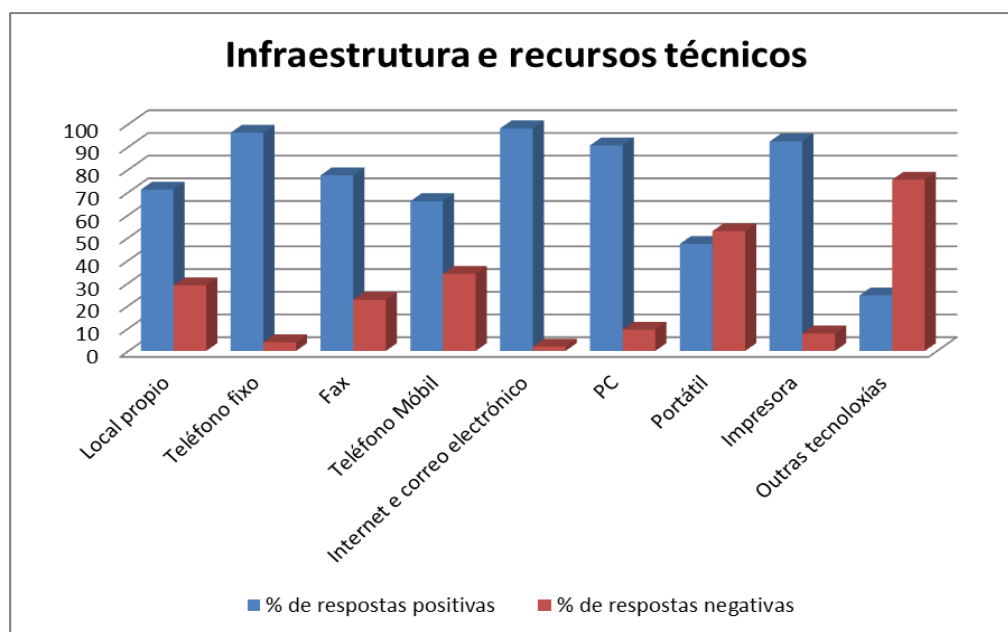
Táboa 3.4. Infraestrutura e recursos técnicos.

INFRAESTRUTURA/RECURSOS TÉCNICOS	% de respostas positivas	% de respostas negativas
Local propio	71,1	28,9
Teléfono fixo	96,2	3,8
Fax	77,4	22,6
Teléfono Móbil	66	34
Internet e correo electrónico	98,1	1,9
PC	90,6	9,4
Portátil	47,2	52,8
Impresora	92,3	7,7
Outras tecnoloxías	24,5	75,5

Fonte: elaboración propia sobre os datos da enquisa.

As cifras poñen de manifesto que os gabinetes de comunicación dos concellos de Galicia están convenientemente equipados a nivel técnico, con porcentaxes óptimas no teléfono fixo, no PC e na impresora. Cómpre salientar o dato referido a Internet e correo electrónico, que acada o número máis alto, confirmando que a sociedade da información e o coñecemento está plenamente asentada nas institucións locais galegas. Tamén consideramos que é preciso mencionar a información sobre o teléfono móbil (66%) e o portátil (47%), que acadan as métricas máis baixas, derivando que no traballo de comunicación nos concellos galegos non se realiza tanto a través destas ferramentas, senón máis ben de forma presencial desde a oficina da institución e a través do teléfono fixo e do PC, que puntúan ao máximo.

Gráfico 3.5.



Fonte: elaboración propia sobre os datos da enquisa.

12.5 Relación entre rango de presuposto e recursos humanos do gabinete de comunicación

Na observación que deriva do nexo entre o presuposto que o concello dedica á actividade comunicativa e os recursos humanos do gabinete de comunicación, cómpre sinalar que todos os concellos (100%) que destinan á comunicación menos de 6.000 euros teñen un só profesional para desenvolver a función comunicativa desde este departamento.

Así mesmo, o 80% dos gabinetes de comunicación, en concellos que invisten nesta actividade entre 6001 e 10.000 euros, conta cun único xornalista no departamento. Neste tramo, só un 20% dispón de tres persoas para o cometido comunicacional.

De forma semellante, os concellos cunha partida orzamentaria entre 10.001 e 20.000 euros, refiren nun 90% gabinetes de comunicación nos que traballa un só profesional. O 10% restante nesta secuencia corresponde a gabinetes con dous xornalistas.

En paralelo a esta exposición, emprázanse os datos dos concellos que asignan á actividade de comunicación do gabinete entre 20.001 e 30.000 euros e onde a porcentaxe de un único profesional acada o 92,9%. O 7,1% que completa este intervalo atinxe aos gabinetes con dúas persoas.

No treito que abrangue entre os 30.001 e os 40.000 euros verificamos outro pleno, cun 100% de gabinetes locais onde exerce a comunicación un só profesional.

Ata agora comprobamos o predominio dos gabinetes de comunicación que dispoñen dun único profesional, ao tempo que advertimos que a medida que se incrementa o presuposto do concello en comunicación tamén aumentan

os recursos humanos do departamento, que se amplían e diversifican. Esta tendencia acentúase a partir deste punto. En consecuencia, no arco que vai desde os 40.001 aos 60.000 euros de orzamento en comunicación, estes departamentos nos concellos rexistran ao 50% un e dous xornalistas.

Esa evolución continúa no espazo que comprende os concellos que dedican a comunicación entre 60.000 e 100.000 euros de presuposto. Neste caso, os recursos humanos repártense así: un 25% dos gabinetes conta cun profesional; un 50% con dous; e outro 25% con 4 profesionais.

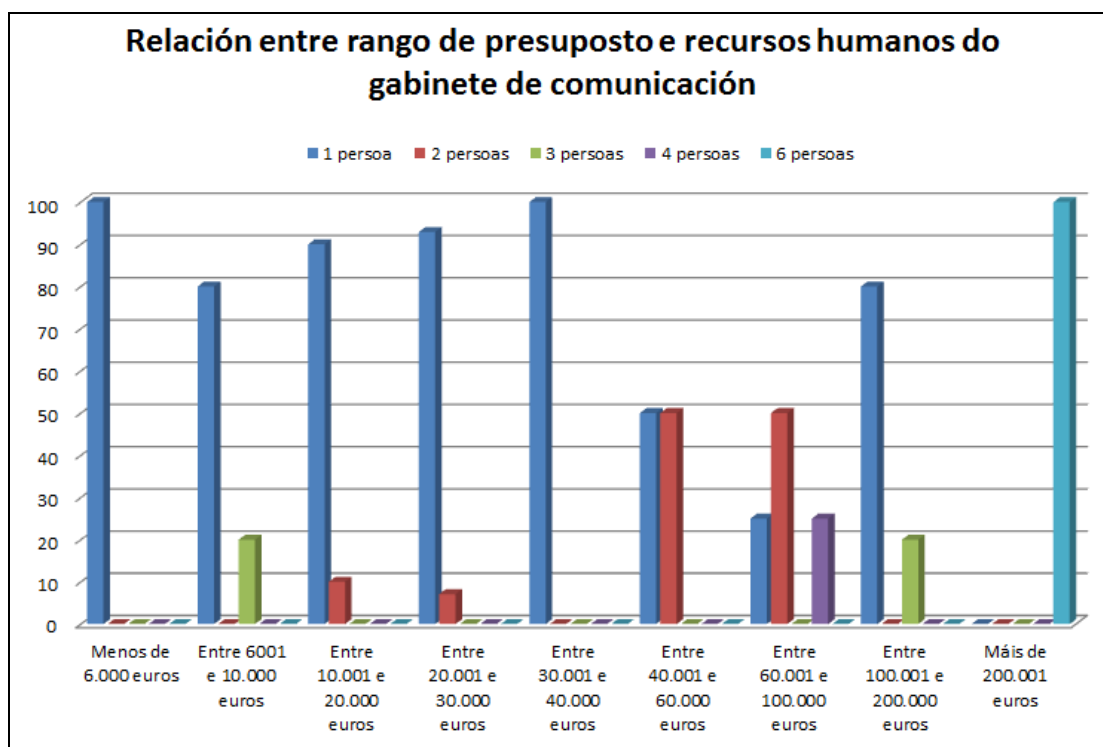
Este progreso, aínda que con variacións, segue ao achegarnos á franxa de 100.001 e 200.000 euros de orzamento municipal en comunicación. Aquí, constatamos que un 80% dos gabinetes dispón dun xornalista e que un 20% dispón de tres.

Como colofón desta propensión, atopamos que nos concellos cunha partida presupostaría de máis de 200.001 euros en comunicación contan para esta actividade cun recursos humanos de seis persoas.

As probas de Chi-cadrado (cun valor de ,000) verifican a tendencia descrita. Compróbase unha correspondencia directa entre o orzamento e os recursos humanos do gabinete. A medida que se incrementa o presuposto en comunicación elévase o número de profesionais que traballan no gabinete de comunicación.

En resumo, o saudable equipamento técnico dos gabinetes de comunicación das institucións locais galegas contrasta coa escaseza de persoal e coa reducida dotación económica destes departamentos municipais, en relación ao total do presuposto en cada concello.

Gráfico 3.6.



Fonte: elaboración propia sobre os datos da enquisa.

13. IDIOSINCRASIA DO GABINETE: EMPRAZAMENTO ORGÁNICO E DELIMITACIÓN CONCEPTUAL DO POSTO

13.1 De quen depende o gabinete de comunicación no organigrama xerárquico do concello

Ao examinar de quen depende o gabinete de comunicación dentro do organigrama xerárquico xerencial dos concellos observamos unha resposta maioritaria, preponderante, que supera o 81%. Coa cifra redonda, o seu significado tradúcese en que o 81,1% dos gabinetes de comunicación dos concellos de Galicia depende dos alcaldes. Fronte a esta cifra predominante dos gabinetes de comunicación, que a nivel constitutivo orgánico desenvolven o seu labor funcional para o máximo mandatario municipal, sitúase unha cifra moito menor, do 18,9%, concernente aos gabinetes de

comunicación, que na estrutura orgánica depende do propio concello como institución.

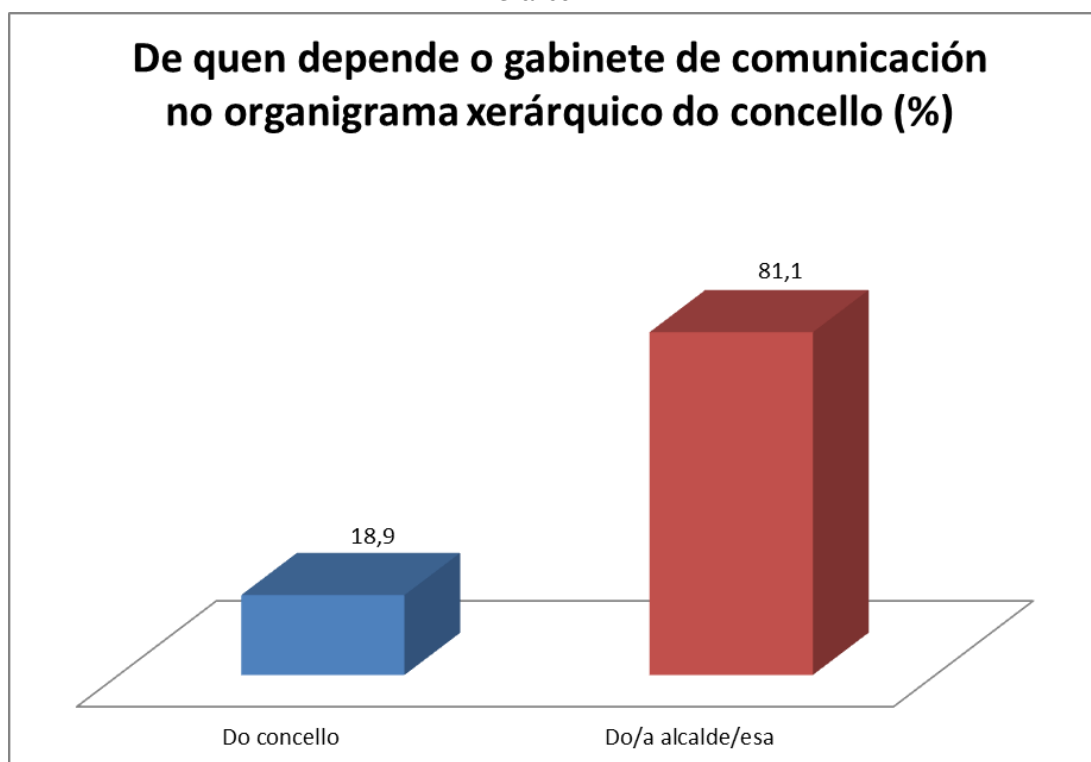
Non se rexistra ningunha resposta de responsables de gabinetes de comunicación municipais dependentes das tenencias de alcaldía ou dos secretarios/as dos concellos.

Táboa 4.1. De quen depende o gabinete de comunicación.

		Frecuencia	Porcentaxe	Porcentaxe válida	Porcentaxe acumulada
Válidos	Do concello	10	3,2	18,9	18,9
	Do/a alcalde/esa	43	13,7	81,1	100,0
	Total	53	16,8	100,0	
Perdidos	Sistema	262	83,2		
Total		315	100,0		

Fonte: elaboración propia sobre os datos da enquisa.

Gráfico 4.1.



Fonte: elaboración propia sobre os datos da enquisa.

13.2 Denominación do posto ou cargo do responsable do gabinete de comunicación

Ao reparar nos resultados da táboa sobre a denominación do posto ou cargo do responsable do gabinete de comunicación observamos que a cualificación máis frecuente e máis sobresaínte é a de xefe/a de prensa, cunha porcentaxe que se sitúa no 41,5%, a moita distancia de director/a de comunicación ou de responsable de relacións externas, que acadan, respectivamente, un 9,4 e un 3,8%. Mención especial merece a variable outras, que indica o 45,3% e onde os concellos especifican unha ampla variedade de nocións para designar ao responsable do gabinete de comunicación. Nesa extensa diversidade de conceptos figuran: responsable de relacións cos medios; asesor e asesor de comunicación; auxiliar de comunicación; secretaria de prensa; xornalista; xefe de protocolo e comunicación; técnico de relacións institucionais; responsable de prensa; encargado de comunicación; responsable de prensa e responsable de comunicación. Tamén aparecen as denominación xenéricas gabinete de prensa ou de comunicación, sen máis.

Esta pluralidade de expresións, a multiplicidade terminolóxica, pon de manifesto o barullo que existe en torno á denominación do posto ou cargo do profesional que desenvolve a función comunicativa na institución local, así como a necesidade dunha delimitación conceptual do termo, para definir de forma profesional o labor de comunicación nos concellos galegos.

Así mesmo, obsérvase a escasa presenza do concepto director de comunicación, máis acorde coa conxuntura comunicativa do momento, máis ampla e diversa. Trátase dunha terminoloxía máis utilizada e aceptada na actualidade no eido da comunicación nas institucións e organizacións, pero nas entidades locais galegas non ocorre o mesmo, ao detectarse que non predomina a denominación de director de comunicación.

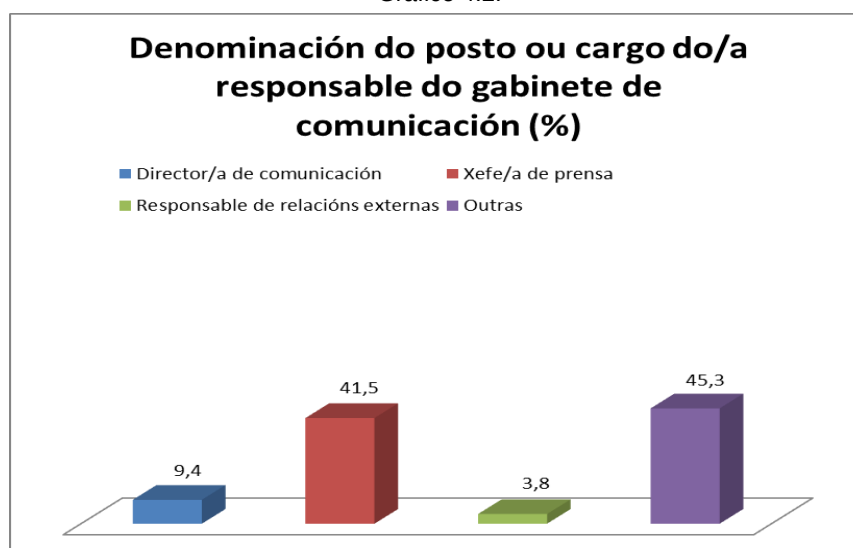
Nesta división, consideramos de interese facer referencia ao cruce entre os parámetros denominación do posto e titulación da persoa responsable do gabinete. O resultado da proba de Chi-cadrado (,403) non é relevante. Non obstante, destaca o nexo entre a variable de responsables de comunicación nos concellos licenciados en xornalismo co parámetro do posto denominado director/a de comunicación, que acada unha porcentaxe do 60%. Con respecto aos licenciados en xornalismo cun posto denominado xefe/a de prensa, a cifra é do 63,6%.

Táboa 4.2. Denominación do posto ou cargo do/a responsable do gabinete de comunicación.

		Frecuencia	Porcentaxe	Porcentaxe válida	Porcentaxe acumulada
Válidos	Director/a de comunicación	5	1,6	9,4	9,4
	Xefe/a de prensa	22	7,0	41,5	50,9
	Responsable de relacións externas	2	,6	3,8	54,7
	Outras	24	7,6	45,3	100,0
	Total	53	16,8	100,0	
Perdidos	Sistema	262	83,2		
Total		315	100,0		

Fonte: elaboración propia sobre os datos da enquisa.

Gráfico 4.2.



Fonte: elaboración propia sobre os datos da enquisa.

14. A PROFESIONALIZACIÓN DA COMUNICACIÓN: CONFIGURACIÓN E REPRESENTACIÓN DO POSTO; O SALARIO; A FORMACIÓN; CONSIDERACIÓN E VALORACIÓN

14.1 Configuración e representación do posto

14.1.1 Configuración laboral do posto do responsable do gabinete de comunicación

Sobre a configuración laboral do posto do responsable do gabinete de comunicación, os datos verifican que case o 50% dos profesionais que dirixen os gabinetes de comunicación municipais galegos ocupa postos eventuais, denominados comunmente de confianza. Un 32,1% dos profesionais ten concretada unha praza de persoal laboral na Relación de Postos de Traballo (RPT) dos concellos.

Case o 19% dos concellos galegos dispoñen de gabinetes de comunicación a través dunha persoa ou empresa contratada externamente. Nesta modalidade, en números, contabilízanse 10 responsables de gabinetes de comunicación.

Comprobamos o enclave dos gabinetes de comunicación nos organigramas dos concellos galegos, que se localizan maioritariamente na propia estrutura institucional, acadando unha porcentaxe do 81,1%. Fronte a este indicador temos a cifra do 18,9% de gabinetes municipais constituído a través da contratación de profesionais de empresas ou consultoras externas. Neste caso, trátase de persoal que a nivel laboral non depende directamente da entidade, pero que desenvolve unha actividade comunicativa de forma continuada e sistematizada na engrenaxe do concello. Deste xeito, intégranse no armazón da entidade, conformando o gabinete de comunicación da institución.

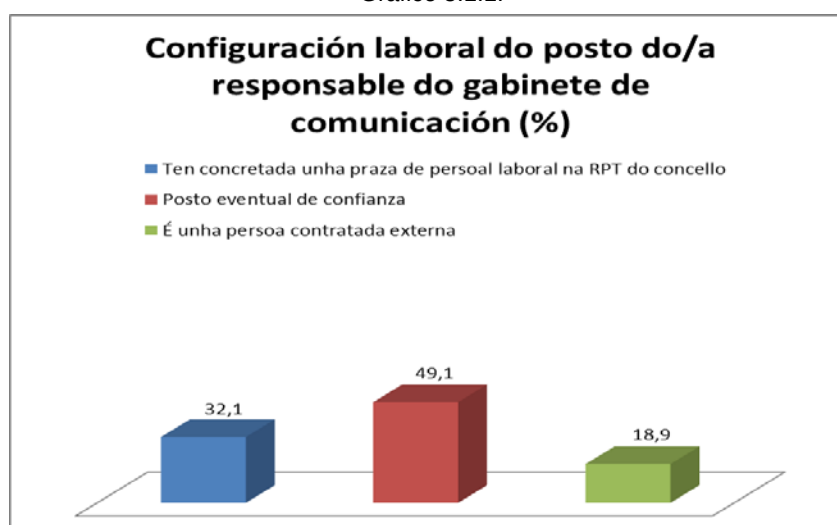
En canto aos termos sobre a configuración do posto, evidencian un alto grao de inestabilidade e precariedade laboral do traballo comunicativo nos concellos galegos, que está supeditado de maneira preeminente aos gobernantes. A situación laboral da metade dos profesionais que dirixen os gabinetes de comunicación é voluble ao estar suxeita aos cambios políticos no goberno da entidade local. Esta tese afírmase co 18,9% de concellos que encarga a xestión comunicativa a unha empresa contratada externamente, representada por unha persoa que figura e se empraza como responsable de comunicación do goberno municipal. Resulta obvio que os cambios de goberno afectarán á persoa contratada para o labor de comunicación no concello, un posto variable, fluctuante.

Táboa 5.1.1. Configuración laboral do posto do/a responsable do gabinete de comunicación.

		Frecuencia	Porcentaxe	Porcentaxe válida	Porcentaxe acumulada
Válidos	Ten concretada unha praza de persoal laboral na RPT do concello	17	5,4	32,1	32,1
	Posto eventual de confianza	26	8,3	49,1	81,1
	É unha persoa contratada externa	10	3,2	18,9	100,0
	Total	53	16,8	100,0	
Perdidos	Sistema	262	83,2		
Total		315	100,0		

Fonte: elaboración propia sobre os datos da enquisa.

Gráfico 5.1.1.



Fonte: elaboración propia sobre os datos da enquisa.

14.1.2 Relación entre a configuración laboral do posto do responsable do gabinete e o presuposto

Neste apartado analizamos a relación entre o presuposto que os concellos dedican á actividade comunicativa e a configuración laboral do posto ou praza do responsable do gabinete de comunicación da institución.

Na primeira fila de interseccións, comprobamos que nos concellos que destinan ao gabinete de comunicación menos de 6.000 euros, non hai ningún xornalista neste departamento cunha praza configurada na Relación de Postos de Traballo (RPT) da entidade. A continuación, as cifras comezan a elevarse e sobresaí o número de titulares de comunicación cun posto laboral, na faixa de investimento comunicativo, que abrangue entre 10.001 e 20.000 €. De seguido, os valores descendén de forma progresiva, e incluso puntúan a cero, ata que se dispara de forma significativa o dato, que corresponde aos concellos cun orzamento en comunicación, que se sitúa entre 100.001 e 200.000 euros. Esta secuencia é a que rexistra o indicador máis elevado, en relación aos directores de comunicación cunha praza de persoal laboral, configurada nas RPT das entidades. En síntese, non se observa unha vinculación entre parámetros, o que despunta é ese pico correspondente ao segundo máximo investimento.

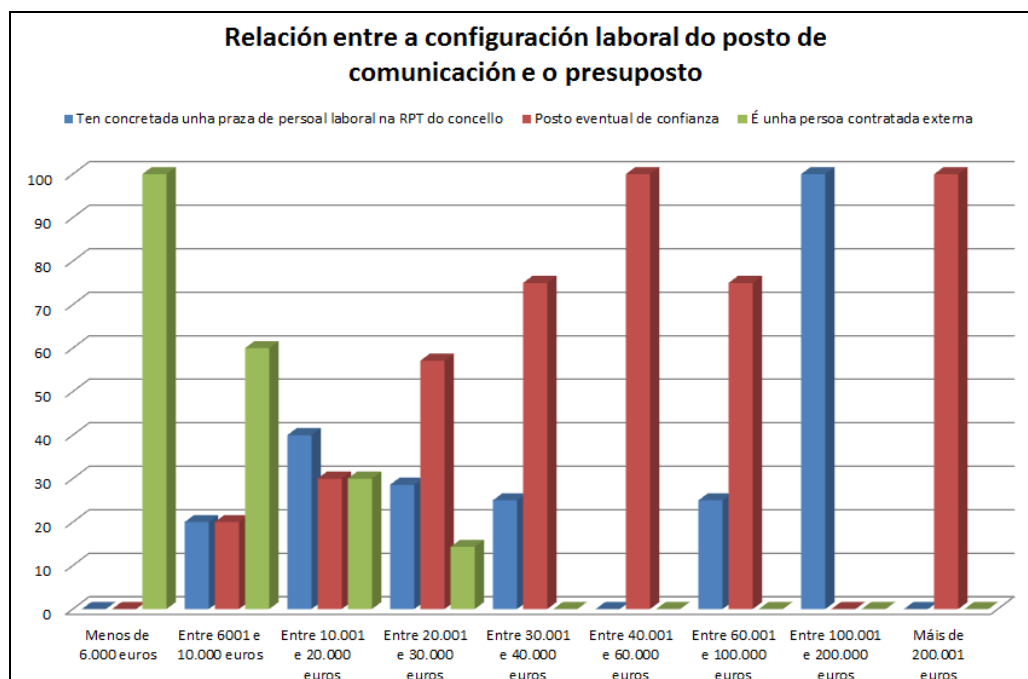
No segundo entrecruzamento, verificamos que os postos eventuais, de confianza, teñen unha relación bastante directa coa cantidade orzamentaria que os concellos invisten no departamento de comunicación. Así, a medida que se incrementa o investimento en comunicación, atopamos que os responsables destes gabinetes ocupan unha praza de persoal eventual, con métricas altas e que aumentan dunha forma practicamente gradual.

Todo o contrario ocorre na terceira continxencia, que se refire a que o responsable do gabinete de comunicación é unha persoa contratada externa. Neste caso, constatamos que os concellos co presuposto

comunicativo correspondente aos investimentos máis baixos, no abano que abrangue desde a faixa inferior aos 6.000 euros, ata a que conclúe nos 30.000 euros, recorren á contratación externa dun profesional, para que xestione a comunicación da entidade local desde o gabinete de comunicación. Os valores marcan cero nesta modalidade de posto, nos grupos de concellos cun orzamento en comunicación que abrangue desde os 30.001 € ata a cifra máis alta, superior aos 200.001 €.

A proba de Chi-cudrado de Pearson, que marca na columna de Sig. Asintónica (bilateral) un ,017 evidencia que, a nivel global, non existe relación directa entre a configuración laboral do posto do responsable do gabinete de comunicación e o orzamento que o concello designa a esta materia. A excepción son os postos eventuais dos responsables dos gabinetes, que se incrementan á medida que tamén medra o presuposto do concello en comunicación en proporcións bastante semellantes.

Gráfico 5.1.2.



Fonte: elaboración propia sobre os datos da enquisa.

14.1.3 Categoría ou nivel laboral que ocupa o traballador responsable do gabinete de comunicación

En relación á categoría laboral que ocupa o traballador ou profesional responsable do gabinete de comunicación, de acordo coa estruturación en niveis ou grupos laborais do conxunto de traballadores/as do concello, temos que o 41,7% dos directores de gabinetes locais desenvolve o seu labor ocupando un posto de técnico superior ou directivo, correspondente co Grupo A da administración. Case o 23% de profesionais, que dirixen gabinetes de comunicación locais, enmárcase na categoría laboral de técnicos de xestión, o denominado Grupo B da administración. A porcentaxe acumulada por estes dous niveis sitúase no 64,6%, pondo de manifesto que máis do 64% dos responsables dos gabinetes de comunicación dos concellos galegos ocupa unha categoría laboral técnica, ben a nivel de grupo directivo ou ben a nivel de grupo de xestión.

Outra cifra que resalta é a dos responsables de gabinetes de comunicación local que desenvolven a súa tarefa ocupando na engrenaxe laboral do concello un nivel laboral de administrativo/a. A porcentaxe é do 27,1%.

Menos relevante é a cifra dos que xestionan a comunicación municipal ocupando a categoría de auxiliar, que se sitúa nun 8,3%.

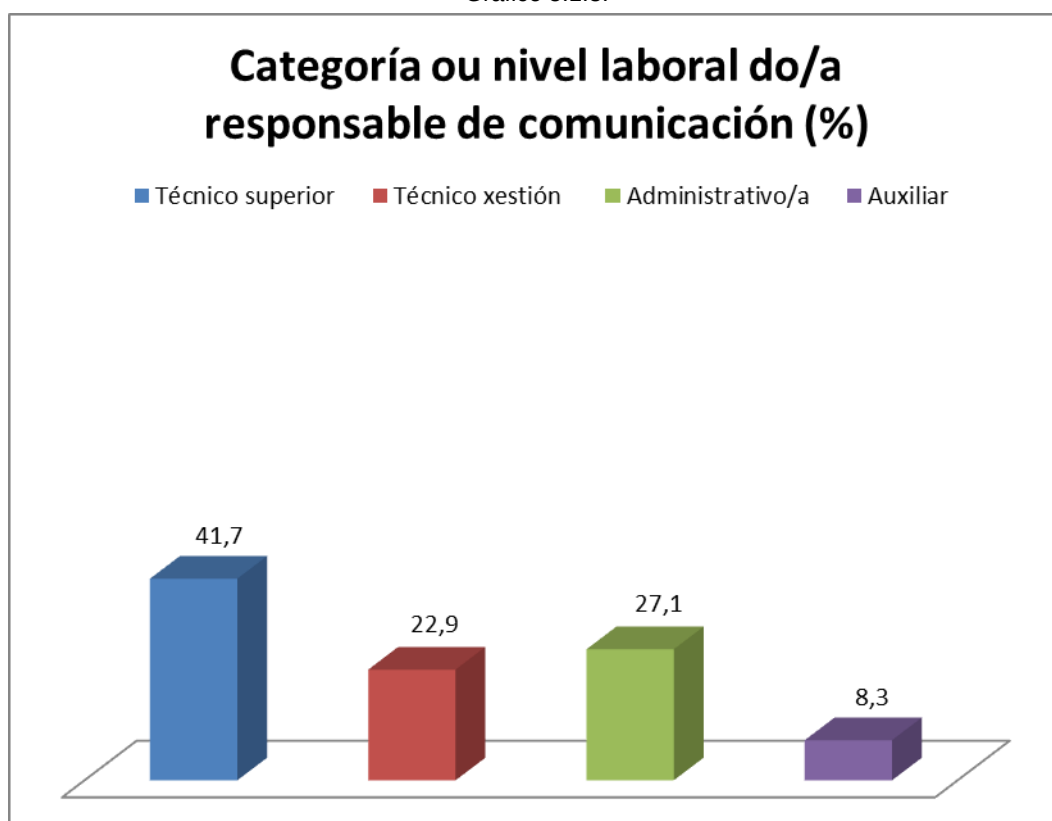
Comprobamos que, no concernente á categoría laboral, os profesionais responsables do gabinete de comunicación están aceptablemente, bastante ben, considerados, ocupando en preto dun 42% postos directivos, e superando o 64%, ao valorar os postos directivos e de técnicos de xestión.

Táboa 5.1.3. Categoría ou nivel laboral que ocupa o/a responsable de comunicación.

		Frecuencia	Porcentaxe	Porcentaxe válida	Porcentaxe acumulada
Válidos	Técnico superior	20	6,3	41,7	41,7
	Técnico xestión	11	3,5	22,9	64,6
	Administrativo/a	13	4,1	27,1	91,7
	Auxiliar	4	1,3	8,3	100,0
	Total	48	15,2	100,0	
Perdidos	Sistema	267	84,8		
Total		315	100,0		

Fonte: elaboración propia sobre os datos da enquisa.

Gráfico 5.1.3.

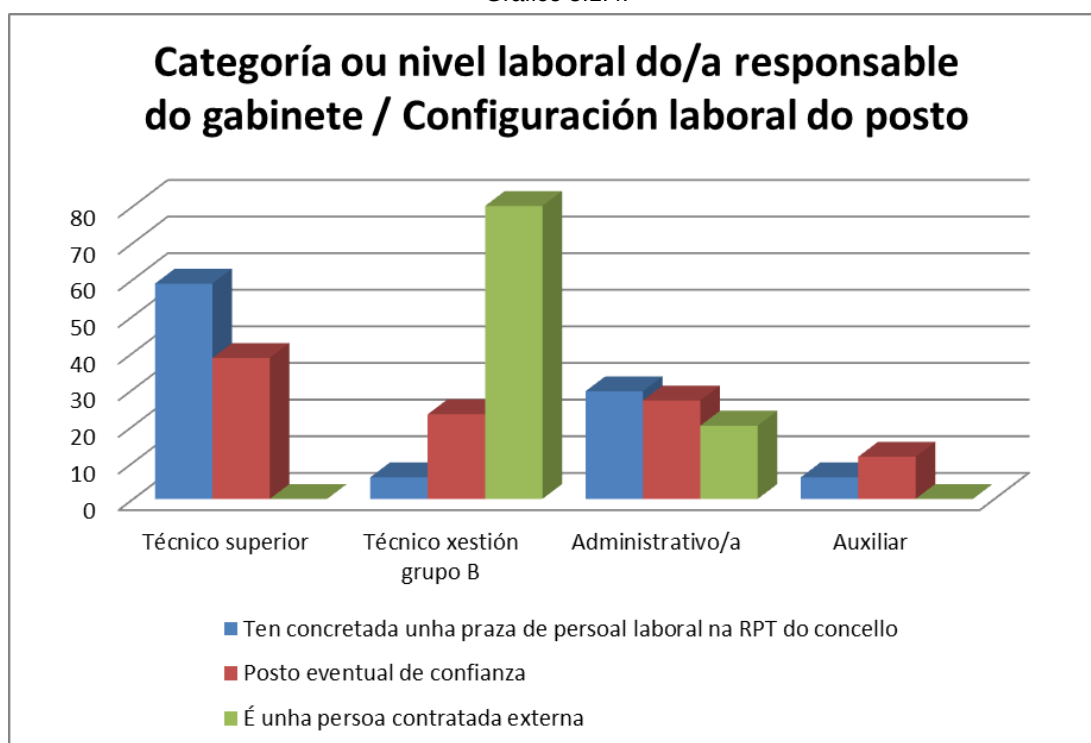


Fonte: elaboración propia sobre os datos da enquisa.

14.1.4 Relación entre a categoría ou nivel laboral do responsable do gabinete e a configuración laboral do posto

Nesta táboa da mostra relaciónase a categoría ou nivel laboral do responsable do gabinete de comunicación do concello coa configuración laboral da súa praza na entidade. Aínda que a proba de Chi-cadrado cun valor de ,034 arroxa que non existe unha correlación entre as variables, pensamos que cómpre referir algún dos resultados. Así, nos correspondentes aos responsables de gabinete de comunicación cunha praza recollida na RPT do concello constátase que se enmarcan nun nivel laboral de técnico superior nunha porcentaxe que se sitúa no 58,8%. Esta cifra baixa cando se analizan os postos eventuais de confianza, onde o nivel de técnico superior (grupo A) acada un 38,5%. No caso dos responsables de gabinete dos concellos contratados externamente resalta que o 80% encádrase no nivel técnico de xestión do grupo B.

Gráfico 5.1.4.



Fonte: elaboración propia sobre os datos da enquisa.

14.1.5 Tempo que o responsable do gabinete de comunicación leva no posto

No que abrangue ao tempo que os responsables dos gabinetes de comunicación municipais levan no posto de traballo, temos dúas cifras significativas. A primeira corresponde aos profesionais que levan entre tres e catro anos desempeñando o labor comunicativo, cunha porcentaxe que supera o 30%. A segunda é a máis elevada e indica que un 45,3% dos profesionais leva ao fronte do gabinete institucional máis de catro anos. A suma das cantidades reflicte que o 75,5% dos directores dos gabinetes de comunicación dos concellos galegos leva como mínimos tres anos no posto de traballo. Os datos poñen de relevo a perdurabilidade laboral dos profesionais que dirixen a comunicación nas corporacións locais de Galicia, que se manteñen no posto alomenos tres anos, permanecendo a maior parte máis de catro anos.

Neste apartado, é preciso ter en conta que as lexislaturas son de catro anos, co cal denotamos unha relación entre a duración do goberno municipal e a permanencia do responsable do gabinete de comunicación. A estancia no concello entre xornalistas e gobernantes é paralela. A duración da xestión do gobernante condiciona o tempo que un profesional desenvolve o labor de comunicación no concello, é dicir, a duración do labor comunicativo.

Asemade, lembramos o dato correspondente a configuración laboral, analizado anteriormente, e que sinalaba que o 50% dos responsables dos gabinetes de comunicación locais en Galicia ocupa postos eventuais. Pois ben, ao carón desta provisionalidade da praza colócase outra expresión, a continuidade no posto do profesional. Así, as proposicións do siloxismo son: posto de traballo ocasional e permanencia do profesional no exercicio da tarefa comunicativa, pero sen perder de vista a súa ligazón co goberno municipal correspondente. Trátase pois de traballos temporais, que arrojan continuidade, aínda que cómpre ter en conta a permanencia dos

responsables políticos, á que van unidos inexorablemente. Así mesmo, hai que lembrar a condición de eventualidade do posto.

Nesta sección, ao cruzar outros parámetros da mostra para confirmar se existe ligazón entre os datos que se amosan, comprobamos en varias interseccións que os resultados de Chi-cadrado non son relevantes. Isto ocorre nos seguintes casos, onde en algún punto sublíñanos aspectos que consideramos de interese.

Así cómpre sinalar que, na análise da mostra, comprobamos que o dato de Chi-cadrado ,213 non é significativo, indicando que non existe relación entre as variables de configuración laboral e sexo da persoa responsable do gabinete. O resultado da proba que indica ,546 tampouco é representativo, ao relacionar a categoría laboral do responsable gabinete co rango de presuposto da entidade.

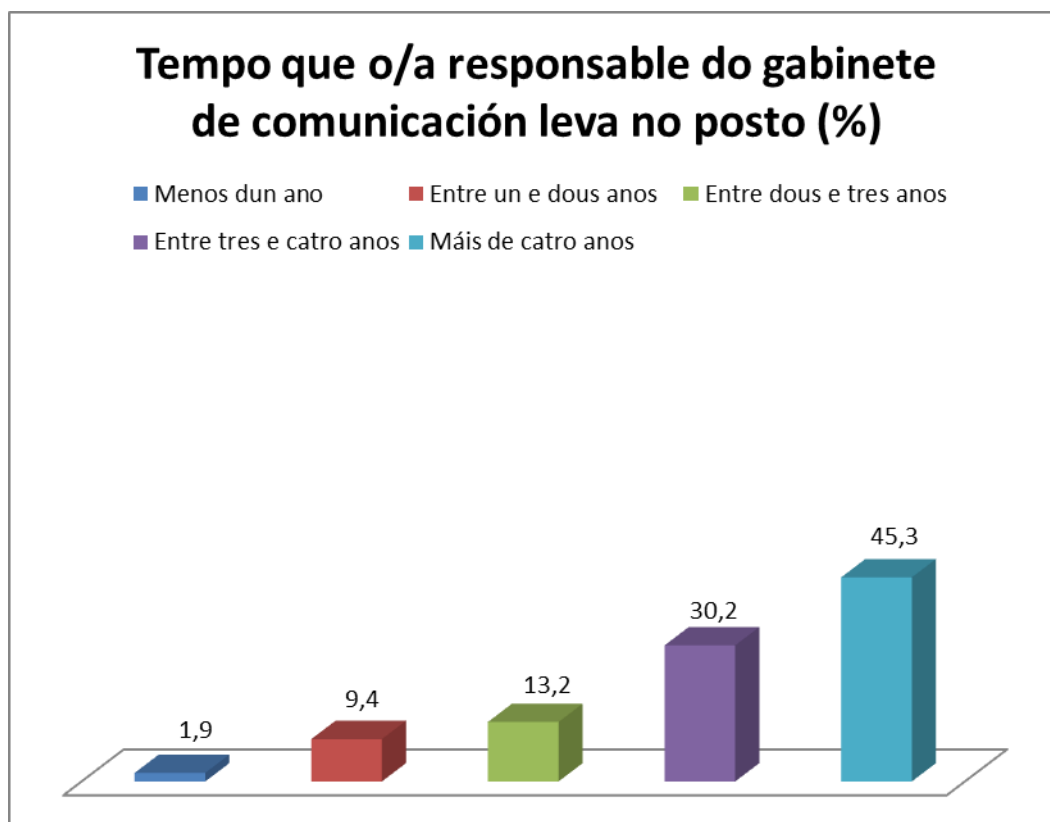
O mesmo ocorre nas interseccións entre categoría laboral do responsable do gabinete e a denominación do posto, onde o Chi-cadrado é ,195. Nestes entrecruzamentos, resalta que os encargados da comunicación institucional cun nivel técnico superior coinciden nun 80% coa denominación de director de comunicación. Cando responden á denominación de xefes de prensa a cifra concernente ao nivel técnico superior baixa ata o 50%.

Táboa 5.1.5. Tempo que o/a responsable do gabinete de comunicación leva no posto.

		Frecuencia	Porcentaxe	Porcentaxe válida	Porcentaxe acumulada
Válidos	Menos dun ano	1	,3	1,9	1,9
	Entre un e dous anos	5	1,6	9,4	11,3
	Entre dous e tres anos	7	2,2	13,2	24,5
	Entre tres e catro anos	16	5,1	30,2	54,7
	Máis de catro anos	24	7,6	45,3	100,0
	Total	53	16,8	100,0	
Perdidos	Sistema	262	83,2		
Total		315	100,0		

Fonte: elaboración propia sobre os datos da enquisa.

Gráfico 5.1.5.



Fonte: elaboración propia sobre os datos da enquisa.

14.2 Salario

14.2.1 Salario bruto anual do responsable do gabinete de comunicación

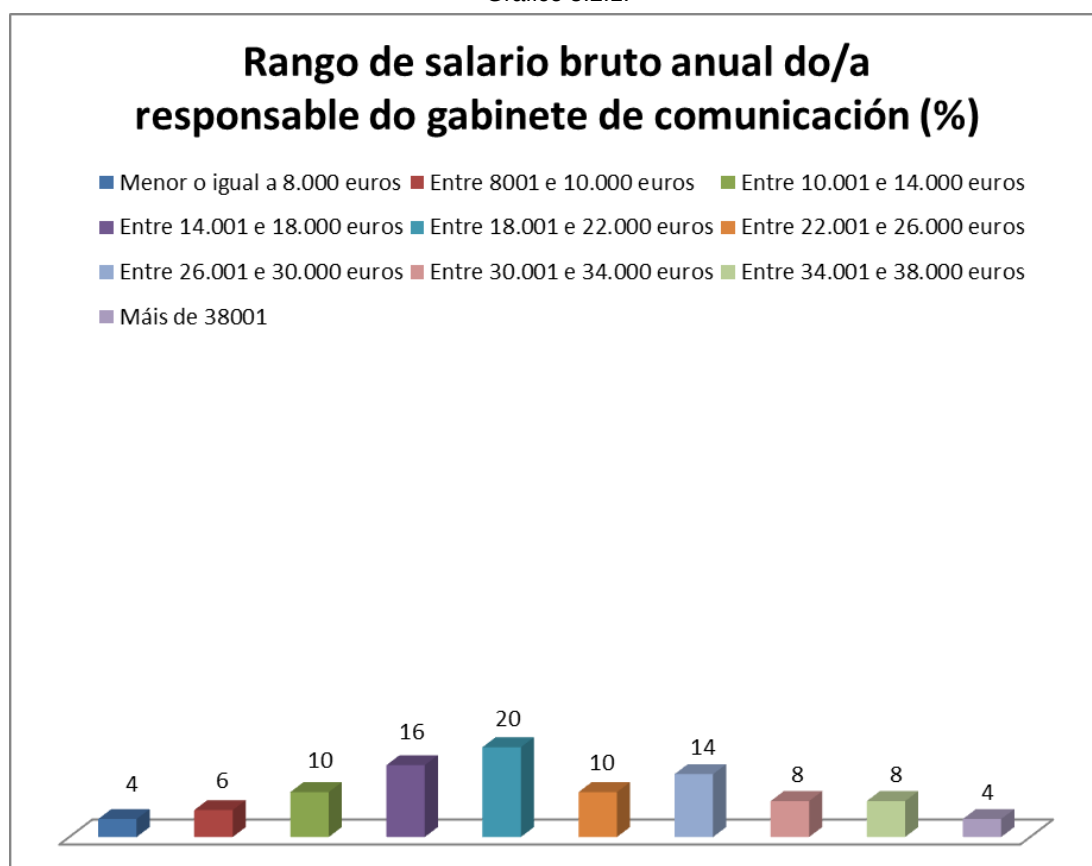
En relación aos salarios brutos que perciben os responsables dos gabinetes de comunicación nos concellos galegos, o grupo maioritario, cun 20% de porcentaxe, é o de profesionais que cobran entre 18.001 e 22.000 €. En segundo lugar, sitúase a sección que vai desde os 14.001 ata os 18.000 €. No terceiro posto, atopase a categoría que abrangue desde os 26.001 ata os 30.000 €.

A media estatística sobre o salario bruto anual dos responsables da comunicación institucional local en Galicia enquisados sitúase en 22.715,31 €. Tendo en conta que, no ano 2011, o salario mínimo interprofesional en España é de 641,40 € mensuais, o que supón, 7.692 € anuais, o salario medio bruto anual dos responsables dun gabinete de comunicación municipal galego anda preto de triplicar a retribución mínima interprofesional bruta por ano.

O salario bruto anual medio dos/as responsables de comunicación dos concellos galegos é de 22.715,31 €.

Fonte: elaboración propia sobre os datos da enquisa.

Gráfico 5.2.1.



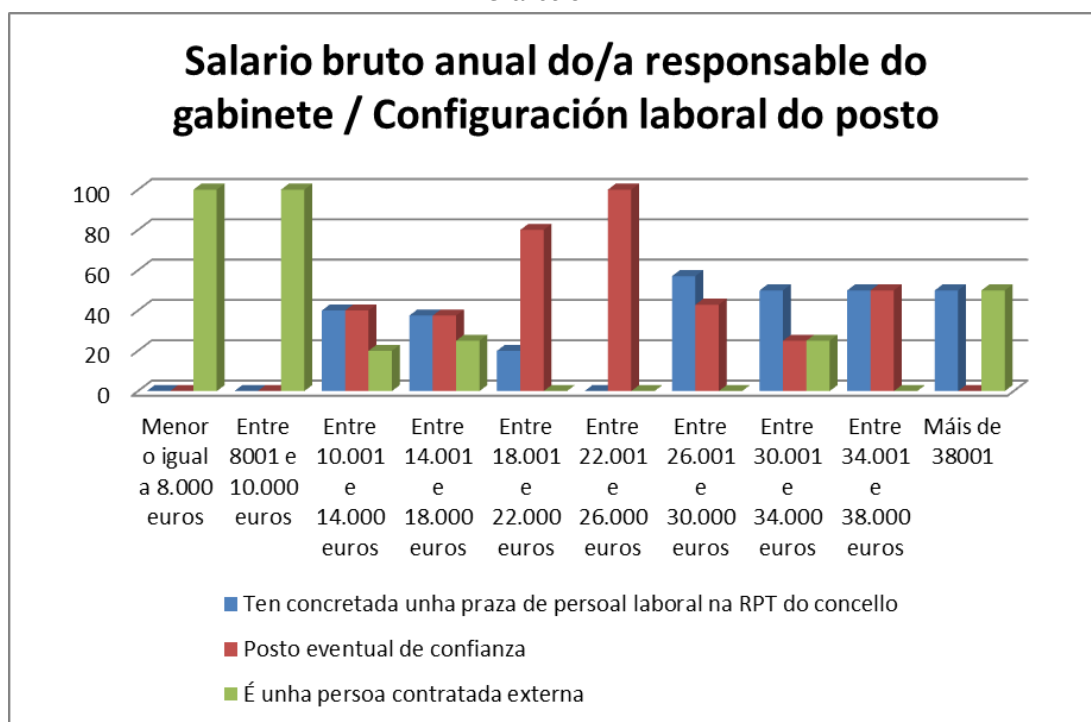
Fonte: elaboración propia sobre os datos da enquisa.

14.2.2 Relación entre o salario bruto anual do responsable do gabinete e a configuración laboral do posto

Nos cadros resultantes das probas, cando examinados os datos derivados da intersección entre os salario bruto anual do responsable do gabinete e a configuración laboral do seu posto, comprobamos que os directos de comunicación cun salario inferior aos 10.000 € anuais son contratados externamente nun 100%. Ao incrementarse o salario bruto que perciben os titulares de comunicación estes pasan a ocupar prazas recollidas na RPT dos concellos e tamén postos eventuais de confianza, a veces en proporcións bastante equitativas. As prazas concretadas nas relacións de postos de traballo (RPT) sobresaen, cun 57,1%, no caso dos responsables de gabinetes de comunicación cun salario bruto anual entre os 26.001 e os 30.000 euros. Cómpre sinalar que os postos de confianza despuntan de forma considerable en dous tramos da táboa. En concreto, onde se cruzan cos salarios brutos comprendidos entre os 18.001 e os 22.000 euros, acadando unha porcentaxe do 80%. Tamén destaca a confluencia cos salarios brutos recollidos entre os 22.001 e os 26.000 euros. Neste treito de soldos, os responsables de comunicación ocupan nun 100% postos eventuais de confianza.

O valor de ,004 que reflicte o Chi-cadrado manifesta a relación directa entre o salario bruto anual que percibe o responsable do gabinete de comunicación e a configuración laboral da praza que ocupa no concello.

Gráfico 5.2.2.



Fonte: elaboración propia sobre os datos da enquisa.

14.3 Formación

14.3.1 Titulación académica da persoa responsable do gabinete de comunicación

Neste apartado sobre a formación, nos que se observan as titulacións dos profesionais que conducen os gabinetes de comunicación, resulta revelador e notorio o apunte de licenciados en xornalismo, cunha porcentaxe que ascende ao 58,5%. Cómpre subliñar a minúscula presenza de profesionais titulados noutras licenciaturas de comunicación, cunha cifra que só acada o 1,9%, ao mesmo nivel que as persoas que posúen estudos por baixo das licenciaturas e diplomaturas, e que exercen como responsables de gabinetes de comunicación locais. Outra nota a sinalar é a importante traza de titulados noutras licenciaturas que non teñen que ver coa comunicación e que traballan como responsables dos departamentos comunicativos institucionais

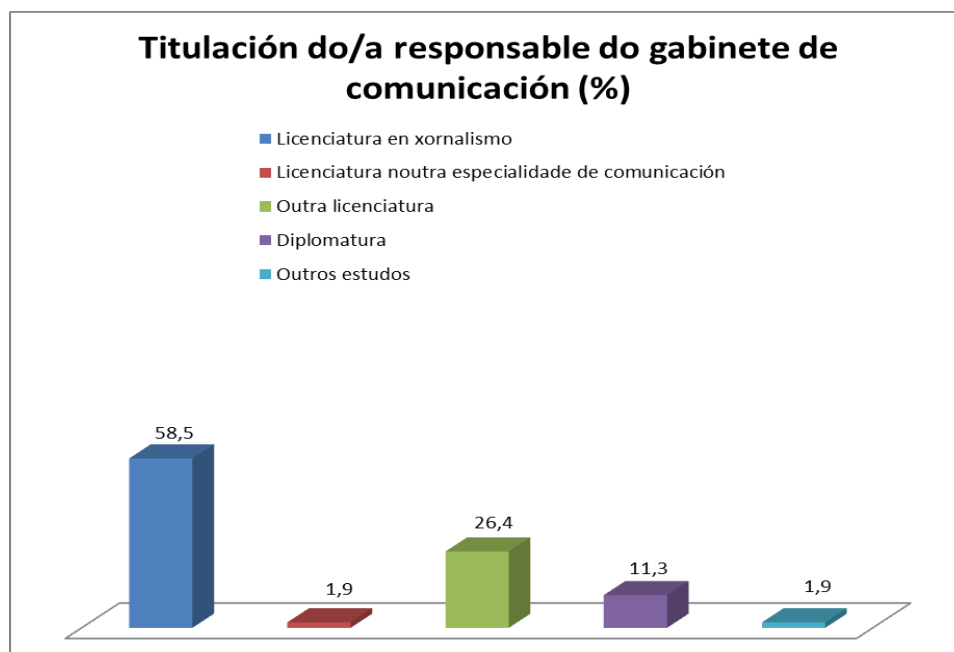
locais. Chegan a unha porcentaxe do 26,4%, o que pon de relevo a existencia dunha irrupción de profesionais alleos, desde a perspectiva da formación académica, á comunicación, e que sen embargo exercen na práctica como profesionais do xornalismo de fonte ou comunicación institucional municipal, carecendo dunha preparación pedagóxica en algunha das especialidades de comunicación. Nesta liña, facemos referencia aos diplomados, que se sitúan nun 11,3% e ás persoas que posúen outros títulos de menor grao, que roldan o 2%. Estes tres últimos datos ilustran un intrusismo profesional no exercicio da comunicación institucional nos concellos galegos.

Táboa 5.3.1. Titulación do/a responsable do gabinete de comunicación.

		Frecuencia	Porcentaxe	Porcentaxe válida	Porcentaxe acumulada
Válidos	Licenciatura en xornalismo	31	9,8	58,5	58,5
	Licenciatura noutra especialidade de comunicación	1	,3	1,9	60,4
	Outra licenciatura	14	4,4	26,4	86,8
	Diplomatura	6	1,9	11,3	98,1
	Outros estudos	1	,3	1,9	100,0
	Total	53	16,8	100,0	
Perdidos	Sistema	262	83,2		
Total		315	100,0		

Fonte: elaboración propia sobre os datos da enquisa.

Gráfico 5.3.1.



Fonte: elaboración propia sobre os datos da enquisa.

14.3.2 Relevancia de que o labor comunicativo institucional local o desenvolva un licenciado en xornalismo

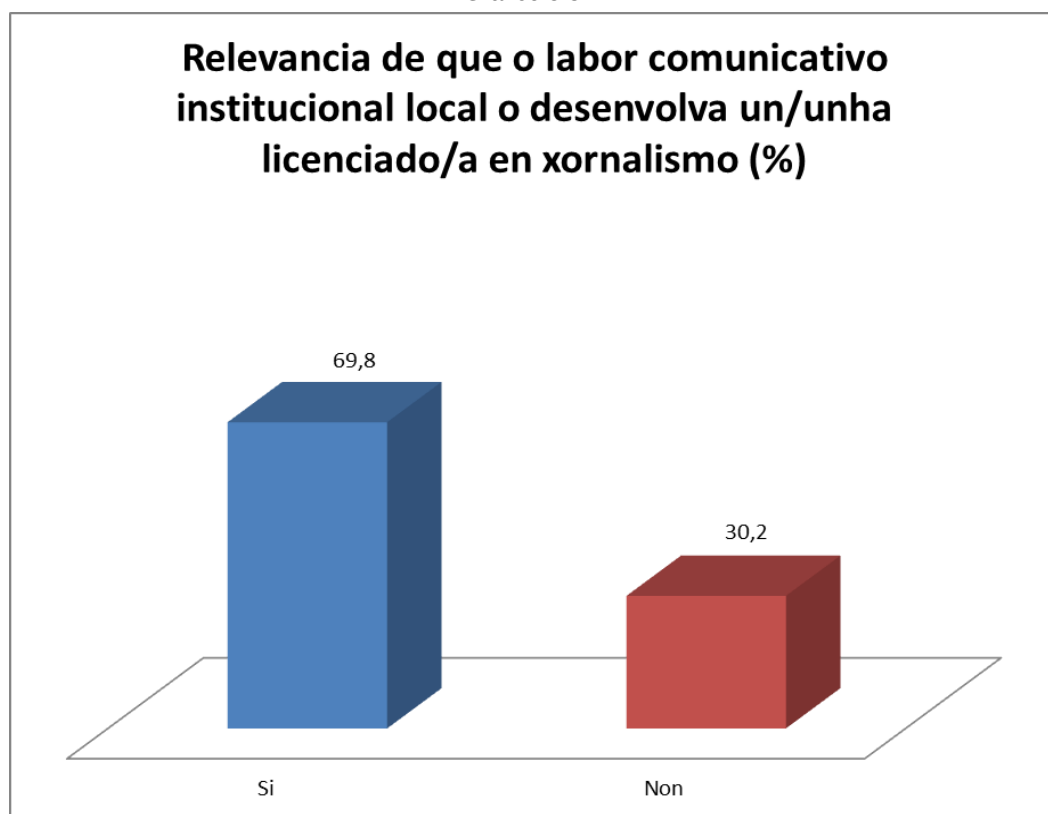
Ao abordar a cuestión de si se considera necesario ou relevante que o labor comunicativo institucional local o desenvolva un profesional formado academicamente en xornalismo a resposta é tallante: preto dun 70% (69,8) dos titulares dos departamentos de comunicación dos concellos rexistra que si. No outra lado da balanza, cun 30,2%, atópanse os que non consideran significativo este requirimento.

Táboa 5.3.2. Cre necesario ou relevante que o labor comunicativo o desenvolva un/unha licenciado/a en xornalismo?

		Frecuencia	Porcentaxe	Porcentaxe válida	Porcentaxe acumulada
Válidos	Si	37	11,7	69,8	69,8
	Non	16	5,1	30,2	100,0
	Total	53	16,8	100,0	
Perdidos	Sistema	262	83,2		
Total		315	100,0		

Fonte: elaboración propia sobre os datos da enquisa.

Gráfico 5.3.2.



Fonte: elaboración propia sobre os datos da enquisa.

14.3.3 Relevancia de que os responsables de comunicación dos concellos posúan unha formación académica específica en comunicación institucional

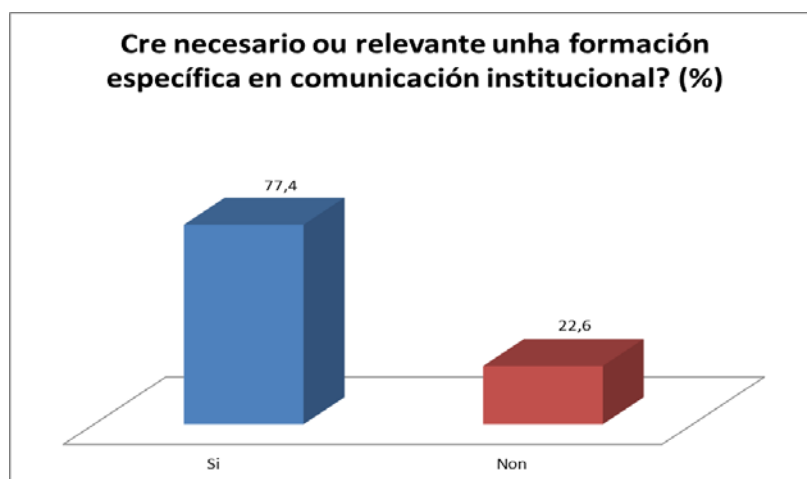
Indagando nos aspectos relativos á formación, recolleemos as argumentacións sobre si se estima relevante ou necesario que os responsables de comunicación nos concellos posúan unha capacitación académica propia en comunicación institucional ou corporativa. A opinión maioritaria expresa de forma concluínte a transcendencia dunha ensinanza definida e específica en comunicación institucional de cara ao exercicio práctico desta especialidade profesional, cunha cifra que se sitúa no 77,4%, lonxe do 22,6% dos responsables de gabinetes dos concellos que sinala que no considera fundamental nin imprescindible esta condición.

Táboa 5.3.3. Cre necesario ou relevante unha formación específica en comunicación institucional?

		Frecuencia	Porcentaxe	Porcentaxe válida	Porcentaxe acumulada
Válidos	Si	41	13,0	77,4	77,4
	Non	12	3,8	22,6	100,0
	Total	53	16,8	100,0	
Perdidos	Sistema	262	83,2		
Total		315	100,0		

Fonte: elaboración propia sobre os datos da enquisa.

Gráfico 5.3.3.



Fonte: elaboración propia sobre os datos da enquisa.

14.3.4 Influencia da cualificación no servizo do gabinete de comunicación

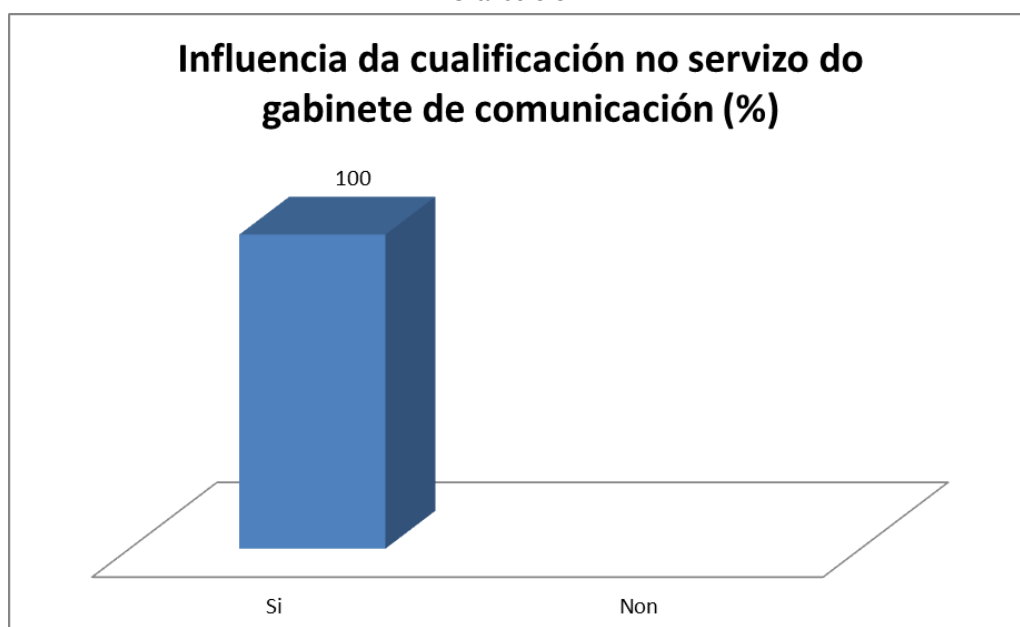
Nesta liña de exploración, formulamos si a cualificación profesional do persoal e a infraestrutura do gabinete inflúen no labor, nos produtos e no servizo que presta. A cifra fala por si mesma, cunha porcentaxe rotunda do 100%, que revela a coincidencia de testemuñas nesta tese.

Táboa 5.3.4. Considera que a cualificación inflúe no servizo do gabinete de comunicación?

		Frecuencia	Porcentaxe	Porcentaxe válida	Porcentaxe acumulada
Válidos	Si	52	16,5	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	263	83,5		
Total		315	100,0		

Fonte: elaboración propia sobre os datos da enquisa.

Gráfico 5.3.4.



Fonte: elaboración propia sobre os datos da enquisa.

14.4 Consideración e valoración

14.4.1 Influencia da profesionalización na consideración social do gabinete

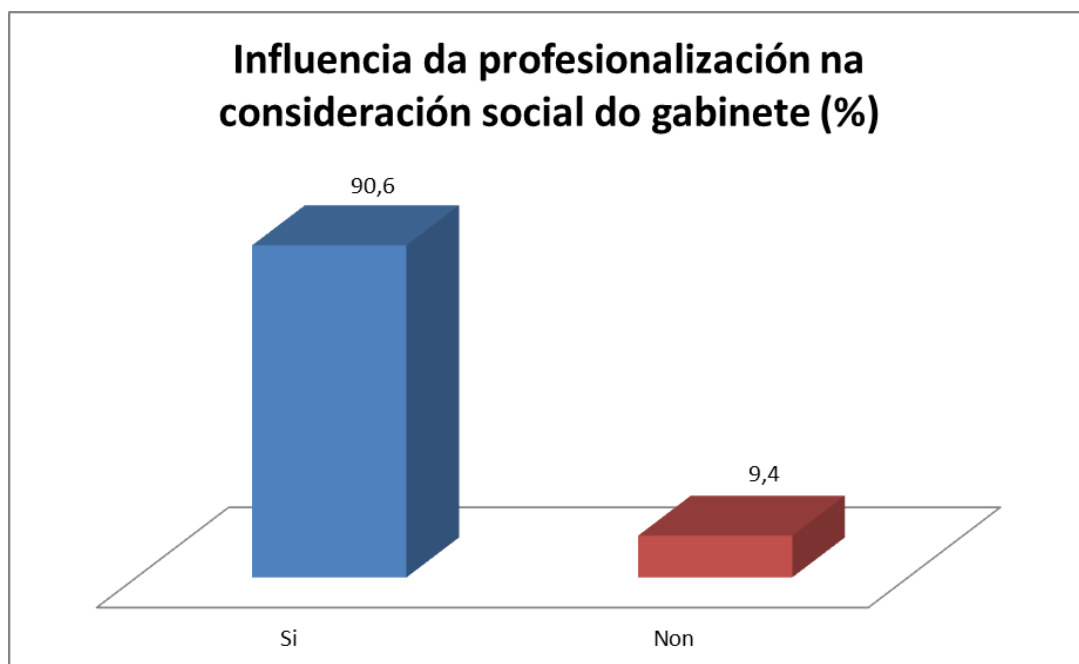
Neste contexto relacional de profesionalización e servizos xuntamos información sobre a incidencia do labor comunicativo, exercido por un profesional cualificado, na consideración que a cidadanía e por derivación o sector profesional teñen do gabinete de comunicación da institución local. A porcentaxe afirmativa ascende a un 90,6%, amosando o predominio sobresaínte dos síes con respecto aos nons, que marcan un 9,4%. A dedución é clara: a profesionalización dos gabinetes de comunicación dos concellos inflúe e determina a súa consideración social por parte dos cidadáns e, por tanto, a sectorial.

Táboa 5.4.1. Influencia da profesionalización na consideración social do gabinete.

		Frecuencia	Porcentaxe	Porcentaxe válida	Porcentaxe acumulada
Válidos	Si	48	15,2	90,6	90,6
	Non	5	1,6	9,4	100,0
	Total	53	16,8	100,0	
Perdidos	Sistema	262	83,2		
Total		315	100,0		

Fonte: elaboración propia sobre os datos da enquisa.

Gráfico 5.4.1.



Fonte: elaboración propia sobre os datos da enquisa.

14.4.2 Vantaxes da profesionalización da actividade do gabinete de comunicación

Táboa 5.4.2. Vantaxes da profesionalización da actividade do gabinete de comunicación.

Vantaxes da profesionalización da actividade comunicativa do gabinete	% de respostas positivas	% de respostas negativas
Incremento do prestixio da institución	73,60%	26,40%
Máis transparencia da actividade municipal	84,90%	15,10%
Reforzamento da confianza dos cidadáns	47,20%	52,80%
Maior racionalización dos servizos	30,20%	69,80%
Achegamento do concello ás persoas administradas	84,90%	15,10%
Outras		

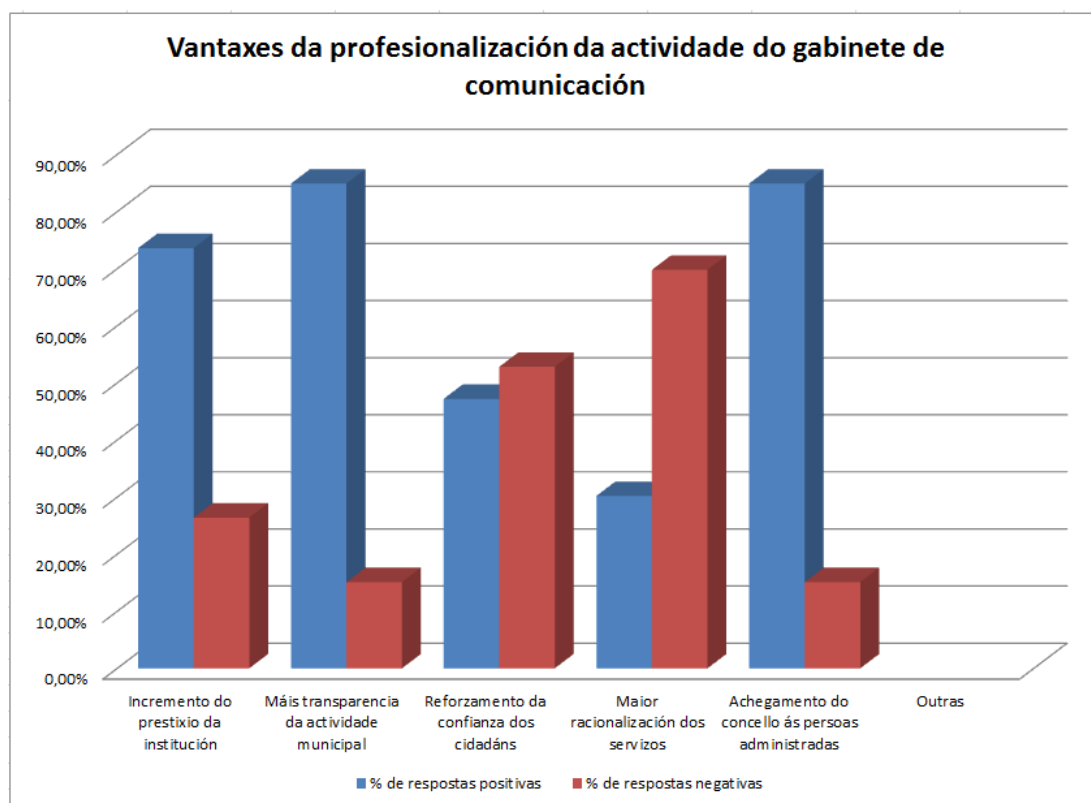
Fonte: elaboración propia sobre os datos da enquisa.

Cando se examinan as vantaxes que ofrece a profesionalización da actividade comunicativa do gabinete os datos poñen de relevo a transparencia da actividade municipal e o achegamento da concello aos seus administrados, cunha porcentaxe elevada e coincidente de respostas positivas, que ascende a case o 85%. Destas cuestións derívase o terceiro lugar acadado polo incremento do prestixio da institución, cun amplo 73%. Lonxe destes parámetros localízanse o reforzamento da confianza dos cidadáns e a racionalización dos servizos, con pouco máis do 47% e do 30%, respectivamente.

No punto relativo a outras opcións a sinalar, destaca a idea de que a profesionalización incide de forma positiva na aplicación das estratexias comunicativas, mellorando tamén as relacións cos medios de comunicación. Todo isto redunda na información aos cidadáns.

Revélase, por tanto, que os gabinetes de comunicación dos concellos de Galicia consideran que actividade comunicativa profesionalizada redunda na transparencia e no achegamento da institución aos administrados, incrementando o seu prestixio. Neste sentido, tamén é fundamental para a xestión estratéxica da comunicación, da que forman parte unhas adecuadas relacións cos xornalistas dos medios.

Gráfico 5.4.2.



Fonte: elaboración propia sobre os datos da enquisa.

14.4.3 Valoración que realiza o concello do labor do gabinete de comunicación

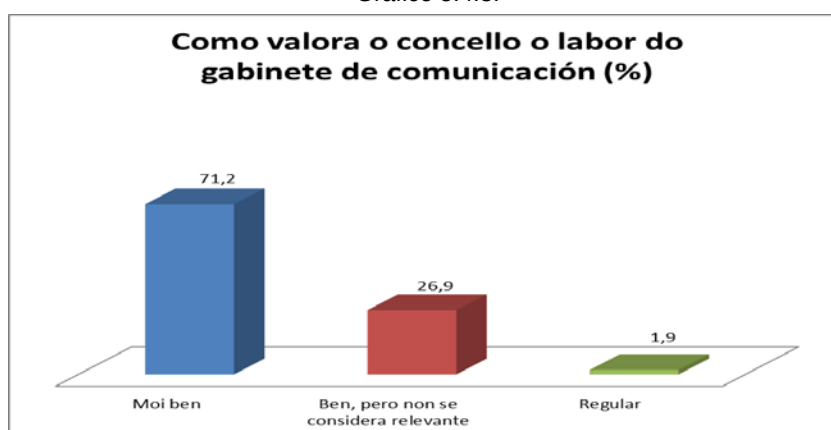
Ao analizar a valoración dos concellos sobre o labor que realizan os gabinetes de comunicación, comprobamos que desde estes departamentos sinálase que os consistorios valoran maioritariamente “moi ben” a actividade comunicativa que acometen, cunha porcentaxe que acada o 71,2%. Un 26,9% subliña que a actividade do gabinete valórase “ben”, pero que non se considera relevante. Se agrupamos as dúas cifras, temos que máis do 98% dos concellos galegos recoñece favorablemente o labor dos gabinetes de comunicación. Soamente un 1,9% destes departamentos subliña que a súa función é considerada pola institución como “regular”, é dicir, pasable e corrente, sen máis. Cómpre anotar que ningún departamento marca a opción catro, correspondente a unha mala valoración ou ausencia de apreciación sobre o labor do gabinete.

Táboa 5.4.3. Como valora o concello o labor do gabinete de comunicación?

		Frecuencia	Porcentaxe	Porcentaxe válida	Porcentaxe acumulada
Válidos	Moi ben	37	11,7	71,2	71,2
	Ben, pero non se considera relevante	14	4,4	26,9	98,1
	Regular	1	,3	1,9	100,0
	Total	52	16,5	100,0	
Perdidos	Sistema	263	83,5		
Total		315	100,0		

Fonte: elaboración propia sobre os datos da enquisa.

Gráfico 5.4.3.



Fonte: elaboración propia sobre os datos da enquisa.

15. PERSONALIDADE DO GABINETE

15.1 Sexo da persoa responsable do gabinete de comunicación

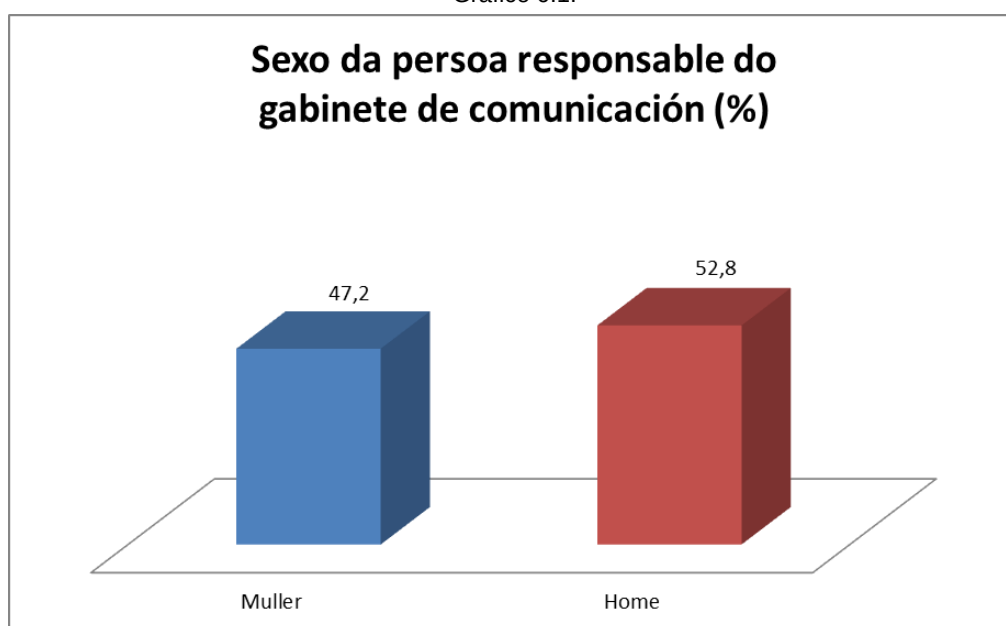
No momento de realizar a enquisa (xaneiro de 2011), os datos sobre o número de mulleres e homes que están ao fronte dos gabinetes de comunicación dos concellos galegos é practicamente proporcional. As cifras son dun 52,8% de homes e dun 47,2% de mulleres no posto de responsable ou titular nos gabinetes de comunicación dos concellos de Galicia. Neste punto, o resultado é ponderado, situándose case á par a presenza de mulleres e homes no cargo comunicativo de máxima responsabilidade.

Táboa 6.1. Sexo da persoa responsable do gabinete de comunicación.

		Frecuencia	Porcentaxe	Porcentaxe válida	Porcentaxe acumulada
Válidos	Muller	25	7,9	47,2	47,2
	Home	28	8,9	52,8	100,0
	Total	53	16,8	100,0	
Perdidos	Sistema	262	83,2		
Total		315	100,0		

Fonte: elaboración propia sobre os datos da enquisa.

Gráfico 6.1.



Fonte: elaboración propia sobre os datos da enquisa.

15.2 Idade da persoa responsable do gabinete de comunicación

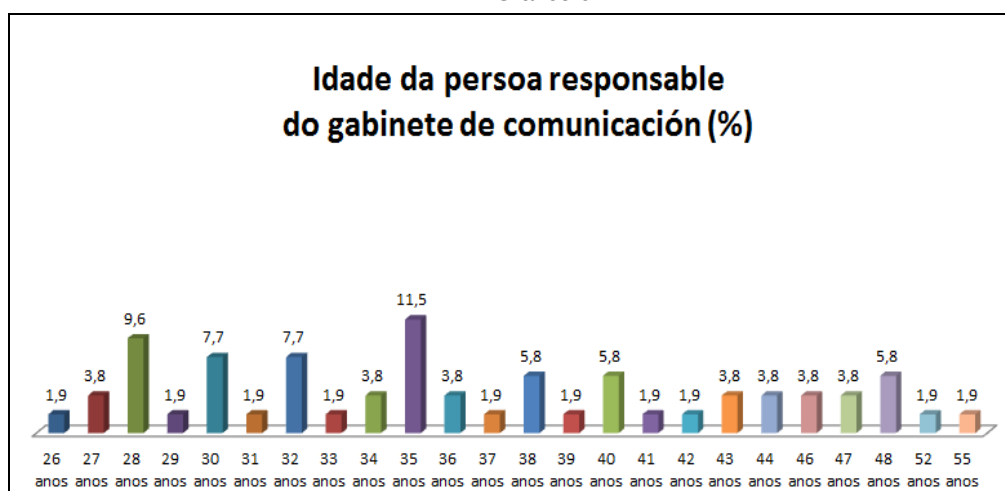
Con respecto á cuestión da idade da persoa que leva ou dirixe o gabinete de comunicación, a porcentaxe máis alta sitúase, cun 11,5%, nos 35 anos. Seguindo unha orde descendente, a seguinte cifra é o 9,6% dos 28 anos. En terceiro lugar, temos un 7,7%, porcentaxe que acadan as persoas coa idade de 30 anos e tamén as de 32 anos. Valorando o tramo que abrangue desde a porcentaxe máis baixa, de 1,9%, concernente aos 26 anos, ata a porcentaxe máis alta, do 11,5%, correspondente aos 35 anos, obtemos unha cantidade acumulada do 51,9%. En resumo, podemos reflectir que case o

52% dos responsables dos gabinetes de comunicación institucional local de Galicia ten entre 26 e 35 anos. Ao achar a media cos datos da mostra, comprobamos que a idade media dos responsables dos gabinetes de comunicación dos concellos de Galicia enquisados é de 36,8 anos. Por tanto, non se trata de titulados recentemente saídos das universidades, senón de profesionais cun percorrido como licenciados e cunha traxectoria profesional.

A idade media dos/as responsables dos gabinetes de comunicación nos concellos galegos é de 36,8 anos.

Fonte: elaboración propia sobre os datos da enquisa.

Gráfico 6.2.



Fonte: elaboración propia sobre os datos da enquisa.

16. A XESTIÓN COMUNICATIVA INSTITUCIONAL: INSTRUMENTOS, SOPORTES E FERRAMENTAS

16.1 Xestión da comunicación interna

Entrando na dimensión estratéxica global e integral do gabinete, no tocante á xestión da comunicación interna, constatamos un valor afirmativo dominante, que se sitúa case nun 85% de gabinetes locais que acomete esta función comunicativa, elaborando dosieres de prensa, redactando

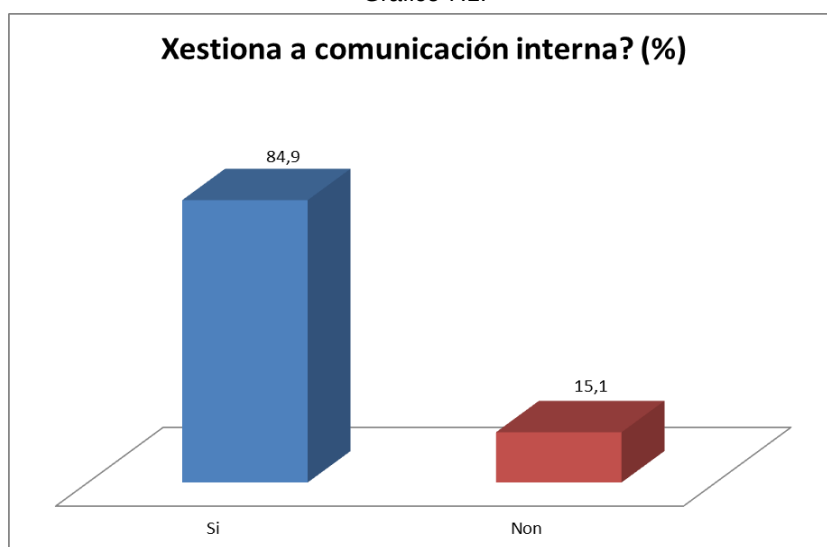
boletíns internos ou realizando un seguimento informativo de medios. Pouco máis do 15% dos departamentos de comunicación locais responde que non realizan esta actividade.

Táboa 7.1. Xestiona a comunicación interna?

		Frecuencia	Porcentaxe	Porcentaxe válida	Porcentaxe acumulada
Válidos	Si	45	14,3	84,9	84,9
	Non	8	2,5	15,1	100,0
	Total	53	16,8	100,0	
Perdidos	Sistema	262	83,2		
Total		315	100,0		

Fonte: elaboración propia sobre os datos da enquisa.

Gráfico 7.1.



Fonte: elaboración propia sobre os datos da enquisa.

16.2 Instrumentos de comunicación institucional externa

No relativo aos instrumentos de comunicación externa, que os gabinetes locais empregan de forma máis habitual para difundir información, temos a seguinte táboa coas respostas positivas e negativas recollidas:

Táboa 7.2. Instrumentos de comunicación institucional externa.

Instrumentos comunicación externa	% de respostas positivas	% de respostas negativas
Notas de prensa	98,10%	1,90%
Roldas de prensa	77,40%	22,60%
Reportaxes	24,50%	75,50%
Entrevistas	52,80%	47,20%
Declaracións por teléfono	62,30%	37,70%

Fonte: elaboración propia sobre os datos da enquisa.

Constatamos que o instrumento de comunicación externa máis utilizado polos gabinetes de comunicación institucionais locais galegos, para elaborar e difundir información da institución, é a nota de prensa, que podemos cualificar como a ferramenta comunicativa máis característica dos gabinetes municipais. A porcentaxe de respostas afirmativas supera o 98%, avalándoa como soporte fundamental de información institucional.

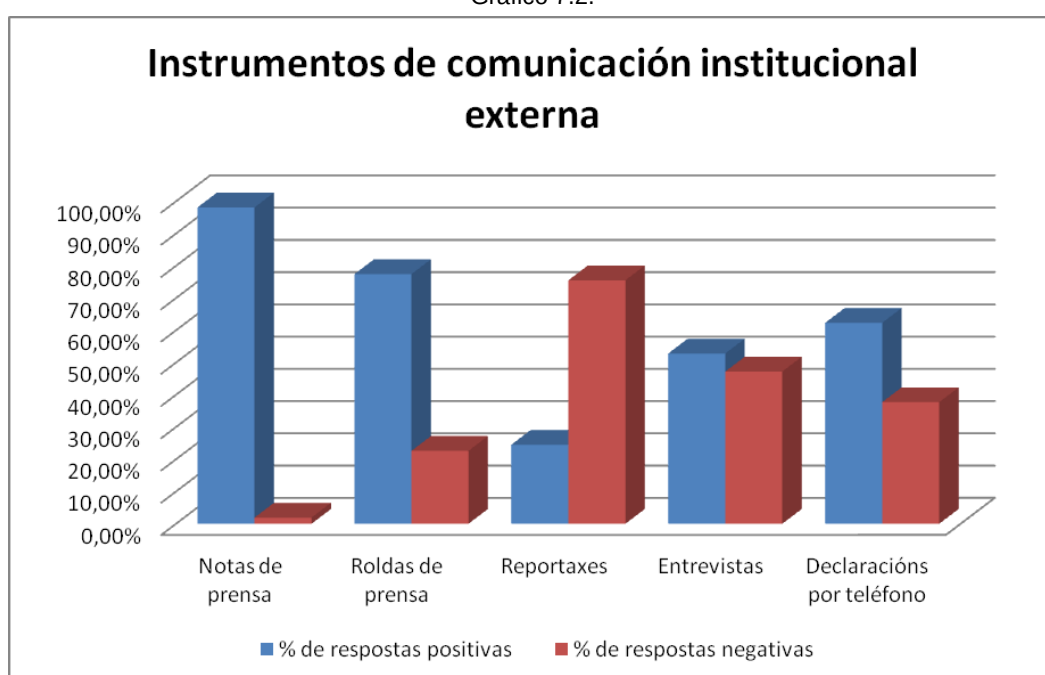
As roldas de prensa configúranse como o outro mecanismo propio e esencial dos gabinetes de comunicación dos concellos galegos para transmitir información sobre a entidade, cun valor positivo que acada o 77,4%.

Outra das ferramentas comunicativas externas xestionadas máis asiduamente polos gabinetes son as declaracións por teléfono dos altos mandatarios institucionais, cunha cifra favorable que se sitúa no 62,3%.

A xestión de entrevistas cos alcaldes ou outros gobernantes institucionais é outro dos recursos máis empregados polo gabinete para reflectir nos medios de comunicación a tarefa institucional. A porcentaxe que acada este soporte comunicativo é dun 52,8% de respostas positivas, que o empraza no cuarto lugar.

Finalmente, temos as reportaxes, ás que soamente recorre un 24,5% dos gabinetes municipais como soporte para divulgar información sobre a actividade da institución local.

Gráfico 7.2.



Fonte: elaboración propia sobre os datos da enquisa.

16.3 Soportes técnicos que utiliza o gabinete para enviar información aos medios

Ao considerar as ferramentas técnicas ou tecnolóxicas que utiliza o gabinete de comunicación de entidade local para enviar a información aos medios, os resultados obtidos son estes:

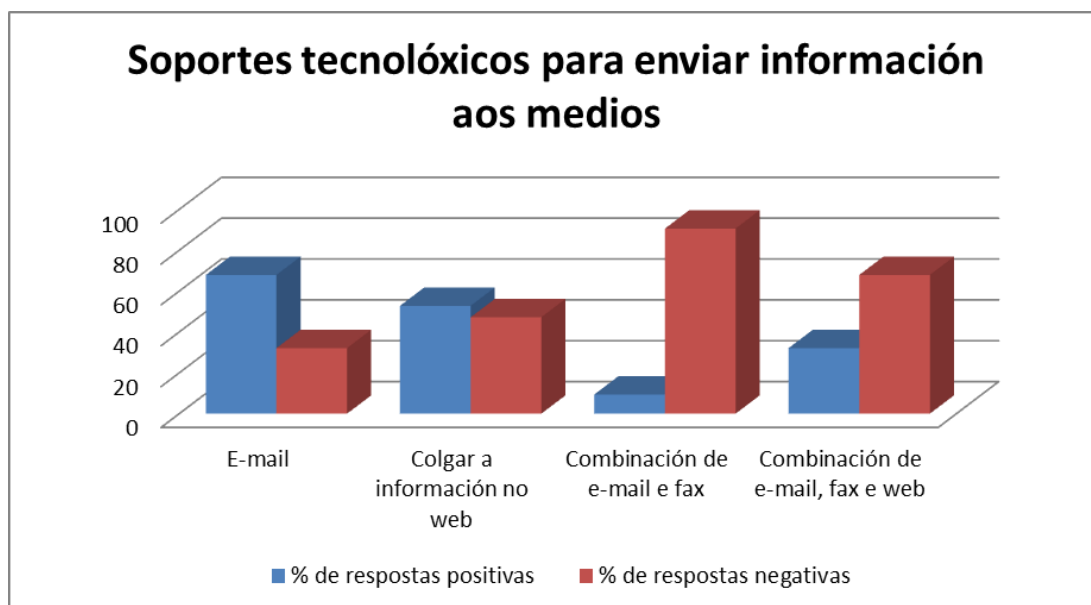
Táboa 7.3 Soportes tecnolóxicos para enviar información aos medios.

Soportes tecnolóxicos para enviar información aos medios	% de respostas positivas	% de respostas negativas
<i>E-mail</i>	67,9	32,1
Colgar a información no <i>web</i>	52,8	47,2
Combinación de <i>e-mail</i> e fax	9,4	90,6
Combinación de <i>e-mail</i> , fax e <i>web</i>	32,1	67,9

Fonte: elaboración propia sobre os datos da enquisa.

Comprobamos que o *e-mail* e o *web* son os soportes tecnolóxicos máis empregados polos gabinetes municipais para enviar informacións aos medios de comunicación, cuns valores positivos que roldan o 68% e o 53%, respectivamente. Desprazan ao fax, unha ferramenta obsoleta e que non resulta operativa fronte aos avances tecnolóxicos propiciados por Internet. Observamos como os instrumentos tecnolóxicos propios da sociedade da información están consolidados na xestión comunicativa das institucións públicas locais. A sociedade do coñecemento, coa posibilidade de información en tempo real, está asentada nos concellos galegos.

Gráfico 7.3.



Fonte: elaboración propia sobre os datos da enquisa.

16.4 Ferramentas técnicas que utiliza o gabinete para relacionarse cos xornalistas dos medios

Sobre os instrumentos técnicos que utilizan os xornalistas das fontes institucionais locais para relacionarse cos xornalistas dos medios de comunicación, observamos este datos:

Táboa 7.4. Instrumentos técnicos para relacionarse cos/as xornalistas dos medios.

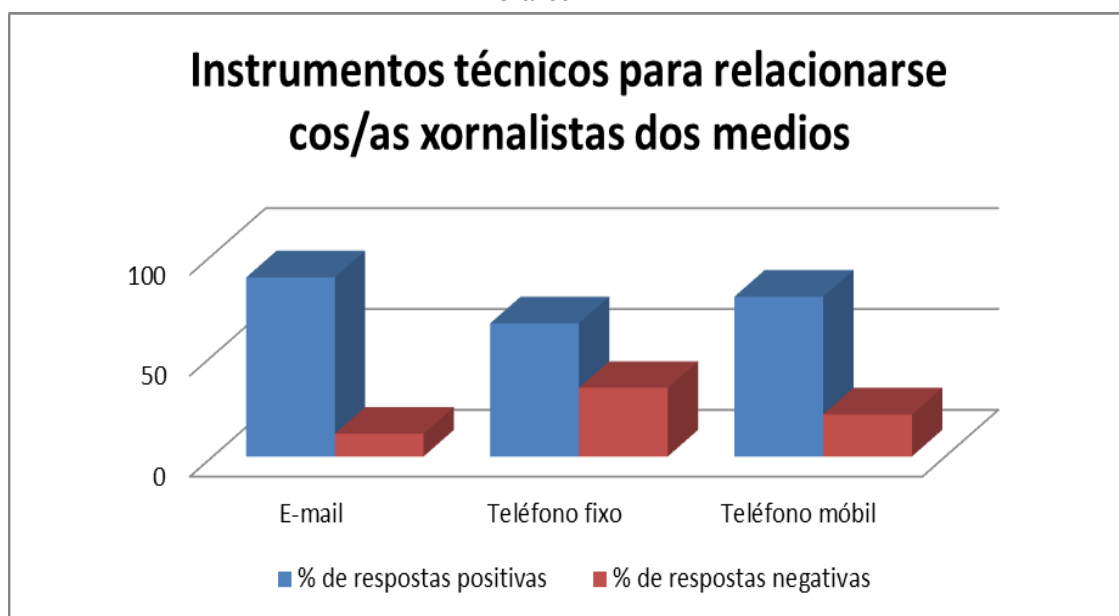
Instrumentos técnicos para relacionarse cos/as xornalistas dos medios	% de respostas positivas	% de respostas negativas
E-mail	88,7	11,3
Teléfono fixo	66,0	34,0
Teléfono móbil	79,2	20,8

Fonte: elaboración propia sobre os datos da enquisa.

Constatamos como o *e-mail*, cunha porcentaxe de preto do 89%, é a ferramenta máis utilizada polos xornalistas dos concellos galegos para

relacionarse cos profesionais dos medios de comunicación. O dato reforza a tese do afianzamento da sociedade do coñecemento na comunicación institucional local galega, onde despunta a implantación da Rede, co uso de instrumentos como o *e-mail*, que ofrece máis axilidade e inmediatez informativa. Asemade, confirmamos o óptimo equipamento técnico dos gabinetes municipais no tocante aos soportes de relación e intercambio de información, xa que tanto o teléfono fixo como o móbil contabilizan cifras altas de presenza, que se sitúan no 66% e no 79,2%, respectivamente.

Gráfico 7.4.



Fonte: elaboración propia sobre os datos da enquisa.

17. A DIMENSIÓN FUNCIONAL

17.1 Funcións concretas que leva a cabo o responsable de comunicación da institución local

En canto ás funcións concretas que realizan os responsables de comunicación dos concellos galegos, recompilamos a seguinte información:

Táboa 8.1. Funcións concretas que leva a cabo o/a responsable de comunicación do concello.

Funcións concretas que leva a cabo o/a responsable de comunicación	% de respostas positivas	% de respostas negativas
Redacción de información	96,2	3,8
Relación cos medios	92,5	7,5
Contidos <i>web</i>	77,4	22,6
Fotografía	73,6	26,4
Comunicación interna	67,9	32,1
Contratación de publicidade	66,0	34,0
Asesoramento	62,3	37,7
Folletos e outras publicacións	60,4	39,6
Planificación de estratexias	50,9	49,1
Relacións públicas e protocolo	41,5	58,5
Outras	7,5	92,5

Fonte: elaboración propia sobre os datos da enquisa.

Os datos recollidos poñen de manifesto que as principais funcións dos gabinetes de comunicación nos concellos galegos son a redacción de información, cun 96,2% de respostas positivas, e as relacións cos xornalistas dos medios de comunicación, que acadan un 92,5% de respostas favorables. O predominio destas tarefas nos gabinetes locais amosa a súa coincidencia coas funcións tradicionais dos gabinetes de comunicación a nivel xeral. Incidimos no lugar predominante que ocupan os fluxos cos xornalistas dos medios, que se colocan na segunda posición despois da tarefa primordial de elaboración de noticias.

En terceiro lugar, atopamos os contidos *web* (77,4%), que sobresaen como un dos labores máis relevantes dos gabinetes municipais, constatando, unha

vez máis a puxanza do avance tecnolóxico a través de Internet, cuxas prestacións se estenden con forza no eido das entidades locais galegas, en concreto, no ámbito comunicativo.

Cómpre sinalar a posición destacada da fotografía, que cun 73,6% ocupa o cuarto posto, amosándose como un novo cometido que se incorpora aos tradicionais. Neste aspecto, hai que poñer de relevo que esta faceta non é propia do xornalista institucional e, sen embargo, acada un os valores máis altos. Sería conveniente que este cometido o desenvolvera un profesional preparado de forma específica en fotografía e non que o asuma un xornalista de fonte, como observamos nesta información, que evidencia o amontoamento e diversidade de tarefas que aglutina o responsable do gabinete de comunicación dun concello.

Seguindo a orde decrecente, temos a continuación a comunicación interna e a publicidade, que se sitúan nun 67,9% e nun 66%, respectivamente. Con respecto á comunicación interna, o dato revela unha xestión nun grao bastante óptimo da comunicación dirixida aos públicos internos. Isto é importante, xa que se trata dunha faceta que tradicionalmente soe quedar relegada a un segundo plano, incluso en ocasións esquecida, en favor da comunicación externa. Aquí, sen embargo, vemos que ocupa o quinto lugar nas tarefas dos responsables dos gabinetes locais, ao lado da función publicitaria, que se sitúa un pouco por debaixo, e que é unha das constantes en todos os departamentos de comunicación institucional. En relación á tarefa publicitaria, hai que sinalar que o responsable do gabinete de comunicación, neste caso do concello, se asume esta función, ten que ter sempre presente cando traballa coa publicidade e cando traballa coa información. Son funcións diferentes, que se complementan e coordinan nun plan global de comunicación, pero que o profesional ten que separar, non as pode mesturar. Dentro da dirección de comunicación debería estruturarse unha área de xestión da publicidade.

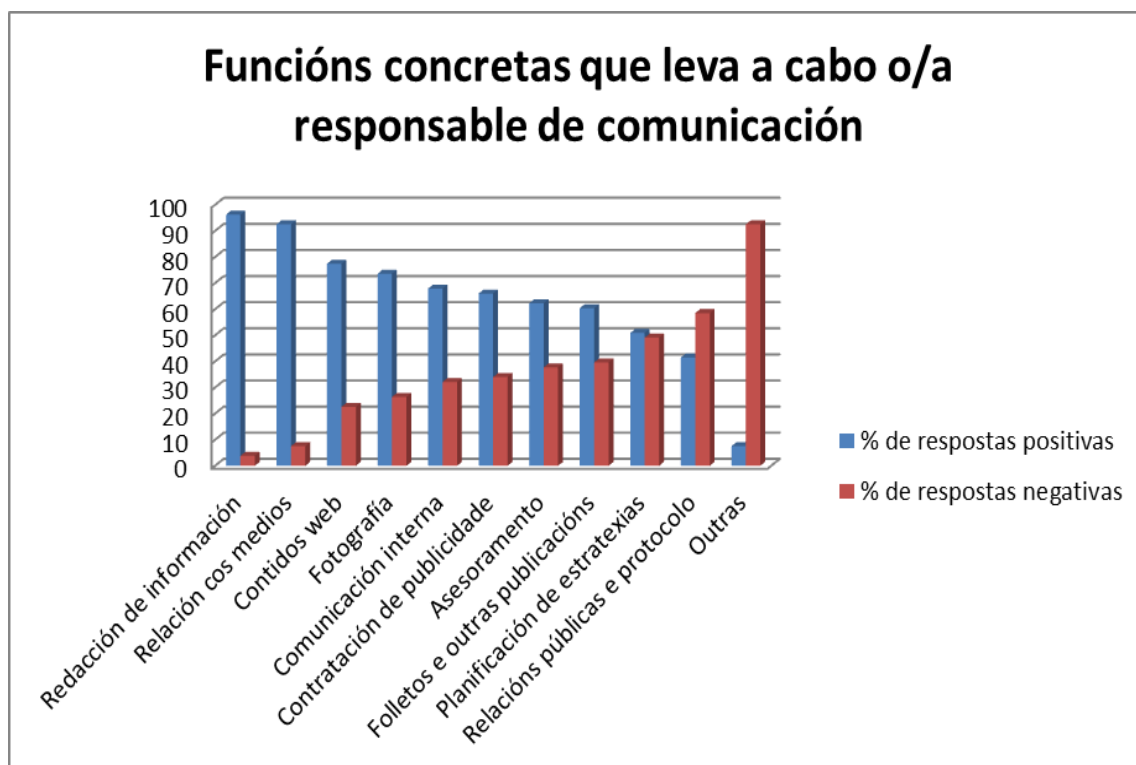
O labor de asesoramento aos altos xestores institucionais, característico do responsable dun gabinete, ocupa só un sétimo posto, cun 62,3%, moi preto da edición de folletos e publicacións que, cun 60,4%, aparecen como un cometido que vai progresando na acción comunicativa.

Algo semellante ao asesoramento revélase coa planificación de estratexias. A pesar de que a estratexia é un dos trazos máis significativos da comunicación institucional, os responsables dos gabinetes enquisados só responden afirmativamente nun 50,9% a esta cuestión. Así, constátase a escaseza de estratexias na planificación comunicativa institucional local galega.

As funcións máis afastadas do resto de tarefas son as de relacións públicas e protocolo, que soamente se levan a cabo nun 41,5% dos gabinetes. Aquí, cómpre lembrar que, ao igual que a publicidade, son funcións complementarias da función informativa, co cal o profesional do gabinete ten que saber cal delas está exercitando en cada momento e armonizalas nun plan estratéxico global, pero non confundilas nin embarullalas. Ao igual que no caso da actividade publicitaria, a dirección de comunicación debería contar cunha división de protocolo e relacións públicas.

O apartado outras só é referido por un 7,5% dos gabinetes, especificando a elaboración de discursos; labores de deseño, para logotipos de identidade, paneis ou carteis; ou a participación en distintas tarefas relacionadas coa organización de eventos. A súa referencia é significativa porque se suma as testemuñas sobre os conglomerado de competencias que ten que afrontar o responsable de comunicación dun concello, que van desde a redacción de información ata as relación públicas e o protocolo, pasando polos contidos *web*, a fotografía ou a edición de folletos.

Gráfico 8.1.



Fonte: elaboración propia sobre os datos da enquisa.

18. PLANIFICACIÓN ESTRATÉXICA GLOBAL DA COMUNICACIÓN. O PLAN DE CRISE

18.1 Plan de comunicación

Neste punto, relativo a si os gabinetes de comunicación dispoñen dun plan de comunicación global da institución local, os datos poñen de manifesto que a comunicación nos concellos galegos non responde a unha acción planificada con antelación, de forma integral e plasmada nun documento, de cara a un desenvolvemento máis eficaz da función informativa e reactiva. Tan só un 3,8% dos gabinetes de comunicación municipais asegura contar cun plan redactado por escrito para afrontar a xestión comunicativa. Un 39,6% sinala que ten un plan de comunicación, pero non escrito. En consecuencia, de forma maioritaria, non existe unha estratexia comunicativa

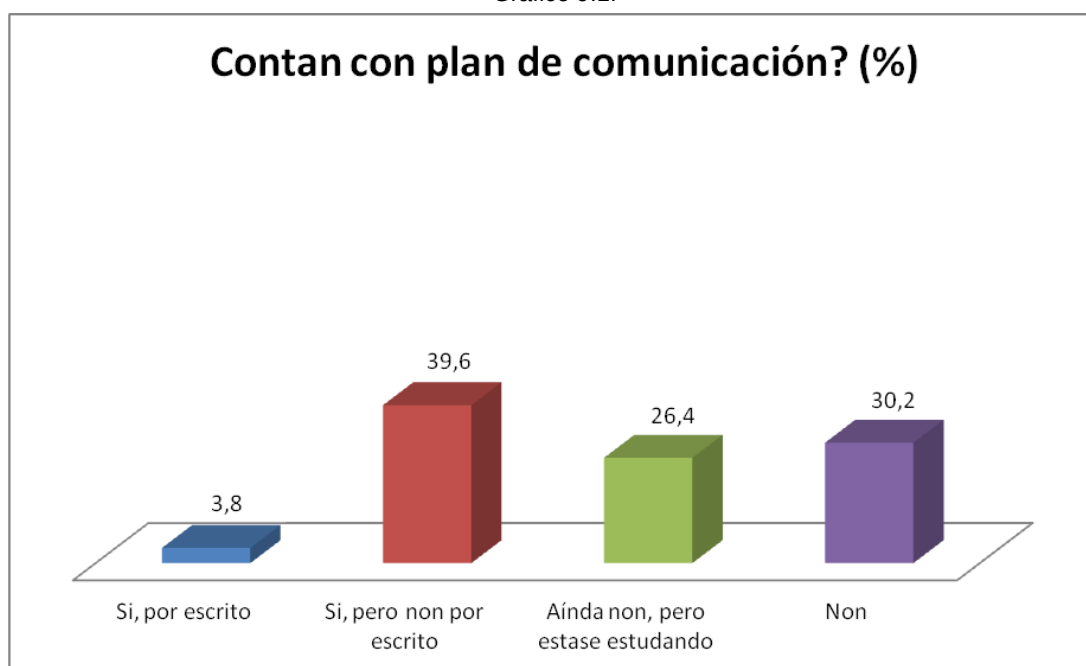
esquemática. Esta tese corrobórase coa cifra do 30,2% de gabinetes que subliña que non ten plan de comunicación. Por tanto, non programan a comunicación, que máis ben responde a unha organización e dirección en función das circunstancias do momento. Finalmente, temos os gabinetes que manifestan que non teñen plan de comunicación, pero que están estudando esta cuestión. Neste caso a cifra sitúase no 26,4% e vén a ratificar a falla de planificación estratéxica sistematizada e proxectada nun documento.

Táboa 9.1. Contan con plan de comunicación?

		Frecuencia	Porcentaxe	Porcentaxe válida	Porcentaxe acumulada
Válidos	Si, por escrito	2	,6	3,8	3,8
	Si, pero non por escrito	21	6,7	39,6	43,4
	Aínda non, pero estase estudando	14	4,4	26,4	69,8
	Non	16	5,1	30,2	100,0
	Total	53	16,8	100,0	
Perdidos	Sistema	262	83,2		
Total		315	100,0		

Fonte: elaboración propia sobre os datos da enquisa.

Gráfico 9.1.



Fonte: elaboración propia sobre os datos da enquisa.

18.2 Plan de crise

Con respecto ao plan de crise, as cifras son aínda máis elocuentes. A máis profusa é a do 59,6% dos gabinetes institucionais locais que di que non dispón dun plan comunicativo para xestionar unha situación de crise. Con esta información dedúcese que os gabinetes locais en Galicia non planifican a comunicación de crise. A isto hai que engadir que unicamente un 1,9% dos gabinetes ten un plan de crise por escrito. Deste xeito, comprobamos que ante unha conxuntura adversa son contados os gabinetes de comunicación do concellos galegos que dispoñen dunhas liñas básicas de actuación comunicativa. Un 23% dos gabinetes apunta que conta cun plan de crise, pero sen que conste nun documento. Pouco máis dun 15% indica que esta estudando este tema. Os datos revalidan a afirmación inicial. Os gabinetes dos concellos galegos non xestionan a comunicación de crise mediante un plan esbozado e preparado con previsión.

Nestes dos últimos apartados, os resultados da enquisa manifestan a mínima planificación global, programática e estratéxica da comunicación desde os gabinetes institucionais municipais, fundamental para dar conta da actividade gobernamental e dos servizos administrativos dos concellos, é dicir, do conxunto da actuación institucional.

A acción planificadora integral de xestión estratéxica comunicativa, que contemple unha ampla capacidade previsora e reactiva, tórnase tamén como vital nos momentos de crise e dificultade, nos que hai que contrarrestar situacións adversas ou afrontar problemáticas. De acordo cos respostas aportadas, os gabinetes de comunicación das institucións locais galegas teñen, entres os asuntos pendentes, unha xestión comunicativa global planificada e recollida nun documento estratéxico de liñas de actuación. Este labor programático integral permitiralle actuar con previsión e anticipación e saber reaccionar na tarefa comunicativa diaria realizada con eficiencia. Este

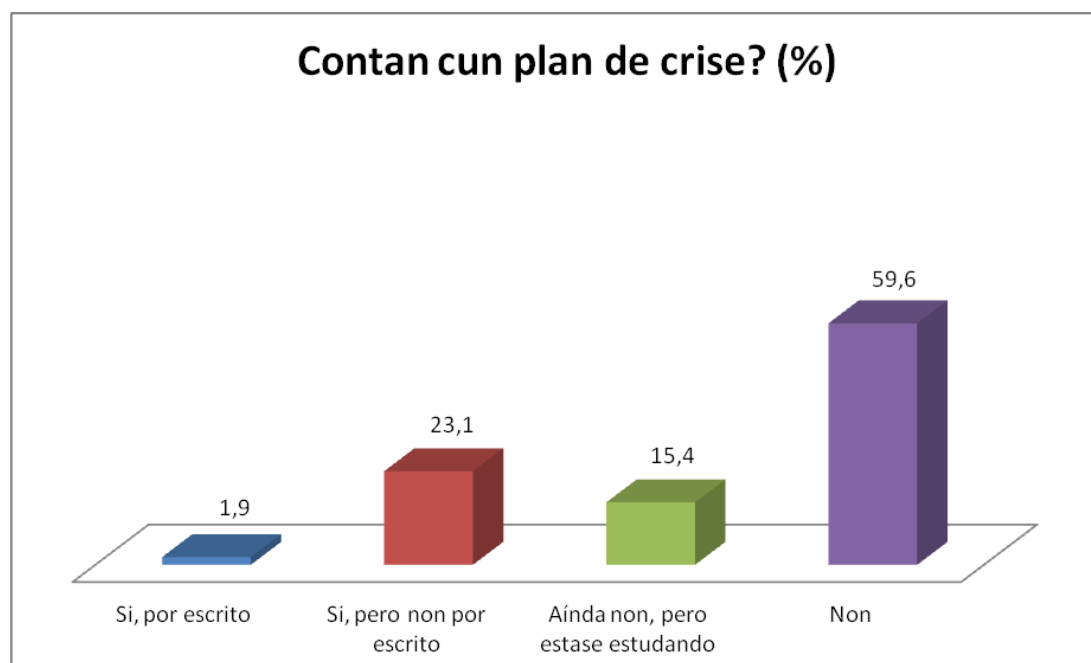
proceder constitúe, asemade, o verdadeiro piar da planificación competente ante os riscos potenciais, que aparecen normalmente de súpeto e que hai que afrontar cunha xestión estratéxica previsora, que faga posible a recuperación e superación do obstáculo.

Táboa 9.2. Contan cun plan de crise?

		Frecuencia	Porcentaxe	Porcentaxe válida	Porcentaxe acumulada
Válidos	Si, por escrito	1	,3	1,9	1,9
	Si, pero non por escrito	12	3,8	23,1	25,0
	Aínda non, pero estase estudando	8	2,5	15,4	40,4
	Non	31	9,8	59,6	100,0
	Total	52	16,5	100,0	
Perdidos	Sistema	263	83,5		
Total		315	100,0		

Fonte: elaboración propia sobre os datos da enquisa.

Gráfico 9.2.



Fonte: elaboración propia sobre os datos da enquisa.

18.3 Considera necesaria e a implicación dos altos xestores na planificación da comunicación

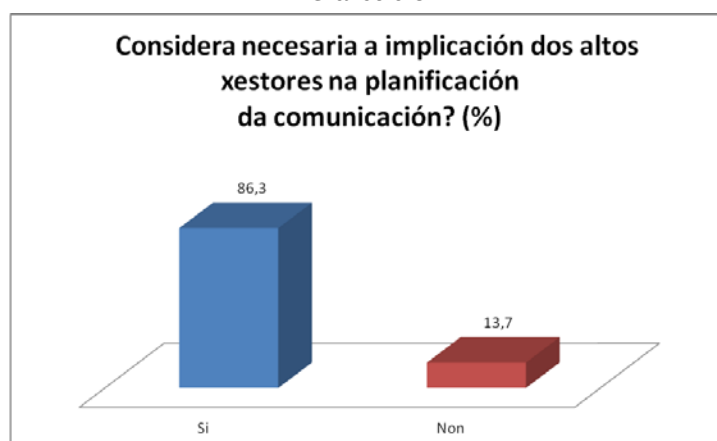
Ao analizar si se considera necesario e fundamental que os altos mandatarios institucionais estean implicados na planificación integral da comunicación no concello a conclusión é convincente, cun 86,3% de gabinetes de comunicación que responde afirmativamente, fronte a un 13,7% que opina que non. O resultado é que os xornalistas dos gabinetes de comunicación dos concellos galegos creen que a planificación comunicativa integral da institución require da participación activa dos máximos responsables do goberno e xestión da entidade. Nas súas respostas expresan argumentos que apostilan a necesidade esencial dunha planificación integral da comunicación encabezada polos máximos xestores, depositarios das decisións comunicativas dun proxecto, que ten que ser común e coordinado, para que sexa efectivo.

Táboa 9.3. Considera necesaria a implicación dos altos xestores na planificación da comunicación?

		Frecuencia	Porcentaxe	Porcentaxe válida	Porcentaxe acumulada
Válidos	Si	44	14,0	86,3	86,3
	Non	7	2,2	13,7	100,0
	Total	51	16,2	100,0	
Perdidos	Sistema	264	83,8		
Total		315	100,0		

Fonte: elaboración propia sobre os datos da enquisa.

Gráfico 9.3.



Fonte: elaboración propia sobre os datos da enquisa.

19. O CARÁCTER DA INFORMACIÓN INSTITUCIONAL LOCAL E A SÚA AVALIACIÓN

19.1 Tipo de información que difunden os gabinetes de comunicación

Táboa 10.1. Tipo de información que difunden os gabinetes.

Información que difunden os gabinetes	% de respostas positivas	% de repostas negativas
Información política sobre o alcalde	64,20%	35,80%
Información política sobre os grupos da oposición	9,40%	90,60%
Información institucional e administrativa sobre acordos de plenos e xuntas de goberno	88,70%	11,30%
Información xeral de servizo á cidadanía (horarios, festas, rotas turísticas, eventos, cultura do concello...)	98,10%	1,90%

Fonte: elaboración propia sobre os datos da enquisa.

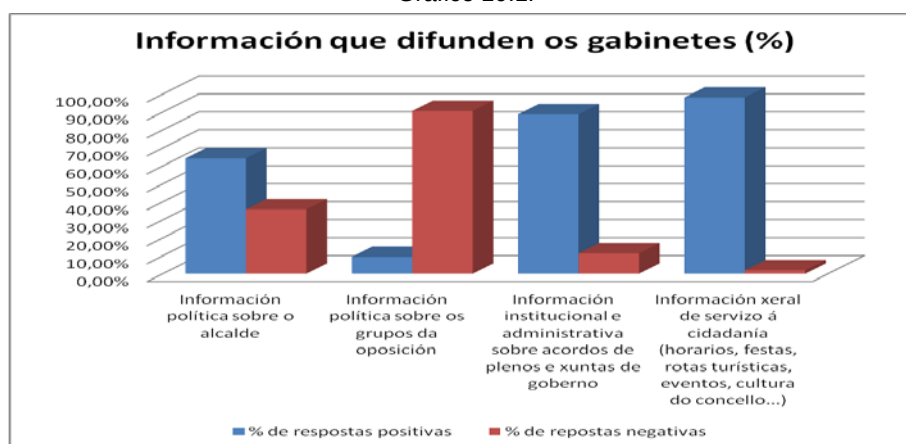
Na avaliación dos resultados sobre o tipo de información que difunden os gabinetes de comunicación dos concellos galegos prevalece a información xeral de servizo á cidadanía, con noticias sobre festas, turismo, cultura e eventos que acontecen no municipio, que acada un 98,1%. A continuación, constatamos o predominio da información institucional e administrativa, con novas que dan conta dos acordos dos plenos ou das xuntas de goberno local, cunha porcentaxe positiva que se sitúa arredor do 89%. A terceira categoría en destacar é a da información política sobre o alcalde, que anota un 64,2% de respostas favorables. No extremo oposto temos que a información política sobre os grupos da oposición, que só puntúa un 9,4%.

Evidénciase que desde os gabinetes de comunicación dos concellos de Galicia elabórase principalmente información xeral de servizo, institucional e administrativa, sobre os acordos plenarios e de xuntas de goberno.

Verifícase tamén a relevancia da información política sobre a actividade do alcalde. Confróntase, así mesmo, a anecdótica presenza de información sobre o labor dos grupos da oposición, que non é noticiada polos departamentos comunicativos das entidades locais. Cos datos da mostra comprobamos que a información institucional local dos concellos galegos ten un destacado carácter de servizo ao cidadán, que é esencial no seu obxectivo de contribuír ao ben común. Observamos este trazo no labor informativo dos gabinetes de comunicación dos concellos, que non debe perder de vista a aptitude de servizo público, a vocación colectiva, para que redunde no benestar cidadá.

Neste epígrafe, hai que sinalar que ao realizar a intersección entre as variables de configuración laboral da praza e tipo de información as probas de Chi-cadrado non son relevantes [Alcalde (Chi-cadrado ,386); grupos oposición (Chi-cadrado ,317)]; información institucional e administrativa (Chi-cadrado ,085). Sen embargo, é preciso anotar que na análise sobre a relación entre a configuración laboral do posto do responsable e o tipo de información, observamos que, no primeiro dos casos, relativo á información sobre o alcalde, cando o titular de comunicación ocupa un posto eventual de confianza realiza maiormente información política sobre o alcalde, nunha porcentaxe que se sitúa no 55,9%, así como información institucional e administrativa, onde o resultado é do 53,2%. No caso dos profesionais da comunicación cunha praza na RPT do concello, a cifra máis elevada corresponde á información sobre os grupos da oposición, que marca o 60%.

Gráfico 10.1.



Fonte: elaboración propia sobre os datos da enquisa.

19.2 Como se mide a eficacia da xestión comunicativa

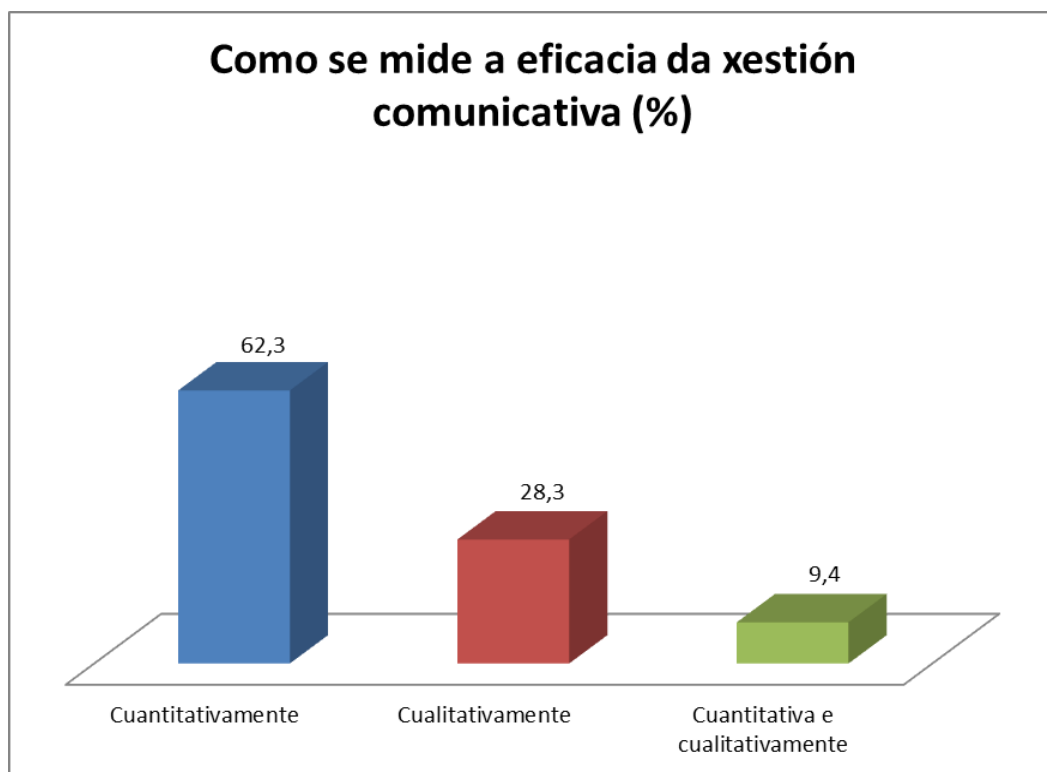
Nos datos que amosa a mostra relativos a como se mide a eficacia da xestión comunicativa, entre as respostas destacan os gabinetes que só miden a eficacia comunicativa de maneira cuantitativa, polo número de aparicións nos medios de comunicación, cunha porcentaxe que acada o 62,3%. Neste marco, hai que anotar o interese e relevancia dunha valoración cualitativa da eficacia do labor de comunicación do gabinete. Trátase dunha cuestión complexa, na que cómpre remarcar a dificultade que entraña medir o impacto da comunicación institucional. Sen dúbida, esta é unha das asignaturas pendentes da profesionalización: saber que efectos logra a xestión da comunicación e poder modularlos, desde unha perspectiva de utilidade e rendemento.

Táboa 10.2. Como se mide a eficacia da xestión comunicativa.

		Frecuencia	Porcentaxe	Porcentaxe válida	Porcentaxe acumulada
Válidos	Cuantitativamente	33	10,5	62,3	62,3
	Cualitativamente	15	4,8	28,3	90,6
	Cuantitativa e cualitativamente	5	1,6	9,4	100,0
	Total	53	16,8	100,0	
Perdidos	Sistema	262	83,2		
Total		315	100,0		

Fonte: elaboración propia sobre os datos da enquisa.

Gráfico 10.2.



Fonte: elaboración propia sobre os datos da enquisa.

20. O FUTURO E AS TENDENCIAS

20.1 Futuro próximo da comunicación no concello

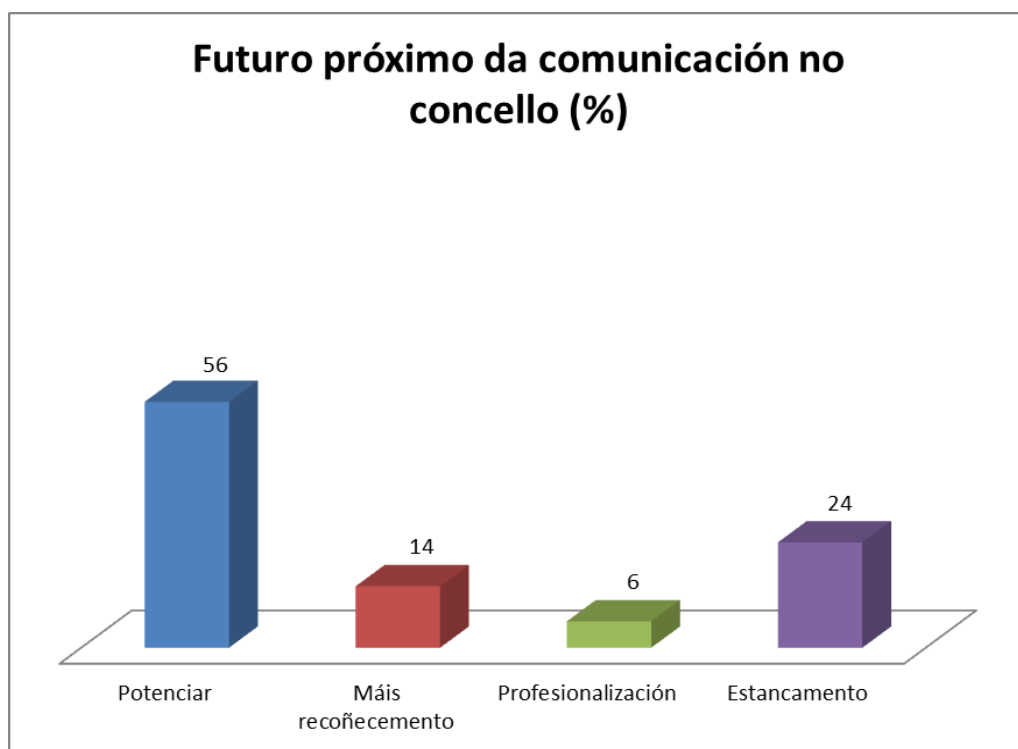
Táboa 11.1. Futuro próximo da comunicación no concello.

		Frecuencia	Porcentaxe	Porcentaxe válida	Porcentaxe acumulada
Válidos	Potenciar	28	8,9	56,0	56,0
	Máis recoñecemento	7	2,2	14,0	70,0
	Profesionalización	3	1,0	6,0	76,0
	Estancamento	12	3,8	24,0	100,0
	Total	50	15,9	100,0	
Perdidos	Sistema	265	84,1		
Total		315	100,0		

Fonte: elaboración propia sobre os datos da enquisa.

Cando examinamos os resultados da visión dos gabinetes municipais sobre o futuro inmediato da comunicación institucional no propio concello, nun 56% das respostas considérase que o futuro pasa por potenciar esta faceta, sendo a segunda resposta o estancamento, cunha porcentaxe do 24%. Os datos evidencian que esta disciplina está nun momento de incerteza, no que todo o mundo sabe que é importante a súa xestión, pero onde case ninguén se compromete con ela, aludindo ou xustificándose con motivos económicos, políticos e, incluso, coa propia inercia que arrastran os hábitos acumulados.

Gráfico 11.1.



Fonte: elaboración propia sobre os datos da enquisa.

20.2 Tendencia da comunicación institucional local en Galicia

A idea anterior de que o futuro máis próximo da comunicación institucional local pasa por impulsar e fornecer a súa xestión desde as propias entidades

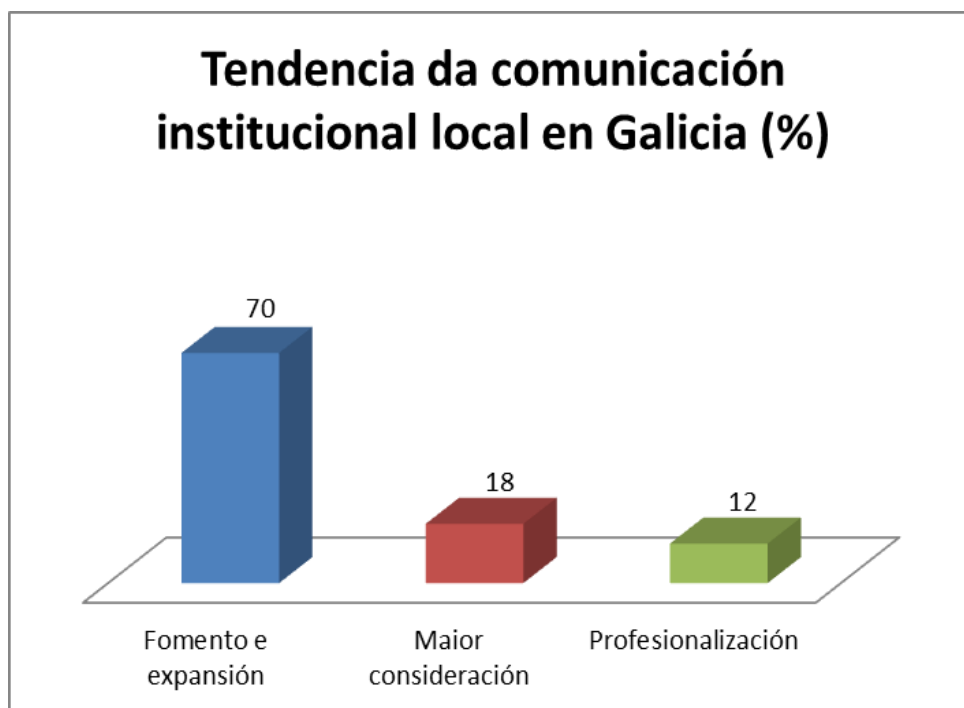
locais, confírmase nesta pregunta sobre as tendencias vindeiras da comunicación. Aquí, os datos recollidos amosan que a idea de porvir é fomento e a expansión da actividade comunicativa nas institucións municipais galegas, cunha porcentaxe que se sitúa no 70%.

Táboa 11.2. Tendencia da comunicación institucional local en Galicia.

		Frecuencia	Porcentaxe	Porcentaxe válida	Porcentaxe acumulada
Válidos	Fomento e expansión	35	11,1	70,0	70,0
	Maior consideración	9	2,9	18,0	88,0
	Profesionalización	6	1,9	12,0	100,0
	Total	50	15,9	100,0	
Perdidos	Sistema	265	84,1		
Total		315	100,0		

Fonte: elaboración propia sobre os datos da enquisa.

Gráfico 11.2.



Fonte: elaboración propia sobre os datos da enquisa.

CAPÍTULO IV

PROPOSTA COMUNICATIVA PARA OS CONCELLOS GALEGOS

21. UN MODELO GALEGO DE COMUNICACIÓN MUNICIPAL

A comunicación ten que situarse no epicentro dos concellos de Galicia e desde aí trasladar, a través da súa enerxía vital, a imaxe da entidade local ao conxunto da sociedade, na que existe e se relaciona. Para isto, os gobernantes das institucións municipais galegas teñen que concibir a comunicación como unha ferramenta esencial de xestión estratéxica, para achegar a dirección gobernamental e a actuación administrativa do concello ao colectivo cidadá do municipio, cunha visión de excelencia na xestión e calidade no servizo.

Esta acción comunicativa debe emprazarse no nivel xerencial, desenvolverse de forma profesionalizada, de modo que a leve a cabo un gabinete ou dirección de comunicación composto por xornalistas de fonte, co seu director á fronte. O *dircom* estará formado e especializado nesta actividade comunicativa institucional, que a exercerá dentro do marco de principios profesionais sectoriais e de acordo coa normativa legal establecida para as administracións locais.

Os alcaldes dos municipios galegos teñen que comprometerse co seu labor de liderado e desde aí promover un estilo de xestión participativa, que estimule o sentido colectivo de pertenza e a integración, xuntando esforzos e fomentando a empatía dos cidadáns cos atributos do concello. Nestas coordenadas, a comunicación institucional debe considerarse como unha función cardinal de administración e goberno que cómpre emprender denodadamente.

Baixo a batuta directiva e decisoria dos dirixentes institucionais, o *dircom*, en contacto coa cúpula gobernante do concello, pero con independencia no seu labor de comunicación, propondrá e executará a planificación comunicativa, que se baseará nunha estratexia deseñada a nivel global,

integral, comprendendo o ámbito interno e o ámbito externo da entidade, a través dun diálogo interactivo cos públicos, e coordinando as diferentes técnicas comunicativas. Deste xeito, sobre a base da identidade institucional e nun proceso relacional, de intercambio de información cos destinatarios, que se converten así en suxeitos emisores, o obxectivo da estratexia comunicativa é informar da xestión institucional e proxectar unha imaxe positiva, coherente e reputada da entidade municipal na realidade na que vive.

Emprazada no centro neurálxico da institución, a comunicación - configurada nun departamento da unidade directiva-, emerxe como motor de progreso do concello, cunha vocación fundamental de servizo público en busca da eficiencia, da rendibilidade e da calidade. A clave está en actuar con responsabilidade social para acadar unha meta de prestixio e reputación, na que o concello obterá o recoñecemento, a aceptación e o crédito da cidadanía.

Os profesionais titulares dos gabinetes de comunicación institucionais locais despregarán o seu cometido funcional desde a premisa da ética, de compromiso cos principios xornalísticos, coordinando todas as accións comunicativas da institución, pero diferenciando o labor informativo de fonte institucional, da actividade publicitaria, das relacións públicas ou do protocolo. O *dircom* deberá contar cun profesional específico en cada unhas destas áreas para desempeñar esas funcións dentro da dirección ou gabinete de comunicación. En todo caso, para o *dircom* resulta imprescindible delimitalas con claridade para non confundilas no exercicio práctico.

Os responsables dos gobernos locais teñen que asumir que os departamentos de comunicación das entidades deben estar convenientemente dotados a nivel orzamentario, asemade de contar cos necesarios e suficientes recursos humanos. Así, promoverase e impulsarse

a profesionalidade e calidade da seu labor informativo, de xestión estratéxica, de relación cos medios de comunicación ou de intermediación social.

Neste sentido, tamén cobra especial importancia o equipamento técnico, máis ben, tecnolóxico, que se ten que adaptar á dimensión do traballo do gabinete de comunicación e responder á innovación. As novas tecnoloxías da comunicación, especialmente Internet, ofrecen numerosas vantaxes aos profesionais da comunicación institucional, facilitando a súa tarefa diaria de dar conta da actividade e xestión gobernamental e administrativa do concello.

Así mesmo, estas ferramentas tecnolóxicas abren un abano de posibilidades para o acceso á información administrativa dos cidadáns, para a súa participación na toma de decisións institucionais e na vida pública do municipio no que viven, aspectos recollidos en varios preceptos lexislativos.

Para os gabinetes de comunicación das corporacións locais é primordial explotar toda a potencialidade dos avances tecnolóxicos, pero sen magnificar o seu papel, xa que o elemento nuclear segue a ser o profesional cualificado. Este profesional, titular do labor comunicativo, xera, configura e divulga toda a actividade informativa, dentro dun plan de comunicación estratéxico e global, no que idea, traza, programa e leva a cabo estratexias comunicativas, combinando diferentes técnicas, para acadar os obxectivos concretos deseñados.

As institucións gobernamentais, así como as instancias académicas e outros axentes, como os sindicatos, colexios e asociacións profesionais, e demais actores implicados deben contribuír, na parte que lles corresponde, á promoción e desenvolvemento da comunicación institucional sobre o fundamento da profesionalización. Este fomento gobernamental ten que reverter a nivel da formación académica, da práctica profesional e do eido

investigador, para que esta modalidade comunicativa obteña a valoración social e consideración profesional que lle corresponde, concretándose nunha especialidade e afastándose do intrusismo.

Tamén se deberá poñer freo a outras carencias que a rodean á comunicación de fonte institucional, como a necesidade de definición e delimitación con respecto a outras disciplinas comunicativas ou a escaseza de investigacións específicas sobre esta temática.

Sobre a profesionalización que debe caracterizar á xestión comunicativa institucional local inflúe a configuración territorial dos concellos galegos, cun nutrido grupo de municipios, fundamentalmente rurais, onde a poboación diminúe e envellece, e onde os escasos recursos económicos para a prestación de servizos públicos minguan de forma exponencial á perda de habitantes.

Ante este panorama territorial e poboacional, faise necesario administrar novos modelos de organización e xestión nas corporacións locais, onde a función comunicativa profesional ten que atopar unha vía de acceso na mesma medida que outras actividades profesionais. Os concellos teñen que dispoñer, en igualdade de condicións con outras prazas laborais, a función profesional comunicativa. Non teñen cabida os pretextos de limitacións orzamentarias en base á escaseza de recursos económicos, á perda de poboación ou á demarcación territorial, cando no existen para outras tarefas e postos.

A comunicación ten que se dimensionar no ámbito institucional local, como un sistema de xestión profesionalizado. Deste xeito, concibirase como función esencial para un goberno eficiente, en busca da optimización de servizos e a información de calidade sobre actuación gobernamental e administrativa, que redunde no ben común.

21.1 Estrutura organizativa e funcional do gabinete de comunicación

Neste apartado da investigación, queremos establecer unhas pautas que consideramos deben estar presentes na planificación comunicativa dos concellos galegos, para que esta función poida acometerse sobre a base da profesionalidade e a eficacia, de modo que repercuta no benestar cidadá. Esta formulación para un desempeño profesional da comunicación nas fontes locais concíbese orientada a favorecer o recoñecemento da actividade dentro do seu sector profesional, nas propias corporacións locais de Galicia, no conxunto de entidades públicas e privadas e, en xeral, na sociedade. Non pretendemos determinar ningún circuíto pechado, nin elaborar un paquete lacrado de medidas, senón formular unha proposta indicativa e xenérica que poidamos ampliar e precisar noutros traballos.

Con esta finalidade vamos partir dun organigrama funcional que reflicta a estrutura de comunicación dunha corporación local de Galicia a nivel xeral. Evidentemente, este patrón haberá que adaptalo á dimensión, engrenaxe e características de cada concello para poder validar as súas directrices.

Como paso previo, ten que darse un postulado vital: que os xestores dos gobernos municipais admitan a importancia e alcance da xestión comunicativa profesional como resposta a unha demanda social de información sobre a actuación e servizos dos concellos, comprometéndose con esta función estratéxica profesionalizada, crucial para proxección do seu labor gobernamental na esfera pública e da que eles deben ser os verdadeiros propulsores e responsables.

Partindo desta premisa, a dirección de comunicación da entidade local atópase no vértice desta estrutura comunicativa. Desde unha posición directiva, substancial e decisiva, o director de comunicación ou *dircom* ten que manter unha relación constante cos mandatarios institucionais que

integran os órganos de goberno, aos que asesorará en materia comunicativa, presentando proxectos para desenvolver e aplicar de forma programada. Sobre estes plans, destinados a mellorar e potenciar a imaxe da institución, os gobernantes decidirán a súa conveniencia estratéxica co consello do *dircom*.

O director de comunicación diseña, planifica, coordina e implementa todas as accións de comunicación de acordo cos intereses da entidade e buscando uns determinados efectos nos públicos, sen perder de vista os principios de deontoloxía profesional, como a veracidade dos feitos ou o rigor dos datos.

A actividade do gabinete de comunicación dun concello conforma distintas facetas complementarias, que teñen que apoiarsee coordinarse, pero non mesturarse nin confundirse: información; publicidade; relacións públicas e protocolo. Estas funcións teñen que combinarse e axustarse nun plan de comunicación estratéxico global interdisciplinario.

A tarefa informativa do gabinete ou dirección de comunicación representa a súa esencia, pero esta función dispónse en coordinación coas outras técnicas comunicativas no conxunto do plan de comunicación do concello. Este plan tense que programar estratéxicamente e con carácter integral, implicando a todos os membros da entidade.

Resulta esencial a sistematización de todas as accións planificadoras nun modelo comunicativo global, que abarque tanto a comunicación interna como a externa, que son dous compoñentes dun mesmo corpo integrativo, dúas pezas conectadas, interrelacionadas, que conforman o plan estratéxico de comunicación total. Unha comunicación que atravesa de forma transversal a institución e flúe en todas as direccións nun cosmos de interactividade *on line*.

Comunicación interna e comunicación externa son dous compoñentes dun mesmo órgano que non poden discorrer por separado, de forma autónoma, senón que atopan a súa razón de ser conxugándose nun patrón completo, unificado, de comunicación total, creado, coordinado e accionado polo *dircom*. Por funcionalidade operativa, vamos observar de forma desglosada as iniciativas no contexto interno e no externo -pero insistimos-, tendo claro que se funden nun plan estratéxico de comunicación global. A continuación, describimos diversas características que determinan os conceptos de comunicación interna e comunicación externa.

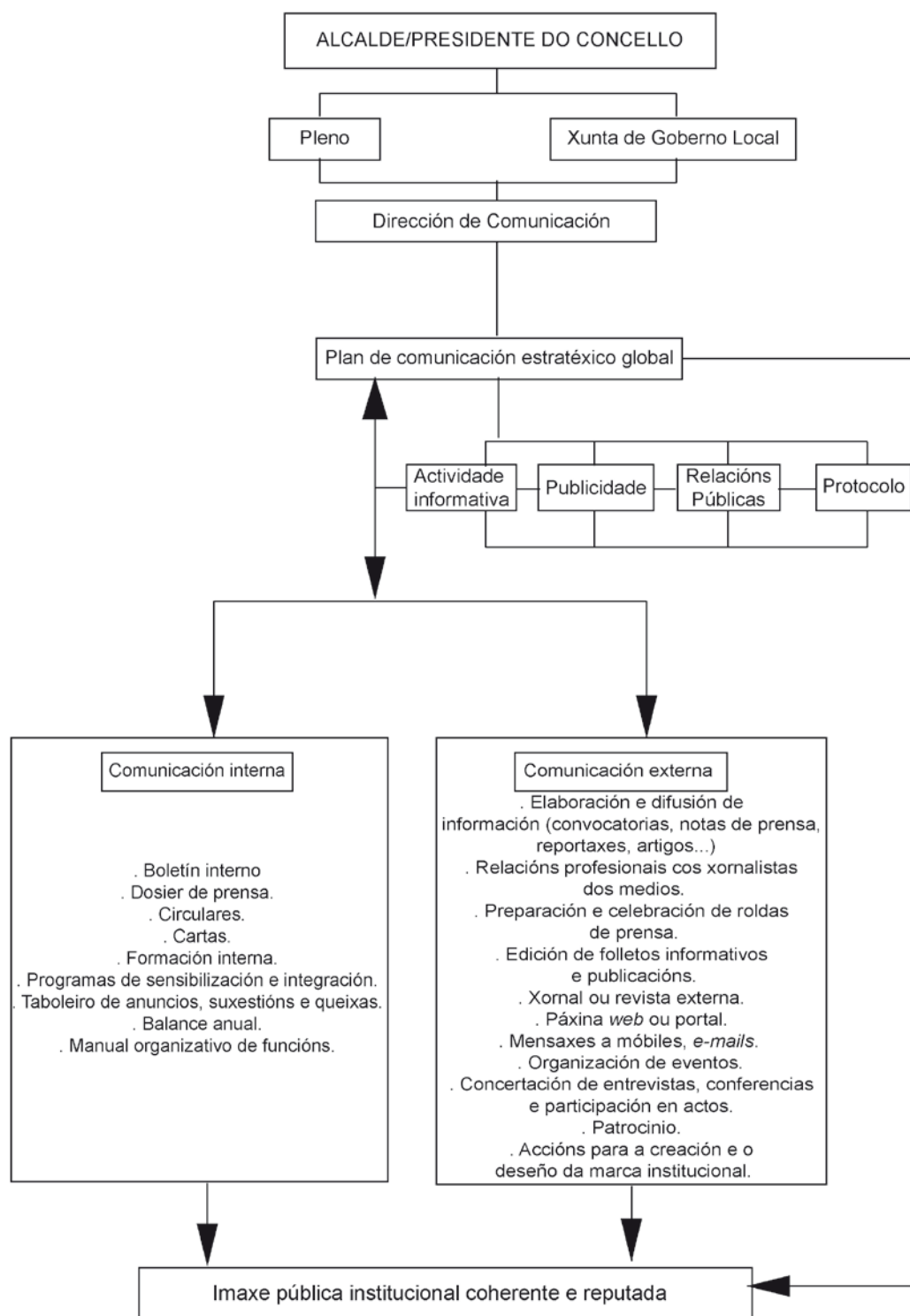
Comunicación interna: aséntase nos valores culturais que configuran a personalidade da institución, o seu carácter, a súa identidade. Nun proceso relacional e interactivo, con información de ida e volta (*feedback*), pretende involucrar a todos os membros do concello nunha misión colectiva, para alcanzar un meta compartida, que compacte e harmonice a entidade local en torno a un obxectivo común e congruente, no que se implique todo o persoal da institución.

Comunicación externa: sobre o piar da cultura, onde se constitúe a identidade institucional, a comunicación externa da conta desa forma de ser identificativa, así como do labor que realiza o concello, trazando unha imaxe pública positiva. Este curso discorre nun diálogo bidireccional cos públicos, co que busca unha influencia e unha reacción, de modo que os receptores conformen unha idea favorable da institución, coas súas interpretacións das mensaxes; a lectura dos feitos; a identificación dos símbolos e cunha atribución de significados.

Estas representacións infírense nun marco onde a xestión dos elementos intanxibles e a responsabilidade social do concello cobran unha progresiva relevancia. O resultado que persegue é que a entidade municipal sexa

percibida a nivel global de forma cohesionada, acreditada e notoria na súa realidade, obtendo un recoñecemento e reputación social que perdure no tempo.

21.2 Organigrama estrutural e funcional



Fonte: elaboración propia.

21.3 Os públicos

Os públicos xogan un papel transcendental no proceso comunicativo institucional, xa que é na súa mente, no seu intelecto, onde se representan e simbolizan as mensaxes e o modo de actuar da institución, configurando unha idea, un concepto, unha opinión. Nas súas deducións xermina a imaxe da entidade, mediante abstraccións das que deriva e depende a súa aceptación e credibilidade social.

É fundamental a identificación de todos os públicos, segmentalos e tipificalos, baseándose na súa relación coa entidade nun espazo colectivo. Nesta estrutura, aberta e transitable, na que se establecen ligazóns, é indispensable determinar os lazos de unión, os vínculos e nexos, así como os elementos que distancian os dous cabos, de cara á efectividade e optimización da planificación comunicativa. Cómpre definir as características dos públicos coa finalidade de que os contidos respondan as súas necesidades e intereses e así alcanzar os obxectivos trazados no plan estratéxico. De aí a relevancia dun diálogo interactivo frutífero, de interinfluencia, onde escoitar é crucial, para coñecer as súas inquiredanzas e atender os seus requirimentos no eido local, no que cada vez son máis activos.

Os aspectos emocionais e os factores inmateriais son vitais nesta relación de causa e efecto, nesta experiencia de influxo e afección mutuos, sobre a que se erixe a concepción da entidade e a imaxe pública que proxecta. Neste escenario de cidadanía, é preciso concretar as perspectivas dos públicos, as súas motivacións, nun contexto social de conexións bilaterais de interese recíproco, entre as audiencias e a entidade local coa que interactúan.

Tras analizar que os públicos son un elemento nuclear do plan de comunicación dunha entidade local, pasamos a deseñar un catálogo de públicos en torno ao símil do sistema planetario, onde o sol é o eixe sobre o que xiran os planetas principais e onde se van circunscribindo novos corpos estelares. Tendo en conta este paralelismo, o concello constitúe ese centro solar sobre o que orbitan os diferentes públicos, elementos dinámicos, que se transforman e que afloran de forma rápida e inesperada, de aí que haxa que revisar e poñer ao día a clasificación.

O concello é o foco desde o que se desprega a parábola de públicos, como unha onda de púlsares ou satélites, que arranca e que se expande no seu campo interior, ao tempo que se irradian sucesivas órbitas que gravitan no seu entorno ou área externa, configurando un conxunto de espirais polas que se inserta a información. Todas estas elipses, que se moven, que interactúan e que se interconectan entre si e co concello, compoñen o inventario de públicos da corporación local.

De novo, por funcionalidade descritiva, vamos detallar os públicos no ámbito interno e no ámbito externo da institución municipal, pero sabendo que ámbolos dous contextos conforman un único rexistro comunicativo, no que se establecen tipoloxías de públicos con respecto á entidade, co fin de lograr un mostrario o máis minucioso e completo posible, de cara ao rendemento e ao éxito do plan de comunicación.

Este inventario vamos fraccionalo en grupos, atendendo a variables que os caracterizan e os distinguen, seguindo criterios de proximidade e localización; ámbito xeográfico e conformación orixinal; de estratexia; de comunicación; de vinculación e relación; psicolóxicos (tendencias, motivacións, predileccións, expectativas); de influencia; sociográficos; ideográficos; culturais; económicos; profesionais, sectoriais e de novas referencias. Estes indicadores permiten determinar cales son os públicos clave en función da estratexia comunicativa trazada no plan global. O

repertorio que establecemos haberá que adaptalo e clasificalo en función de cada concello concreto.

21.4 Índice de públicos dun concello

Públicos internos:

- O total de empregados do concello.
- Grupo de goberno.
- Grupos da oposición.
- Órganos de goberno.
- Funcionarios: secretario, grupo directivo, técnico, administrativo, auxiliar, peóns...
- Resto persoal (interino, laboral, eventual): técnicos, asesores, operarios...
- Protección civil.
- Bombeiros.
- Policía local.
- Sindicatos.

Públicos externos:

Públicos orixinarios:

- O conxunto de poboación do municipio.
- Parroquias ou aldeas do concello.
- Medios de comunicación: locais (os municipais e os do sistema de medios), provinciais, autonómicos, estatais e internacionais.

Ámbito administrativo:

- Outras administracións: estatal, autonómica, municipais, deputacións.

- Entidades públicas: INEM...

Ámbito institucional e de corpos de seguridade:

- Institucións militares: exército de terra; exército do aire; armada e garda civil. Escolas de recrutas, cadetes, oficiais; estado maior e comandancia.
- Institucións relixiosas (parroquia, bispado, arcebispado).
- Institucións xudiciais (xuíz de paz, tribunais, xulgados).
- Corpos de seguridade: policía autonómica e policía nacional.

Ámbito sanitario:

- Centro de saúde.
- Hospital comarcal.
- Complexos hospitalarios provinciais.

Ámbito de asociacionismo:

- Asociacións municipais: mulleres rurais, asociación xuvenil...
- Colectivos cidadás: ecoloxistas.
- Colectivos veciñais de barrio ou zona: centro urbano, casco vello, zona monumental, zona comercial, zona portuaria, zona de alta montaña, barrio pesqueiro, barrio de artesáns...

Sector primario:

- Gandería: vacún leite, vacún carne, avícola, cunícola...
- Agricultura: horta, pataca, viticultura, actividade forestal e madeireira.
- Pesca e marisqueo.

Sector secundario:

- Industria.
- Construción.
- Subsector enerxético: enerxía eléctrica, renovables.

- Patronais.

Ámbito empresarial e artesanal:

- Pemes.
- Empresarios autónomos.
- Artesáns.
- Asociacións de empresarios e de profesionais do sector.

Ámbito comercial e de servizos:

- Comerciantes.
- Transportistas.
- Sector turístico.
- Sector hostalería.
- Sector restauración.
- Asociacións de empresarios e de profesionais do sector.

Ámbito financeiro:

- Bancos e caixas.

Profesións liberais:

- Sector xurídico-legal: avogados, notarios, procuradores...
- Profesionais e clínicas médicas.
- Odontólogos.
- Farmacias.
- Veterinarios.
- Colexios profesionais.

Ámbito educativo:

- Universidade.
- Institutos (ESO e FP).
- Colexios de infantil e primaria.

- Garderías.
- Centros de ensinanza homologada (academias).
- Centros educación especial.
- Asociacións de pais de alumnos.
- Asociacións de alumnos.

Ámbito deportivo e cultural:

- Sector deportivo: equipo fútbol, escolas deportivas...
- Sector cultural: conservatorio de música, banda de música, coral, grupos teatro, cine...

Entidades ideográficas, representativas e de acción social:

- Igrexas e congregacións relixiosas.
- Partidos políticos.
- Asociacións defensa dos consumidores.
- ONG.
- Voluntariado.

Sectores emerxentes:

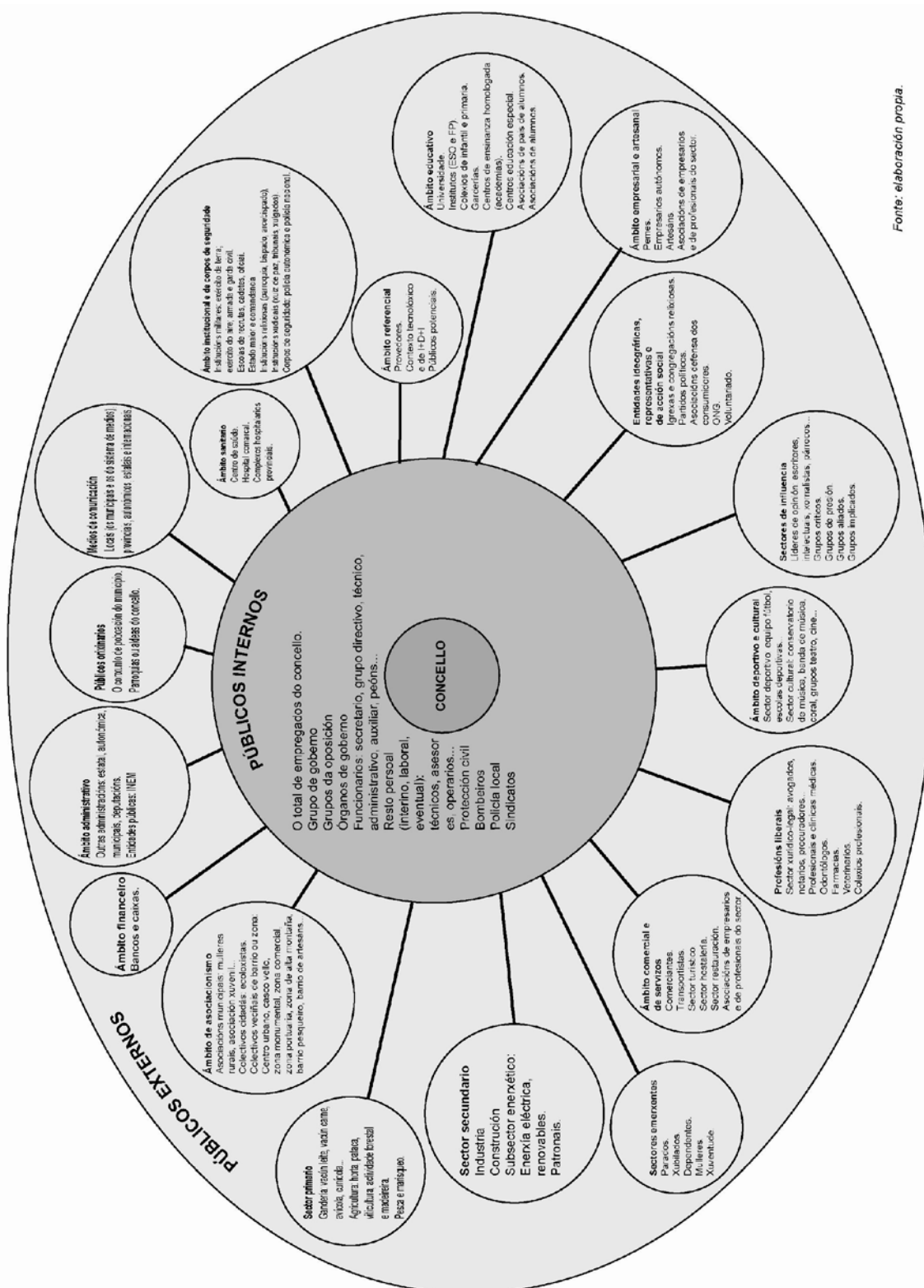
- Parados.
- Xubilados.
- Dependentes.
- Mulleres.
- Xuventude.

Sectores de influencia:

- Líderes de opinión: escritores, intelectuais, xornalistas, párrocos...
- Grupos críticos.
- Grupos de presión.
- Grupos aliados.
- Grupos implicados.

Ámbito referencial:

- Provedores.
- Contexto tecnolóxico e de I+D+I
- Públicos potenciais.



Fonte: elaboração própria.

22. O PLAN DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL LOCAL: FASES OPERATIVAS

Co emblema da transparencia e a veracidade, o plan de comunicación do concello ten que ser un mecanismo de xestión estratéxica e global, determinando a identidade institucional de forma integral, para comunicala e reflectir unha imaxe sólida, congruente, integral, plena, acreditada, sustentable e perdurable da entidade local.

O *dircom* ten que ser un profesional coñecedor da dinámica do sistema mediático. Pero, asemade, ten que explorar a fondo a personalidade e a filosofía da entidade, empapándose dos seus valores e calando os seus encaixes. Ao mesmo tempo, ten que intervir como un verdadeiro perito da conxuntura na que a institución está inmersa e do clima que a rodea, para converterse nun experto de todo o que significa e representa o concello na síntese da súa imaxe pública, valorando a súa vitalidade e a súa fragilidade.

Desta maneira, o director de comunicación estará en condicións de formular estratéxicamente o obxectivo xeral que o concello precisa afianzar ou alcanzar co plan estratéxico de comunicación e por onde debe encamiñalo cunha perspectiva realista e viable. Desde este gran angular, ten que pulsar tácticas reactivas, articuladas con proxectos e procedementos estratéxicos, construtivos e creativos, froito da visión positiva, da iniciativa e a decisión.

Sobre ese fundamento, o *dircom*, en conexión cos gobernantes da corporación local, pero con autonomía no seu cometido comunicativo, traza, xestiona, coordina, ordena, implementa, segue e comproba todas as iniciativas e accións comunicativas que se esquematicen na planificación estratéxica, utilizando as diferentes técnicas e ferramentas de comunicación para relacionarse cos públicos da entidade, que deberán estar clasificados convenientemente.

A metodoloxía do plan de comunicación ten que ser multidisciplinar, complementando a primordial actividade informativa e de relacións cos medios, con accións de deseño de marca, de publicidade, de relacións públicas e de protocolo. Todo isto conxugado nun marco de comunicación programático, estratéxico e global.

Partindo desta premisa, vamos debuxar un plan de comunicación operacional, partindo da formulación global, para a continuación desenvolver as liñas de traballo a través das catro fases principais e clásicas: análise da situación na que se encontra a entidade local; deseño do programa de obxectivos e accións estratéxicos; desenvolvemento e aplicación do programa; avaliación dos resultados obtidos.

Estes ciclos constitúen un sistema de entrada e saída de información, nun proceso *on line* de ida e volta, bidireccional, con posibilidade de retroacción, onde a información flúe desde o punto de arranque ao punto de chegada, desde onde retorna ao inicio, penetrando e circulando por todas as contexturas do plan de comunicación, que conforma un magnitude simbiótica das diversas sinerxías.

22.1 Análise e diagnose

Na primeira etapa, procédese a auscultar o momento concreto que atravesa o concello e as súas circunstancias, para diagnosticar con claridade a súa situación real. É preciso coñecer de forma exhaustiva a súa traxectoria política e administrativa e o seu bagaxe comunicativo coa finalidade de determinar o seu emprazamento social. A partir de aquí, recoller toda a información relevante para comunicar, valorando a actividade política de goberno e a xestión administrativa, para canalizalas convenientemente.

Cun enfoque comunicativo, hai que advertir e facerse cargo das necesidades e deficiencias, así como das dificultades e conflitos, que ten que afrontar a institución, no presente e no futuro inmediato. Neste sentido, faise necesario concretar a súas capacidades para resolver esas carencias, problemas e obstáculos, así como aproveitar todas as súas aptitudes e posibilidades. É dicir, asemade dos aspectos negativos ou debilidades, hai que poñer sobre a mesa os elementos e datos positivos, favorables, de bonanza, que posúe a institución. Determinar, desde a óptica comunicativa, todas as súas fortalezas e potencialidades, maximizando as oportunidades, para afrontar novos desafíos e camiñar cara o progreso de forma edificante.

22.2 Formulacións programáticas estratéxicas

Tras esta primeira fase de observación e prospección, na que se identifica a posición pública da entidade local, no segundo estadio esquematízanse os obxectivos e as accións programáticas estratéxicas para encamiñar á institución cara a consecución deses fins. Neste percorrido, identifícanse e clasifícanse os públicos; determínase tamén un equipo de traballo; elíxese un voceiro comunicativo; establécense o presuposto e a temporalidade; concrétanse as técnicas complementarias da acción informativa e selecciónanse os soportes e medios de comunicación. Trátase dun episodio denso, que sostén unha pluralidade de elementos operacionais, que ordenamos en varias secuencias, nas que se administran as distintas facetas.

Non obstante, este ciclo programático ten que desenvolverse baixo un denominador común, que consiste en actuar con proactividade e con creatividade, para construír un ideario, expoñer unhas accións e especificar unhas ferramentas e medios de comunicación a utilizar, para cubrir a carestía comunicativa do concello, respondendo as súas obrigas e

esixencias con iniciativa e calidade na acción e xestión estratéxica, que permita abordar novos retos.

Na primeira secuencia desta segunda fase, cómpre delimitar os públicos; detallar os obxectivos globais; asignar o presuposto total a investir e fixar os prazos de tempo; definir as técnicas comunicativas de apoio e designar un voceiro a nivel global.

A continuación, o segundo elo da cadea fundaméntase en deseñar un programa concreto de accións estratéxicas co que alcanzar a meta programática específica. Hai que emprender con iniciativa e imaxinación creativa a formulación das mensaxes adecuadas, a elaboración de contidos novos, que respondan aos intereses, necesidades e expectativas dos públicos catalogados. Esta información dispónse con carácter estratéxico, marcando un calendario e uns tempos; concretando escenarios; e estipulando os soportes comunicativos institucionais.

Así mesmo, é preciso especificar os medios de difusión a nivel interno e externo, tendo en conta todas as canles, os propios medios municipais (radio, tv, *web*) e os medios de comunicación alleos, para que cada acción do programa chegue aos diferentes públicos. Finalmente, hai que consignar os recursos materiais e técnicos, especialmente os referidos ás novas tecnoloxías, e concertar os custos de todas estas operacións.

No terceiro estadio da segunda etapa, tamén contemplamos a constitución dun equipo de traballo, cos respectivos responsables de cada área, baixo a coordinación do *dircom*, así como a designación dun voceiro de cada actuación comunicativa concreta.

22.3 Realización dos proxectos

As accións propostas e perfiladas levaranse a cabo na terceira fase, a de desenvolvemento programático, na que se materializan todas as ideas formuladas, realizando os proxectos trazados, de acordo coa axenda de periodicidade establecida e co persoal sinalado. Neste treito, é imprescindible supervisar todo o proceso, realizando un seguimento e un control das diferentes accións.

22.4 Avaliación dos resultados

Por último, no cuarto episodio, efectuamos a avaliación dos resultados, testando a eficacia e rendemento do plan de comunicación, comprobando si se conseguiron os obxectivos marcados. Constátanse os acertos e os erros, sopesando os éxitos e os fallos, para no volver a caer neles. Examínase a repercusión nos diferentes medios de comunicación, analizando os datos a nivel cuantitativo e tamén cualitativo. Verifícase o impacto ou incidencia no resto dos públicos, valorando o seu grado de satisfacción. Os parámetros que se barallan neste estadio son os que fan posible rectificar e modificar, para acometer os cambios pertinentes en vista dunha nova planificación.

Esta última etapa permite examinar a coherencia coa formulación inicial. Trátase dun percorrido á inversa, para ver se resultado final está en concordancia co espírito inicial. Analizamos un proceso que transcorre de principio a fin e de fin a principio, impregnando todos os niveis, para así observar a coherencia e solidez do plan de comunicación, que vincula unha secuencia perimétrica de arribada e de retorno, con retroalimentación, que transporta a información polos diferentes estratos concertando un todo unitario e empático.

Este conxunto de dictames, actuacións, procedementos, realizacións, cálculos, actores, interaccións, efectos, respostas, fallos e logros, que integran ese ente indisoluble que é o plan de comunicación da entidade local, transcende nunha dimensión comunicativa *on line*. Aquí, as prestacións da Rede son pezas inherentes do proceso de comunicación institucional local, que cobra entidade na sociedade do coñecemento, coa transmisión en tempo real dos plenos da corporación a través da radio ou do *web* municipais.

Respecto ao plan de comunicación dun concello, consideramos relevante poñer de manifesto que é un corpo dinámico, flexible, que ten que responder aos cambios que poidan xurdir. De aquí, a conveniencia de revisalo e actualizado de forma habitual. Tamén resulta acertado e útil plasmalo nun documento e, principalmente, completado cun plan de crise, sobre o que vamos abondar de seguido.

Pero antes, incidimos en que a planificación comunicativa ten que inferirse integralmente, cunha visión de coherencia, aliando e implicando a todos departamentos e suxeitos da institución. Desde o alcalde, que ten que imprimir liderado, todos os integrantes do concello teñen que estar sensibilizados cos obxectivos do plan de comunicación, formando un ensamblaxe que avanza no logro dunha imaxe institucional consistente, prestixiosa, solvente e sostible no tempo, que converta ao concello nun referente cidadá. A coherencia traspasa e entremétese por todos os estadios do plan estratéxico para dar solidez a súa materia, consolidando unha imaxe pública institucional reputada. Para rematar recapitularemos de forma esquemática e gráfica os argumentos esgrimidos.

23. PLAN DE CRISE

O plan de comunicación institucional local convén completalo cun modelo de actuación estratéxica comunicativa de crise, a ser posible, recollido nun manual, como patrón indicativo, xa que cada crise ten a súas propias peculiaridades, pero é imprescindible ter redactadas a liñas básicas de comunicación, para gañar tempo e atallar o problema con eficiencia. Este guión ten que formularse cunha estratexia global, integrando todos os aspectos da institución e cunha visión activa e de transparencia informativa, articulando toda a capacidade institucional para resolver o contratempo, que hai que contemplar en toda a súa dimensión e alcance.

As crises son situacións desfavorables, dificultosas, incertas, que xorden de forma inesperada, que contrarian o discorrer da institución e prexudican a súa imaxe. Trátase de riscos, de perigos potenciais, que están aí latentes e que se presentan de forma repentina, por iso é importante estar preparados, actuando de forma preventiva, con antelación, antes de que sucedan os escollos, que poden aparecer de súpeto na traxectoria de calquera entidade, provocados por causas internas ou externas de diferente índole. A súa orixe pode abarcar desde as catástrofes naturais ata a corrupción, pasando por fallos humanos ou accidentes.

A mellor disposición para afrontar estes imprevistos de incerteza e adversidade conséguese cunha actuación comunicativa cotiá baseada no rigor e na ética profesional, que persista no tempo, outorgando crédito e fiabilidade á institución.

En calquera caso, é esencial detectar canto antes os sinais que anuncian unha crise para reaccionar con rapidez, tomando a iniciativa comunicativa, e facer fronte á circunstancia adversa cun enfoque estratéxico global de contención. Hai que actuar con previsión, proactividade e control, para

superar o obstáculo e recuperar a posición da institución sen que crebe a súa credibilidade.

A anticipación informativa, asumindo responsabilidades e expresando compromiso, redunda na eficacia. Estas pezas son indispensables para reconducir e superar o conflito, que pode representar unha oportunidade para o concello, que ten a posibilidade de encamiñarse e progresar cara novos retos.

Para manter a confianza dos públicos, sen perder lexitimidade, cómpre neutralizar o contratempo coa maior celeridade, adiantándose cunha acción comunicativa estratéxica integral, transparente e dilixente, honesta e coherente, que despregue toda a aptitude e competencia institucional para resolver a problemática. Non hai lugar para agocharse, nin cabida para a mentira, as incertezas, os dilemas, as imprecisións, as dúbidas, as conxecturas, as especulacións ou o silencio. A clave está en dar a cara, informando de forma explícita, veraz, críbel, convincente e eficiente.

Configurar un equipo ou comité de crise e designar un voceiro, para poñer en marcha as medidas de choque, centralizando as mensaxes e coordinando as accións, para abordar o desequilibrio de forma global, procedendo coa máxima prontitude, transmitindo argumentos veraces e precisos, que denoten que se manexan as rendas da situación.

Acudir ao lugar dos feitos para ter información de primeira man e saír a palestra explicando o sucedido, con argumentos fidedignos e constatados, con credibilidade. A posteriori, a medida que se teñan máis datos, continuar facilitándoos de forma ordenada, respondendo a todos os medios de comunicación sen excepcións e cunha atención constante ao longo do tempo.

Mostrar sensibilidade e empatía cos afectados. Informar aos familiares directamente, que non se decaten por terceiros.

Comunicar a resolución do problema, co obxectivo de restablecer a confianza e o crédito dos públicos na entidade, fornecendo e ampliando a reputación da institución, que se empraza así nunha nova conxuntura para emprender desafíos.

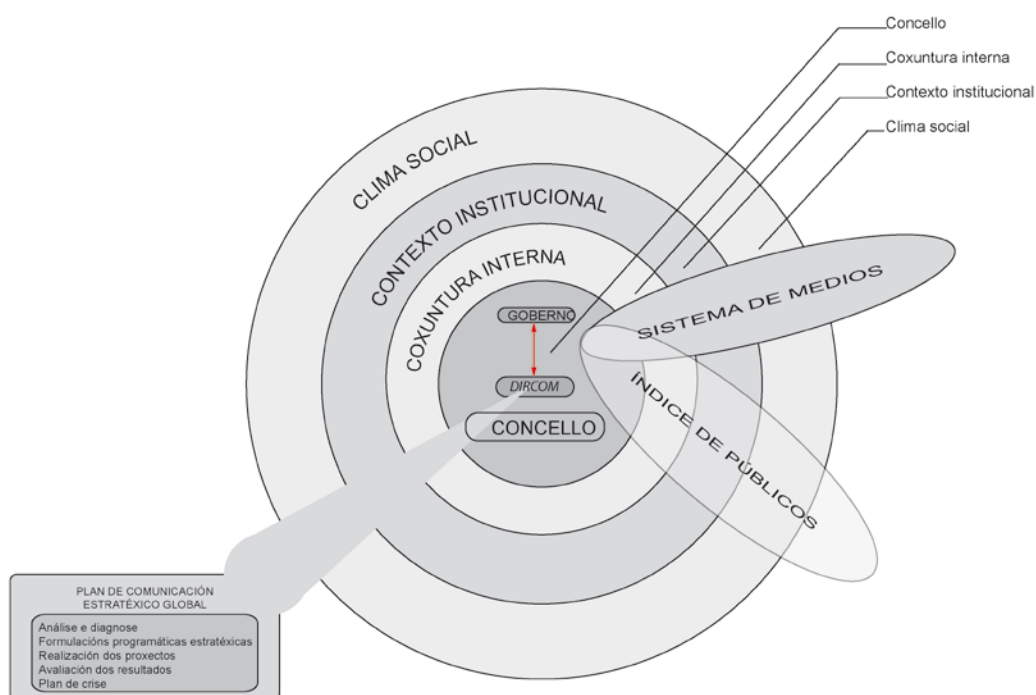
23.1 Decálogo para a xestión comunicativa de crise

As directrices descritas vamos recollelas, a maneira de sinopse, nun decálogo, que compón unha folla de rota a seguir para xestionar a comunicación en situacións de crise:

- Formulación estratéxica global, asumindo responsabilidades e evidenciando compromiso.
- Convocar un comité de crise e designar un voceiro, para centralizar e coordinar a acción comunicativa integral.
- Reaccionar coa maior rapidez, tomando a iniciativa e o control da situación.
- Actuar con prevención, previsión, anticipación, proactividade e capacidade comunicativa, para obter información de primeira man.
- Facilitar información veraz, honesta, congruente, exacta, constatada e críbel.
- Atender a todos os medios de comunicación con dilixencia, eficacia e continuidade.
- Acudir ao lugar dos feitos.
- Informar aos familiares canto antes e amosar humanidade cos afectados.
- Comunicar a resolución e superación da situación adversa para restituír a credibilidade e lexitimidade da institución.

- Encarrilar novos desafíos que fornezan e incrementen a reputación institucional.

Ámbito de sondaxe e actuación do *dircom* para formular un plan de comunicación local factible:



Fonte: elaboración propia.

24. ESQUEMA DO PLAN INTEGRAL DE COMUNICACIÓN MUNICIPAL

PLAN DE COMUNICACIÓN DO CONCELLO

Formulación estratéxica global: imaxe institucional solvente e sostible

ANÁLISE E DIAGNOSE: prospección sobre a traxectoria e a situación da entidade.

- . Punto no que se atopa.
- . Posición Pública.
- . Clima social.
- . Carencias e necesidades.
- . Potencialidades e posibilidades.

PROGRAMA ESTRATÉXICO:

- . Definición de obxectivos globais.
- . Identificación e clasificación dos públicos.
- . Presuposto total.
- . Prazo temporal.
- . Técnicas comunicativas: comunicación interna, comunicación externa e ferramentas complementarias (deseño de marca, publicidade, relacións públicas e protocolo).
- . Voceiro comunicativo institucional.
 - . Accións programáticas:
 - Concretar mensaxes: meta específica.
 - Soportes comunicativos institucionais de comunicación interna e externa: cartas; circulares; notas e roldas de prensa; congreso; conferencia...

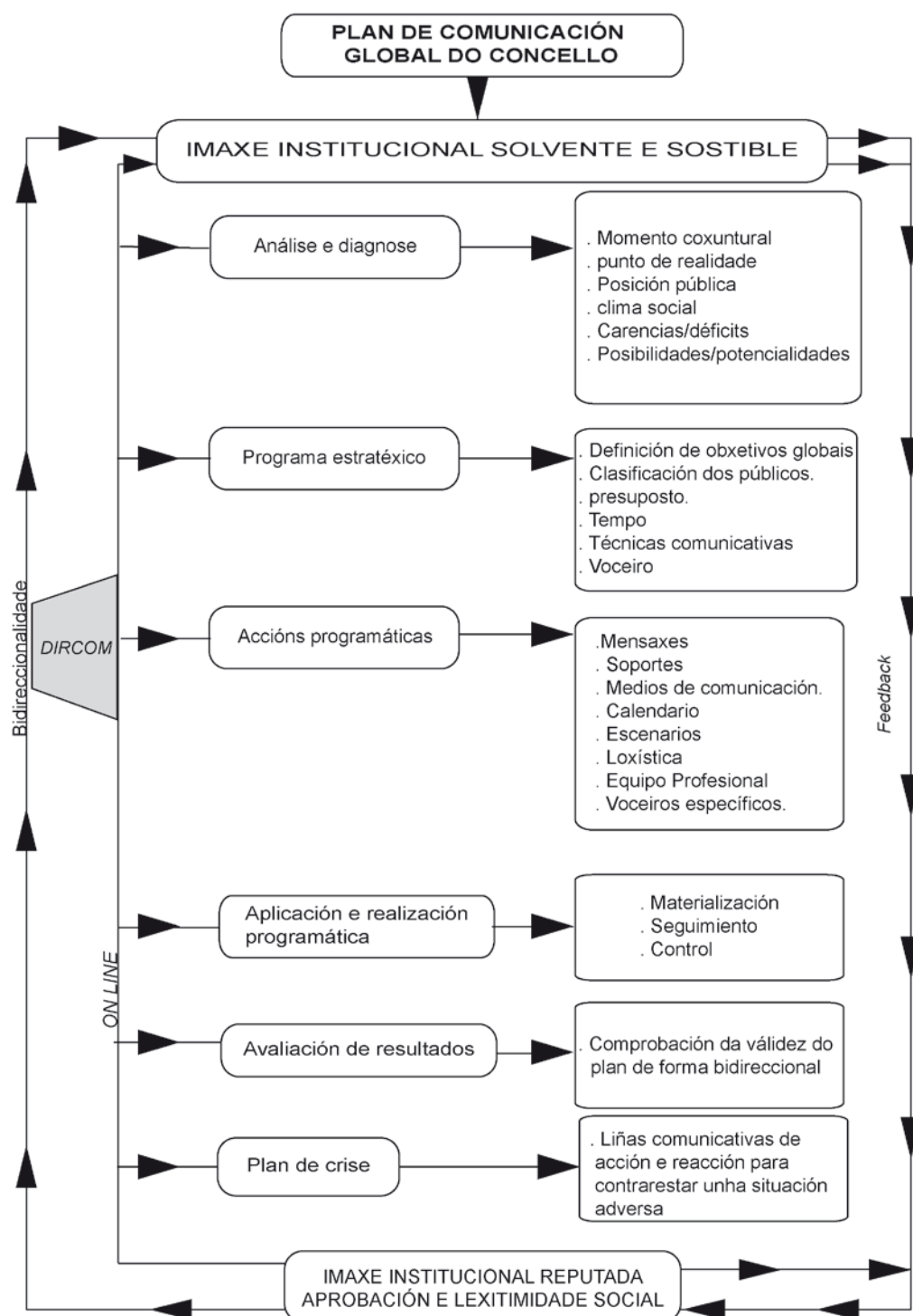
- Selección de medios de comunicación:
 - . Medios institucionais propios.
 - . Medios do sistema xeral.
- Instrumentos comunicativos de apoio: publicidade, relacións públicas, protocolo.
- Calendario: periodicidade, datas, horas.
- Emprazamento espacial: lugares, escenarios.
- Loxística e tecnoloxía.
- Custos.
- Equipo profesional: grupo de traballadores e responsables de áreas concretas.
- Portavoz dunha tarefa determinada.

APLICACIÓN PROGRAMÁTICA: materialización dos proxectos concretos para acadar os obxectivos xerais de acordo coa axenda trazada. Supervisión, seguimento e control de todas as actividades.

AVALIACIÓN DE RESULTADOS: comprobar o impacto, eficacia, conveniencia e produtividade do plan estratéxico global a través da exploración cualitativa e cuantitativa. Conxugar todos os *inputs* desde o arranque ata a meta e á inversa, nunha onda bidireccional, de *feedback*, para verificar a coherencia e a validez da planificación.

PLAN DE CRISE: manual de liñas estratéxicas de xestión global, que permitan reaccionar con rapidez ante unha conxuntura adversa, actuando con responsabilidade e previsión, tomando a iniciativa e o control. Integrar as accións comunicativas e informar con coherencia e veracidade sobre o acontecido, para paliar a problemática e reparar os danos.

25. REPRESENTACIÓN GRÁFICA DO PLAN GLOBAL ESTRATÉXICO DE COMUNICACIÓN MUNICIPAL



Fonte: elaboración propia.

CAPÍTULO V

CONCLUSIÓN

CONCLUSIÓN

O traballo que elaboramos está esquematizado en tres partes, co obxectivo de chegar a unha meta na que conflúan os fundamentos teóricos, as resolucións tiradas da análise empírica e os aportes expresados nas consideracións propostas. Os tres elementos configuran un núcleo compacto que centra o obxecto de estudo da investigación: a comunicación institucional exercida desde os gabinetes de comunicación nas institucións públicas locais en Galicia.

Os supostos de partida, que se conxugan neste apartado coas resolucións da investigación, avaliáronse, primeiramente, coas achegas doutrinais, nas que se expoñen filosofías e nocións de diversos autores sobre a comunicación corporativa, organizacional e institucional. Facémonos eco de testemuñas e esgrimimos argumentos que corresponden a teóricos e analistas desta materia a nivel xeral, determinando tamén os do eido institucional local, así como os concernentes ao contexto propio de estudo desta temática no ámbito galego, en ligazón coa tese exposta. A pretensión destas pescudas teóricas foi crear un corpo sólido no que se asenta o título enunciado, que se circunscribe á comunicación de fonte nos concellos galegos.

Sobre este apartado, de forma conxunta, extraemos como conclusión que a comunicación ten que concibirse como un sistema estratéxico de xestión global situado no plano directivo, para deseñar plans integrais, que abrangan o ámbito interno e externo da institución, esquematizados estratexicamente en programas de actuación.

A acción de comunicación fluirá por todo o cosmos institucional en interacción co universo de públicos nun marco “total” de coherencia, proxectado e coordinado polo *dircom* en consonancia cos órganos xestores.

Esta interactividade continua a través dun diálogo de ida e volta determina a relevancia da tipificación dos públicos. O obxectivo desta planificación comunicativa é asentar á institución na realidade como un referente lexitimado, cun crédito social que perdure no tempo.

Nos pensamentos teóricos examinados, tamén consideramos que a comunicación de fonte require definicións nos distintos marcos de representación, como o académico ou o profesional, para acadar un sitio propio e delimitado como especialidade comunicativa.

A trama formulada radícase nun espazo inexplorado a nivel científico. De aquí, que o enfoque abstracto filosófico de carácter xenérico se complementara e ampliara, despregando unha observación científica arredor da comunicación nas institucións públicas municipais de Galicia, un escenario ignoto sobre o que propuxemos despexar incógnitas.

A análise materialízase no traballo de campo experimental, para coñecer de primeira man a realidade da xestión comunicativa nas entidades locais. A investigación, que desenvolvemos sobre a base da enquisa, comprende unha mostraxe nos 315 concellos galegos. A realización da auscultación de datos, obtidos nas diferentes estatísticas e métricas, da conta dunha serie de deducións. Os resultados contrástanse no desenlace do traballo.

Finalmente, desde a perspectiva de contribuír ao debate e á reflexión, que proxecta con carácter global o estudo, así como coa pretensión de aportar elementos teóricos e de aplicación práctica, contemplamos unha proposta para a planificación e o desenvolvemento da estratexia de comunicación nos concellos.

Neste punto, inferimos un método sistemático de comunicación estratéxica trazado polo *dircom*, situado no vértice da engrenaxe comunicativa, en liña e contacto cos altos mandatarios. Este plan de comunicación global e integral

organízase de forma coherente e coordinada, con accións comunicativas a nivel interno e externo, asemade de contemplar as liñas básicas de xestión ante unha situación de crise.

A planificación estrutúrase en fases operativas de cara a materializar as actuacións programáticas e apóiase noutras técnicas comunicativas complementarias da actividade informativa, nun marco operativo que inclúe a tecnoloxía *on line*. Relacionamos un índice exhaustivo de públicos dun concello. Esta clasificación evidenciámola como elemento esencial para lograr unha imaxe reputada, solvente e sostible da institución local na sociedade.

Os conceptos, razoamentos, demostracións, comprobacións e consideracións da totalidade da investigación teñen como eixe a sondaxe estatística, onde se amosan os indicadores e se referendan as constatacións. Sobre esta base argumentamos as conclusións e as reflexións consubstanciais.

1. Nos primeiros resultados, ponse de manifesto a segmentación do territorio galego a nivel municipal, sendo as provincias da Coruña e Ourense as que posúen maior número de concellos, fronte a Lugo e Pontevedra. Comprobamos o predominio do Partido Popular de Galicia (PPdeG) en canto a alcaldes e equipos de goberno, aínda que tamén se constata unha significativa presenza de gobernos de coalición. Así mesmo, os datos da mostra evidencian a escasa presenza das mulleres no nivel gobernamental das institucións públicas locais galegas.

A fragmentación territorial vai ligada ao tamaño dos concellos. Neste punto, a sondaxe pon de relevo que o 63% dos concellos de Galicia ten menos de 5.000 habitantes e que o 82% corresponde a municipios con menos de 10.000 habitantes. Temos, pois, unha preponderancia de concellos pequenos, con escasa densidade de poboación, característica do

rural galego. As denominadas sete grandes cidades (A Coruña, Lugo, Ourense, Pontevedra, Vigo, Santiago e Ferrol) representan unicamente o 2,2%. Este trazo ten unha influencia na base económica dos municipios, cuns datos que reflicten que o 57% dos concellos galegos basea a súa produtividade no sector primario, cunha poboación activa ocupada, principalmente, na agricultura, na gandería e na pesca.

Evidéncianse datos relevantes para o estudo, derivados dunha estrutura que contempla a descrición das características xerais dos concellos a nivel económico, político, poboacional e territorial.

Neste primeiro punto, tamén constatamos que as persoas que responden a enquisa están formadas academicamente como licenciadas e diplomadas, desenvolvendo un posto de traballo no concello a nivel técnico e administrativo, de goberno ou xestión. Atopamos a profesionais cunha preparación que avala o seu coñecemento sobre os trazos e o funcionamento da entidade pública local na que exercen o seu labor. Destaca que só un 9,1% das persoas que contestan é persoal do departamento de prensa ou comunicación, un primeiro indicativo da escasa implantación da actividade de comunicación nos concellos a través dos gabinetes.

2. Ao examinar os froitos da mostra sobre a presenza dos gabinetes de comunicación nas institucións públicas locais de Galicia constatamos que soamente 53 concellos galegos responden que posúen gabinete ou departamento de comunicación, o que representa unha porcentaxe do 17,3%. Fronte a este dato, sitúase a cifra de 254 entidades municipais, que simboliza o 82,7% de concellos, que sinalan que non contan cun gabinete ou cun departamento de comunicación.

Constátase a exigua implantación dos gabinetes de comunicación nos concellos de Galicia, como departamentos para administrar e conducir a

acción comunicativa. De forma preeminente, as corporacións locais galegas están desprovistas dun dispositivo departamental para a planificación e xestión comunicativa institucional.

A continuación documentamos como o esquema económico, político, poboacional e territorial dos concellos se erixen como factores de incidencia na acción comunicativa institucional.

Desde os propios concellos arguméntase que se valora a actividade comunicativa de fonte, pero o predominio de municipios pequenos, pouco poboados e con escaseza de recursos económicos nos seus orzamentos, que non contemplan partidas para actividade de comunicación, imposibilita o establecemento destes departamentos na estrutura da entidade. Por tanto, obsérvase a necesidade de xestionar a nivel profesional a actividade de comunicación desde un gabinete configurado como tal na institución, pero as limitacións económicas impídeno. Este razoamento é esgrimido por un 91,7% dos concellos.

En consecuencia, a mostra revela que, ante a falta dun sistema profesionalizado, a comunicación nas institucións municipais galegas é asumida por diversos traballadores da institución, na maioría funcionarios públicos, e principalmente, polos alcaldes, que son os que se encargan desta tarefa, sobre todo nos concellos con menos poboación. Este feito constátase co indicador do 90,6% de respostas que sinalan que é o alcalde, un concelleiro ou un traballador do concello o que se ocupa do labor comunicativo. Este feito amósase como un atranco máis para o desenvolvemento profesional da comunicación de fonte.

Neste sentido, emerxe como un argumento esencial a confirmación de que o tamaño do concello, en base ao cómputo de habitantes, é unha das variables que máis inflúe e polo tanto determina a presenza do gabinete de comunicación na institución local. Deste xeito, a conclusión que se tira dos

datos da mostra é que o gabinete de comunicación está presente nos concellos das sete grandes cidades de Galicia (A Coruña, Santiago de Compostela, Lugo, Ourense, Pontevedra, Vigo e Ferrol), así como nas vilas de maior poboación, que se corresponden cos municipios cun número de habitantes comprendido entre os 20.001 e os 40.000. Neste grupo, o 78,6% dos concellos preguntados conta cun departamento de comunicación no dispositivo institucional.

Outro factor decisivo para a existencia dos gabinetes de comunicación nas corporacións locais é a base económica do municipio. Este parámetro xoga un papel vital na configuración institucional destes departamentos. Desde esta óptica, comprobamos que os concellos galegos cunha economía baseada no sector secundario e terciario (turismo, servizos ou industria) xestionan a comunicación institucional, mediante o labor dun gabinete. Un trazo ben diferente amosan os municipios cunha produtividade centrada no sector primario (agricultura, gandería e pesca). Neste caso -que se expande e caracteriza á maior parte das poboacións galegas, cunha economía agrícola, gandeira ou pesqueira- o concello como institución non dispón de gabinete de comunicación. Temos pois, a base económica e produtiva como elemento categórico na existencia da acción comunicativa nas entidades públicas locais en Galicia.

Outros vectores de incidencia na implantación do gabinete de comunicación nas corporacións locais veñen dados polo grupo político que goberna o concello e pola provincia na que se enmarca.

Deste xeito, na mostraxe constátase que os concellos rexentados por gobernos de coalición denotan un maior número de gabinetes de comunicación, cunha porcentaxe que acada o 36,5%. Esta vertente tamén se acentúa cando estas institucións están dirixidas por outros partidos diferentes aos tradicionais, cunha circunscrición máis local ou autonómica, non estatal, cun número de departamentos de comunicación que

representan o 33,3%. Así mesmo, a tendencia verifícase cando as entidades están gobernadas polo Bloque Nacionalista Galego (BNG), onde a cifra porcentual de gabinetes para a xestión da comunicación acada o 25%.

Fronte a esa característica, nos resultados atópase outra particularidade, como é que, cando nos concellos goberna o Partido dos Socialistas de Galicia (PSdeG-PSOE) ou o Partido Popular de Galicia (PPdeG), a presenza de gabinetes de comunicación é bastante menor, con datos do 13,4% e do 11,9%, respectivamente.

Os indicadores apuntan que as alianzas políticas para dirixir a institución e os gobernos de partidos minoritarios, ou con menos predominio a nivel xeral na esfera política, social e institucional, reflicten máis sensibilidade coa función comunicativa, que se impulsa nas entidades públicas locais que administran. Pola contra, os partidos maioritarios, preponderantes nos distintos eidos, cando gobernan nun concello en solitario amosan unha menor preocupación pola xestión da comunicación establecida desde un gabinete. Outra lectura en relación aos gobernos de coalición revela que, ao estar integrado o goberno por dúas ou máis formacións políticas, cada unha delas establece o súa propia e particular estrutura comunicativa. Como resultado, obtemos nestes casos un maior número de gabinetes de comunicación.

En resumo, o grupo político que goberna a institución local ten un peso decisivo na instauración do gabinete de comunicación no concello. A mesma tese demóstrase no relativo á provincia á que pertence o municipio, onde se evidencia unha relación case lineal coa variable do gabinete de comunicación.

Concrétase un influxo expreso da provincia na existencia do gabinete de comunicación do concello. As provincias atlánticas (A Coruña e Pontevedra), máis vertebradas a nivel económico e social, arrojan un maior número de

concellos con departamento de comunicación, fronte ás provincias de Lugo e Ourense, onde se computa unha engrenaxe comunicativa menor.

Ao avaliar a orixe e progresión dos gabinetes de comunicación nos concellos, comprobamos que desde 1979, durante a década dos 80 e o primeiro quinquenio dos 90 foi a etapa de xénese destes departamentos en Galicia. O nacemento dos gabinetes de comunicación institucionais públicas locais en Galicia foi un pouco máis tardío e non tan prolífico como noutros territorios de España, onde estes departamentos se propagaron de forma rápida nas distintas administracións nos primeiros anos da democracia, na denominada Transición. O fornecemento do sistema democrático, mediante o deseño do Estado das Autonomías, alentou a progresión e efervescencia destes departamentos comunicativos na esfera pública e tamén na privada, como expresan as testemuñas máis recoñecidas, secundadas por diversos autores.

Neste punto, cómpre traer a colación as anotacións documentadas na parte teórica da tese e que fan referencia aos concellos de Santiago de Compostela¹³⁵⁸ e da Coruña¹³⁵⁹, como institucións locais precursoras na implantación e na práctica da comunicación. No decenio dos 60, estes dous concellos desenvolvían unha actividade comunicativa, entón denominada de relacións públicas. Ambas entidades constitúen un referente no xerme da comunicación nas corporacións municipais de Galicia.

As teses¹³⁶⁰ máis avaliadas sinalan como punto de inflexión para o florecemento da comunicación institucional local as primeiras eleccións

¹³⁵⁸ ALMANSA MARTÍNEZ, A. (2004): "Historia de los gabinetes de comunicación en España", en *Revista Historia y Comunicación Social* (en liña), 2004, 9, 5-21, p. 7. Recuperado o 3 de maio de 2010 de <http://revistas.ucm.es/inf/11370734/articulos/HICS0404110005A.PDF>

¹³⁵⁹ BARQUERO CABRERO, J. D. (1999): "Evolución cronológica de la profesión de relaciones públicas en España y los aportes de los más importantes expertos", en BARQUERO CABRERO, J. D. (Coord.) (1999): *Manual de Relaciones Públicas Empresariales e Institucionales*, Barcelona, Gestión 2000, p. 616.

¹³⁶⁰ PÉREZ GONZÁLEZ, R. A. (1988): *Un modelo estratégico de comunicación municipal*. (Tese doutoral). Madrid, Edita Universidad Complutense de Madrid, Facultad CC. de la Información, pp. XX-XXII.

municipais da democracia, celebradas o 3 de abril de 1979. A partir deste momento, os concellos contemplan esa nova modalidade profesional, mediante a configuración de gabinetes de comunicación, para dar conta da súa actividade e da súa xestión aos cidadáns. Este labor informativo, que se concibe desde unha óptica de transparencia da institución ante a sociedade, intensifícase na segunda etapa municipal, desde 1983 a 1987.

Neses ciclos referidos, tamén comezan a xurdir os gabinetes de comunicación nas entidades locais galegas. Segundo ilustra a mostra, en Galicia, o primeiro concello que estableceu a función informativa foi o de Ferrol, a través da figura do cronista municipal, creada no intervalo que vai desde 1979 ata 1985. O Concello de Oleiros é o segundo que establece un departamento encargado da comunicación coa cidadanía, que data do tempo comprendido entre 1985 e 1990. En terceiro lugar, atópase o Concello de Santiago de Compostela, que configurou un departamento comunicativo entre os anos 1990 e 1995.

No período que vai desde 1996 ata 2001 é cando acontece o despregue da acción comunicativa nas institucións municipais galegas. Este avance continúa na etapa seguinte, desde 2001 ata 2005, na que se confirma un fornecemento progresivo da actividade de comunicación nas entidades. Este proceso expándese entre 2006 e 2010, secuencia na que se comproba a auténtica consolidación dos gabinetes de comunicación nos concellos galegos, como organizacións comunicativas estruturadas para dar conta á cidadanía do labor da entidade pública local.

A razón fundamental que impulsou a creación e avance dos gabinetes de comunicación nos concellos aséntase na divulgación social, na difusión á cidadanía das súas actividades e servizos, co obxectivo de ser recoñecidos polos seus públicos.

No outro lado da balanza e en liña cas razóns esgrimidas sobre a inexistencia do gabinete, a mostra pon de relevo que o principal obstáculo para a implantación do gabinete de comunicación nos concellos é a limitación orzamentaria. Deste xeito, o 73% das entidades locais enquisadas recalca de forma sobresaínte que a falla de recursos económicos da entidade é o principal inconveniente para a creación e configuración dun departamento para a xestión da comunicación.

Nesta cuestión, cómpre sinalar que, desde o momento en que o gabinete de comunicación se establece, desenvolve a súa actividade de forma continuada no tempo, o que denota un afianzamento progresivo dos gabinetes de comunicación nas corporacións municipais. Constátase unha evolución e avance gradual dos gabinetes, consolidados na actualidade como departamentos comunicativos na estrutura dos concellos máis representativos desde o punto de vista económico e de poboación.

De todas formas, hai que lembrar que, a pesar da consolidación, é necesaria unha presenza máis copiosa e abundante dos gabinetes nos concellos, que se estenda a instauración destes departamentos á un maior número de entidades locais. Pensamos que esta afirmación dos gabinetes, sobre unha base sólida, ampla, dilatada, é o verdadeiro pilar para impulsar a implantación profesionalizada da comunicación nas fontes institucionais municipais.

3. Os recursos económicos, técnico e humanos son axentes esenciais do gabinete de comunicación. Analizamos en primeiro lugar a infraestrutura económica do gabinete de comunicación cun enfoque global, compilando persoal, material, tecnoloxías e accións comunicativas. Así, no referente á dotación económica desde a base orzamentaria en cantidade de euros, os datos da enquisa poñen de manifesto que o 50% dos concellos de Galicia dedica ao gabinete de comunicación, entre 10.001 e 30.000 € (euros) do seu presuposto.

Desde a óptica porcentual dos fondos económicos, compróbase que o grupo máis significativo é o que vén representado polo 21,3% de concellos, que inviste en comunicación un 0,080% do seu orzamento. Estes rexistros corresponden ao tramo máis baixo da métrica, avaliando a reducida remesa presupostaria que os concellos de Galicia destinan á comunicación da entidade a través do gabinete de comunicación.

Nas corporacións locais galegas obsérvanse partidas orzamentarias de limitado importe con respecto ao total do presuposto, para acometer a función comunicativa institucional. Os concellos galegos, no concepto de dotación económica, non valoran adecuadamente nos seus orzamentos a xestión comunicativa desenvolvida desde o departamento de comunicación da entidade.

En canto aos recursos humanos do gabinete, o desenlace é concluínte ao rexistrarse un 73,6% de gabinetes de comunicación integrados por unha soa persoa. Ao contabilizar os que dispoñen de dous profesionais a cifra soamente acada un 17%. A suma eleva o número ata o 90,6%. Os datos son elocuentes e inscriben que na maior parte dos gabinetes de comunicación dos concellos galegos é unha soa persoa a que se ocupa de todas as tarefas comunicativas. Verificamos que os gabinetes de comunicación das entidades locais galegas non contan cos necesarios ou suficientes recursos humanos, ao constatarase que, maioritariamente, é un só profesional –en poucos casos se rexistran dous- o que asume e desenvolve todo o volume do labor de comunicación.

Neste apartado, compróbase unha relación directa entre os presupostos e os recursos humanos do gabinete de comunicación. Deste xeito, a medida que se incrementan as partidas orzamentarias para a comunicación, tamén se contabiliza un maior número de profesionais no departamento. Predominan os gabinetes de comunicación cun só profesional nun amplo

rango orzamentario, sen embargo, conséntase a tendencia á alza paralela, que se eleva de forma equivalente na dotación humana é económica do gabinete de comunicación.

As argumentacións expostas complementáanse coa métrica de responsables de comunicación que se sucederon no gabinete desde a súa creación. Máis da metade contou ao longo da súa traxectoria cun único profesional ao fronte. Esta dedución, cinguida a este aspecto concreto, avala un importante grao de permanencia no posto de traballo dos xornalistas nas entidades públicas locais galegas.

No relativo aos *inputs* técnicos, asegúrase o apropiado equipamento técnico dos gabinetes de comunicación das institucións municipais, onde despunta o teléfono fixo e onde tamén son significativos os datos sobre o PC e a impresora. Estes tres elementos configuran a base do sistema técnico do departamento.

Mención especial merece o apunte correspondente a Internet e ao correo electrónico, que acada o valor máximo desta variable, marcando un 98,1%. Este indicador corrobora o desembarco das novas tecnoloxías nos gabinetes municipais e confirma o asentamento da sociedade da información nos concellos galegos, como ferramenta inherente á faceta de comunicación. A sondaxe ilustra o fornecemento da Rede nas fontes institucionais locais, o que supón a apertura dun abano de posibilidades tecnolóxicas. Este trazo converxe coa caracterización xeral dos gabinetes institucionais descrita por diferentes expertos na materia, que aluden ao afianzamento da Rede na comunicación de fonte. Neste espazo, diversos estudosos resaltan a progresión tecnolóxica dixital imparable da sociedade do coñecemento, onde segundo os datos da enquisa, xa se enmarcan os concellos galegos a través da dinámica comunicativa.

Con esta resonancia que alcanza a Rede contrasta o trazo sustentado polas métricas do portátil e do móbil, con valores bastante inferiores aos do teléfono e aos do ordenador fixos. Así, discórrese que o labor de comunicación realízase de forma presencial, desde as oficinas emprazadas nos concellos. A maioría das entidades conta cun local propio destinado ao gabinete de comunicación.

O apropiado e satisfactorio equipamento técnico dos gabinetes de comunicación nas corporacións galegas confróntase e desentoa coa insuficiente dotación de persoal e financiamento destes departamentos en relación ao total dos orzamentos municipais. Nesta vertente, converxe a idea que resaltan analistas desta disciplina comunicativa, que rotulan o escaso equipamento tecnolóxico e humano dos gabinetes de comunicación en entidades públicas. Na mostraxe que realizamos observamos unha dicotomía entre a infraestrutura técnica e a de persoal. Mentres a nivel de utensilios e medios tecnolóxicos o nivel é propicio, no tocante ao número de traballadores, si que corroboramos esa exígua dotación, que se suma ao deficiente investimento económico.

É necesaria unha posta en valor da actividade comunicativa nos concellos, que só pode vir da man dunha nómina de persoal e dun investimento económico aptos, imprescindibles para a eficiencia e o recoñecemento desta modalidade profesional.

4. A idiosincrasia dos gabinetes de comunicación no organigrama xerárquico xerencial dos concellos galegos vén definida pola súa dependencia dos alcaldes. A porcentaxe predominante do 81,1% testemuña que, a nivel constitutivo e de emprazamento orgánico, os gabinetes desenvolven o seu labor para o máximo mandatario municipal. Esta supeditación aos gobernantes evidencia que a comunicación nas institucións locais é unha actividade voluble e cambiante.

A denominación do posto ou cargo do responsable de comunicación configura outros dos atributos que caracterizan ao gabinete, onde se impón a cualificación de xefe/a de prensa. Sen embargo, tamén hai que subliñar a ampla variedade de nocións que se contrastan para referirse á figura do responsable do departamento. Especificáanse unha densa variedade de expresións, que van desde responsable de relacións cos medios ata xornalista, pasando por técnico de relacións institucionais ou xefe de protocolo e comunicación.

Esta diversidade de conceptos vén a dar conta do enredo e confusión que existe arredor da denominación do posto ou cargo do profesional encargado da comunicación de fonte. Ponse de relevo a necesidade dunha delimitación conceptual, que poña coto a multiplicidade terminolóxica para definir de forma profesional a función de comunicación nas institucións locais. Na cuestión da denominación do titular e, por derivación, do departamento, a exploración evidencia o mesmo barullo e desorde que amosan diversos teóricos nas súas obras sobre a xestión da comunicación nas fontes, tanto públicas como privadas.

Nesta conxuntura de análise, distínguense os nexos entre denominación e titulación. Atópase que para os responsables dos gabinetes que son licenciados en xornalismo empréganse de forma copiosa as designacións de xefe/a de prensa e director/a de comunicación. Así mesmo, ponse de manifesto que esta última expresión de director/a de comunicación -máis en liña coa diversidade do escenario comunicativo institucional actual-, a nivel xeral, non acada un acomodo e manexo prolífico, non adquiriu a suficiente aceptación nos concellos galegos. Este aspecto enlaza cos trazos que os teóricos sosteñen en relación ao panorama comunicativo actual no eido das organizacións, empresas e institucións. O pensamento máis estendido apunta que a denominación máis promulgada, máis adoptada e máis acorde coa realidade profesional do momento, en canto a este labor, é a de

director/a de comunicación. Esta terminoloxía recóllena moitos dos estudosos da comunicación corporativa, organizacional e institucional.

5. As conclusións sobre a profesionalización da comunicación esquematizámolas en torno a varios vectores que inciden neste cariz. A primeira liña argumental, relativa á configuración e representación do posto, reflicte que a metade dos profesionais que dixiren os gabinetes de comunicación nas institucionais locais en Galicia ocupan postos eventuais, denominados correntemente de confianza. Soamente un 32% destes profesionais ten concretada unha praza de persoal laboral na relación de postos de traballo (RPT) do concello.

Os resultados da enquisa neste caso tamén plasman que case o 19% dos concellos indica que dispón de gabinete de comunicación a través dunha persoa ou empresa contratada externamente. Neste caso, trátase de persoal que a nivel laboral non depende directamente da entidade, pero que desenvolve unha actividade comunicativa de forma continuada e sistematizada na engrenaxe do concello. Deste xeito, intégranse no armazón da entidade, conformando o gabinete de comunicación da institución.

Neste contexto, emerxen os datos referidos ao emprazamento do gabinete de comunicación. Documentábase que o enclave predominante é a propia estrutura institucional, cunha porcentaxe que ascende ao 81,1%. Esta cifra resulta rotunda ao valorar o 18,9% de concellos que recorre á contratación externa da xestión comunicativa, representada por un departamento ou profesional que exerce e computa como titular da comunicación municipal, atribuíndose, de feito, a súa localización á propia entidade.

Os termos sinalados poñen de relevo que a situación laboral dos responsables dos gabinetes de comunicación encarna unha condición de precariedade e inestabilidade elevada, que requiren imperiosamente ser corrixidas cunha orientación profesional, fundamentada na contratación

laboral directa desde a propia institución. En consecuencia, revélase como imprescindible fuxir da eventualidade tinguida de 'confianza', expresión na que opinamos que se abonda para matizar de forma despectiva ese labor provisional.

O carácter eventual sustenta que a actividade de comunicación non se caracteriza pola estabilidade laboral, senón que é fluctuante e desigual, suxeita aos cambios políticos no goberno da entidade local. Este rostro de función voluble e mudable da comunicación nos concellos remárcase coa contratación dun profesional a través dunha consultora para que se encargue da súa xestión. Esta modalidade caracterízase pola volatibilidade.

É indispensable unha configuración do traballo de comunicación nas institucións locais, establecendo prazas nas relacións de postos das entidades e, fundamentalmente, articulando contratos laborais, vitais para a profesionalización e a valoración da actividade no eido laboral, institucional e social. Para que a xestión comunicativa se exerza como unha función estratéxica, esencial para o prestixio e a credibilidade da entidade ante os seus públicos, ten que concibirse na institución como un labor profesional. O pilar da profesionalidade é o garante da solidez e solvencia desta actividade nos distintos ámbitos de desenvolvemento.

Nesta cuestión examinamos a relación entre a configuración laboral do posto comunicativo e o presuposto do concello. Culminamos que non existe relación directa a nivel xeral, pero si se observa certa ligazón no caso dos postos eventuais, que se incrementan a medida que tamén medra o orzamento de forma case gradual. Aquí, destaca tamén que os concellos cun orzamento inferior aos 6.000 € recorren de forma maioritaria á contratación externa dun profesional para a xestión da comunicación. Atopamos, pois, dous sinais máis que apuntan a ese desorde e variabilidade arredor da configuración laboral do labor comunicativo.

Nesta representación do posto, outro fío condutor é a categoría ou nivel laboral do traballador responsable do gabinete de comunicación. Derívase que os profesionais encargados do departamento teñen unha categoría laboral acorde co seu labor, que se amosa bastante ben considerado, radicándose preto dun 42% en niveis directivos. Neste senso, tamén é concluínte que máis do 64% ten recoñecida unha categoría laboral técnica, ben a nivel de grupo directivo ou de grupo técnico de xestión.

Resalta que nese grupo de técnicos de xestión enmárcase o 80% dos profesionais contratados externamente. Pola súa banda, os técnicos superiores teñen nun 58,8% prazas que figuran na RPT do concello e nun 38,5% postos eventuais. Así mesmo, despunta que os encargados da comunicación institucional, cun nivel técnico superior, coinciden nun 80% coa denominación de director de comunicación.

No formato do posto xestor comunicativo, valoramos asemade o tempo que leva ao fronte e comprobamos unha continuidade no posto do profesional, que se sitúa entre os tres e os catro anos e incluso supera, na porcentaxe máis alta, os catro anos dunha lexislatura. O desenlace confirma unha converxencia entre a praza provisional, ocasional, coa permanencia no tempo do traballador no exercicio da tarefa comunicativa, pero sen perder de vista a súa ligazón co goberno municipal correspondente. Así, a estancia no concello entre xornalistas e gobernantes discorre de forma paralela. A duración da xestión do gobernante condiciona o tempo que un profesional desenvolve o labor de comunicación no concello.

Trátase pois de traballos temporais, non estables, que arrojan continuidade, pero en alianza coa permanencia dos responsables políticos, aos que van unidos de forma inexorable, dada a condición de eventualidade do posto. Emerxe de novo o desafío da profesionalización, como valor substancial e ineludible para o desenvolvemento coherente da tarefa comunicativa nas entidades públicas locais.

A morfoloxía do gabinete de comunicación represéntase en profesionais que dependen organicamente dos alcaldes, ocupando postos eventuais, nos que permanecen en base á duración da xestión dos gobernantes. A nivel laboral enmárcanse na categoría técnica e responden á denominación de xefe/a de prensa.

No itinerario que percorremos perfilamos dous elementos máis: salario e formación. No primeiro caso, tiramos que a media estatística sobre salario bruto anual do responsable do gabinete de comunicación institucional local en Galicia sitúase en 22.715,31 €. Esta cifra está preto de triplicar a retribución mínima interprofesional bruta concernente ao 2011.

Na remuneración, os datos reflicten unha relación directa entre o salario bruto anual que percibe o responsable do gabinete de comunicación e a configuración laboral da praza que ocupa no concello. Comprobamos que no tramo onde os salarios son inferiores aos 10.000 € os profesionais son contratados externamente. Tamén se manifesta que, a medida que se incrementan os haberes, os titulares de comunicación pasan a ocupar postos eventuais e laborais, concretados na RPT do concello, en proporcións equitativas.

Ao referirnos á titulación académica, resulta reveladora e notoria a ratio de licenciados en xornalismo, cunha porcentaxe que ascende ao 58,5%. Así pois, os postos directivos dos gabinetes de comunicación nos concellos galegos son desenvolvidos por licenciados en xornalismo, apenas se atopan titulados noutras especialidades comunicativas.

Cómpre aludir ao empaque dos titulados noutras licenciaturas, diplomaturas e do persoal con títulos de inferior grao, que non teñen que ver con ningunha modalidade da comunicación. A súa significativa presenza pon de manifesto a irrupción de persoal alieo á comunicación, carente desta formación académica nesta materia, e que sen embargo exerce na práctica

o labor de xornalismo de fonte. O argumento da conta dun intrusismo profesional no exercicio da comunicación institucional nos concellos galegos.

A acción comunicativa institucional, dirixida de forma estratéxica desde o gabinete, ten que enfrontar atrancos e sortear obstáculos no seu avance. Entre eles, aflora a irrupción de persoal non cualificado para o exercicio da comunicación.

Neste apartado, emerxe de forma irrefutable, cun indicador do 100%, a influencia da cualificación profesional do persoal e da infraestrutura do gabinete de comunicación no labor que desenvolve, nos produtos e nos servizos que ofrece. Desde esta óptica, conságrase a relevancia que desde os concellos de Galicia se lle outorga ao feito de que a tarefa de comunicación a desenvolva un profesional formado academicamente en xornalismo. Así mesmo, tamén se constata a opinión maioritaria, que expresa de forma notoria, que é esencial unha ensinanza definida e específica en comunicación institucional de cara ao exercicio práctico desta especialidade profesional.

Desde os propios gabinetes de comunicación avógase pola profesionalización da comunicación de fonte. Neste sentido, apréciase unha predisposición a favor de que a xestión comunicativa ten que ser unha función específica de xornalistas formados nas universidades. Así mesmo, distínguese a súa aposta por unha aprendizaxe académica propia en comunicación institucional. Neste escenario, o énfase haino que pór na formulación pedagóxica dunha especialidade definida en comunicación de fonte institucional, a través dunha licenciatura ou grado de ensinanza, para deslindala doutras profesións coas que ten afinidades e analoxías.

Estas reflexións en torno á profesionalización da comunicación de fonte, que require de puntais, encadres e delimitacións, concordan con achegas teóricas de diversos analistas sobre esta temática, que apuntan a concreción

desta disciplina desde un óptica profesional e académica, que fundamente e valide a actividade comunicativa como un labor directivo e estratéxico nas empresas, nas organizacións e nas institucións.

En liña con estes comentarios, queremos anotar que o recoñecemento académico da comunicación institucional mediante unha titulación é imprescindible para o desenvolvemento profesional sostible da actividade, de forma rendible e acreditada. Impónse unha revisión e ordenación da ensinanza sobre a comunicación nas institucións, nas organizacións e nas empresas, que repercuta no prestixio e valoración da actividade, para que ocupe o lugar que lle corresponde. Si non existe un respaldo e lexitimación governamental, a través dun marco regulamentario, que determine o sistema normativo universitario, non pode darse nin un ordenamento, nin un respecto, nin unha reputación nos outros ámbitos, como o empresarial, o sectorial, o institucional e o social. Neste sentido, cómpre salientar o importante papel que teñen que desenvolver os gobernos, así como os colexios e asociacións profesionais a prol da valoración e regulamentación da comunicación de fonte.

O alcance da consideración social e institucional do gabinete é outra das pautas que marcan a súa profesionalización. Exponse de forma sobresaínte que a concepción profesional do gabinete de comunicación inflúe e determina a súa estima e recoñecemento entre a cidadanía, na entidade e no propio sector laboral.

Sobre este tema, os datos demostran que os gabinetes de comunicación dos concellos sinalan que a actividade comunicativa profesionalizada redunda na transparencia e no achegamento da institución aos cidadáns, incrementando o seu prestixio. Desde estes departamentos tamén se subliña que as propias institucións valoran de forma óptima a actividade dos gabinetes de comunicación, que están “moi ben” considerados pola

entidades, que sosteñen que son relevantes para a institución e a súa proxección na sociedade.

O círculo da profesionalización péchase co elemento da consideración. Obsérvase como as propias entidades municipais manifestan que lle outorgan unha gran estima á xestión comunicativa desde o gabinete. Sen embargo, esta valoración da actividade que expresan non ten unha correspondencia á hora de dotar ao departamento de recursos humanos e económicos suficientes. Tampouco se materializa na configuración de prazas para unha relación laboral contractual, que rache coa precariedade e coa eventualidade ligada aos gobernantes políticos de quenda, que é lesiva e imposibilita. É esencial unha verdadeira definición e valoración da comunicación institucional, afastada da retórica, para que realmente contribúa á unha auténtica concepción e concreción profesional deste labor nos concellos a través dos gabinetes. Todo isto é fundamental para a eficiencia da acción comunicativa, como función estratéxica, vital para lograr una imaxe da institución que xere confianza e reputación social.

6. Na personalidade do gabinete avaliamos o sexo do titular do departamento para escrutar o número de mulleres e homes que están ao fronte dos gabinetes de comunicación nos concellos galegos. As cifras son proporcionais e arrojan unha estampa ponderada de mulleres e homes no nivel directivo do gabinete de comunicación institucional.

O factor da idade é outro compoñente que identifica ao gabinete. Ao achar a media sobre os datos da mostra confirmamos que a idade media dos titulares dos gabinetes de comunicación enquisados nos concellos de Galicia é de 36,8 anos. Non se trata, por tanto, de titulados recentemente saídos das universidades, senón de profesionais experimentados, cunha traxectoria laboral, tendo en conta a súa idade.

7. Sobre o tenteo da dimensión estratéxica global do gabinete de comunicación, consideramos nun primeiro estadio a xestión da comunicación interna. Os datos son relevantes e arrojan un resultado positivo preponderante de case o 85% de gabinetes locais que acomete esta función comunicativa. En consecuencia, a comunicación no ámbito interno da institución, mediante a elaboración de dosieres de prensa; edición de boletíns internos; ou a realización do seguimento informativo de medios é fundamental na planificación comunicativa nas entidades municipais enquisadas. Nos concellos galegos, a comunicación interna amosa un alto nivel estratéxico de xestión, esencial para compactar a entidade arredor dunha idea colectiva no camiño cara unha meta compartida, na que participen de forma harmónica todos os membros da institución.

A doutrina reinante especifica que a comunicación interna é a gran esquecida, un tema pendente na programación global da comunicación no ámbito institucional, organizacional e empresarial. En contraposición, na estratexia comunicativa dos concellos de Galicia próbase unha acción comunicativa cara os públicos internos altamente satisfactoria.

O carácter planificador integral da comunicación institucional ten a outra coordenada na xestión comunicativa externa. A acción de comunicación cara os públicos externos realízase e susténtase nunha serie de instrumentos, soportes e ferramentas, que fan posible achegar as mensaxes institucionais aos destinatarios.

En canto aos instrumentos máis característicos da comunicación externa, os datos da mostra verifican que os máis utilizados polos gabinetes das corporacións locais, para difundir información aos medios de comunicación, son de forma sobresaínte as notas de prensa, sen dúbida, o mecanismo máis empregado na comunicación de fonte local co elemento base das noticias. En segundo lugar, destacan as roldas de prensa, que tamén se

amosan como outro dispositivo cardinal para trasladar información á sociedade a través dos medios.

A máis distancia sitúanse as declaracións por teléfono e as entrevistas e, sobre todo, as reportaxes, que aparecen como fórmulas menos recorridas na estratexia comunicativa externa dos gabinetes das entidades públicas locais.

No concernente aos soportes tecnolóxicos que utiliza o gabinete para enviar informacións aos medios, os datos da mostra evidencian que son o correo electrónico e o *web*, onde se colgan as novas, as canais difusoras de información por antonomasia, desprazando case totalmente ao fax. Este resultado avala a consolidación de Internet -e dos avances tecnolóxicos que leva asociados-, na xestión comunicativa dos gabinetes nos concellos. A sociedade do coñecemento ofrece toda unha gama de prestacións que favorece e simplifica o labor dos xornalistas das fontes institucionais locais. O escenario virtual, con novas linguaxes e novos formatos, permite novos procesos comunicativos, nos que é posible o acceso directo á información, a interactividade ou a información en tempo real.

Ao referir as ferramentas técnicas que utiliza o gabinete de comunicación da entidade municipal para relacionarse cos xornalistas dos medios, compróbase que sobresaí o *e-mail*, que figura como utensilio máis empregado no diálogo relacional entre profesionais. Tamén se constata unha elevada implantación do teléfono móbil e do fixo. O emprego destes apeiros aporta maior rapidez, axilidade e inmediatez informativa e, sobre todo, máis fluidez na relación entre os xornalistas da fonte e os dos medios. Neste trato de intercambio informativo interactivo, confirmamos de novo o afianzamento da Rede e, por tanto, da sociedade da información e do coñecemento. Así mesmo, os indicadores avalan o óptimo equipamento técnico dos gabinetes dos concellos, que xa verificamos nunha variable anterior.

Nesta acción comunicativa que se dirixe desde os gabinetes, cunha intermediación a través do sistema de medios de comunicación, para así chegar á totalidade de públicos situados no eido externo da entidade, resultan fundamentais as potencialidades da actualización tecnolóxica. Sen embargo, tampouco se poden idolatrar as vantaxes da técnica de forma illada, desligadas da faceta profesional do xornalista preparado e cualificado, o compoñente realmente fundamental.

As demostracións relativas á xestión da comunicación externa, onde se aprecia o ritmo dos avances tecnolóxicos, en especial de Internet, sitúanse en liña co marco filososal despregado por pensadores deste eido. En diferentes consideracións, destacados eruditos relatan a progresión imparable das ferramentas inherentes á sociedade do coñecemento, propiciadas pola expansión da Rede, que alcanza de cheo á comunicación nas organizacións e nas institucións, pero advertindo que non se pode caer na desmesura ao valorar o papel da innovación tecnolóxica.

Neste caso concreto, homologamos o papel de Internet e o panorama dixital de aplicacións e utilidades que abre. Deste xeito, comprobamos o seu asentamento como instrumento e soporte para a divulgación informativa, na estratexia de comunicación nos concellos galegos. O colofón é que se observa a utilización estable e arraigada de Internet e a súa renovación tecnolóxica dixital, como técnica, fórmula e modo informativos na comunicación externa institucional local, onde os contidos se erixen como un elemento medular a través dos portais ou *webs* interactivos. Pero, insistimos, non se deben xerar espellismos sobre a revolución tecnolóxica, esquecéndose do papel do profesional acreditado. O potencial intelectual humano ten que ir da man das capacidades do progreso técnico, de cara a un sistema comunicativo en busca da excelencia.

8. Cando exploramos o espazo funcional, co cometido concreto que se desempeña desde o gabinete de comunicación, o dato do 96,2% avala de

forma incuestionable que tiremos como conclusión que a función principal dos xornalistas de fonte é a redacción de información, a elaboración de noticias.

Na dinámica de funcionamento do gabinete, os fluxos cos xornalistas dos medios acadan o segundo posto, cunha porcentaxe moi elevada, que se sitúa no 92,5%. Así, observamos que as relacións cos profesionais dos medios de comunicación, nun proceso de ida e volta, son unha competencia principal da xestión comunicativa institucional. Neste diálogo accesible entre fontes e medios, que ten que estar baseado no respecto mutuo e na veracidade, emerxe o papel mediador dos gabinetes, así como o carácter rutineiro que empana o proceso comunicativo entre fontes institucionais e medios de comunicación.

A cifra dos contidos *web* (77,4%) da conta de que constitúen un dos labores máis importantes dos gabinetes municipais. Constatamos unha vez máis a puxanza de Internet, cuxas prestación se estenden con forza na acción comunicativa das entidades locais galegas, onde os contidos se erixen como peza nuclear na configuración interactiva das *webs* ou portais.

Contemplamos unha amplitude funcional, onde irrompe con forza a fotografía. Esta é unha mostra que evidencia o amontoamento e diversidade de tarefas que aglutina o responsable do gabinete de comunicación dun concello. Cremos que a fotografía non é unha faceta que deba asumir o xornalista de fonte, senón un profesional cualificado especificamente para ese labor.

Ao analizar a comunicación interna nun marco funcional relacional, comprobamos outra vez que acada valores bastante óptimos, aínda que non tan altos como os rexistrados como faceta integradora do plan de comunicación. A acción comunicativa cara os públicos internos da institución é saudable, pero non debe perderse de vista, quizais non sobraría un

impulso, para que non quede relegada a un segundo plano, en beneficio da comunicación externa. Este trazo relacionado co desprazamento da comunicación interna con respecto á externa anótalo a maioría dos teóricos que analizan a temática comunicativa de fonte.

Na parte alta puntúa favorablemente a xestión publicitaria, non o fan así as relacións públicas e o protocolo, con porcentaxes do 41,5%. No que atinxe á publicidade, cómpre sinalar que si o titular do gabinete ten que xestionar ambos cometidos, ten que delimitar de forma meridiana o labor de información con respecto ao traballo e desempeño publicitario. Información, publicidade, relacións públicas e protocolo son funcións diferentes, que se poden complementar, vincular, nun plan comunicativo global, pero que non se deben mesturar nunca. O conveniente sería que a publicidade, ao igual que o protocolo e as relacións públicas, se emprazaran en departamentos independentes do de información e se conxugaran nun estratexia comunicativa global e integradora. A non ser así, o profesional da comunicación de fonte debe ter claro cal delas está desenvolvendo e non confundilas nin embarullalas.

Estas interpretacións que realizamos sobre a sondaxe, van en paralelo con razoamentos de varios investigadores citados, que apuntan a conveniencia de que información, publicidade, relacións públicas e protocolo se enmarquen e desenvolvan de forma separada, sen enredos. Trátase de distintas técnicas comunicativas que deben combinarse de forma ordenada -pero sen trabucarse-, nunha planificación comunicativa global.

Entre as ocupacións características dos profesionais dos gabinetes de comunicación atópanse o asesoramento e a edición de publicacións, onde se perciben datos relevantes. Confirmamos como a tarefa de asesorar aos mandatarios cobra importancia. Non ocorre o mesmo coa planificación estratéxica, un dos trazos singulares da comunicación institucional, subliñado por moitos pensadores. A sondaxe documenta que a función

estratéxica soamente é acometida por pouco máis da metade dos gabinetes enquisados. En consecuencia, denótase una escaseza de estratexias na planificación comunicativa institucional local galega. O encargado da comunicación nos concellos non exerce de forma significativa como estratexa, en contraposición á esencia da comunicación institucional que ten que posuír un carácter estratéxico definido nas diferentes accións que se desean.

O apartado referido a outras tarefas, onde se especifican labores de deseño e identidade corporativa, organización de eventos ou elaboración de discursos vén a ratificar ese conglomerado de competencias que ten que afrontar o responsable de comunicación dun concello. No seu cometido apíñase unha ampla diversidade de funcións. De forma semellante discorren varios razoamentos compilados na bibliografía sobre o tema.

9. En relación ao plan estratéxico global de comunicación estruturado nun documento os resultados son convincentes, cun exíguo e residual 3,8%. Esta cifra pon de relevo que a xestión comunicativa nos concellos galegos non responde a unha acción planificada con antelación, de forma integral e sistematizada nun escrito.

Neste punto, chama a atención que incluso un 30,2% dos gabinetes enquisados responde que nin tan sequera dispón de plan de comunicación e un 26,4% di que non o ten, aínda que está en proceso de estudo. É dicir, a programación comunicativa estratéxica global nas institucións municipais galegas é mínima. Os proxectos comunicativos fórmulanse en función das circunstancias do momento, evidenciándose un importante grao de improvisación.

A planificación comunicativa estratéxica esquematiza con anticipación é ínfima. A insignificancia acentúase cando nos referimos a si se plasma nun documento. Queda case diluído o obxectivo desa acción planificadora,

consistente en desenvolver de forma máis eficaz a función informativa, tanto proactiva como reactiva, do gabinete de comunicación. En ambas é fundamental analizar e deseñar por adiantado actuacións de forma estratéxica. Estes pasos previos fan posible unha tarefa posterior de aplicación próspera no marco global do plan.

O desenlace é semellante nas deducións que extraemos sobre o plan de crise, onde os datos son máis contundentes, ao inscribirse que un 59,6% dos gabinetes de comunicación nos concellos non conta cun plan para afrontar conxunturas adversas. A cifra dos que o teñen redactado é insignificante. A conclusión é clara, os gabinetes dos concellos galegos non xestionan a comunicación de crise mediante un plan esbozado e preparado con previsión. Resulta evidente que non dispoñen dunhas liñas básicas de actuación redactadas, para responder de forma máis áxil e eficiente ante as dificultades que poden xurdir de súpeto e que hai que contrarrestar e, finalmente, superar.

De acordo con estes contrastes, os gabinetes de comunicación das institucións públicas locais galegas teñen entre os seus asuntos pendentes unha xestión comunicativa estratéxica e global, planificada e recollida nun documento, a modo de manual de actuación. Este labor programático e integral e o que permite ao gabinete tomar a iniciativa, con previsión e anticipación, e tamén saber reaccionar de forma axeitada na tarefa comunicativa diaria, que xira arredor da actividade gobernamental e administrativa da institución. Esta función ten que acometerse desde un enfoque informativo de eficiencia e de servizo público á cidadanía.

Este proceder constitúe, asemade, o verdadeiro pilar da planificación competente ante os riscos potenciais, que aparecen case sempre de repente, e que hai que canalizar cunha xestión estratéxica de diagnose previsor. Soamente así se neutralizan os contratempos e se logra a recuperación.

As resolucións das métricas non van parellas ao guión que escriben a maioría dos expertos, que sosteñen a conveniencia de planificar a comunicación de forma global e estratéxica, contemplando unha ampla capacidade previsora, nun marco de actuación activa e reactiva. A análise anticipativa tórnase vital nos momentos de crise, para paliar conflitos e vencer escollos.

As correntes teóricas e os datos da mostra converxen na necesidade de implicación do gobernante da institución na planificación integral da comunicación. O resultado da enquisa arroxa que a estratexia comunicativa institucional a través dun plan integrador require da participación activa do alto mandatario. Os xornalistas dos gabinetes enquisados acentúan a necesidade dun plan de comunicación global e integral impulsado e guiado cara a meta polo máximo xestor. En consecuencia, os alcaldes, como representantes superiores das institucións, son depositarios das decisións comunicativas e condutores do proxecto, que ten que ser colectivo, coordinado, harmonioso e coherente, para alcanzar con éxito os obxectivos de comunicación trazados.

En síntese, nos concellos galegos nin a planificación nin a estratexia son pezas cardinais da acción comunicativa, que ten que desenvolver o director de comunicación, en liña coa visión global integradora que marca o máximo gobernante da institución. Este fío condutor é o elemento que cohesiona a identidade institucional, para proxectar unha imaxe pública sólida e reputada, que xere credibilidade e que se perciba de forma sostible no tempo.

10. Sobre o carácter da información institucional local, comprobamos que desde os gabinetes de comunicación dos concellos de Galicia elabórase, de forma capital, información xeral de servizo, administrativa, institucional e gobernamental, sobre os acordos plenarios e de xuntas de goberno. Os indicadores tamén corroboran a relevancia da información política sobre a

actividade do alcalde. Así mesmo, os resultados evidencian un minúscula presenza de información sobre o labor dos grupos da oposición. A súa actividade é noticiada minimamente polos departamentos comunicativos das entidades locais.

Os efectos que derivan destes argumentos, permiten concluír que a xestión comunicativa nos concellos galegos, a través dos gabinetes, contempla de forma bastante proporcionada os dous vectores esenciais. Por unha banda, o da información política e gobernamental, ao que se suma o da información administrativa e institucional, cun marcado carácter de servizo ao cidadán, que é fundamental. En liña con varias análises teóricas expostas, os datos da mostra manifestan esa aptitude primordial de servizo público e atención á cidadanía, de vocación colectiva, que cremos ten que ter a información nas corporacións locais, para que redunde no benestar cidadá.

Ilústrase como os gabinetes de comunicación municipais informan da actividade política, administrativa, gobernamental, institucional. Esta tarefa noticiaria non debe confundirse coa información partidista. Unha cousa é a información sobre a actividade dun partido e outra a información sobre o labor político dun alcalde ou membros dun goberno, ou deste no seu conxunto. A información partidaria non ten cabida na acción comunicativa do gabinete institucional, a súa xestión pertence a outro ámbito. A xestión comunicativa desenvolvida polo gabinete dun concello ten que estar desprovista de todo apego e tinguidura a partidos políticos. Esta perspectiva expositiva enfócana diversos autores en algúns relatorios nos que avalían a xestión da comunicación en organizacións e institucións, que describimos no capítulo precedente.

Neste apartado, os factores de relación entre o tipo de información e a configuración do posto do responsable do gabinete de comunicación estampan porcentaxes que consideramos valiosas para as seguintes

definicións. Deste xeito, cómpre sinalar que cando o titular do gabinete ocupa un posto eventual, tamén chamado de 'confianza', realiza maiormente información política ou governamental centrada no alcalde, así como información institucional e administrativa. Sen embargo, cando estes profesionais dispoñen dunha praza na RPT do concello, as noticias que redactan teñen que ver principalmente cos grupos da oposición.

A maneira de sinopse podemos sinalar que a seguridade laboral favorece a pluralidade informativa, con novas que abranguen un arco máis amplo e diverso. Dito doutra maneira, a inestabilidade no traballo comunicativo e a súa ligazón a un mandatario, así como a condición de eventualidade laboral, provocan que a información do gabinete se prodigue na divulgación da actividade e xestión dese gobernante, ao que o posto de comunicación está vinculado.

Resulta concluínte que os traballos comunicativos eventuais en dependencia dos alcaldes deveñen nunha profusión de información sobre a actividade dos mandatarios. Este feito cambia cando o profesional ten unha praza laboral máis estable. Neste caso, increméntase o volume de novas sobre a oposición política na institución.

Cando falamos da natureza da información nas entidades municipais, tamén sondamos como se mide a eficacia do labor dos gabinetes de comunicación. Neste marco, despunta a constatación de que soamente se avalía de forma cuantitativa a repercusión do cometido dos gabinetes, en función da aparición de novas nos diferentes medios de comunicación.

Ao fío desta conclusión e de acordo con filosofías amosadas na sección teórica, consideramos primordial unha análise sobre a eficacia da xestión comunicativa de fonte que valore factores cualitativos. Trátase dunha cuestión complexa. Medir o impacto e rendemento da comunicación institucional entraña dificultades. Sen dúbida esta é unha das cuestións

pendentes da profesionalización: saber que efectos logra a xestión da comunicación e poder modularlos desde unha perspectiva de utilidade e rendemento.

11. Indagamos nas visións sobre o futuro próximo cara o que camiña a comunicación nos concellos galegos e as tendencias que se perfilan. Na análise obsérvanse matices que apuntan ao estancamento deste labor nos anos vindeiros. Sen embargo, a opinión xeral expresa que o futuro pasa por potenciar esta actividade. Neste sentido, ratifícase que a idea sobre o futuro máis próximo da comunicación institucional local en Galicia pasa polo fomento e pola expansión da actividade nestas entidades públicas.

Concluímos que a disciplina atravesa un momento de incerteza. Todo o mundo subliña a relevancia da xestión comunicativa institucional desde a base da transparencia, en concreto nos concellos de Galicia. Pero na realidade, case ninguén se compromete co desenvolvemento desta tarefa de forma profesional.

As xustificacións e os pretextos que confirmamos con respecto ás institucións públicas locais galegas apuntan principalmente aos motivos económicos. Pero tamén atopamos matices de índole política; formativa; relacionados coa base produtiva; co tamaño e número de habitantes do municipio, ou coa demarcación territorial. Así mesmo, sostemos que ten un peso específico á propia inercia que arrastran os hábitos acumulados.

As excusas baseadas en limitacións económicas ou doutro tipo non poden poñer coto e freo ao exercicio profesional da comunicación de fonte nos concellos galegos. O labor comunicativo ten que desenvolverse en igualdade de condicións laborais co resto de profesións enmarcadas no contexto da institución pública local, como avogados, arquitectos, psicólogos...

Desde un punto de vista abstracto, as entidades públicas locais galegas semellan que están preocupadas pola necesidade de comunicarse cos seus públicos para lograr unha aceptación, tanto no ámbito interno como no externo, que xere compromiso, confianza e credibilidade. Pero bótase de menos unha consciencia responsable en favor dunha xestión comunicativa estratéxica e global, planificada desde un departamento directivo e profesionalizado, esencial para asentar de forma notoria á institución local no seu entorno, cunha opinión favorable da opinión pública.

Creemos substancial impulsar a planificación da comunicación desde os propios concellos, non desde a retórica, senón na práctica, con medidas que avalíen o exercicio profesional e deontolóxico desta disciplina da comunicación. Neste sentido, emerxe como primordial a cualificación profesional, como requisito indispensable para o desenvolvemento eficiente e ético do labor comunicativo de fonte. Outro factor capital é a propia consideración das institucións e da sociedade da tarefa comunicativa nas entidades públicas municipais.

Numerosas teses ratifican que a acción comunicativa institucional profesional é un factor de rendibilidade. Neste sentido, as entidades locais teñen que asumir verdadeiramente que este obxectivo só se pode alcanzar concibindo a comunicación desde unha óptica de eficiencia, como unha función profesional directiva, sistematizada nun plan estratéxico integral, capaz de proxectar unha imaxe coherente e prestixiosa da institución. Esta reputación está na base dunha xestión comunicativa profesionalizada, coordinada a nivel global, para transmitir a identidade institucional con responsabilidade e congruencia, convertendo a institución no referente social perdurable.

A pesar de que a acción comunicativa comeza a percibirse como un valor emerxente nas institucións municipais de Galicia, que xera beneficios e influencia social si se acomete de forma profesional, estratéxica e directiva,

aínda queda moito camiño por diante. O percorrido preséntase con lastres dos que desprenderse e con escollos para resolver, coa mirada posta no recoñecemento real desta profesión.

En xeral, hai moitos perfiles por determinar e concretar para unha valorización efectiva e adecuada da actividade comunicativa institucional - neste caso das entidades públicas locais galegas-, que faga posible o progreso e consolidación deste labor a nivel profesional e social.

Desde esa formulación, a aposta pola profesionalización é o pilar da estima e o crédito da actividade. A profesión da comunicación de fonte reclama unha lexitimación, cuxos eixes teñen que ser as directrices gobernamentais, co establecemento de regulamentos e normativas específicas que se concreten no eido académico cunha especialidade desta materia. Estes preceptos serían os garantes para un marco normativo, co obxectivo de definir e delimitar a concepción académica, a ensinanza, a formación e o exercicio desta profesión. Neste contexto, cómpre traer de novo a colación o labor que deben desenvolver, asemade dos gobernos e das instancias académicas, os sindicatos, colexios e asociacións profesionais do sector en favor da profesionalización, ordenación e valoración da comunicación institucional.

O conxunto destes avais determinarán o recoñecemento e prestixio auténtico -e non alegórico- do xornalismo de fonte na esfera cidadá, nas empresas, nas organizacións, nas universidades, nos ámbitos de goberno e administración, nas institucións públicas, nas entidades privadas, no sector laboral e profesional. En definitiva, na sociedade.

CAPÍTULO VI

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

Libros, informes, estudos, teses doutorais e revistas

- AA.VV. (1987): *Handbook of organizational communication*, Beverly Hills, California (Estados Unidos), Sage Publications.
- ÁLVAREZ DOMÍNGUEZ, T. e CABALLERO HUESO, M. (1997): *Vendedores de imagen. Los retos de los nuevos gabinetes de comunicación*, Barcelona, Ediciones Paidós Ibérica.
- ÁLVAREZ FERNÁNDEZ, J. T. (2001): “Prólogo”, en PÉREZ GONZÁLEZ, R. A. (Coord.) (2001): *Estrategias de Comunicación*, Barcelona, Ariel Comunicación, pp. 13-15.
- ÁLVAREZ FERNÁNDEZ, J. T. (2005): *Gestión del poder diluido. La construcción de la sociedad mediática (1989-2004)*, Madrid, Pearson Prentice Hall-Pearson Educación, S. A.
- ÁLVAREZ FERNÁNDEZ, J. T. (2010): “Sector e industria de la comunicación”, en ÁLVAREZ FERNÁNDEZ, J. T. (2010) (Editor): *Muchas voces. Un mercado. La industria de la comunicación en Iberoamérica. Perspectivas*, Madrid, Editorial Universitas, S.A., pp. 21-48.
- ANDRADE RODRÍGUEZ, H. (2002): “Definición y alcance de la comunicación organizacional”, en FERNÁNDEZ COLLADO, C. (Coord.) (2002): *La comunicación en las organizaciones*, México, Editorial Trillas, pp. 11-17.
- ANDRADE, H. (2005): *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*, España, Netbiblo.

- ARRANZ, J. C. (1999): “Relaciones Publicas e Identidad Corporativa. Dos historias paralelas”, en BARQUERO CABRERO, J. D. (Coord.) (1999): *Manual de Relaciones Públicas Empresariales e Institucionales*, Barcelona, Gestión 2000, pp. 423-444.
- ARROYO, L. e YUS, M. (2007): *Los cien errores de la comunicación en las organizaciones*, Madrid, ESIC Editorial.
- BARQUERO CABRERO, J. D. (1999): “Evolución cronológica de la profesión de relaciones públicas en España y los aportes de los más importantes expertos”, en BARQUERO CABRERO, J. D. (Coord.) (1999): *Manual de Relaciones Públicas Empresariales e Institucionales*, Barcelona, Gestión 2000, pp. 177-206.
- BERMEJO GIL, M. (2008): “El nuevo concepto del departamento de comunicación”, en DEL RÍO MARTÍNEZ, M. (2008): *Manual para comunicar bien. Vas a publicar lo que te he enviado?*, Santander, Ediciones Gonpat, pp. 38-39.
- BLACK, S. (1991): “Relaciones públicas internacionais y redes de comunicación”, en BARQUERO CABRERO, J. D. (Coord.) (1999): *Manual de Relaciones Públicas Empresariales e Institucionales*, Barcelona, Gestión 2000.
- BLACK, S. (1991): *Las relaciones públicas. Un factor clave de gestión*. Colección ESADE, Barcelona, Editorial Hispano Europea.
- BUENAVENTURA, M. L. (2009): “Las nuevas tecnologías en la gestión de la información”, en COSTA, J. (Editor) (2009): *DirCom, estrategia de la complejidad. Nuevos paradigmas para la Dirección de la Comunicación*, Bellaterra; Castelló de la Plana; Barcelona;

València, Edición Universitat Autònoma de Barcelona; Universitat Jaume I; Universitat Pompeu Fabra; Universitat de València, pp. 171-182.

- BURGOS, M. A. (2004): *El profesional de las relaciones externas. Los gabinetes de comunicación desde la perspectiva periodística*, Sabadell (Barcelona), Bosch Comunicación.
- CAMPOS, F. (2000): "Galicia.com. Luces e sombras sobre o desenvolvemento da sociedade multimedia e do coñecemento desde a Fisterra europea", en LEDO, B. (Editor) (2000): *Galicia 2020*, Vigo, Ir Indo Edicións, pp. 215-258.
- CAMPOS, F. (2001): "Galicia diante da sociedade multimedia", en *Congreso A Cultura no século XXI*, edita: Xunta de Galicia, Consellería de Cultura, Comunicación Social e Turismo, pp. 223-242.
- CAMPOS, F. (2002): "O novo mapa dos grupos de comunicación no século XXI", en LÓPEZ GARCÍA, X. (Coord.) (2002): *A comunicación en Galicia 2002*, Santiago de Compostela, edita Consello da Cultura Galega, pp 13-38.
- CAMPOS, F. (2007): "Concentración e grupos mediáticos nos mercados de España e Portugal", en LEDO ANDIÓN, M. (Editora) (2007): *Comunicación local no espazo lusófano. Relatorios do VII Congreso Internacional de Comunicación Lusófana-Lusocom 2006*, Santiago de Compostela, edita: Asociación Galega de Investigadores/as en Comunicación (Agacom), pp. 111-121.

- CAMPOS, F. (2010): “Gestión de la transición del cambio mediático”, en CAMPOS, F. (Coord.) (2010): *El cambio mediático*, Sevilla. Zamora, Comunicación Social Ediciones y Publicaciones, pp. 17-58.
- CAMPOS, F. (coord.) (2011): “A cultura e o mercado”, en *Reflexión estratéxica sobre a cultura galega*, Santiago de Compostela, edita Consello da Cultura Galega, 2011, pp. 63-70.
- CANEL, M^a J. (2006): *Comunicación política. Una guía para su estudio y práctica*, Madrid, Editorial Tecnos.
- CAPRIOTTI, P. (1999): *Planificación estratégica de la imagen corporativa*, Barcelona. Ariel Comunicación.
- CÁRDENAS RICA, M. L. (2000): *Gabinetes de prensa municipales en la provincia de Sevilla: La información como servicio local*, Sevilla, Diputación de Sevilla.
- CARRASCOSA, J. L. (1992): *ComunicACCIÓN. Una comunicación eficaz para el éxito en los negocios*, Madrid, Ciencias de la Dirección (CDN).
- CARROGGIO, M. (2009): “Calidad en las oficinas de prensa”, en MORA, J. M. (Editor) (2009): *10 ensayos de comunicación institucional*, Barañáin (Navarra), Ediciones Universidad de Navarra (EUNSA), pp.141-149.
- CASTELLS, M. (2008): *La era de la información: economía, sociedad y cultura. La sociedad red*, Madrid, Alianza Editorial.

- CASTILLO ESPARCIA, A. (2002): “El papel de las fuentes. Relaciones entre gabinetes de comunicación y medios de comunicación”, en AA.VV. (2002): *Prensa y periodismo especializado (historia y realidad actual): [I Congreso, Guadalajara, 8-10 de maio de 2002]*, Guadalajara, edita Ayuntamiento de Guadalajara, pp. 563-572.
- CASTILLO ESPARCIA, A. (2004): “Nuevas tecnologías y comunicación: análisis de la intranet como soporte de comunicación interna”, en LOSADA DÍAZ, J. C. (Coord.) (2004): *Gestión de la comunicación en las organizaciones*, Barcelona, Ariel, pp. 271-288.
- CELEIRO ÁLVAREZ, J. L. (1995): *Os gabinetes de comunicación en Galicia: portavoces de organizacións, fontes abertas aos medios*. (Tese doutoral), Santiago, Universidade de Santiago de Compostela, Departamento de Socioloxía e Ciencia Política e da Administración.
- CELEIRO ÁLVAREZ, L. (2001): “Os gabinetes de comunicación, instrumentos da sociedade da información e do coñecemento”. *Estudios de Comunicación*, nº 0, xuño, Santiago de Compostela, Consello da Cultura Galega, pp. 131-136.
- CELEIRO ÁLVAREZ, L. (2000): “A comunicación na empresa e na institución”, en ÁLVAREZ SOUSA, A. (Coord.) (2000): *Realidade social galega. (Homenaxe a J. L. Sequeiros Tizón)*, Vigo, Ir Indo Edicións, pp. 35-52.
- CERROLAZA NESTARES, B. (1999): “Las relaciones públicas en empresas de servicios”, en BARQUERO CABRERO, J. D. (Coord.) (1999): *Manual de Relaciones Públicas Empresariales e Institucionales*, Barcelona, Gestión 2000, pp. 389-422

- COSTA BADÍA, P. O. (2001): “Comunicación Pública en el ámbito local”, en AA.VV. (2001): *Dirección de Comunicación empresarial e institucional*, Barcelona, Ediciones Gestión 2000, pp. 249-274.
- COSTA SOLÀ-SEGALÉS, J. (2001): “El Director de Comunicación. La nueva figura central en la empresa del siglo XXI”, en AA.VV. (2001): *Dirección de Comunicación empresarial e institucional*, Barcelona, Ediciones Gestión 2000, pp. 47-65
- COSTA SOLÀ-SEGALÉS, J. (2004): “Epílogo. El futuro de la comunicación en las organizaciones”, en LOSADA DÍAZ, J. C. (Coord.) (2004): *Gestión de la comunicación en las organizaciones*, Barcelona, Ariel, pp. 543-556
- COSTA, J. (1977): *La Imagen de la Empresa, métodos de comunicación integral*, Biblioteca de la Comunicación del CIAC, Barcelona, Ibérico Europea de Ediciones.
- COSTA, J. (1992): *Imagen pública. Una ingeniería social*, Madrid, Fundesco.
- COSTA, J. (1995): *Comunicación Corporativa y la Revolución de los Servicios*, Madrid, Ediciones de las Ciencias Sociales.
- COSTA, J. (2009): “La especificidad del *DirCom*”, en COSTA, J. (Editor) (2009): *DirCom, estrategia de la complejidad. Nuevos paradigmas para la Dirección de la Comunicación*, Castelló de la Plana; Bellaterra, Barcelona; València. Edición Universitat Autònoma de Barcelona; Universitat Jaime I; Universitat Pompeu Fabra; Universitat de València, pp. 17-28.

- CREIXELL, V. (1991): “Evolución y tendencias del mercado de las relaciones públicas en España a principios de la década de los noventa”, en BARQUERO CABRERO, J.D. (Coord.) (1999): *Manual de Relaciones Públicas Empresariales e Institucionales*, Barcelona, Gestión 2000, pp. 247-285.
- DE FONCUBERTA, M. (1995): “Prólogo”, en RAMÍREZ, T. (1995): *Gabinetes de comunicación. Funciones, disfunciones e incidencias*, Barcelona, Bosch Comunicación, pp. 13-15.
- DE SALAS NESTARES, M. I. (2001): “Las fronteras de la comunicación estratégica (II). Siglo XX: comunicación persuasiva, publicidad y relaciones públicas”, en PÉREZ GONZÁLEZ, R. A. (Coord.) (2001): *Estrategias de Comunicación*, Barcelona, Ariel Comunicación, pp. 513 -547.
- DEL CASTILLO HERMOSA, J.; BAYÓN ESTEBAN, M.; e ARTETA ARRÚE, R. (1992): *La empresa ante los medios de comunicación*, Deusto, Bilbao.
- DEL POZO LITE, M. (1997): *Cultura empresarial y comunicación interna. Su influencia en la gestión estratégica*, Madrid, Editorial Fragua.
- DEL POZO LITE, M. (2004): “Identidad y Cultura en la comunicación interna: herramientas estratégicas en los mercados internacionales”, en LOSADA DÍAZ, J. C. (Coord.) (2004): *Gestión de la comunicación en las organizaciones*, Barcelona, Ariel, pp. 259-270
- DEL RÍO MARTÍNEZ, M. (2001): “De la nota de prensa al gabinete de comunicación en Internet”, en DEL RÍO MARTÍNEZ, M. (Editor)

(2001): *Gabinetes de prensa. La comunicación en las instituciones y en las empresas*, Santander, Editor Miguel del Río Martínez, pp. 19-47.

- DEL RÍO MARTÍNEZ, M. (2008): *Manual para comunicar bien. ¿Vas a publicar lo que te he enviado?*, Santander, Ediciones Gonpat.
- DIRCOM (2007): *La dirección de comunicación en las administraciones públicas: retos y oportunidades*, estudio realizado por la Asociación de Directores de la Comunicación (Dircom), 1ª ed., Madrid, edita Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP), Ministerio de Administraciones Públicas.
- DONALD RIVERA, M. (1996): "Las nuevas tecnologías de la información y el ejercicio liberal de la profesión periodística, en Maciá Mercade, J. (Editor) (1996): *Los gabinetes de prensa, alternativa profesional*, Madrid, Editorial Ciencia 3, Fundación Alfredo Brañas, pp. 53-77.
- ENSEÑAT I CANELA, G. (1999): "Importancia del Protocolo en las Relaciones Públicas", en BARQUERO CABRERO, J. D. (coord.): *Manual de Relaciones Públicas Empresariales e Institucionales*, Barcelona, Gestión 2000, pp. 477-508.
- FERNÁNDEZ BELTRÁN, F. (2009): "Los portales corporativos como síntesis de la gestión estratégica de la comunicación", en COSTA, J. (Editor) (2009): *DirCom, estrategia de la complejidad. Nuevos paradigmas para la Dirección de la Comunicación*, Bellaterra; Castelló de la Plana; Barcelona; València, Edición Universitat Autònoma de Barcelona; Universitat Jaume I; Universitat Pompeu Fabra; Universitat de València, pp.185-209.

- FERNÁNDEZ SOUTO, A. B. (2007): “Relaciones públicas y comunicación de crisis”, en TÚÑEZ LÓPEZ, M. (Coord.) (2007): *Comunicación preventiva*, Oleiros (A Coruña), Netbiblo, S. L, pp. 185-207.
- FITA TRIAS, J. (1999): *Comunicación en programas de crisis*, Barcelona, Gestión 2000.
- GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2001): “El enfoque político-económico (I): de la información a la comunicación”, en PÉREZ GONZÁLEZ, R. A. (Coord.) (2001): *Estrategias de Comunicación*, Barcelona, Ariel Comunicación, pp. 361-392.
- GARCÍA OROSA, B. (2003): *Os gabinetes de comunicación no século XXI. A renovación tecnolóxica e as novas estratexias de futuro na súa relación cos medios impresos, audiovisuais e electrónicos en rede*. (Tese doutoral), Santiago de Compostela, edita Universidade de Santiago de Compostela, Facultade de Ciencias da Comunicación, Departamento de CC. da Comunicación, Tomo I e Tomo II.
- GARCÍA OROSA, B. (2005): *Los altavoces de la actualidad. Radiografía de los gabinetes de comunicación*, España, Netbiblo.
- GARCÍA OROSA, B. (2007): “El uso de Internet en la comunicación en situaciones de crisis”, en TÚÑEZ LÓPEZ, M. (Coord.) (2007): *Comunicación preventiva*, Oleiros (A Coruña), Netbiblo, S. L., pp. 209-220.
- GARCÍA OROSA, B. (2009): *Gabinetes de comunicación on line. Claves para generar información corporativa en la red*, Sevilla-Zamora, Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.

- GELONCH I VILADEGUT, A. (1991): “Acción política y relaciones públicas”, en BARQUERO CABRERO, J.D. (coord.) (1999): *Manual de Relaciones Públicas Empresariales e Institucionales*, Barcelona, Gestión 2000, pp. 139-151.
- GÓMEZ SAMPERIO, R. (2001): “Historia, presente y futuro de los gabinetes de prensa institucionales”, en DEL RÍO MARTÍNEZ, M. (Editor) (2001): *Gabinetes de prensa. La comunicación en las instituciones y en las empresas*, Santander, Editor Miguel del Río Martínez, pp. 49-69.
- GONZÁLEZ HERRERO, A. (1998): *Marketing preventivo: la comunicación de crisis en la empresa*, Barcelona, Bosch Comunicación.
- GONZÁLEZ HERRERO, A. (2007): “Comunicación de crisis antes de la crisis”, en TÚÑEZ LÓPEZ, M. (Coord.) (2007): *Comunicación preventiva*, Oleiros (A Coruña), Netbiblo, S. L.
- GONZÁLEZ, R. A. (Coord.) (2001): *Estrategias de Comunicación*, Barcelona, Ariel Comunicación, pp. 39-51.
- GUTIÉRREZ GARCÍA, E. (2009): “La comunicación institucional a examen. Breves notas bibliográficas”, en MORA, J. M. (Editor) (2009): *10 ensayos de comunicación institucional*, Barañáin (Navarra), Ediciones Universidad de Navarra (EUNSA), pp. 239-285.
- JABLIN, F. (1987): “Formal Organization Structure” e “Organizational Entry, Assimilation, and Exit” en AA.VV. (1987): *Handbook of organizational communication*, Beverly Hills, California (Estados Unidos), Sage Publications, pp. 389-419 e 679-740.

- JIMÉNEZ SOLER, I. (2007): *Comunicación e innovación. Atributos de la innovación y claves para darla a conocer*, Madrid, Editorial Fragua.
- LA PORTE, J. M. (2004): “Organizaciones religiosas: comunicar lo invisible”, en LOSADA DÍAZ, J. C. (Coord.) (2004): *Gestión de la comunicación en las organizaciones*, Barcelona, Ariel, pp. 491-512.
- LA PORTE, J. M. (2009): “El plan de comunicación: la estrategia en movimiento”, en MORA, J. M. (Editor) (2009): *10 ensayos de comunicación institucional*, Barañáin (Navarra), Ediciones Universidad de Navarra (EUNSA), pp. 95-140.
- LA PORTE, J. M. (2009): “La comunicación institucional como fundamento integrador”, en MORA, J. M. (Editor) (2009): *10 ensayos de comunicación institucional*, Barañáin (Navarra), Ediciones Universidad de Navarra (EUNSA), pp. 29-50.
- LA PORTE, J. M. (2009): “Principios de comunicación interna en el tercer sector”, en MORA, J. M. (Editor) (2009): *10 ensayos de comunicación institucional*, Barañáin (Navarra), Ediciones Universidad de Navarra (EUNSA), pp. 124-140.
- LARA LÓPEZ, J. (1999): “Fases del diseño de un plan estratégico de comunicación para situaciones de crisis”, en BARQUERO CABRERO, J. D. (Coord.) (1999): *Manual de Relaciones Públicas Empresariales e Institucionales*, Barcelona, Gestión 2000, pp. 665-696.
- LÓPEZ CAMPS, J. e GADEA CARRERA, A. (1995): *Servir al ciudadano: Gestión de la Calidad en la Administración Pública*, Barcelona, Ediciones Gestión 2000 S.A.

- LÓPEZ GARCÍA, X. (2008): *Ciberperiodismo en la proximidad*, Sevilla-Salamanca-Zamora, Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.
- LÓPEZ GARCÍA, X. e OTERO LÓPEZ, M. (2006): “Los ciudadanos buscan información y servicios. Los municipios gallegos descubren la necesidad de formar parte de la Red” [CD-ROM], en LÓPEZ LITA, R.; FERNÁNDEZ BELTRÁN, F.; e DURÁN MAÑES, A. (Editores) (2006): *La comunicación corporativa en el ámbito local*, Castelló de la Plana, Universitat Jaume I, pp. 448-463.
- LÓPEZ GARCÍA, X. e OTERO LÓPEZ, M. (2007): *Bitácoras. La consolidación de la voz del ciudadano*, Oleiros (A Coruña), España, Netbiblo, S. L.
- LÓPEZ LITA, R. (2006): “La gestión de intangibles, consolidación de la comunicación corporativa”, en LÓPEZ LITA, R.; FERNÁNDEZ BELTRÁN, F.; e DURÁN MAÑES, A. (Editores.) (2006): *La comunicación corporativa en el ámbito local*, Castelló de la Plana, Universitat Jaume I, pp. 43-56.
- LÓPEZ, M. (1995): *Cómo se fabrican las noticias: fuentes, selección y planificación*, Barcelona, editorial Paidós.
- LOSADA DÍAZ, J. C. (2002): *Prensa e imagen corporativa en la universidad: los públicos internos*, Murcia, Quaderna Editorial - Interlibro, Universidad Católica San Antonio.
- LOSADA VÁZQUEZ, A. (1998): *La comunicación institucional en la gestión del cambio. El modelo universitario*, Salamanca, Publicaciones Universidad Pontificia de Salamanca.

- LOSADA VÁZQUEZ, A. (2004): “Dimensión intelectual y emotiva de la comunicación interna: gestión del conocimiento y motivación”, en LOSADA DÍAZ, J. C. (Coord.) (2004): *Gestión de la comunicación en las organizaciones*, Barcelona, Ariel, pp. 289-301.
- LUCAS MARÍN, A. (1997): *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*, Barcelona, Bosch Comunicación.
- MACIÁ MERCADÉ, J. (1996): “Más allá de los medios: el otro periodismo”, en Maciá Mercadé, J. (Editor) (1996): *Los gabinetes de prensa, alternativa profesional*, Madrid, Editorial Ciencia 3, Fundación Alfredo Brañas, pp. 103-120.
- MACIÁ MERCADÉ, J.: “Prólogo”, en MACIÁ MERCADÉ, J. (Editor) (1996): *Los gabinetes de prensa, alternativa profesional*, Madrid, Editorial Ciencia 3, Fundación Alfredo Brañas, p. 17-21.
- MAKOVSKY, K. D. (2001): “El poder de la comunicación: la comunicación estratégica”, en PÉREZ GONZÁLEZ, R. A. (Coord.) (2001): *Estrategias de Comunicación*, Barcelona, Ariel Comunicación, pp. 449-483.
- MARTÍN MARTÍN, F. (2006): *Comunicación Empresarial e Institucional*, Madrid, Editorial Universitas.
- MARTÍNEZ BARGUEÑO, M. (1985): “Información administrativa un derecho constitucional”, en AA.VV. (1985): *Información institucional. Primeros encuentros*, Valencia, edita Generalitat Valenciana, pp. 15-30.
- MARTÍNEZ DE VELASCO ARELLANO, A. (2002): “Escuelas del comportamiento organizacional”, en FERNÁNDEZ COLLADO, C.

(Coord.) (2002): *La comunicación en las organizaciones*, México, Editorial Trillas, pp. 18-46.

- MELLADO RUÍZ, C. (2005): *El proceso comunicativo al interior de la pequeña empresa industrial. Clima liderazgo y realidad organizacional*, Salamanca, Publicaciones Universidad Pontificia de Salamanca.
- MITROFF, I. e PEARSON, C. (2002): *Cómo gestionar una crisis*, Barcelona, Gestión 2000.
- MORA, J. M. (2009): “Dirección estratégica de la comunicación”, en MORA, J. M. (Editor) (2009): *10 ensayos de comunicación institucional*, Barañáin (Navarra), Ediciones Universidad de Navarra (EUNSA), pp. 51-66.
- MORA, J. M. (2009): “El departamento de comunicación, factor de cohesión y dinamismo”, en MORA, J. M. (Editor) (2009): *10 ensayos de comunicación institucional*, Barañáin (Navarra), Ediciones Universidad de Navarra (EUNSA), pp. 67-93.
- MORA, J. M. (2009): “Introducción. Nuevos desafíos para una profesión centenaria”, en MORA, J. M. (Editor) (2009): *10 ensayos de comunicación institucional*, Barañáin (Navarra), Ediciones Universidad de Navarra (EUNSA), pp.13-27
- NAVARRO GARCÍA, A. e DÍAZ PEREIRO, M^a E. (1999): “El protocolo como herramienta de las Relaciones Públicas para mejorar la imagen”, en BARQUERO CABRERO, J. D. (Coord.): *Manual de Relaciones Públicas Empresariales e Institucionales*, Barcelona, Gestión 2000, pp. 697-728.

- NOGUERO, A. (1995): *La función social de las relaciones públicas. Historia, teoría y marco legal*, Barcelona, ESRP-EUB.
- NOSNIK OSTROWIAK, A. (2005): *Culturas organizacionales: origen, consolidación y desarrollo*, España, Netbiblo.
- ONGALLO, C. (2007): *Manual de Comunicación. Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*, Madrid, Editorial Dykinson.
- ORIOL COSTA, P. (2001): “Estratégias de comunicación: el esquema director”, en PÉREZ GONZÁLEZ, R. A. (Coord.) (2001): *Estrategias de Comunicación*, Barcelona, Ariel Comunicación, pp. 549-573.
- PATXOT, X. (1999): “Comunicación, *Marketing* y Relaciones Públicas”, en BARQUERO CABRERO, J. D. (Coord.): *Manual de Relaciones Públicas Empresariales e Institucionales*, Barcelona, Gestión 2000, Barcelona, pp. 537-561.
- PELAYO VALDEOLIVAS, J. E. (2001): “Comunicar, una necesidad”, en DEL RÍO MARTÍNEZ, M. (Editor) (2001): *Gabinetes de prensa. La comunicación en las instituciones y en las empresas*, Santander, Editor Miguel del Río Martínez, pp. 85-121.
- PÉREZ GONZÁLEZ, R. A. (1988): *Un modelo estratégico de comunicación municipal*. (Tese doutoral). Madrid, Edita Universidad Complutense de Madrid, Facultad CC. de la Información.
- PÉREZ VARELA, J. (1996): “Clausura del Seminario”, en Maciá Mercade, J. (Editor) (1996): *Los gabinetes de prensa, alternativa*

profesional, Madrid, Editorial Ciencia 3, Fundación Alfredo Brañas, pp. 145-163.

- PÉREZ VARELA, J. (1996): “La comunicación política en el sistema democrático”, en AA.VV. (1996): *La Comunicación Política*, Pontevedra, Edita Excma. Diputación de Pontevedra, pp. 63-97.
- PICOS FREIRE, J. J. (1995): “Estructura de la información local en España”, en AA.VV.: *Manual de periodismo*, Barcelona, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria e Editorial Prensa Ibérica, pp. 601-622.
- PIZZOLANTE NEGRÓN, I. (2004): “Gobierno corporativo: la revolución de la transparencia”, en LOSADA DÍAZ, J. C. (Coord.) (2004): *Gestión de la comunicación en las organizaciones*, Barcelona, Ariel, pp. 175-191.
- PIZZOLANTE NEGRÓN, I. (2004): “Portavocía”, en LOSADA DÍAZ, J. C. (Coord.) (2004): *Gestión de la comunicación en las organizaciones*, Barcelona, Ariel, pp. 239-258.
- RAMÍREZ, T. (1995): *Gabinetes de comunicación. Funciones, disfunciones e incidencias*, Barcelona, Bosch Comunicación.
- RITTER, M. (2009): “La complejidad de las organizaciones en el mundo globalizado y el nuevo rol del DirCom”, en COSTA, J. (Editor) (2009): *DirCom, estrategia de la complejidad. Nuevos paradigmas para la Dirección de la Comunicación*, Bellaterra; Castelló de la Plana; Barcelona; València, Edición Universitat Autònoma de Barcelona; Universitat Jaume I; Universitat Pompeu Fabra; Universitat de València, pp. 65-74.

- RIUS MENGOTTI, M. (1994): “Relaciones Públicas con los medios de comunicación: perspectiva empresarial”, en BARQUERO CABRERO, J. D. (Dtor., coord.) (1994): *Manual de Relaciones Públicas Empresariales*, Barcelona, Ediciones gestión 2000, pp. 503-522.
- RIUS MENGOTTI, M. (1999): “Relaciones públicas con los medios de comunicación: perspectiva empresarial”, en BARQUERO CABRERO, J. D. (Coord.): *Manual de Relaciones Públicas Empresariales e Institucionales*, Barcelona, Gestión 2000, pp. 349-361.
- RODRÍGUEZ CORDERO, J. (2001): “Los Medios de Comunicación frente a los Gabinetes de Prensa”, en DEL RÍO MARTÍNEZ, M. (Editor) (2001): *Gabinetes de prensa. La comunicación en las instituciones y en las empresas*, Santander, Editor Miguel del Río Martínez, pp. 123-141.
- RODRÍGUEZ GONZÁLEZ, R. (2004): “Fusión de municipios: unha visión inicial”, en RODRÍGUEZ GONZÁLEZ, R. (Director) (2004): *Os concellos galegos para o século XXI. Análise dunha reestructuración do territorio e do goberno local*, Vol. I, ISBN: 84-608-0230-2 (O.C.), 84-608-0230-9. Depósito Legal: PO.467/04, pp.13-57.
- SABÉS TURMO, F. e VERÓN LASSA, J. J. (2008): *La gestión de la información en la administración local*, Sevilla y Zamora, Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.
- SALÓ, N. (2005): *Aprender a comunicarse en las organizaciones*, Barcelona, Paidós.
- SCHMERTZ, H. e NOVACK, W. (1987): *El silencio no es rentable*, Barcelona, editorial Planeta.

- SHERIN, A. (2009): *Sostenible, un manual de materiales y aplicaciones practicas para los diseñadores gráficos y sus clientes*, Barcelona, Editorial Gustavo Gili, S.L.
- SIGAL, L. V. (1978): *Reporteros y funcionarios. La organización y las normas de elaboración de las noticias*, México, Ediciones Gernika.
- SIXTO GARCÍA, J. (2008): *Comunicación institucional de proximidade*, C. José Sixto García. D.L.: 2209-2008. ISBN 978-84-691-4379-7.
- SOTELO ENRÍQUEZ, C. (2004): “Historia de la gestión de la comunicación en las organizaciones”, en LOSADA DÍAZ, J. C. (Coord.) (2004): *Gestión de la comunicación en las organizaciones*, Barcelona, Ariel, pp. 35-56.
- TOMÁS, C. M. (1991): “Ética, credibilidad y Relaciones Públicas”, en BARQUERO CABRERO, J.D. (Coord.) (1999): *Manual de Relaciones Públicas Empresariales e Institucionales*, Barcelona, Gestión 2000, pp. 153-175.
- TORVÁ JORDÁN, A. (1994): “La comunicación interna como instrumento de gestión en la empresa”, en BARQUERO CABRERO, J. D. (Editor, coord.) (1994): *Manual de Relaciones Públicas Empresariales*, Barcelona, Gestión 2000, pp. 647-667.
- TORVÁ JORDÁN, A. (1994): “La comunicación interna como instrumento de gestión en la empresa”, en BARQUERO CABRERO, J. D. (Coord.) (1999): *Manual de Relaciones Públicas Empresariales e Institucionales*, Barcelona, Gestión 2000, pp. 445-458.

- TÚÑEZ LÓPEZ, M. (2007): “Estrategia de crisis: Gestionar credibilidad”, en TÚÑEZ LÓPEZ, M. (Coord.) (2007): *Comunicación preventiva*, Oleiros (A Coruña), Netbiblo, S. L., pp. 53-71.
- TÚÑEZ, M. (1997): *Incidencia de las rutinas en el área política, análisis de la prensa diaria gallega*. (Tese doutoral), Barcelona, edita Universitat Autònoma, Bellaterra (Barcelona).
- TÚÑEZ, M. (1999): *Producir noticias. Cómo se fabrica la realidad periodística*. Santiago de Compostela, Tórculo Edicións.
- TÚÑEZ, M. (2004): “Relaciones informativas”, en LOSADA DÍAZ, J. C. (Coord.) (2004): *Gestión de la comunicación en las organizaciones*, Barcelona, Ariel, pp. 217-258.
- VARONA, F. (2005): *El círculo de la comunicación*, Netbiblo, p. 120.
- VÁZQUEZ BURGOS, M. A. (2004): *El profesional de las relaciones externas. Los gabinetes de comunicación desde la perspectiva periodística*. Sabadell (Barcelona), Bosch Comunicación.
- VILLAFANE, J. (1998): *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen en las empresas*, Madrid, Ediciones Pirámide.
- VILLAFANE, J. (1999): *La gestión profesional de la imagen corporativa*, Madrid, Ediciones Pirámide S.A.
- VILLAFANE, J. (2005): “Investigación: hacia un modelo de gestión de la reputación interna”, en VILLAFANE, J. (Dtor.) (2005): *2005 Informe anual. La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*, Madrid, Ediciones Pirámide, pp. 187-221.

- VILLAFANE, J. (2008): “El pensamiento directivo: creencias, mitos y valores de los CEO”, en VILLAFANE, J. (Dtor.) (2008): *Informe Anual 2008. La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*, Madrid, Editorial Pearson Prentice Hall (Pearson Educación, S. A.), pp. 177-208.
- VILLAFANE, J. (2008): *La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas*, Madrid, Pirámide.
- VILLAFANE, J.; BUSTAMANTE, E.; e PRADO, E. (1987): *Fabricar noticias. Las rutinas productivas en radio y televisión*, Barcelona, Editorial Mitre.
- WEIL, P. (2006): *La comunicación global. Comunicación institucional y de gestión*, Barcelona, Paidós Comunicación.
- WESTPHALEN, M. H. e PIÑUEL, J. L. (1993): *La dirección de comunicación*, Madrid, Ediciones del Prado.
- WOLF, M. (1994): *La investigación de la comunicación de masas. Crítica y perspectivas*, Barcelona, Ediciones Paidós Ibérica.
- XIFRA, J. (2003): *Teoría y estructura de las relaciones públicas*, Madrid, McGRAW-HILL/Interamericana de España.
- XIFRA, J. (2009): *Comunicación proactiva*, Barcelona, Gedisa editorial, pp. 47-67.

Documentos electrónicos

- ALMANSA MARTÍNEZ, A. (2004): “Historia de los gabinetes de comunicación en España”, en *Revista Historia y Comunicación Social* (en liña), 2004, 9, pp. 5-21, Recuperado o 3 de maio de 2010 de <http://www.ucm.es/BUCM/revistas/inf/11370734/articulos/HICS0404110005A.PDF>
- ALMANSA MARTÍNEZ, A. (2005): “Relaciones públicas y gabinetes de comunicación”, en *Anàlisi* 32 (en liña) 2005, pp.117-132, Recuperado o 3 de maio de 2010 <http://ddd.uab.es/pub/analisi/02112175n32p117.pdf>
- ÁLVAREZ FERNÁNDEZ, J. T. (1997): “Gestión de la comunicación en las organizaciones consolidadas”, en *Historia y Comunicación Social*, 2 (en liña), Servicio de Publicaciones de la Universidad Complutense de Madrid, pp. 251-259,. Recuperado o 3 de maio de 2010 de <http://www.revistas.ucm.es>
- ÁLVAREZ FERNÁNDEZ, J. T. (2010): “Los políticos como enemigos. Gestión de los ‘external affairs’ y de las ‘government relations’”, en *Revista Icono 14* (en liña), 1 de julio de 2010, Año 8, Vol. 2, pp. 383-406. Recuperado o 10 de maio de 2011 de <http://www.icono14.net>
- CAMACHO MARKINA, I. (2001): “Comunicación institucional. Funciones de los gabinetes de comunicación en la administración local”, en *Revista Latina de la Comunicación Social* (en liña), nº 44, pp. 1 10. Recuperado o 3 de maio de 2010 de <http://www.ull.es/publicaciones/latina/2001/latina44septiembre/4403camacho.htm>
- CÁRDENAS RICA, M^a L. (1999): “Profesionalización de los gabinetes de prensa municipales”, en *Revista Latina de la Comunicación Social* (en liña), nº 15, 15-3-1999, La Laguna, Tenerife, y en *Ámbitos-Revista Andaluza de Comunicación*, Número 1, año 1998, Facultad de Ciencias de la Información, Universidad de Sevilla, pp.131-141. Recuperado o 20 de maio de 2010 de <http://www.ull.es/publicaciones/latina/a1999c/117luisa.htm>

- CASTILLO ESPARCIA, A. (2008): “La comunicación empresarial en Internet”, en *Icono14 (en liña)*, *Revista de comunicación y nuevas tecnologías*, nº 11, julio 2008, pp. 1-18. Recuperado o 3 de maio de 2010 de <http://www.icono14.net/revista>
- Colexio Profesional de Xornalistas de Galicia: “O Concello das Pontes contrata seis técnicos de comunicación sen pedir-lles unha cualificación profesional mínima” (en liña), en www.xornalistas.com, 15 de novembro de 2010. Recuperado o 19 de novembro de 2010, de <http://www.xornalistas.com/novidades/novas.php?lg=gal>
- Colexio Profesional de Xornalistas de Galicia: “O CPXG presenta un informe sobre a convocatoria de prazas de comunicación en administracións e empresas públicas” (en liña), en www.xornalistas.com, 13 de abril de 2010. Recuperado o 13 de abril de 2010 de <http://www.xornalistas.com/novidades/novas.php?lg=gal>
- Colexio Profesional de Xornalistas de Galicia: “O SXG critica aos concellos pola contratación de técnicos de comunicación sen cualificación nin experiencia” (en liña), en www.xornalistas.com, 29 de marzo de 2010. Recuperado o 6 de abril de 2010 de <http://www.xornalistas.com/novidades/novas.php?lg=gal>
- COL-LEGI PERIODISTES DE CATALUNYA (febreiro 2009): *Manual de buenas prácticas de periodistas de fuentes. Los gabinetes de comunicación. Criterios de buenas prácticas profesionales* (en liña), (26-2-2009), pp. 1-6,. Recuperado o 3 de maio de 2010 de <http://www.periodistes.org/documents>
- DEL RÍO MARTÍNEZ, M. (2000): conferencia sobre “La importancia de los Gabinetes de Prensa. Recursos y Actividades”, seminario “La comunicación en las instituciones y en las empresas” (en liña), El Astillero (Cantabria), pp. 1-32. Recuperado o 3 de maio de 2010 de <http://www.ces-galicia.org/jornadas>

- MONTES, A.: “José Luis Pardo: ‘Hay un desmantelamiento de la Universidad disfrazado de revolución pedagógica’”, entrevista (en liña), en www.laopinioncoruna.es. Recuperado o 16 de maio de 2010 de <http://www.laopinioncoruna.es/cultura/2010/05/16/jose-luis-pardo>.
- TOMÁS FRUTOS, J. e MARÍN CONESA, A. M. (2006): “Las relaciones con los medios: el funcionamiento de los gabinetes de prensa” (en liña), en www.infoamerica.org. *El Portal de la Comunicación*, p. 9. Recuperado o 3 de maio de 2010 de <http://www.um.es/campusdigital/cultura/gabinetes/prensa.htm>.
- TÚÑEZ, M. (Coord.) (2011): “Informe sobre a situación dos e das xornalistas Galegos e o impacto da crise no sector”, en *Publicacións do Colexio Profesional de Xornalistas de Galicia* (en liña), editado polo Colexio Profesional de Xornalistas de Galicia, pp. 1-345. Recuperado o 12 de xaneiro de 2012 de <http://www.xornalistas.com/mediateca/publicacions/informecrise.pdf>
- VARONA MADRID, F. (1999): “La enseñanza de la comunicación empresarial en los Estados Unidos”, en *La Comunicación Interna en España. Guía Oficial 1999* (en liña), Madrid, pp. 32-35. Recuperado o 5 de maio de 2010 de <http://www.sjsu.edu/faculty/fvarona>
- ZUBIZARRETA LARRAÑAGA, J. (2005): “Aproximación a la política de comunicación en los ayuntamientos de la CAV”, en *Mediatika 11*, (en liña), UPV/EHU, Kazetaritza II Saila. Sarriena auzoa z/g 48940 Leioa. BIBLID. (1137-4462, 2005, 135-150), pp. 135-150. Recuperado o 20 de maio de 2010 de <http://www.euskomedia.org/PDFAnlt/mediatika/11/11135150.pdf>

- España. Constitución Española, publicada en BOE (en liña) número 311 de 29/12/1978, páginas 29313 a 29424 (112 págs.). Referencia: BOE-A-1978-31229. Recuperado o 8 de maio de 2011 de <http://www.boe.es>
- España. Ley 11/2007, de 22 de junio, de acceso electrónico de los ciudadanos a los Servicios Públicos. Publicada en BOE (en liña) número 150 de 23/6/2007, páginas 27150 a 27166 (17 págs.). Referencia: BOE-A-2007-12352. Recuperado o 8 de maio de 2011 de <http://www.boe.es>
- España. Ley 29/2005, de 29 de diciembre, de Publicidad y Comunicación Institucional, publicada en BOE (en liña) número 312 de 30/12/2005, páginas 42902 a 42905 (4 págs.). Referencia: BOE-A-2005-21524. Recuperado o día 24 de setembro de 2011 de <http://www.boe.es>
- España. Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común, publicada en BOE (en liña) número 285 de 27/11/1992, páginas 40300 a 40319 (20 págs.). Referencia: BOE-A-1992-26318. Recuperado o 8 de maio de 2011 de <http://www.boe.es><http://www.boe.es/>
- España. Ley 4/2004, de 28 de junio, para la aplicación a los municipios de Ferrol, Lugo, Ourense, Pontevedra y Santiago de Compostela del régimen de organización de los municipios de gran población, publicada en BOE (en liña) número 187, de 4/8/2004, páginas 28178 a 28179 (2 págs.). Referencia: BOE-A-2004-14472. Recuperado o día 9 de maio de 2011 de <http://www.boe.es>
- España. Ley 4/2006, de 30 de junio, de transparencia y de buenas prácticas en la Administración pública gallega, publicada en BOE (en liña) número 198 de 19/8/2006, páginas 30724 a 30731 (8 págs.).

Referencia: BOE-A-2006-14944. Recuperado o día 10 de xuño de 2011 de <http://www.boe.es>

- España. Ley 5/1997, de 22 de julio, de Administración Local de Galicia. Publicada en BOE (en liña) número 237 de 3/10/1997, páxinas 28863 a 28914 (52 págs.). Referencia: BOE-A-1997-21040. Recuperado o 8 de maio de 2011 de <http://www.boe.es>
- España. Ley 57/2003, de 16 de diciembre, de medidas para la modernización del gobierno local. Publicada en BOE (en liña) número 301 de 17/12/2003, páxinas 44771 a 44791 (21 págs.). Referencia: BOE-A-2003-23103. Recuperado o 8 de maio de 2011 de <http://www.boe.es>
- España. Ley 7/1985, de 2 de abril, Reguladora de las Bases del Régimen Local, publicada en BOE (en liña) número 80, de 3/4/1985, páxinas 8945 a 8964 (20 págs.). Referencia: BOE-A-1985-5392. Recuperado o 8 de maio de 2011 de <http://www.boe.es>
- España. Ley Orgánica 1/1981, de 6 de abril, de Estatuto de Autonomía para Galicia. (BOE del 28 de abril de 1981). Madrid, Centro de Estudios Adams, Ediciones Valbuena, S.A. (edición bilingüe), 2005. Tamén publicada en BOE (en liña) número 101 de 28/4/1981, páxinas 8997 a 9003 (7 págs.). Referencia: BOE-A-1981-9564. Recuperado o 8 de maio de 2011 de <http://www.boe.es>
- España. Real Decreto 208/1996, de 9 de febrero, por el que se regulan los Servicios de Información Administrativa y Atención al Ciudadano, publicado en BOE (en liña) número 55 de 4/3/1996,

páxinas 8486 a 8493 (8 págs.). Referencia: BOE-A-1996-4997. Recuperado o 8 de maio de 2011 de <http://www.boe.es>

- España. Real Decreto 2568/1986, de 28 de novembro, por el que se aprueba el Reglamento de Organización, Funcionamiento y Régimen Jurídico de las Entidades Locales. Publicado en BOE (en liña) número 305 de 22/12/1986, páxinas 41811 a 41832 (22 págs.). Referencia: BOE-A-1986-33252. Recuperado o 8 de maio de 2011 de <http://www.boe.es>

Páxinas web

- Universidade de Vigo (UVIGO) (en liña): <http://www.vigo.es>. Consultada o 24 de setembro de 2011.
- Universidade de Santiago de Compostela (USC) (en liña): <http://www.usc.es>. Consultada o 24 de setembro de 2011.
- Universidade da Coruña (UDC) (en liña): <http://www.udc.es>. Consultada o 24 de setembro de 2011.
- Guía da Comunicación da Xunta de Galicia (en liña): <http://www.xunta.es/guia-da-comunicacion>. Consultada o 2 de outubro de 2010.
- Federación Galega de Municipios e Provincias (en liña): <http://www.fegamp.org>. Consultada o 2 de outubro de 2010.
- Instituto Galego de Estatística (en liña): <http://www.ige.eu>, en Instituto Nacional de Estadística (INE). Padrón municipal de habitantes. Extraído de: <http://www.ine.es 29-12-2010>.

CAPÍTULO VII

ANEXOS

1. CARTA ENVIADA ÁS PERSOAS TITULARES DOS CONCELLOS

Santiago de Compostela, 3 de novembro de 2010

Estimado/a Señor/a Alcalde/esa:

O meu nome é M^a Luísa Vila Núñez e como doutoranda da Facultade de Ciencias da Comunicación da Universidade de Santiago de Compostela estou a realizar unha investigación sobre “A comunicación institucional nos concellos galegos”. Trátase dun proxecto académico, cunha parte empírica, baseada nunha enquisa, co obxectivo de definir a dimensión da comunicación nos concellos de Galicia e de formular un modelo de comunicación municipal galego.

A investigación impleméntase nos 315 concellos de Galicia para analizar a realidade práctica, estrutural e de funcionamento da comunicación nestas institucións. A finalidade é determinar o valor e a consideración dos gabinetes de comunicación municipais galegos como fontes informativas e como área comunicativa funcional profesionalizada. O traballo complementábase con fundamentos teóricos e conceptuais sobre a comunicación corporativa e institucional.

Para o desenvolvemento desta investigación é esencial contar coas súas achegas, cubrindo o cuestionario e remitíndomo por correo electrónico. Por elo solicito a súa colaboración para que o responda, ben persoalmente, ou ben designando á persoa do Concello que considere adecuada para cumprimentalo e facilitarme os datos, que serán tratados de forma global e confidencial, preservando o anonimato da persoa que responda a enquisa, en consonancia coa normativa vixente de protección de datos de carácter persoal.

Xúntolle o cuestionario, que poderá cubrir de forma sinxela e rápida, quedando a súa disposición para calquera dúbida que poida xurdir. Agradézolle de antemán a súa colaboración e pídlle que me remita os datos o máis tardar o 15 de novembro. O enderezo electrónico para reenvialos é luisa.vila@usc.es

Teléfono de contacto: 981.53.53.96.

Desexo que o proxecto sexa do seu interese. Moitas grazas pola súa axuda. Atentamente,

M^a Luísa Vila Núñez

2. CUESTIONARIO REMITIDO AOS CONCELLOS PARA ENQUISA

CUESTIONARIO PARA DEFINIR O SIGNIFICADO DA COMUNICACIÓN

A Facultade de Ciencias da Comunicación da Universidade de Santiago de Compostela (USC) impulsa a Tese Doutoral “A comunicación institucional nos concellos galegos”, que realiza a doutoranda M^a Luísa Vila Núñez, e que ten como obxectivo definir a situación actual da comunicación institucional municipal en Galicia e determinar a consideración dos gabinetes de comunicación como área funcional profesionalizada. A investigación impleméntase nos 315 concellos de Galicia, coa pretensión de formular un modelo comunicativo municipal galego.

Solicitamos e agradecemos a súa colaboración, esencial para levar a cabo esta investigación.

A información que nos facilite será tratada de forma global e confidencial, preservando o anonimato das persoas, en consonancia coa normativa vixente de protección de datos de carácter persoal.

¡MOITAS GRAZAS POLA SÚA COLABORACIÓN!

INSTITUCIONAL NOS CONCELLOS DE GALICIA, CARA A UN MODELO DE COMUNICACIÓN MUNICIPAL GALEGO

DATOS DE CONTROL

(A encher exclusivamente por M^a Luísa Vila Núñez)

Nome e apelidos da persoa á que se lle fai o envío do cuestionario	
E-mail onde se fai o envío do cuestionario	
Teléfono de contacto da persoa á que se lle envía o cuestionario	
Número de cuestionario	
Data envío de cuestionario	Data de recepción de cuestionario

Instrucións para encher o cuestionario

Váiselle formular preguntas onde terá que seleccionar cunha **X** a opción ou opcións que máis se axustan á opinión que ten ante a afirmación que se lle expón en cada apartado. Naquelas nas que se lle pide unha puntuación de cada afirmación, esta irá desde o valor **1**, que representa o **mínimo acordo** cunha frase, ata o valor **4**, que representa o **máximo acordo**.

DATOS IDENTIFICATIVOS DO CONCELLO

1. Provincia	
2. Concello	
3. O titular é alcalde ou alcaldesa?	
4. <i>E-mail</i> , teléfono e <i>web</i> do concello	
5. Grupo político que goberna no concello	
6. Partido ao que representa o/a alcalde/esa	
7. Nº de habitantes do concello	
8. Base económica do concello (Industria, agricultura, pesca, servizos)	

DATOS IDENTIFICATIVOS DA PERSOA QUE ENCHE O CUESTIONARIO

9. Sexo

Feminino	
Masculino	

10. Nivel de estudos. Indique o nivel de estudos máximo alcanzado.

Sen titulación	
ESO/Graduado Escolar	
Bacharelato	
Técnico FP grao medio	
Técnico FP grao superior	
Diplomado/a	
Licenciado/a	
Doutor/a	

11. Posto de traballo no concello

DATOS SOBRE A INSTITUCIÓN

12. Conta a institución cun departamento ou gabinete de comunicación propio?

SI (pasar á pregunta 14)	
NON (pasar á pregunta 13). A continuación, pasar á pregunta 49 (observacións) e fin da enquisa.	

13. Se non hai gabinete de comunicación. Por que razóns cre que non existe gabinete de comunicación no seu concello? (Sinala como mínimo dúas opcións).

Non se considera relevante ese labor xornalístico	
O concello é pequeno e non conta con orzamento	
Ocúpase o/a alcalde/esa, un/unha concelleiro/a ou un/unha traballador/a	
En caso de necesidade, contrátase unha empresa externa de forma puntual	



14. En que data iniciou a actividade este gabinete de comunicación?

Entre 1979 (1ª. Elec. Munic. Democráticas) e o 1985	
1985-1990	
1990-1995	
1995-2000	
2000-2005	
2005-2010	

15. Que razón ou razóns motivaron a implantación da actividade comunicativa a través do gabinete de comunicación? (marque un máximo de 4 das opcións seguintes sendo 1 mínimo acordo/razón e 4 máximo acordo/razón).

Dar a coñecer actividades e servizos	
Fomentaras relacións cos cidadáns	
A influencia da sociedade do coñecemento	
A xestión comunicativa para incrementar a credibilidade e o prestixio da institución	
Profesionalización da comunicación para ofrecer un servizo eficaz e de calidade	
Outra (indique cal):	

16. Con que obstáculos ou problemas se atoparon para implantar ou desenvolver un gabinete de comunicación no seu concello? (*Elixa os motivos que considere principais*).

A limitación de orzamento.	
A insuficiente valoración da actividade comunicativa nos concellos	
O escaso interese dos medios pola información municipal	
A escaseza de profesionais con cualificación	
Outro (indique cal)	

17. De que forma se desenvolveu esta acción comunicativa desde a súa implantación ata a actualidade?

Continuada	
Alternativa	
Puntual	

18. Cantos responsables tivo o gabinete de comunicación desde o ano da súa creación? (*indique número*)

→

19. Con que recursos humanos conta neste momento o gabinete de comunicación? (*indique número total*)

→

20. Con que recursos técnicos conta actualmente o gabinete de comunicación?

Local propio	
Teléfono fixo	
Fax	
Teléfono Móbil	
Internet e correo electrónico	
PC	
Portátil	
Impresora	
Outras tecnoloxías (especificar)	

21. Que cantidade dos presupostos asigna o goberno municipal ao gabinete de comunicación? Indicar os datos en euros e porcentaxe sobre o total dos presupostos

€	%

22. De quen depende o gabinete de comunicación?

Do concello	
Do/a alcalde/esa	
Do/a tenente de alcalde	
Do/a secretario/a	

23. Cal é a configuración laboral do posto de responsable do gabinete de comunicación?

Ten concretada unha praza de persoal laboral na RPT do concello	
Posto eventual de confianza	
É unha persoa contratada externa	

24. Que categoría ou nivel laboral ocupa o/a traballador/a responsable do gabinete de comunicación?

Técnico/a superior (Directivo). Grupo A	
Técnico/a (Xestión). Grupo B	
Administrativo/a	
Auxiliar	

25. Como se denomina o posto/cargo do responsable do gabinete de comunicación?

Director/a de comunicación.	
Xefe/a de prensa.	
Responsable de relacións externas	
Outras denominacións (especificar)	

26. Cal é o sexo da persoa responsable actualmente do gabinete de comunicación?

Masculino	
Feminino	

27. Cal é a idade da persoa responsable actualmente do gabinete de comunicación?

→

28. Que titulación académica posúe a persoa responsable do gabinete de comunicación?

Licenciada en Xornalismo	
Licenciada noutra especialidade de comunicación (Publicidade, Comunicación Audiovisual, Relacións Públicas)	
Titulada noutra licenciatura	
Diplomada	
Outros estudos (indicar cales)	

29. Cre necesario ou relevante que este labor comunicativo o desenvolva un profesional formado academicamente en xornalismo?

SI	
NON	

30. Considera necesario ou relevante que o responsable de comunicación do concello tivera unha formación académica específica en comunicación institucional ou corporativa?

SI	
NON	

31. Considera que a cualificación profesional do persoal e a infraestrutura do gabinete de comunicación inflúen no labor, nos produtos e no servizo que presta?

SI	
NON	

32. Pensa que a profesionalización incide na consideración social do gabinete de comunicación?

SI	
NON	

33. Como valora o concello o labor do gabinete de comunicación?

Moi ben, tense en gran consideración	
Ben, pero non se considera relevante	
Regular	
Mal, non se aprecia	

34. Que salario bruto anual percibe o responsable do gabinete de comunicación?

→	€ brutos anuais

35. Canto tempo leva desempeñando o labor comunicativo?

Menos dun ano	
Máis dun ano	
Máis de dous anos.	
Máis de tres anos.	
Catro ou máis anos.	

36. Xestionan a comunicación interna, con elaboración de boletín interno, dossier, análise ou seguimento de medios?

SI	
NON	

37. Que instrumentos de comunicación institucional externa empregan máis habitualmente?

Notas de prensa	
Roldas de prensa	
Reportaxes	
Entrevistas	
Declaracións por teléfono	

38. Que medios utiliza para enviar a información aos medios?

<i>E-mail</i>	
Colgar a información no <i>web</i>	
Combino <i>e-mail</i> e fax.	
Combino <i>e-mail</i> , fax e <i>web</i>	

39. E para relacionarse cos xornalistas dos medios?

<i>E-mail</i>	
Teléfono fixo	
Teléfono móbil	

40. Que funcións concretas leva a cabo o responsable de comunicación?

Redacción de información	
Planificación de estratexias	
Relacións cos medios	
Contidos <i>web</i>	
Comunicación interna (dosier, boletín, seguimento medios...)	
Contratación de publicidade	
Relacións públicas e protocolo	
Asesoramento	
Fotografía	
Folletos e outras publicacións...	
Outras. (Indique cales)	

41. Dispoñen dun plan de comunicación?

Si, concretado por escrito	
Si, pero non por escrito	
Aínda non, pero estase estudando	
Non	

42. E dun plan de crise?

Si, concretado por escrito	
Si, pero non por escrito	
Aínda non, pero estase estudando	
Non	

43. Considera necesaria e fundamental a implicación dos altos xestores institucionais na planificación integral da comunicación no concello?

Si	☐
Non	☐

→ Explique brevemente a súa resposta:

44. Que tipo de información difunden? Sinala as opcións que considere principais

Información política sobre o alcalde	☐
Información política sobre grupos da oposición	☐
Información institucional e administrativa sobre acordos de plenos e xuntas de goberno	☐
Información xeral de servizo á cidadanía (horarios, festas, rotas turísticas, eventos, cultura do concello...	☐

45. Que vantaxes cre que ofrece a profesionalización da actividade comunicativa a través do gabinete? Sinala polo menos tres opcións.

Incremento do prestixio da institución	☐
Máis transparencia da actividade municipal	☐
Reforzamento da confianza dos cidadáns	☐
Maior racionalización dos servizos	☐
Achegamento do concello a todos os administrados	☐
Outras, especificar:	☐

46. Como miden a eficacia da xestión comunicativa?

Cuantitativamente: presenza nos diferentes medios	
Cualitativamente: aprecio e respecto como fonte; prestixio e credibilidade	
Non se mide	

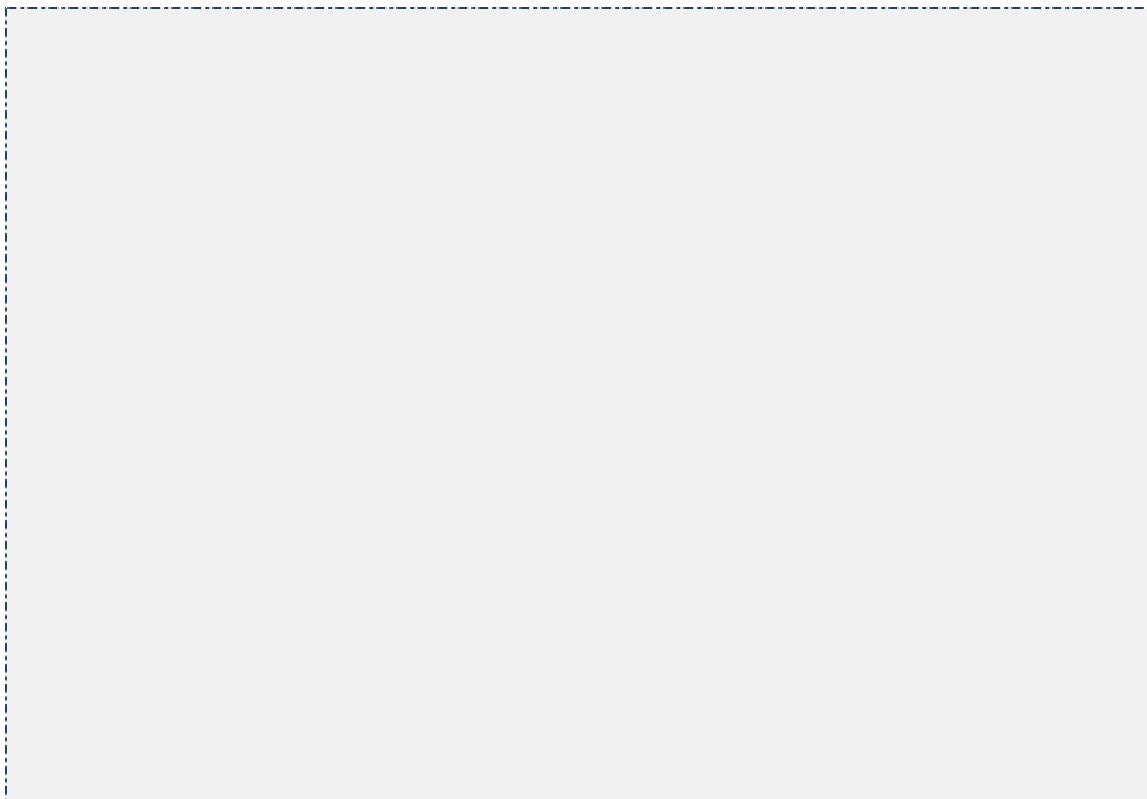
47. Nun futuro próximo, como ve a propensión da comunicación no seu concello?

Potenciarase a actividade do gabinete de comunicación	
Haberá un maior recoñecemento e consideración do labor de comunicación	
Asistiremos a unha maior profesionalización da labor do gabinete de comunicación	
Producirase un estancamento da situación	

48. E en Galicia, cal cre que será a tendencia da comunicación institucional municipal?

Fomento e expansión da actividade nos concellos	
Maior consideración a nivel institucional e social	
Incremento da profesionalización da actividade	
Incremento da independencia profesional da actividade	

49. Achegas persoais ou observacións que queira engadir



3. LISTADO DE RESPONSTAS DOS CONCELLOS

Na elaboración do listado de concellos distribuído nas catro provincias, *fonte: <http://www.ige.eu>, en fonte: INE. Padrón municipal de habitantes. Extraído de: <http://www.ine.es> 29-12-2010*

Nos indicadores de resposta (Si, Non, NS/NC), *fonte: elaboración propia a partir dos datos da enquisa.*

A Coruña

Número	Concello	Gabinete de comunicación
1	Abegondo	Non
2	Ames	Si
3	Aranga	Non
4	Ares	Si
5	Arteixo	NS/NC
6	Arzúa	Si
7	Baña, A	Non
8	Bergondo	Non
9	Betanzos	Si
10	Boimorto	Non
11	Boiro	Si
12	Boqueixón	Si
13	Brión	Non
14	Cabana de Bergantiños	Non
15	Cabanas	Si
16	Camariñas	Non
17	Cambre	Non
18	Capela, A	Non
19	Carballo	Si
20	Cariño	Non
21	Carnota	Non
22	Carral	Si
23	Cedeira	Non
24	Cee	Non
25	Cerceda	Si
26	Cerdido	Non
27	Cesuras	Non
28	Coirós	Non

29	Corcubión	Non
30	Coristanco	Non
31	Coruña, A	Si
32	Culleredo	Si
33	Curtis	Si
34	Dodro	Non
35	Dumbría	Non
36	Fene	Non
37	Ferrol	Si
38	Fisterra	Non
39	Frades	Non
40	Irixoa	Non
41	Laracha, A	Si
42	Laxe	Non
43	Lousame	Non
44	Malpica	Non
45	Mañón	Non
46	Mazaricos	Non
47	Melide	Si
48	Mesía	Non
49	Miño	Si
50	Moeche	Non
51	Monfero	Non
52	Mugardos	Non
53	Muros	Si
54	Muxía	Si
55	Narón	Si
56	Neda	Non
57	Negreira	Non
58	Noia	Non
59	Oleiros	Si
60	Ordes	Si
61	Oroso	Si
62	Ortigueira	Si
63	Outes	Non
64	Oza dos Ríos	Non
65	Paderne	Non
66	Padrón	Non
67	Pino, O	Non
68	Pobra do Caramiñal, A	NS/NC
69	Ponteceso	Si

70	Pontedeume	NS/NC
71	Pontes de García Rodríguez, As	NS/NC
72	Porto do Son	Non
73	Rianxo	Non
74	Ribeira	Si
75	Rois	Non
76	Sada	Non
77	San Sadurniño	Non
78	Santa Comba	Non
79	Santiago de Compostela	Si
80	Santiso	Non
81	Sobrado	Non
82	Somozas, As	Non
83	Teo	Si
84	Toques	Non
85	Tordoia	Non
86	Touro	Non
87	Trazo	Non
88	Val do Dubra	Non
89	Valdoviño	Non
90	Vedra	Non
91	Vilarmajor	Non
92	Vilasantar	Non
93	Vimianzo	Non
94	Zas	Non

Lugo

Número	Concello	Gabinete de comunicación
1	Abadín	Non
2	Alfoz	Non
3	Antas de Ulla	Non
4	Baleira	Non
5	Baralla	Non
6	Barreiros	Non
7	Becerreá	Non
8	Begonte	Non
9	Bóveda	Non
10	Burela	Non
11	Carballedo	Non
12	Castro de Rei	Non
13	Castroverde	Non
14	Cervantes	Non
15	Cervo	Non
16	Chantada	Non
17	Corgo, O	Non
18	Cospeito	Non
19	Folgoso do Courel	Non
20	Fonsagrada, A	Non
21	Foz	Non
22	Friol	Non
23	Guitiriz	Non
24	Guntín	Non
25	Incio, O	Non
26	Láncara	Non
27	Lourenzá	Non
28	Lugo	Si
29	Meira	Non
30	Mondoñedo	Non
31	Monforte de Lemos	Si
32	Monterroso	Non
33	Muras	Non
34	Navia de Suarna	Non
35	Negueira de Muñiz	Non
36	Nogais, As	Non
37	Ourol	Non
38	Outeiro de Rei	Non

39	Palas de Rei	Si
49	Pantón	Non
41	Paradela	Non
42	Páramo, O	Non
43	Pastoriza, A	Non
44	Pedrafita do Cebreiro	Non
45	Pobra do Brollón, A	Non
46	Pol	Non
47	Pontenova, A	Non
48	Portomarín	Non
49	Quiroga	Non
50	Rábade	Non
51	Ribadeo	Si
52	Ribas de Sil	Non
53	Ribeira de Piquín	Non
54	Riotorto	Non
55	Samos	Non
56	Sarria	Non
57	Saviñao, O	Non
58	Sober	Si
59	Taboada	Non
60	Trabada	Non
61	Triacastela	Non
62	Valadouro, O	Non
63	Vicedo, O	Non
64	Vilalba	Non
65	Viveiro	Non
66	Xermade	Non
67	Xove	Non

Ourense

Número	Concello	Gabinete de comunicación
1	Allariz	Non
2	Amoeiro	Non
3	Arnoia, A	Non
4	Avión	Non
5	Baltar	Non
6	Bande	Non
7	Baños de Molgas	Non
8	Barbadás	Non
9	Barco de Valdeorras, O	Si
10	Beade	Non
11	Beariz	Non
12	Blancos, Os	Non
13	Boborás	Non
14	Bola, A	Non
15	Bolo, O	Non
16	Calvos de Randín	Non
17	Carballeda de Avia	Non
18	Carballeda de Valdeorras	Non
19	Carballiño, O	Si
20	Cartelle	Non
21	Castrelo de Miño	Non
22	Castrelo do Val	Non
23	Castro Caldelas	Non
24	Celanova	NS/NC
25	Cenlle	Non
26	Chandrexa de Queixa	Non
27	Coles	Non
28	Cortegada	Non
29	Cualedro	Non
30	Entrimo	Non
31	Esgos	Non
32	Gomesende	Non
33	Gudiña, A	Non
34	Irixo, O	Non

35	Larouco	Non
36	Laza	Non
37	Leiro	Non
38	Lobeira	Non
39	Lobios	Non
40	Maceda	Non
41	Manzaneda	Non
42	Maside	Non
43	Melón	Non
44	Merca, A	Non
45	Mezquita, A	Non
46	Montederramo	Non
47	Monterrei	Non
48	Muíños	Non
49	Nogueira de Ramuín	Non
50	Oímbra	Non
51	Ourense	Si
52	Paderne de Allariz	Non
53	Padrenda	Non
54	Parada de Sil	Non
55	Pereiro de Aguiar	Non
56	Peroxa, A	Non
57	Petín	Non
58	Piñor	Non
59	Pobra de Trives, A	Non
60	Pontedeva	Non
61	Porqueira	Non
62	Punxín	Non
63	Quintela de Leirado	Non
64	Rairiz de Veiga	Non
65	Ramirás	Non
66	Ribadavia	Non
67	Ríós	Non
68	Rúa, A	Non
69	Rubiá	Non
70	San Amaro	Non
71	San Cibrao das Viñas	Non

72	San Cristovo de Cea	Non
73	San Xoán de Río	Non
74	Sandiás	Non
75	Sarreaus	Non
76	Taboadela	Non
77	Teixeira, A	Non
78	Toén	Non
79	Trasmiras	Non
80	Veiga, A	Non
81	Verea	Non
82	Verín	Si
83	Viana do Bolo	Non
84	Vilamarín	Non
85	Vilamartín de Valdeorras	Non
86	Vilar de Barrio	Non
87	Vilar de Santos	Non
88	Vilardevós	Non
89	Vilariño de Conso	Non
90	Xinzo de Limia	Non
91	Xunqueira de Ambía	Non
92	Xunqueira de Espadanedo	Non

Pontevedra

Número	Concello	Gabinete de comunicación
1	Agolada	Non
2	Arbo	Non
3	Baiona	NS/NC
4	Barro	Non
5	Bueu	Non
6	Caldas de Reis	Si
7	Cambados	Si
8	Campo Lameiro	Non
9	Cangas	Non
10	Cañiza, A	Si
11	Catoira	Si
12	Cerdedo	Non
13	Cotobade	Non
14	Covelo	Non
15	Crecente	Non
16	Cuntis	Non
17	Dozón	Non
18	Estrada, A	Si
19	Forcarei	Non
20	Fornelos de Montes	Non
21	Gondomar	Non
22	Grove, O	Non
23	Guarda, A	Non
24	Illa de Arousa, A	Non
25	Lalín	Si
26	Lama, A	Non
27	Marín	Non
28	Meaño	Non
29	Meis	Non
30	Moaña	Non
31	Mondariz	Non
32	Mondariz-Balneario	Non
33	Moraña	Non
34	Mos	Si
35	Neves, As	Non
36	Nigrán	Non
37	Oia	Non
38	Pazos de Borbén	Non

39	Poio	Non
40	Ponte Caldelas	Si
41	Ponteareas	Non
42	Pontecesures	Non
43	Pontevedra	Si
44	Porriño, O	NS/NC
45	Portas	Non
46	Redondela	Si
47	Ribadumia	Non
48	Rodeiro	Non
49	Rosal, O	Non
50	Salceda de Caselas	Non
51	Salvaterra de Miño	Non
52	Sanxenxo	Si
53	Silleda	NS/NC
54	Soutomaior	Si
55	Tomiño	Si
56	Tui	Non
57	Valga	Non
58	Vigo	Si
59	Vila de Cruces	Non
60	Vilaboa	Non
61	Vilagarcía de Arousa	Si
62	Vilanova de Arousa	Si

4. TÁBOAS DE FRECUENCIA

Distribución por provincias

		Frecuencia	Porcentaxe	Porcentaxe válida	Porcentaxe acumulada
Válidas	A Coruña	94	29,8	29,8	29,8
	Lugo	67	21,3	21,3	51,1
	Ourense	92	29,2	29,2	80,3
	Pontevedra	62	19,7	19,7	100,0
	Total	315	100,0	100,0	

Táboa 1

Sexo do/a titular da alcaldía

		Frecuencia	Porcentaxe	Porcentaxe válida	Porcentaxe acumulada
Válidas	Muller	26	8,3	8,5	8,5
	Home	281	89,2	91,5	100,0
	Total	307	97,5	100,0	
Perdidos	Sistema	8	2,5		
Total		315	100,0		

Táboa 2

Grupo político que goberna

		Frecuencia	Porcentaxe	Porcentaxe válida	Porcentaxe acumulada
Válidas	PSdeG-PSOE	67	21,3	21,8	21,8
	PPdeG	160	50,8	52,1	73,9
	BNG	16	5,1	5,2	79,2
	Coalición	52	16,5	16,9	96,1
	Independentes	6	1,9	2,0	98,0
	Outro	6	1,9	2,0	100,0
	Total	307	97,5	100,0	
Perdidos	Sistema	8	2,5		
Total		315	100,0		

Táboa 3

Grupo político do/a alcalde/esa

		Frecuencia	Porcentaxe	Porcentaxe válida	Porcentaxe acumulada
Válidas	PSdeG-PSOE	95	30,2	30,9	30,9
	PPdeG	165	52,4	53,7	84,7
	BNG	30	9,5	9,8	94,5
	Independente	8	2,5	2,6	97,1
	Outro	9	2,9	2,9	100,0
	Total	307	97,5	100,0	
Perdidos	Sistema	8	2,5		
Total		315	100,0		

Táboa 4

Tamaño do concello

		Frecuencia	Porcentaxe	Porcentaxe válida	Porcentaxe acumulada
Válidas	Sete grandes cidades	7	2,2	2,2	2,2
	Concellos entre 20001 e 40000 habitantes	15	4,8	4,8	7,0
	Concellos entre 10001 e 20000 habitantes	35	11,1	11,1	18,1
	Concellos entre 5001 e 10000 habitantes	58	18,4	18,4	36,5
	Concellos entre 2001 e 5000 habitantes	106	33,7	33,7	70,2
	Concellos de menos de 2000 habitantes	94	29,8	29,8	100,0
	Total	315	100,0	100,0	

Táboa 5

Base económica do concello

		Frecuencia	Porcentaxe	Porcentaxe válida	Porcentaxe acumulada
Válidas	Industria	69	21,9	22,5	22,5
	Agricultura	147	46,7	48,0	70,6
	Servizos	61	19,4	19,9	90,5
	Pesca	16	5,1	5,2	95,8
	Turismo	2	,6	,7	96,4
	Gandería	11	3,5	3,6	100,0
	Total	306	97,1	100,0	
Perdidos	Sistema	9	2,9		
Total		315	100,0		

Táboa 6

Sexo da persoa que cobre a enquisa

		Frecuencia	Porcentaxe	Porcentaxe válida	Porcentaxe acumulada
Válidas	Muller	156	49,5	50,8	50,8
	Home	151	47,9	49,2	100,0
	Total	307	97,5	100,0	
Perdidos	Sistema	8	2,5		
Total		315	100,0		

Táboa 7

Nivel de estudos

		Frecuencia	Porcentaxe	Porcentaxe válida	Porcentaxe acumulada
Válidas	ESO/Graduado Escolar	9	2,9	2,9	2,9
	Bacharelato	51	16,2	16,6	19,5
	Técnico FP grao medio	8	2,5	2,6	22,1
	Técnico FP grao superior	21	6,7	6,8	29,0
	Diplomado/a	73	23,2	23,8	52,8
	Licenciado/a	143	45,4	46,6	99,3
	Doutor/a	2	,6	,7	100,0
	Total	307	97,5	100,0	
Perdidos	Sistema	8	2,5		
Total		315	100,0		

Táboa 8

Posto no concello (aberta)

		Frecuencia	Porcentaxe	Porcentaxe válida	Porcentaxe acumulada
Válidas		8	2,5	2,5	2,5
	Administrativa	12	3,8	3,8	6,3
	Administrativo	23	7,3	7,3	13,7
	Administrativo con labores en área de emprego	1	,3	,3	14,0
	Alcalde- presidente	1	,3	,3	14,3
	Alcalde - presidente	3	1,0	1,0	15,2
	Alcalde	49	15,6	15,6	30,8
	Alcaldesa	2	,6	,6	31,4
	Alcaldesa do concello	1	,3	,3	31,7
	Animador cultural/ informador xuvenil	1	,3	,3	32,1
	Animadora cultural	1	,3	,3	32,4
	Animadora socio-cultural	1	,3	,3	32,7
	Arquiveira	1	,3	,3	33,0

Asesor do alcalde	1	,3	,3	33,3
Asesora de comunicación	1	,3	,3	33,7
Asistencia alcaldía	1	,3	,3	34,0
Aux. administrativo	1	,3	,3	34,3
Aux. administrativo na oficina de urbanismo e obras	1	,3	,3	34,6
Aux. réxime interior	1	,3	,3	34,9
Auxiliar	1	,3	,3	35,2
Auxiliar administrativa	1	,3	,3	35,6
Auxiliar administrativa	3	1,0	1,0	36,5
Auxiliar administrativa	19	6,0	6,0	42,5
Auxiliar administrativa información	1	,3	,3	42,9
Auxiliar administrativo	7	2,2	2,2	45,1
Auxiliar administrativo	7	2,2	2,2	47,3
Auxiliar de servizos culturais	1	,3	,3	47,6
Auxiliar informática	1	,3	,3	47,9
Axente de emprego e desenvolvemento local (AEDL)	50	15,9	15,9	63,8
Concelleira	1	,3	,3	64,1
Concelleira de benestar social, igualdade, sanidade, ensino, política lingüística e mocidade	1	,3	,3	64,4
Concelleira de cultura	1	,3	,3	64,8
Concelleira de cultura e medio ambiente	1	,3	,3	65,1
Concelleira de turismo	1	,3	,3	65,4
Concelleiro	2	,6	,6	66,0
Concelleiro delegado	1	,3	,3	66,3
Concellería	1	,3	,3	66,7
Director da área de comunicación Social	1	,3	,3	67,0
Directora de comunicación	1	,3	,3	67,3
Educador	1	,3	,3	67,6
Encargada da OMIX	1	,3	,3	67,9
Eventual (auxiliar)	1	,3	,3	68,3
Funcionario grupo D	1	,3	,3	68,6
Gabinete de alcaldía	1	,3	,3	68,9
Gabinete de comunicación	1	,3	,3	69,2
Gabinete de prensa	1	,3	,3	69,5

Informático	2	,6	,6	70,2
xefe de prensa, dtor. radio municipal	1	,3	,3	70,5
Orientadora laboral	2	,6	,6	71,1
Prensa da alcaldía	1	,3	,3	71,4
Psicóloga. (OMIX). Resp. prog. educ. familiar	1	,3	,3	71,7
Redactor	1	,3	,3	72,1
Relacións cos medios de comunicación	1	,3	,3	72,4
Responsable de comunicación	2	,6	,6	73,0
Responsable de Comunicación	1	,3	,3	73,3
Responsable de comunicación e prensa	1	,3	,3	73,7
Responsable de cultura, deporte e turismo	1	,3	,3	74,0
Responsable de prensa	1	,3	,3	74,3
Responsable do departamento de comunicación	1	,3	,3	74,6
Responsable do gabinete de comunicación	1	,3	,3	74,9
Responsable gabinete alcaldía	1	,3	,3	75,2
Responsable gabinete comunicación	1	,3	,3	75,6
Responsable gabinete de comunicación	1	,3	,3	75,9
Responsable gabinete de comunicación e responsable do gabinete de alcaldía	1	,3	,3	76,2
Secretaría	1	,3	,3	76,5
Secretaría adxunta alcaldía	1	,3	,3	76,8
Secretaría alcalde	2	,6	,6	77,5
Secretaría alcalde	2	,6	,6	78,1
Secretaría alcaldía	4	1,3	1,3	79,4
Secretaría da alcaldía	1	,3	,3	79,7
Secretaría de alcaldía	1	,3	,3	80,0
Secretaría de alcaldía	1	,3	,3	80,3
Secretaría de prensa e comunicación	1	,3	,3	80,6
Secretaría do alcalde	1	,3	,3	81,0
Secretaría gabinete alcaldía e prensa	1	,3	,3	81,3

Secretario-interventor	4	1,3	1,3	82,5
Secretario	6	1,9	1,9	84,4
Secretario (gabinete de alcaldía)	1	,3	,3	84,8
Secretario alcalde	1	,3	,3	85,1
Secretario alcaldía	2	,6	,6	85,7
Secretario de prensa	1	,3	,3	86,0
Secretario do alcalde	1	,3	,3	86,3
Secretario xeral	1	,3	,3	86,7
xefe do servizo económico-administrativo	1	,3	,3	87,0
Técnico	1	,3	,3	87,3
Técnico cultura	1	,3	,3	87,6
Técnico de Administración Xeral	1	,3	,3	87,9
Técnico de emprego	1	,3	,3	88,3
Técnico educación	1	,3	,3	88,6
Técnico promoción económica	1	,3	,3	88,9
Técnico	3	1,0	1,0	89,8
Técnico administración	1	,3	,3	90,2
Técnico admón. adscrito á alcaldía	1	,3	,3	90,5
Técnico cultura	2	,6	,6	91,1
Técnico cultura e comunicación	1	,3	,3	91,4
Técnico de cultura	1	,3	,3	91,7
Técnico de desenvolvemento local	1	,3	,3	92,1
Técnico de emprego	1	,3	,3	92,4
Técnico de emprego local	1	,3	,3	92,7
Técnico de normalización lingüística	1	,3	,3	93,0
Técnico de relacións institucionais	1	,3	,3	93,3
Técnico de xuventude	1	,3	,3	93,7
Técnico emprego	1	,3	,3	94,0
Técnico en comunicación	1	,3	,3	94,3
Técnico gabinete alcaldía	1	,3	,3	94,6
Técnico xestión económica	1	,3	,3	94,9
Tenente alcalde	2	,6	,6	95,6
Tenente de alcalde	1	,3	,3	95,9
Tesourería	1	,3	,3	96,2
TLE	1	,3	,3	96,5
Traballadora social	1	,3	,3	96,8
Traballadora social	1	,3	,3	97,1

Xefa de prensa do concello	1	,3	,3	97,5
Xefe de prensa	3	1,0	1,0	98,4
Xefe de prensa e secretario do alcalde	1	,3	,3	98,7
Xefe de protocolo e comunicación	1	,3	,3	99,0
Xefe redacción radio municipal	1	,3	,3	99,4
Xornalista	1	,3	,3	99,7
Xornalista do departamento de comunicación externa	1	,3	,3	100,0
Total	315	100,0	100,0	

Táboa 9

Posto persoa entrevistada

		Frecuencia	Porcentaxe	Porcentaxe válida	Porcentaxe acumulada
Válidas	Goberno e xestión	79	25,1	25,7	25,7
	Persoal alcaldía	27	8,6	8,8	34,5
	Administrativos	84	26,7	27,4	61,9
	AEDL	54	17,1	17,6	79,5
	Outro persoal do concello	35	11,1	11,4	90,9
	Comunicación ou prensa do concello	28	8,9	9,1	100,0
	Total	307	97,5	100,0	
Perdidos	Sistema	8	2,5		
Total		315	100,0		

Táboa 10

Conta o concello con departamento de comunicación?

		Frecuencia	Porcentaxe	Porcentaxe válida	Porcentaxe acumulada
Válidas	Si	53	16,8	17,3	17,3
	Non	254	80,6	82,7	100,0
	Total	307	97,5	100,0	
Perdidos	Sistema	8	2,5		
Total		315	100,0		

Táboa 11

Por que non existe gabinete de comunicación?

		Frecuencia	Porcentaxe	Porcentaxe válida	Porcentaxe acumulada
Válidas	Non se considera relevante ese labor xornalístico	17	5,4	6,7	6,7
	O concello é pequeno e non conta con orzamento	233	74,0	91,7	98,4
	Ocúpase o/a alcalde/esa, un/unha concelleiro/a ou un/unha traballador/a	4	1,3	1,6	100,0
	Total	254	80,6	100,0	
Perdidos	Sistema	61	19,4		
Total		315	100,0		

Táboa 12

Por que non existe gabinete de comunicación?

		Frecuencia	Porcentaxe	Porcentaxe válida	Porcentaxe acumulada
Válidas	O concello é pequeno e non conta con orzamento	12	3,8	4,7	4,7
	Ocúpase o/a alcalde/esa, un/unha concelleiro/a ou un/unha traballador/a	230	73,0	90,6	95,3
	En caso de necesidade, contrátase unha empresa externa	12	3,8	4,7	100,0
	Total	254	80,6	100,0	
Perdidos	Sistema	61	19,4		
Total		315	100,0		

Táboa 13

Data de inicio do gabinete

		Frecuencia	Porcentaxe	Porcentaxe válida	Porcentaxe acumulada
Válidas	Entre 1979 e 1985	1	,3	1,9	1,9
	Entre 1986 e 1990	1	,3	1,9	3,8
	Entre 1991 e 1995	1	,3	1,9	5,8
	Entre 1996 e 2000	13	4,1	25,0	30,8
	Entre 2001 e 2005	15	4,8	28,8	59,6
	Entre 2006 e 2010	21	6,7	40,4	100,0
	Total	52	16,5	100,0	
Perdidos	Sistema	263	83,5		
Total		315	100,0		

Táboa 14

Dar a coñecer actividades e servizos

		Frecuencia	Porcentaxe	Porcentaxe válida	Porcentaxe acumulada
Válidas	1	2	,6	3,9	3,9
	2	6	1,9	11,8	15,7
	3	8	2,5	15,7	31,4
	4	35	11,1	68,6	100,0
	Total	51	16,2	100,0	
Perdidos	Sistema	264	83,8		
Total		315	100,0		

Táboa 15

A influencia da sociedade do coñecemento

		Frecuencia	Porcentaxe	Porcentaxe válida	Porcentaxe acumulada
Válidas	1	4	1,3	9,5	9,5
	2	7	2,2	16,7	26,2
	3	20	6,3	47,6	73,8
	4	11	3,5	26,2	100,0
	Total	42	13,3	100,0	
Perdidos	Sistema	273	86,7		
Total		315	100,0		

Táboa 16

A xestión comunicativa para incrementar a credibilidade

		Frecuencia	Porcentaxe	Porcentaxe válida	Porcentaxe acumulada
Válidas	1	5	1,6	27,8	27,8
	2	5	1,6	27,8	55,6
	3	4	1,3	22,2	77,8
	4	4	1,3	22,2	100,0
	Total	18	5,7	100,0	
Perdidos	Sistema	297	94,3		
Total		315	100,0		

Táboa 17

Profesionalización da comunicación para un servizo eficaz

		Frecuencia	Porcentaxe	Porcentaxe válida	Porcentaxe acumulada
Válidas	1	3	1,0	7,1	7,1
	2	8	2,5	19,0	26,2
	3	15	4,8	35,7	61,9
	4	16	5,1	38,1	100,0
	Total	42	13,3	100,0	
Perdidos	Sistema	273	86,7		
Total		315	100,0		

Táboa 18

Estatísticos

		Dar a coñecer actividades e servizos	A influencia da sociedade do coñecemento	A xestión comunicativa para incrementar a credibilidade	Profesionalización da comunicación para servizo eficaz
N	Válidas	51	42	18	42
	Perdidos	264	273	297	273
Media		3,49	2,90	2,39	3,05

Táboa 19

A limitación de orzamento

		Frecuencia	Porcentaxe	Porcentaxe válida	Porcentaxe acumulada
Válidas	Si	38	12,1	73,1	73,1
	Non	14	4,4	26,9	100,0
	Total	52	16,5	100,0	
Perdidos	Sistema	263	83,5		
Total		315	100,0		

Táboa 20

A insuficiente valoración da actividade comunicativa

		Frecuencia	Porcentaxe	Porcentaxe válida	Porcentaxe acumulada
Válidas	Si	11	3,5	21,2	21,2
	Non	41	13,0	78,8	100,0
	Total	52	16,5	100,0	
Perdidos	Sistema	263	83,5		
Total		315	100,0		

Táboa 21

O escaso interese dos medios pola información municipal

		Frecuencia	Porcentaxe	Porcentaxe válida	Porcentaxe acumulada
Válidas	Si	7	2,2	13,5	13,5
	Non	45	14,3	86,5	100,0
	Total	52	16,5	100,0	
Perdidos	Sistema	263	83,5		
Total		315	100,0		

Táboa 22

A escaseza de profesionais con cualificación

		Frecuencia	Porcentaxe	Porcentaxe válida	Porcentaxe acumulada
Válidas	Si	7	2,2	13,5	13,5
	Non	45	14,3	86,5	100,0
	Total	52	16,5	100,0	
Perdidos	Sistema	263	83,5		
Total		315	100,0		

Táboa 23

Outro

		Frecuencia	Porcentaxe	Porcentaxe válida	Porcentaxe acumulada
Válidas	Si	4	1,3	7,7	7,7
	Non	48	15,2	92,3	100,0
	Total	52	16,5	100,0	
Perdidos	Sistema	263	83,5		
Total		315	100,0		

Táboa 24

De que forma se desenvolveu esta acción comunicativa desde a súa implantación ata a actualidade?

		Frecuencia	Porcentaxe	Porcentaxe válida	Porcentaxe acumulada
Válidas	Continuada	47	14,9	88,7	88,7
	Alterna	5	1,6	9,4	98,1
	Puntual	1	,3	1,9	100,0
	Total	53	16,8	100,0	
Perdidos	Sistema	262	83,2		
Total		315	100,0		

Táboa 25

Con cantos recursos conta?

		Frecuencia	Porcentaxe	Porcentaxe válida	Porcentaxe acumulada
Válidas	1	39	12,4	73,6	73,6
	2	9	2,9	17,0	90,6
	3	2	,6	3,8	94,3
	4	2	,6	3,8	98,1
	6	1	,3	1,9	100,0
	Total	53	16,8	100,0	
Perdidos	Sistema	262	83,2		
Total		315	100,0		

Táboa 26

Cantos/as responsables tivo o gabinete desde a súa creación?

		Frecuencia	Porcentaxe	Porcentaxe válida	Porcentaxe acumulada
Válidas	1	28	8,9	53,8	53,8
	2	13	4,1	25,0	78,8
	3	6	1,9	11,5	90,4
	4	2	,6	3,8	94,2
	5	2	,6	3,8	98,1
	6	1	,3	1,9	100,0
	Total	52	16,5	100,0	
Perdidos	Sistema	263	83,5		
Total		315	100,0		

Táboa 27

Ten local propio?

		Frecuencia	Porcentaxe	Porcentaxe válida	Porcentaxe acumulada
Válidas	Si	38	12,1	71,7	71,7
	Non	15	4,8	28,3	100,0
	Total	53	16,8	100,0	
Perdidos	Sistema	262	83,2		
Total		315	100,0		

Táboa 28

Ten teléfono fixo?

		Frecuencia	Porcentaxe	Porcentaxe válida	Porcentaxe acumulada
Válidas	Si	51	16,2	96,2	96,2
	Non	2	,6	3,8	100,0
	Total	53	16,8	100,0	
Perdidos	Sistema	262	83,2		
Total		315	100,0		

Táboa 29

Ten fax?

		Frecuencia	Porcentaxe	Porcentaxe válida	Porcentaxe acumulada
Válidas	Si	41	13,0	77,4	77,4
	Non	12	3,8	22,6	100,0
	Total	53	16,8	100,0	
Perdidos	Sistema	262	83,2		
Total		315	100,0		

Táboa 30

Ten móbil?

		Frecuencia	Porcentaxe	Porcentaxe válida	Porcentaxe acumulada
Válidas	Si	35	11,1	66,0	66,0
	Non	18	5,7	34,0	100,0
	Total	53	16,8	100,0	
Perdidos	Sistema	262	83,2		
Total		315	100,0		

Táboa 31

Ten Internet e correo electrónico?

		Frecuencia	Porcentaxe	Porcentaxe válida	Porcentaxe acumulada
Válidas	Si	52	16,5	98,1	98,1
	Non	1	,3	1,9	100,0
	Total	53	16,8	100,0	
Perdidos	Sistema	262	83,2		
Total		315	100,0		

Táboa 32

Ten PC?

		Frecuencia	Porcentaxe	Porcentaxe válida	Porcentaxe acumulada
Válidas	Si	48	15,2	90,6	90,6
	Non	5	1,6	9,4	100,0
	Total	53	16,8	100,0	
Perdidos	Sistema	262	83,2		
Total		315	100,0		

Táboa 33**Ten portátil?**

		Frecuencia	Porcentaxe	Porcentaxe válida	Porcentaxe acumulada
Válidas	Si	25	7,9	47,2	47,2
	Non	28	8,9	52,8	100,0
	Total	53	16,8	100,0	
Perdidos	Sistema	262	83,2		
Total		315	100,0		

Táboa 34**Ten impresora?**

		Frecuencia	Porcentaxe	Porcentaxe válida	Porcentaxe acumulada
Válidas	Si	48	15,2	92,3	92,3
	Non	4	1,3	7,7	100,0
	Total	52	16,5	100,0	
Perdidos	Sistema	263	83,5		
Total		315	100,0		

Táboa 35**Outras tecnoloxías**

		Frecuencia	Porcentaxe	Porcentaxe válida	Porcentaxe acumulada
Válidas	Si	13	4,1	24,5	24,5
	Non	40	12,7	75,5	100,0
	Total	53	16,8	100,0	
Perdidos	Sistema	262	83,2		
Total		315	100,0		

Táboa 36

Presuposto en euros

		Frecuencia	Porcentaxe	Porcentaxe válida	Porcentaxe acumulada
Válidas	5846,00	1	,3	2,1	2,1
	6500,00	1	,3	2,1	4,2
	8000,00	1	,3	2,1	6,3
	9000,00	1	,3	2,1	8,3
	10000,00	2	,6	4,2	12,5
	12000,00	1	,3	2,1	14,6
	12600,00	1	,3	2,1	16,7
	14000,00	1	,3	2,1	18,8
	15000,00	3	1,0	6,3	25,0
	16052,16	1	,3	2,1	27,1
	17412,00	1	,3	2,1	29,2
	18000,00	1	,3	2,1	31,3
	20000,00	1	,3	2,1	33,3
	20584,20	1	,3	2,1	35,4
	21067,20	1	,3	2,1	37,5
	21134,00	1	,3	2,1	39,6
	22000,00	2	,6	4,2	43,8
	24000,00	1	,3	2,1	45,8
	26000,00	1	,3	2,1	47,9
	27000,00	1	,3	2,1	50,0
	28661,52	1	,3	2,1	52,1
	29000,00	2	,6	4,2	56,3
	29094,29	1	,3	2,1	58,3
	30000,00	2	,6	4,2	62,5
	33884,53	1	,3	2,1	64,6
	35000,00	2	,6	4,2	68,8
	36000,00	1	,3	2,1	70,8
	45000,00	1	,3	2,1	72,9
	48500,00	1	,3	2,1	75,0
	50000,00	2	,6	4,2	79,2
	63900,00	1	,3	2,1	81,3
	65600,00	1	,3	2,1	83,3
	70000,00	1	,3	2,1	85,4
	100000,00	1	,3	2,1	87,5
	112650,80	1	,3	2,1	89,6
	116050,00	1	,3	2,1	91,7
	132000,00	1	,3	2,1	93,8
	140000,00	1	,3	2,1	95,8
	150000,00	1	,3	2,1	97,9
	605087,00	1	,3	2,1	100,0
	Total	48	15,2	100,0	
Perdidos	Sistema	267	84,8		
Total		315	100,0		

Táboa 37

Rango de presupuesto

		Frecuencia	Porcentaxe	Porcentaxe válida	Porcentaxe acumulada
Válidas	Menos de 6.000 euros	1	,3	2,1	2,1
	Entre 6001 e 10.000 euros	5	1,6	10,4	12,5
	Entre 10.001 e 20.000 euros	10	3,2	20,8	33,3
	Entre 20.001 e 30.000 euros	14	4,4	29,2	62,5
	Entre 30.001 e 40.000 euros	4	1,3	8,3	70,8
	Entre 40.001 e 60.000 euros	4	1,3	8,3	79,2
	Entre 60.001 e 100.000 euros	4	1,3	8,3	87,5
	Entre 100.001 e 200.000 euros	5	1,6	10,4	97,9
	Máis de 200.001 euros	1	,3	2,1	100,0
	Total	48	15,2	100,0	
Perdidos	Sistema	267	84,8		
Total		315	100,0		

Táboa 38

Presuposto en porcentaxe do total do gasto

		Frecuencia	Porcentaxe	Porcentaxe válida	Porcentaxe acumulada
Válidas	,0040	2	,6	4,3	4,3
	,0500	3	1,0	6,4	10,6
	,0600	1	,3	2,1	12,8
	,0700	2	,6	4,3	17,0
	,0750	1	,3	2,1	19,1
	,0800	1	,3	2,1	21,3
	,1000	2	,6	4,3	25,5
	,1200	1	,3	2,1	27,7
	,1300	1	,3	2,1	29,8
	,1500	2	,6	4,3	34,0
	,1600	2	,6	4,3	38,3
	,2000	1	,3	2,1	40,4
	,2100	1	,3	2,1	42,6
	,2200	2	,6	4,3	46,8
	,2400	1	,3	2,1	48,9
	,2500	1	,3	2,1	51,1
	,3000	1	,3	2,1	53,2
	,3300	1	,3	2,1	55,3
	,3500	1	,3	2,1	57,4
	,3800	3	1,0	6,4	63,8
	,3900	1	,3	2,1	66,0
	,4000	1	,3	2,1	68,1
	,4600	1	,3	2,1	70,2
	,4800	1	,3	2,1	72,3
	,5000	1	,3	2,1	74,5
	,5300	1	,3	2,1	76,6
	,5600	1	,3	2,1	78,7
	,6100	1	,3	2,1	80,9
	,7000	1	,3	2,1	83,0
	,7500	1	,3	2,1	85,1
	,8500	1	,3	2,1	87,2
	,9000	1	,3	2,1	89,4
	1,0000	1	,3	2,1	91,5
	1,1200	1	,3	2,1	93,6
	2,0000	1	,3	2,1	95,7
	2,0200	1	,3	2,1	97,9
	7,4000	1	,3	2,1	100,0
	Total	47	14,9	100,0	
Perdidos	Sistema	268	85,1		
Total		315	100,0		

Táboa 39

Rango de presuposto en porcentaxe do total do gasto

		Frecuencia	Porcentaxe	Porcentaxe válida	Porcentaxe acumulada
Válidas	Menor de 0,080	10	3,2	21,3	21,3
	Entre 0,081 e 0,100	2	,6	4,3	25,5
	Entre 0,101 e 0,200	7	2,2	14,9	40,4
	Entre 0,201 e 0,300	6	1,9	12,8	53,2
	Entre 0,301 e 0,400	7	2,2	14,9	68,1
	Entre 0,401 e 0,500	3	1,0	6,4	74,5
	Entre 0,501 e 0,600	2	,6	4,3	78,7
	Entre 0,601 e 0,700	2	,6	4,3	83,0
	Entre 0,701 e 0,800	1	,3	2,1	85,1
	Entre 0,801 e 0,900	2	,6	4,3	89,4
	Maior o igual a 1	5	1,6	10,6	100,0
	Total	47	14,9	100,0	
Perdidos	Sistema	268	85,1		
Total		315	100,0		

Táboa 40

De quen depende o gabinete de comunicación?

		Frecuencia	Porcentaxe	Porcentaxe válida	Porcentaxe acumulada
Válidas	Do concello	10	3,2	18,9	18,9
	Do/a alcalde/esa	43	13,7	81,1	100,0
	Total	53	16,8	100,0	
Perdidos	Sistema	262	83,2		
Total		315	100,0		

Táboa 41

Cal e a configuración laboral do posto do/a responsable?

		Frecuencia	Porcentaxe	Porcentaxe válida	Porcentaxe acumulada
Válidas	Ten concretada unha praza de persoal laboral na RPT do concello	17	5,4	32,1	32,1
	Posto eventual de confianza	26	8,3	49,1	81,1
	É unha persoa contratada externa	10	3,2	18,9	100,0
	Total	53	16,8	100,0	
Perdidos	Sistema	262	83,2		
Total		315	100,0		

Táboa 42

Que categoría ou nivel laboral ocupa o/a responsable?

		Frecuencia	Porcentaxe	Porcentaxe válida	Porcentaxe acumulada
Válidas	Técnico superior	20	6,3	41,7	41,7
	Técnico xestión grupo B	11	3,5	22,9	64,6
	Administrativo/a	13	4,1	27,1	91,7
	Auxiliar	4	1,3	8,3	100,0
	Total	48	15,2	100,0	
Perdidos	Sistema	267	84,8		
Total		315	100,0		

Táboa 43

Como se denomina o posto?

		Frecuencia	Porcentaxe	Porcentaxe válida	Porcentaxe acumulada
Válidas	Director/a de comunicación	5	1,6	9,4	9,4
	Xefe/a de prensa	22	7,0	41,5	50,9
	Responsable de relacións externas	2	,6	3,8	54,7
	Outras	24	7,6	45,3	100,0
	Total	53	16,8	100,0	
Perdidos	Sistema	262	83,2		
Total		315	100,0		

Táboa 44

Sexo da persoa responsable do gabinete

		Frecuencia	Porcentaxe	Porcentaxe válida	Porcentaxe acumulada
Válidas	Muller	25	7,9	47,2	47,2
	Home	28	8,9	52,8	100,0
	Total	53	16,8	100,0	
Perdidos	Sistema	262	83,2		
Total		315	100,0		

Táboa 45

Idade da pessoa responsable do gabinete

		Frecuencia	Porcentaxe	Porcentaxe válida	Porcentaxe acumulada
Válidas	26	1	,3	1,9	1,9
	27	2	,6	3,8	5,8
	28	5	1,6	9,6	15,4
	29	1	,3	1,9	17,3
	30	4	1,3	7,7	25,0
	31	1	,3	1,9	26,9
	32	4	1,3	7,7	34,6
	33	1	,3	1,9	36,5
	34	2	,6	3,8	40,4
	35	6	1,9	11,5	51,9
	36	2	,6	3,8	55,8
	37	1	,3	1,9	57,7
	38	3	1,0	5,8	63,5
	39	1	,3	1,9	65,4
	40	3	1,0	5,8	71,2
	41	1	,3	1,9	73,1
	42	1	,3	1,9	75,0
	43	2	,6	3,8	78,8
	44	2	,6	3,8	82,7
	46	2	,6	3,8	86,5
	47	2	,6	3,8	90,4
	48	3	1,0	5,8	96,2
	52	1	,3	1,9	98,1
	55	1	,3	1,9	100,0
	Total	52	16,5	100,0	
Perdidos	Sistema	263	83,5		
Total		315	100,0		

Táboa 46

Titulación da persoa responsable do gabinete

		Frecuencia	Porcentaxe	Porcentaxe válida	Porcentaxe acumulada
Válidas	Licenciatura en xornalismo	31	9,8	58,5	58,5
	Licenciatura noutra especialidade de comunicación	1	,3	1,9	60,4
	Outra licenciatura	14	4,4	26,4	86,8
	Diplomatura	6	1,9	11,3	98,1
	Outros estudos	1	,3	1,9	100,0
	Total	53	16,8	100,0	
Perdidos	Sistema	262	83,2		
Total		315	100,0		

Táboa 47

Cre necesario ou relevante que este labor o desenvolva un/unha profesional do xornalismo?

		Frecuencia	Porcentaxe	Porcentaxe válida	Porcentaxe acumulada
Válidas	Si	37	11,7	69,8	69,8
	Non	16	5,1	30,2	100,0
	Total	53	16,8	100,0	
Perdidos	Sistema	262	83,2		
Total		315	100,0		

Táboa 48

Cre necesario que teña unha formación específica en comunicación institucional?

		Frecuencia	Porcentaxe	Porcentaxe válida	Porcentaxe acumulada
Válidas	Si	41	13,0	77,4	77,4
	Non	12	3,8	22,6	100,0
	Total	53	16,8	100,0	
Perdidos	Sistema	262	83,2		
Total		315	100,0		

Táboa 49

Considera que a cualificación inflúe no servizo?

		Frecuencia	Porcentaxe	Porcentaxe válida	Porcentaxe acumulada
Válidas	Si	52	16,5	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	263	83,5		
Total		315	100,0		

Táboa 50

Profesionalización inflúe na consideración social?

		Frecuencia	Porcentaxe	Porcentaxe válida	Porcentaxe acumulada
Válidas	Si	48	15,2	90,6	90,6
	Non	5	1,6	9,4	100,0
	Total	53	16,8	100,0	
Perdidos	Sistema	262	83,2		
Total		315	100,0		

Táboa 51

Como valora o concello o labor do gabinete?

		Frecuencia	Porcentaxe	Porcentaxe válida	Porcentaxe acumulada
Válidas	Moi ben	37	11,7	71,2	71,2
	ben, pero non se considera relevante	14	4,4	26,9	98,1
	Regular	1	,3	1,9	100,0
	Total	52	16,5	100,0	
Perdidos	Sistema	263	83,5		
Total		315	100,0		

Táboa 52

Estatísticos

Salario bruto anual do/a responsable

N	Válidas	50
	Perdidos	265
Media		22715,3094

Táboa 53

Salario bruto anual do/a responsable

		Frecuencia	Porcentaxe	Porcentaxe válida	Porcentaxe acumulada
Válidas	5846,00	1	,3	2,0	2,0
	8000,00	1	,3	2,0	4,0
	9000,00	1	,3	2,0	6,0
	10000,00	2	,6	4,0	10,0
	12000,00	2	,6	4,0	14,0
	12600,00	1	,3	2,0	16,0
	13000,00	1	,3	2,0	18,0
	14000,00	1	,3	2,0	20,0
	15000,00	1	,3	2,0	22,0
	16000,00	1	,3	2,0	24,0
	16052,16	1	,3	2,0	26,0
	16758,00	1	,3	2,0	28,0
	16800,00	1	,3	2,0	30,0
	17412,00	1	,3	2,0	32,0
	18000,00	2	,6	4,0	36,0
	20584,20	1	,3	2,0	38,0
	21067,20	1	,3	2,0	40,0
	21134,00	1	,3	2,0	42,0
	21678,00	1	,3	2,0	44,0
	21814,97	1	,3	2,0	46,0
	21840,00	1	,3	2,0	48,0
	22000,00	4	1,3	8,0	56,0
	24000,00	1	,3	2,0	58,0
	24783,50	1	,3	2,0	60,0
	25000,00	1	,3	2,0	62,0
	25816,00	1	,3	2,0	64,0
	26000,00	1	,3	2,0	66,0
	27000,00	2	,6	4,0	70,0
	28000,00	1	,3	2,0	72,0
	29000,00	1	,3	2,0	74,0
	30000,00	3	1,0	6,0	80,0
	31000,00	1	,3	2,0	82,0
	31681,44	1	,3	2,0	84,0
	32000,00	1	,3	2,0	86,0
	32898,00	1	,3	2,0	88,0
	35000,00	2	,6	4,0	92,0
	38000,00	2	,6	4,0	96,0
	39000,00	1	,3	2,0	98,0
	40000,00	1	,3	2,0	100,0
	Total	50	15,9	100,0	
Perdidos	Sistema	265	84,1		
Total		315	100,0		

Táboa 54

Rango de salario bruto anual do/a responsable

		Frecuencia	Porcentaxe	Porcentaxe válida	Porcentaxe acumulada
Válidas	Menor o igual a 8.000 euros	2	,6	4,0	4,0
	Entre 8001 e 10.000 euros	3	1,0	6,0	10,0
	Entre 10.001 e 14.000 euros	5	1,6	10,0	20,0
	Entre 14.001 e 18.000 euros	8	2,5	16,0	36,0
	Entre 18.001 e 22.000 euros	10	3,2	20,0	56,0
	Entre 22.001 e 26.000 euros	5	1,6	10,0	66,0
	Entre 26.001 e 30.000 euros	7	2,2	14,0	80,0
	Entre 30.001 e 34.000 euros	4	1,3	8,0	88,0
	Entre 34.001 e 38.000 euros	4	1,3	8,0	96,0
	Máis de 38001	2	,6	4,0	100,0
	Total	50	15,9	100,0	
Perdidos	Sistema	265	84,1		
Total		315	100,0		

Táboa 55

Tempo que leva no posto

		Frecuencia	Porcentaxe	Porcentaxe válida	Porcentaxe acumulada
Válidas	Menos dun ano	1	,3	1,9	1,9
	Entre un e dous anos	5	1,6	9,4	11,3
	Entre dous e tres anos	7	2,2	13,2	24,5
	Entre tres e catro anos	16	5,1	30,2	54,7
	Máis de catro anos	24	7,6	45,3	100,0
	Total	53	16,8	100,0	
Perdidos	Sistema	262	83,2		
Total		315	100,0		

Táboa 56

Xestiona comunicación interna?

		Frecuencia	Porcentaxe	Porcentaxe válida	Porcentaxe acumulada
Válidas	Si	45	14,3	84,9	84,9
	Non	8	2,5	15,1	100,0
	Total	53	16,8	100,0	
Perdidos	Sistema	262	83,2		
Total		315	100,0		

Táboa 57

Notas de prensa

		Frecuencia	Porcentaxe	Porcentaxe válida	Porcentaxe acumulada
Válidas	Si	52	16,5	98,1	98,1
	Non	1	,3	1,9	100,0
	Total	53	16,8	100,0	
Perdidos	Sistema	262	83,2		
Total		315	100,0		

Táboa 58

Roldas de prensa

		Frecuencia	Porcentaxe	Porcentaxe válida	Porcentaxe acumulada
Válidas	Si	41	13,0	77,4	77,4
	Non	12	3,8	22,6	100,0
	Total	53	16,8	100,0	
Perdidos	Sistema	262	83,2		
Total		315	100,0		

Táboa 59

Reportaxes

		Frecuencia	Porcentaxe	Porcentaxe válida	Porcentaxe acumulada
Válidas	Si	13	4,1	24,5	24,5
	Non	40	12,7	75,5	100,0
	Total	53	16,8	100,0	
Perdidos	Sistema	262	83,2		
Total		315	100,0		

Táboa 60

Entrevistas

		Frecuencia	Porcentaxe	Porcentaxe válida	Porcentaxe acumulada
Válidas	Si	28	8,9	52,8	52,8
	Non	25	7,9	47,2	100,0
	Total	53	16,8	100,0	
Perdidos	Sistema	262	83,2		
Total		315	100,0		

Táboa 61

Declaracións por teléfono

		Frecuencia	Porcentaxe	Porcentaxe válida	Porcentaxe acumulada
Válidas	Si	33	10,5	62,3	62,3
	Non	20	6,3	37,7	100,0
	Total	53	16,8	100,0	
Perdidos	Sistema	262	83,2		
Total		315	100,0		

Táboa 62

E-mail

		Frecuencia	Porcentaxe	Porcentaxe válida	Porcentaxe acumulada
Válidas	Si	36	11,4	67,9	67,9
	Non	17	5,4	32,1	100,0
	Total	53	16,8	100,0	
Perdidos	Sistema	262	83,2		
Total		315	100,0		

Táboa 63

Web

		Frecuencia	Porcentaxe	Porcentaxe válida	Porcentaxe acumulada
Válidas	Si	28	8,9	52,8	52,8
	Non	25	7,9	47,2	100,0
	Total	53	16,8	100,0	
Perdidos	Sistema	262	83,2		
Total		315	100,0		

Táboa 64

E-mail e fax

		Frecuencia	Porcentaxe	Porcentaxe válida	Porcentaxe acumulada
Válidas	Si	5	1,6	9,4	9,4
	Non	48	15,2	90,6	100,0
	Total	53	16,8	100,0	
Perdidos	Sistema	262	83,2		
Total		315	100,0		

Táboa 65**E-mail, fax e web**

		Frecuencia	Porcentaxe	Porcentaxe válida	Porcentaxe acumulada
Válidas	Si	17	5,4	32,1	32,1
	Non	36	11,4	67,9	100,0
	Total	53	16,8	100,0	
Perdidos	Sistema	262	83,2		
Total		315	100,0		

Táboa 66**E-mail**

		Frecuencia	Porcentaxe	Porcentaxe válida	Porcentaxe acumulada
Válidas	Si	47	14,9	88,7	88,7
	Non	6	1,9	11,3	100,0
	Total	53	16,8	100,0	
Perdidos	Sistema	262	83,2		
Total		315	100,0		

Táboa 67**Teléfono fixo**

		Frecuencia	Porcentaxe	Porcentaxe válida	Porcentaxe acumulada
Válidas	Si	35	11,1	66,0	66,0
	Non	18	5,7	34,0	100,0
	Total	53	16,8	100,0	
Perdidos	Sistema	262	83,2		
Total		315	100,0		

Táboa 68

Móbil

		Frecuencia	Porcentaxe	Porcentaxe válida	Porcentaxe acumulada
Válidas	Si	42	13,3	79,2	79,2
	Non	11	3,5	20,8	100,0
	Total	53	16,8	100,0	
Perdidos	Sistema	262	83,2		
Total		315	100,0		

Táboa 69

Redacción de información

		Frecuencia	Porcentaxe	Porcentaxe válida	Porcentaxe acumulada
Válidas	Si	51	16,2	96,2	96,2
	Non	2	,6	3,8	100,0
	Total	53	16,8	100,0	
Perdidos	Sistema	262	83,2		
Total		315	100,0		

Táboa 70

Planificación estratexias

		Frecuencia	Porcentaxe	Porcentaxe válida	Porcentaxe acumulada
Válidas	Si	27	8,6	50,9	50,9
	Non	26	8,3	49,1	100,0
	Total	53	16,8	100,0	
Perdidos	Sistema	262	83,2		
Total		315	100,0		

Táboa 71

Relacións cos medios

		Frecuencia	Porcentaxe	Porcentaxe válida	Porcentaxe acumulada
Válidas	Si	49	15,6	92,5	92,5
	Non	4	1,3	7,5	100,0
	Total	53	16,8	100,0	
Perdidos	Sistema	262	83,2		
Total		315	100,0		

Táboa 72

Contidos web

		Frecuencia	Porcentaxe	Porcentaxe válida	Porcentaxe acumulada
Válidas	Si	41	13,0	77,4	77,4
	Non	12	3,8	22,6	100,0
	Total	53	16,8	100,0	
Perdidos	Sistema	262	83,2		
Total		315	100,0		

Táboa 73**Comunicación interna**

		Frecuencia	Porcentaxe	Porcentaxe válida	Porcentaxe acumulada
Válidas	Si	36	11,4	67,9	67,9
	Non	17	5,4	32,1	100,0
	Total	53	16,8	100,0	
Perdidos	Sistema	262	83,2		
Total		315	100,0		

Táboa 74**Contratación publicidade**

		Frecuencia	Porcentaxe	Porcentaxe válida	Porcentaxe acumulada
Válidas	Si	35	11,1	66,0	66,0
	Non	18	5,7	34,0	100,0
	Total	53	16,8	100,0	
Perdidos	Sistema	262	83,2		
Total		315	100,0		

Táboa 75**Relacións públicas**

		Frecuencia	Porcentaxe	Porcentaxe válida	Porcentaxe acumulada
Válidas	Si	22	7,0	41,5	41,5
	Non	31	9,8	58,5	100,0
	Total	53	16,8	100,0	
Perdidos	Sistema	262	83,2		
Total		315	100,0		

Táboa 76

Asesoramento

		Frecuencia	Porcentaxe	Porcentaxe válida	Porcentaxe acumulada
Válidas	Si	33	10,5	62,3	62,3
	Non	20	6,3	37,7	100,0
	Total	53	16,8	100,0	
Perdidos	Sistema	262	83,2		
Total		315	100,0		

Táboa 77

Fotografía

		Frecuencia	Porcentaxe	Porcentaxe válida	Porcentaxe acumulada
Válidas	Si	39	12,4	73,6	73,6
	Non	14	4,4	26,4	100,0
	Total	53	16,8	100,0	
Perdidos	Sistema	262	83,2		
Total		315	100,0		

Táboa 78

Folletos e publicacións

		Frecuencia	Porcentaxe	Porcentaxe válida	Porcentaxe acumulada
Válidas	Si	32	10,2	60,4	60,4
	Non	21	6,7	39,6	100,0
	Total	53	16,8	100,0	
Perdidos	Sistema	262	83,2		
Total		315	100,0		

Táboa 79

Outras

		Frecuencia	Porcentaxe	Porcentaxe válida	Porcentaxe acumulada
Válidas	Si	4	1,3	7,5	7,5
	Non	49	15,6	92,5	100,0
	Total	53	16,8	100,0	
Perdidos	Sistema	262	83,2		
Total		315	100,0		

Táboa 80

Hai plan de comunicación?

		Frecuencia	Porcentaxe	Porcentaxe válida	Porcentaxe acumulada
Válidas	Si, por escrito	2	,6	3,8	3,8
	Si, pero non por escrito	21	6,7	39,6	43,4
	Aínda non, pero estase estudando	14	4,4	26,4	69,8
	Non	16	5,1	30,2	100,0
	Total	53	16,8	100,0	
Perdidos	Sistema	262	83,2		
Total		315	100,0		

Táboa 81

Hai un plan de crise?

		Frecuencia	Porcentaxe	Porcentaxe válida	Porcentaxe acumulada
Válidas	Si, por escrito	1	,3	1,9	1,9
	Si, pero non por escrito	12	3,8	23,1	25,0
	Aínda non, pero estase estudando	8	2,5	15,4	40,4
	Non	31	9,8	59,6	100,0
	Total	52	16,5	100,0	
Perdidos	Sistema	263	83,5		
Total		315	100,0		

Táboa 82

Considera necesaria implicación dos altos xestores na planificación da comunicación?

		Frecuencia	Porcentaxe	Porcentaxe válida	Porcentaxe acumulada
Válidas	Si	44	14,0	86,3	86,3
	Non	7	2,2	13,7	100,0
	Total	51	16,2	100,0	
Perdidos	Sistema	264	83,8		
Total		315	100,0		

Táboa 83

Información política sobre o/a alcalde/esa

		Frecuencia	Porcentaxe	Porcentaxe válida	Porcentaxe acumulada
Válidas	Si	34	10,8	64,2	64,2
	Non	19	6,0	35,8	100,0
	Total	53	16,8	100,0	
Perdidos	Sistema	262	83,2		
Total		315	100,0		

Táboa 84

Información sobre grupos da oposición

		Frecuencia	Porcentaxe	Porcentaxe válida	Porcentaxe acumulada
Válidas	Si	5	1,6	9,4	9,4
	Non	48	15,2	90,6	100,0
	Total	53	16,8	100,0	
Perdidos	Sistema	262	83,2		
Total		315	100,0		

Táboa 85

Información institucional e administrativa

		Frecuencia	Porcentaxe	Porcentaxe válida	Porcentaxe acumulada
Válidas	Si	47	14,9	88,7	88,7
	Non	6	1,9	11,3	100,0
	Total	53	16,8	100,0	
Perdidos	Sistema	262	83,2		
Total		315	100,0		

Táboa 86

Información xeral de servizo á cidadanía

		Frecuencia	Porcentaxe	Porcentaxe válida	Porcentaxe acumulada
Válidas	Si	52	16,5	98,1	98,1
	Non	1	,3	1,9	100,0
	Total	53	16,8	100,0	
Perdidos	Sistema	262	83,2		
Total		315	100,0		

Táboa 87

Incremento prestixio

		Frecuencia	Porcentaxe	Porcentaxe válida	Porcentaxe acumulada
Válidas	Si	39	12,4	73,6	73,6
	Non	14	4,4	26,4	100,0
	Total	53	16,8	100,0	
Perdidos	Sistema	262	83,2		
Total		315	100,0		

Táboa 88**Transparencia**

		Frecuencia	Porcentaxe	Porcentaxe válida	Porcentaxe acumulada
Válidas	Si	45	14,3	84,9	84,9
	Non	8	2,5	15,1	100,0
	Total	53	16,8	100,0	
Perdidos	Sistema	262	83,2		
Total		315	100,0		

Táboa 89**Confianza**

		Frecuencia	Porcentaxe	Porcentaxe válida	Porcentaxe acumulada
Válidas	Si	25	7,9	47,2	47,2
	Non	28	8,9	52,8	100,0
	Total	53	16,8	100,0	
Perdidos	Sistema	262	83,2		
Total		315	100,0		

Táboa 90**Racionalización servizos**

		Frecuencia	Porcentaxe	Porcentaxe válida	Porcentaxe acumulada
Válidas	Si	16	5,1	30,2	30,2
	Non	37	11,7	69,8	100,0
	Total	53	16,8	100,0	
Perdidos	Sistema	262	83,2		
Total		315	100,0		

Táboa 91

Achegamento do concello a todas as persoas administradas

		Frecuencia	Porcentaxe	Porcentaxe válida	Porcentaxe acumulada
Válidas	Si	45	14,3	84,9	84,9
	Non	8	2,5	15,1	100,0
	Total	53	16,8	100,0	
Perdidos	Sistema	262	83,2		
Total		315	100,0		

Táboa 92

Como se mide a eficacia?

		Frecuencia	Porcentaxe	Porcentaxe válida	Porcentaxe acumulada
Válidas	Cuantitativamente	33	10,5	62,3	62,3
	Cualitativamente	15	4,8	28,3	90,6
	Cuantitativa e cualitativamente	5	1,6	9,4	100,0
	Total	53	16,8	100,0	
Perdidos	Sistema	262	83,2		
Total		315	100,0		

Táboa 93

Como se mide a eficacia?

		Frecuencia	Porcentaxe	Porcentaxe válida	Porcentaxe acumulada
Válidas	Cuantitativamente	1	,3	4,3	4,3
	Cualitativamente	21	6,7	91,3	95,7
	Cuantitativa e cualitativamente	1	,3	4,3	100,0
	Total	23	7,3	100,0	
Perdidos	Sistema	292	92,7		
Total		315	100,0		

Táboa 94

Futuro da comunicación

		Frecuencia	Porcentaxe	Porcentaxe válida	Porcentaxe acumulada
Válidas	Potenciar	28	8,9	56,0	56,0
	Máis recoñecemento	7	2,2	14,0	70,0
	Profesionalización	3	1,0	6,0	76,0
	Estancamento	12	3,8	24,0	100,0
	Total	50	15,9	100,0	
Perdidos	Sistema	265	84,1		
Total		315	100,0		

Táboa 95

Futuro da comunicación

		Frecuencia	Porcentaxe	Porcentaxe válida	Porcentaxe acumulada
Válidas	Máis recoñecemento	3	1,0	60,0	60,0
	Profesionalización	2	,6	40,0	100,0
	Total	5	1,6	100,0	
Perdidos	Sistema	310	98,4		
Total		315	100,0		

Táboa 96

Fomento e expansión da actividade

		Frecuencia	Porcentaxe	Porcentaxe válida	Porcentaxe acumulada
Válidas	Fomento e expansión	35	11,1	70,0	70,0
	Consideración maior	9	2,9	18,0	88,0
	Profesionalización	6	1,9	12,0	100,0
	Total	50	15,9	100,0	
Perdidos	Sistema	265	84,1		
Total		315	100,0		

Táboa 97

Fomento e expansión da actividade

		Frecuencia	Porcentaxe	Porcentaxe válida	Porcentaxe acumulada
Válidas	Consideración maior	12	3,8	54,5	54,5
	Profesionalización	10	3,2	45,5	100,0
	Total	22	7,0	100,0	
Perdidos	Sistema	293	93,0		
Total		315	100,0		

Táboa 98

5. TÁBOAS DE CONTINXENCIA

1. Táboa de continxencia número de habitantes. Conta con gabinete de comunicación?

			Conta con gabinete de comunicación?		Total
			Si	Non	Si
Número de habitantes	Sete grandes cidades	Reconto	7	0	7
		% de Número de habitantes	100,0%	,0%	100,0%
		Residuos corrixidos	5,9	-5,9	
	Concellos entre 20001 e 40000 habitantes	Reconto	11	3	14
		% de Número de habitantes	78,6%	21,4%	100,0%
		Residuos corrixidos	6,2	-6,2	
	Concellos entre 10001 e 20000 habitantes	Reconto	15	17	32
		% de Número de habitantes	46,9%	53,1%	100,0%
		Residuos corrixidos	4,7	-4,7	
	Concellos entre 5001 e 10000 habitantes	Reconto	14	40	54
		% de Número de habitantes	25,9%	74,1%	100,0%
		Residuos corrixidos	1,9	-1,9	
	Concellos entre 2001 e 5000 habitantes	Reconto	6	100	106
		% de Número de habitantes	5,7%	94,3%	100,0%
		Residuos corrixidos	-3,9	3,9	
Concellos de menos de 2000 habitantes	Reconto	0	94	94	
	% de Número de habitantes	,0%	100,0%	100,0%	
	Residuos corrixidos	-5,3	5,3		
Total	Reconto	53	254	307	
	% de Número de habitantes	17,3%	82,7%	100,0%	

Probos de Chi-cadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cadrado de Pearson	122,474(a)	5	,000
Razón de verosimilitudes	115,763	5	,000
Asociación lineal por lineal	113,335	1	,000
Nº de casos válidos	307		

Resumo do procesamento dos casos

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	Nº	Porcentaxe	Nº	Porcentaxe	Nº	Porcentaxe
Base económica do concello. Conta con gabinete de comunicación?	306	97,1%	9	2,9%	315	100,0%

2. Táboa de continxencia base económica do concello. Conta con gabinete de comunicación?

			Conta con gabinete de comunicación?		Total
			Si	Non	
Base económica do concello	Industria	Reconto	18	51	69
		% de Base económica do concello	26,1%	73,9%	100,0%
		Residuos corrixidos	2,2	-2,2	
	Agricultura	Reconto	10	137	147
		% de Base económica do concello	6,8%	93,2%	100,0%
		Residuos corrixidos	-4,7	4,7	
	Servizos	Reconto	22	39	61
		% de Base económica do concello	36,1%	63,9%	100,0%
		Residuos corrixidos	4,3	-4,3	
	Pesca	Reconto	2	14	16
		% de Base económica do concello	12,5%	87,5%	100,0%
		Residuos corrixidos	-,5	,5	
	Turismo	Reconto	1	1	2
		% de Base económica do concello	50,0%	50,0%	100,0%
		Residuos corrixidos	1,2	-1,2	
	Gandería	Reconto	0	11	11
		% de Base económica do concello	,0%	100,0%	100,0%
		Residuos corrixidos	-1,5	1,5	
Total	Reconto		53	253	306
	% de Base económica do concello		17,3%	82,7%	100,0%

Probos de Chi-cadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cadrado de Pearson	34,082(a)	5	,000
Razón de verosimilitudes	35,228	5	,000
Asociación lineal por lineal	,062	1	,803
Nº de casos válidos	306		

Resumo do procesamento dos casos

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	Nº	Porcentaxe	Nº	Porcentaxe	Nº	Porcentaxe
Grupo político que goberna. Conta con gabinete de comunicación?	307	97,5%	8	2,5%	315	100,0%

3. Táboa de continxencia grupo político que goberna. Conta con gabinete de comunicación?

			Conta con gabinete de comunicación?		
			Si	Non	Total
Grupo político que goberna	PSdeG-PSOE	Reconto	9	58	67
		% de Grupo político que goberna	13,4%	86,6%	100,0%
		Residuos corrixidos	-,9	,9	
	PPde G	Reconto	19	141	160
		% de Grupo político que goberna	11,9%	88,1%	100,0%
		Residuos corrixidos	-2,6	2,6	
	BNG	Reconto	4	12	16
		% de Grupo político que goberna	25,0%	75,0%	100,0%
		Residuos corrixidos	,8	-,8	
	Coalición	Reconto	19	33	52
		% de Grupo político que goberna	36,5%	63,5%	100,0%
		Residuos corrixidos	4,0	-4,0	
	Independente	Reconto	0	6	6
		% de Grupo político que goberna	,0%	100,0%	100,0%
		Residuos corrixidos	-1,1	1,1	
	Outro	Reconto	2	4	6
		% de Grupo político que goberna	33,3%	66,7%	100,0%
		Residuos corrixidos	1,1	-1,1	
Total	Reconto		53	254	307
	% de Grupo político que goberna		17,3%	82,7%	100,0%

Probos de Chi-cadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cadrado de Pearson	20,474(a)	5	,001
Razón de verosimilitudes	19,080	5	,002
Asociación lineal por lineal	10,259	1	,001
Nº de casos válidos	307		

Resumo do procesamento dos casos

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	Nº	Porcentaxe	Nº	Porcentaxe	Nº	Porcentaxe
Provincia do concello. Conta con gabinete de comunicación?	307	97,5%	8	2,5%	315	100,0%

4. Táboa de continxencia provincia do concello. Conta con gabinete de comunicación?

			Conta con gabinete de comunicación?		Total
			Si	Non	
Provincia do concello	A Coruña	Reconto	28	62	90
		% de Provincia do concello	31,1%	68,9%	100,0%
		Residuos corrixidos	4,1	-4,1	
	Lugo	Reconto	5	62	67
		% de Provincia do concello	7,5%	92,5%	100,0%
		Residuos corrixidos	-2,4	2,4	
	Ourense	Reconto	4	87	91
		% de Provincia do concello	4,4%	95,6%	100,0%
		Residuos corrixidos	-3,9	3,9	
	Pontevedra	Reconto	16	43	59
		% de Provincia do concello	27,1%	72,9%	100,0%
		Residuos corrixidos	2,2	-2,2	
Total	Reconto		53	254	307
	% de Provincia do concello		17,3%	82,7%	100,0%

Probos de Chi-cadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cadrado de Pearson	31,149(a)	3	,000
Razón de verosimilitudes	33,519	3	,000
Asociación lineal por lineal	2,961	1	,085
Nº de casos válidos	307		

Resumo do procesamento dos casos

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	Nº	Porcentaxe	Nº	Porcentaxe	Nº	Porcentaxe
Provincia do concello. Conta con gabinete de comunicación?	307	97,5%	8	2,5%	315	100,0%

5. Táboa de continxencia provincia do concello. Conta con gabinete de comunicación?

			Conta con gabinete de comunicación?		
			Si	Non	Total
Provincia do concello	A Coruña	Reconto	28	62	90
		% de Conta con gabinete de comunicación?	52,8%	24,4%	29,3%
		Residuos corrixidos	4,1	-4,1	
	Lugo	Reconto	5	62	67
		% de Conta con gabinete de comunicación?	9,4%	24,4%	21,8%
		Residuos corrixidos	-2,4	2,4	
	Ourense	Reconto	4	87	91
		% de Conta con gabinete de comunicación?	7,5%	34,3%	29,6%
		Residuos corrixidos	-3,9	3,9	
	Pontevedra	Reconto	16	43	59
		% de Conta con gabinete de comunicación?	30,2%	16,9%	19,2%
		Residuos corrixidos	2,2	-2,2	
Total			53	254	307
			100,0%	100,0%	100,0%

Probos de Chi-cadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cadrado de Pearson	31,149(a)	3	,000
Razón de verosimilitudes	33,519	3	,000
Asociación lineal por lineal	2,961	1	,085
Nº de casos válidos	307		

Resumo do procesamento dos casos

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	Nº	Porcentaxe	Nº	Porcentaxe	Nº	Porcentaxe
Rango de presuposto. Con cantos recursos humanos conta?	48	15,2%	267	84,8%	315	100,0%

6. Táboa de continxencia rango de presuposto. Con cantos recursos humanos conta?

			Con cantos recursos humanos conta?					Total
			1	2	3	4	6	
Rango de presuposto	Menos de 6.000 euros	Reconto	1	0	0	0	0	1
		% de Rango de presuposto	100,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
	Entre 6001 e 10.000 euros	Residuos corrixidos	,5	-,4	-,2	-,1	-,1	
		Reconto	4	0	1	0	0	5
		% de Rango de presuposto	80,0%	,0%	20,0%	,0%	,0%	100,0%
		Residuos corrixidos	,0	-,9	1,9	-,3	-,3	
	Entre 10.001 e 20.000 euros	Reconto	9	1	0	0	0	10
		% de Rango de presuposto	90,0%	10,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
		Residuos corrixidos	,9	-,3	-,7	-,5	-,5	
		Reconto	13	1	0	0	0	14
	Entre 20.001 e 30.000 euros	% de Rango de presuposto	92,9%	7,1%	,0%	,0%	,0%	100,0%
		Residuos corrixidos	1,5	-,7	-,9	-,6	-,6	
	Entre 30.001 e 40.000 euros	Reconto	4	0	0	0	0	4
		% de Rango de presuposto	100,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
		Residuos corrixidos	1,1	-,8	-,4	-,3	-,3	
		Reconto	2	2	0	0	0	4
	Entre 40.001 e 60.000 euros	% de Rango de presuposto	50,0%	50,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
		Residuos corrixidos	-1,5	2,4	-,4	-,3	-,3	
	Entre 60.001 e 100.000 euros	Reconto	1	2	0	1	0	4
		% de Rango de presuposto	25,0%	50,0%	,0%	25,0%	,0%	100,0%
		Residuos corrixidos	-2,8	2,4	-,4	3,4	-,3	
		Reconto	4	0	1	0	0	5
	Entre 100.001 e 200.000 euros	% de Rango de presuposto	80,0%	,0%	20,0%	,0%	,0%	100,0%
		Residuos corrixidos	,0	-,9	1,9	-,3	-,3	
	Máis de 200.001 euros	Reconto	0	0	0	0	1	1
		% de Rango de presuposto	,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%	100,0%
		Residuos corrixidos	-2,0	-,4	-,2	-,1	6,9	
		Reconto	38	6	2	1	1	48
Total		% de Rango de presuposto	79,2%	12,5%	4,2%	2,1%	2,1%	100,0%

Probos de Chi-cadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cadrado de Pearson	80,430(a)	32	,000
Razón de verosimilitudes	33,327	32	,403
Asociación lineal por lineal	8,504	1	,004
Nº de casos válidos	48		

Resumo do procesamento dos casos

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	Nº	Porcentaxe	Nº	Porcentaxe	Nº	Porcentaxe
Cal é a configuración laboral do posto do/a responsable? Rango de presuposto	48	15,2%	267	84,8%	315	100,0%

7. Táboa de continxencia. Cal é a configuración laboral do posto do/a responsable? Rango de presuposto

			Rango de presuposto								Total	
			Menos de 6.000 euros	Entre 6001 e 10.000 euros	Entre 10.001 e 20.000 euros	Entre 20.001 e 30.000 euros	Entre 30.001 e 40.000 euros	Entre 40.001 e 60.000 euros	Entre 60.001 e 100.000 euros	Entre 100.001 e 200.000 euros	Máis de 200.001 euros	Menos de 6.000 euros
Cal é a configuración laboral do posto do/a responsable?	Ten concretada unha praza de persoal laboral na RPT do concello	Reconto	0	1	4	4	1	0	1	5	0	16
		% de Rango de presuposto	,0%	20,0%	40,0%	28,6%	25,0%	,0%	25,0%	100,0%	,0%	33,3%
		Residuos corrixidos	-,7	-,7	,5	-,4	-,4	-1,5	-,4	3,3	-,7	
	Posto eventual de confianza	Reconto	0	1	3	8	3	4	3	0	1	23
		% de Rango de presuposto	,0%	20,0%	30,0%	57,1%	75,0%	100,0%	75,0%	,0%	100,0%	47,9%
		Residuos corrixidos	-1,0	-1,3	-1,3	,8	1,1	2,2	1,1	-2,3	1,1	
	É unha persoa contratada externa	Reconto	1	3	3	2	0	0	0	0	0	9
		% de Rango de presuposto	100,0 %	60,0%	30,0%	14,3%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	18,8%
		Residuos corrixidos	2,1	2,5	1,0	-,5	-1,0	-1,0	-1,0	-1,1	-,5	
		Reconto	1	5	10	14	4	4	4	5	1	48
Total		% de Rango de presuposto	100,0 %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Probos de Chi-cadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cadrado de Pearson	30,248(a)	16	,017
Razón de verosimilitudes	32,092	16	,010
Asociación lineal por lineal	7,241	1	,007
Nº de casos válidos	48		

Resumo do procesamento dos casos

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	Nº	Porcentaxe	Nº	Porcentaxe	Nº	Porcentaxe
Que categoría ou nivel laboral ocupa o/a responsable? Rango de presuposto	43	13,7%	272	86,3%	315	100,0%

8. Táboa de continxencia. Que categoría ou nivel laboral ocupa o/a responsable? Rango de presuposto

			Rango de presuposto							Total	
			Entre 6001 e 10.000 euros	Entre 10.001 e 20.000 euros	Entre 20.001 e 30.000 euros	Entre 30.001 e 40.000 euros	Entre 40.001 e 60.000 euros	Entre 60.001 e 100.000 euros	Entre 100.001 e 200.000 euros	Máis de 200.001 euros	Entre 6001 e 10.000 euros
Que categoría ou nivel laboral ocupa o/a responsable?	Técnico superior	Reconto	1	2	6	0	2	2	4	1	18
		% de Rango de presuposto	33,3%	22,2%	46,2%	,0%	50,0%	50,0%	80,0%	100,0%	41,9%
	Técnico xestión grupo B	Residuos corrixidos	-,3	-1,3	,4	-1,8	,3	,3	1,8	1,2	
		Reconto	1	3	1	2	0	1	0	0	8
	Administrativo/a	% de Rango de presuposto	33,3%	33,3%	7,7%	50,0%	,0%	25,0%	,0%	,0%	18,6%
		Residuos corrixidos	,7	1,3	-1,2	1,7	-1,0	,3	-1,1	-,5	
	Auxiliar	Reconto	1	4	3	1	2	1	1	0	13
		% de Rango de presuposto	33,3%	44,4%	23,1%	25,0%	50,0%	25,0%	20,0%	,0%	30,2%
		Residuos corrixidos	,1	1,0	-,7	-,2	,9	-,2	-,5	-,7	
		Reconto	0	0	3	1	0	0	0	0	4
Total	% de Rango de presuposto	,0%	,0%	23,1%	25,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	9,3%	
	Residuos corrixidos	-,6	-1,1	2,0	1,1	-,7	-,7	-,8	-,3		
	Reconto	3	9	13	4	4	4	5	1	43	
		% de Rango de presuposto	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Probas de Chi-cadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cadrado de Pearson	19,609(a)	21	,546
Razón de verosimilitudes	23,484	21	,319
Asociación lineal por lineal	2,643	1	,104
Nº de casos válidos	43		

Resumo do procesamento dos casos

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	Nº	Porcentaxe	Nº	Porcentaxe	Nº	Porcentaxe
Que categoría ou nivel laboral ocupa o/a responsable? Cal é a configuración laboral do posto do/a responsable?	48	15,2%	267	84,8%	315	100,0%

9. Táboa de continxencia. Que categoría ou nivel laboral ocupa o/a responsable? Cal é a configuración laboral do posto do/a responsable?

			Cal é a configuración laboral do posto do/a responsable?			Total
			Ten concretada unha praza de persoal laboral na RPT do concello	Posto eventual de confianza	É unha persoa contratada externa	
Que categoría ou nivel laboral ocupa o/a responsable?	Técnico superior	Reconto	10	10	0	20
		% de Cal é a configuración laboral do posto do/a responsable?	58,8%	38,5%	,0%	41,7%
	Técnico xestión grupo B	Residuos corrixidos	1,8	-,5	-2,0	
		Reconto	1	6	4	11
		% de Cal é a configuración laboral do posto do/a responsable?	5,9%	23,1%	80,0%	22,9%
	Administrativo/a	Residuos corrixidos	-2,1	,0	3,2	
		Reconto	5	7	1	13
		% de Cal é a configuración laboral do posto do/a responsable?	29,4%	26,9%	20,0%	27,1%
	Auxiliar	Residuos corrixidos	,3	,0	-,4	
		Reconto	1	3	0	4
% de Cal é a configuración laboral do posto do/a responsable?		5,9%	11,5%	,0%	8,3%	
Total	Residuos corrixidos	-,5	,9	-,7		
	Reconto	17	26	5	48	
	% de Cal é a configuración laboral do posto do/a responsable?	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Probos de Chi-cadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cadrado de Pearson	13,597(a)	6	,034
Razón de verosimilitudes	14,052	6	,029
Asociación lineal por lineal	,912	1	,340
Nº de casos válidos	48		

Resumo do procesamento dos casos

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	Nº	Porcentaxe	Nº	Porcentaxe	Nº	Porcentaxe
Que categoría ou nivel laboral ocupa o/a responsable? Como se denomina o posto?	48	15,2%	267	84,8%	315	100,0%

10. Táboa de continxencia. Que categoría ou nivel laboral ocupa o/a responsable? Como se denomina o posto?

			Como se denomina o posto?				Total
			Director/a de comunicación	Xefe/a de prensa	Responsable de relacións externas	Outras	
Que categoría ou nivel laboral ocupa o/a responsable?	Técnico superior	Reconto	4	10	0	6	20
		% de Como se denomina o posto?	80,0%	50,0%	,0%	28,6%	41,7%
		Residuos corrixidos	1,8	1,0	-1,2	-1,6	
	Técnico xestión grupo B	Reconto	0	4	0	7	11
		% de Como se denomina o posto?	,0%	20,0%	,0%	33,3%	22,9%
		Residuos corrixidos	-1,3	-,4	-,8	1,5	
	Administrativo/a	Reconto	1	5	2	5	13
		% de Como se denomina o posto?	20,0%	25,0%	100,0%	23,8%	27,1%
		Residuos corrixidos	-,4	-,3	2,4	-,5	
	Auxiliar	Reconto	0	1	0	3	4
		% de Como se denomina o posto?	,0%	5,0%	,0%	14,3%	8,3%
		Residuos corrixidos	-,7	-,7	-,4	1,3	
Total	Reconto	5	20	2	21	48	
	% de Como se denomina o posto?	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Probos de Chi-cadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cadrado de Pearson	12,344(a)	9	,195
Razón de verosimilitudes	13,236	9	,152
Asociación lineal por lineal	3,257	1	,071
Nº de casos válidos	48		

Resumo do procesamento dos casos

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	Nº	Porcentaxe	Nº	Porcentaxe	Nº	Porcentaxe
Como se denomina o posto? Que categoría ou nivel laboral ocupa o/a responsable?	48	15,2%	267	84,8%	315	100,0%

11. Táboa de continxencia. Como se denomina o posto? Que categoría ou nivel laboral ocupa o/a responsable?

			Que categoría ou nivel laboral ocupa o/a responsable?				Total
			Técnico superior	Técnico xestión grupo B	Administrativo/a	Auxiliar	Técnico superior
Como se denomina o posto?	Director/a de comunicación	Reconto	4	0	1	0	5
		% de Como se denomina o posto?	80,0%	,0%	20,0%	,0%	100,0%
		Residuos corrixidos	1,8	-1,3	-,4	-,7	
	Xefe/a de prensa	Reconto	10	4	5	1	20
		% de Como se denomina o posto?	50,0%	20,0%	25,0%	5,0%	100,0%
		Residuos corrixidos	1,0	-,4	-,3	-,7	
	Responsable de relacións externas	Reconto	0	0	2	0	2
		% de Como se denomina o posto?	,0%	,0%	100,0%	,0%	100,0%
		Residuos corrixidos	-1,2	-,8	2,4	-,4	
	Outras	Reconto	6	7	5	3	21
		% de Como se denomina o posto?	28,6%	33,3%	23,8%	14,3%	100,0%
		Residuos corrixidos	-1,6	1,5	-,5	1,3	
Total	Reconto		20	11	13	4	48
	% de Como se denomina o posto?		41,7%	22,9%	27,1%	8,3%	100,0%

Probos de Chi-cadrado

	Valor	gl	Sig. asíntota (bilateral)
Chi-cadrado de Pearson	12,344(a)	9	,195
Razón de verosimilitudes	13,236	9	,152
Asociación lineal por lineal	3,257	1	,071
Nº de casos válidos	48		

Resumo do procesamento dos casos

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	Nº	Porcentaxe	Nº	Porcentaxe	Nº	Porcentaxe
Cal é a configuración laboral do posto do/a responsable? Sexo da persoa responsable do gabinete	53	16,8%	262	83,2%	315	100,0%

12. Táboa de continxencia. Cal é a configuración laboral do posto do/a responsable? Sexo da persoa responsable do gabinete

			Sexo da persoa responsable do gabinete		Total
			Muller	Home	
Cal é a configuración laboral do posto do/a responsable?	Ten concretada unha praza de persoal laboral na RPT do concello	Reconto	11	6	17
		% de Cal é a configuración laboral do posto do/a responsable?	64,7%	35,3%	100,0%
		Residuos corrixidos	1,8	-1,8	
	Posto eventual de confianza	Reconto	10	16	26
		% de Cal é a configuración laboral do posto do/a responsable?	38,5%	61,5%	100,0%
		Residuos corrixidos	-1,2	1,2	
	É unha persoa contratada externa	Reconto	4	6	10
		% de Cal é a configuración laboral do posto do/a responsable?	40,0%	60,0%	100,0%
		Residuos corrixidos	-1,2	1,2	
	Total	Reconto	25	28	53
		% de Cal é a configuración laboral do posto do/a responsable?	47,2%	52,8%	100,0%
		Residuos corrixidos	-1,2	1,2	

Probos de Chi-cadrado

	Valor	gl	Sig. asíntótica (bilateral)
Chi-cadrado de Pearson	3,095(a)	2	,213
Razón de verosimilitudes	3,123	2	,210
Asociación lineal por lineal	2,065	1	,151
Nº de casos válidos	53		

Resumo do procesamento dos casos

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	Nº	Porcentaxe	Nº	Porcentaxe	Nº	Porcentaxe
Cal é a configuración laboral do posto do/a responsable? Sexo da persoa responsable do gabinete	53	16,8%	262	83,2%	315	100,0%

13. Táboa de continxencia. Cal é a configuración laboral do posto do/a responsable? Sexo da persoa responsable do gabinete

			Sexo da persoa responsable do gabinete		Total
			Muller	Home	
Cal é a configuración laboral do posto do/a responsable?	Ten concretada unha praza de persoal laboral na RPT do concello	Reconto	11	6	17
		% de Sexo da persoa responsable do gabinete	44,0%	21,4%	32,1%
		Residuos corrixidos	1,8	-1,8	
	Posto eventual de confianza	Reconto	10	16	26
		% de Sexo da persoa responsable do gabinete	40,0%	57,1%	49,1%
		Residuos corrixidos	-1,2	1,2	
	É unha persoa contratada externa	Reconto	4	6	10
		% de Sexo da persoa responsable do gabinete	16,0%	21,4%	18,9%
		Residuos corrixidos	-,5	,5	
Total	Reconto	25	28	53	
	% de Sexo da persoa responsable do gabinete	100,0%	100,0%	100,0%	

Probos de Chi-cadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cadrado de Pearson	3,095(a)	2	,213
Razón de verosimilitudes	3,123	2	,210
Asociación lineal por lineal	2,065	1	,151
Nº de casos válidos	53		

Resumo do procesamento dos casos

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	Nº	Porcentaxe	Nº	Porcentaxe	Nº	Porcentaxe
Como se denomina o posto? Titulación da persoa responsable do gabinete	53	16,8%	262	83,2%	315	100,0%

14. Táboa de continxencia. Como se denomina o posto? Titulación da persoa responsable do gabinete

			Titulación da persoa responsable do gabinete					Total
			Licenciatura en xornalismo	Licenciatura noutra especialidade de comunicación	Outra licenciatura	Diplomatura	Outros estudos	
Como se denomina o posto?	Director/a de comunicación	Reconto	3	0	2	0	0	5
		% de Como se denomina o posto?	60,0%	,0%	40,0%	,0%	,0%	100,0%
		Residuos corrixidos	,1	-,3	,7	-,8	-,3	
	Xefe/a de prensa	Reconto	14	1	5	1	1	22
		% de Como se denomina o posto?	63,6%	4,5%	22,7%	4,5%	4,5%	100,0%
		Residuos corrixidos	,6	1,2	-,5	-1,3	1,2	
	Responsable de relacións externas	Reconto	0	0	2	0	0	2
		% de Como se denomina o posto?	,0%	,0%	100,0%	,0%	,0%	100,0%
		Residuos corrixidos	-1,7	-,2	2,4	-,5	-,2	
	Outras	Reconto	14	0	5	5	0	24
		% de Como se denomina o posto?	58,3%	,0%	20,8%	20,8%	,0%	100,0%
		Residuos corrixidos	,0	-,9	-,8	2,0	-,9	
Total	Reconto	31	1	14	6	1	53	
	% de Como se denomina o posto?	58,5%	1,9%	26,4%	11,3%	1,9%	100,0%	

Probos de Chi-cadrado

	Valor	gl	Sig. asíntotica (bilateral)
Chi-cadrado de Pearson	12,538(a)	12	,403
Razón de verosimilitudes	13,337	12	,345
Asociación lineal por lineal	,462	1	,497
Nº de casos válidos	53		

Resumo do procesamento dos casos

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	Nº	Porcentaxe	Nº	Porcentaxe	Nº	Porcentaxe
Rango de salario bruto anual do/a responsable. Cal é a configuración laboral do posto do/a responsable?	50	15,9%	265	84,1%	315	100,0%

15. Táboa de continxencia rango de salario bruto anual do/a responsable. Cal é a configuración laboral do posto do/a responsable?

			Cal é a configuración laboral do posto do/a responsable?			
			Ten concretada unha praza de persoal laboral na RPT do concello	Posto eventual de confianza	É unha persoa contratada externa	Total
Rango de salario bruto anual do/a responsable	Menor ou igual a 8.000 euros	Reconto % de Rango de Salario bruto anual do/a responsable	0 ,0%	0 ,0%	2 100,0%	2 100,0%
	Entre 8001 e 10.000 euros	Residuos corrixidos	-1,0	-1,4	2,9	
		Reconto	0	0	3	3
	Entre 10.001 e 14.000 euros	% de Rango de Salario bruto anual do/a responsable	,0%	,0%	100,0%	100,0%
		Residuos corrixidos	-1,2	-1,7	3,6	
	Entre 14.001 e 18.000 euros	Reconto	2	2	1	5
		% de Rango de Salario bruto anual do/a responsable	40,0%	40,0%	20,0%	100,0%
	Entre 18.001 e 22.000 euros	Residuos corrixidos	,4	-,4	,0	
		Reconto	3	3	2	8
	Entre 22.001 e 26.000 euros	% de Rango de salario bruto anual do/a responsable	37,5%	37,5%	25,0%	100,0%
		Residuos corrixidos	,4	-,6	,4	
	Entre 26.001 e 30.000 euros	Reconto	2	8	0	10
		% de Rango de salario bruto anual do/a responsable	20,0%	80,0%	,0%	100,0%
Total	Entre 30.001 e 34.000 euros	Residuos corrixidos	-,9	2,3	-1,8	
		Reconto	0	5	0	5
	Entre 34.001 e 38.000 euros	% de Rango de salario bruto anual do/a responsable	,0%	100,0%	,0%	100,0%
		Residuos corrixidos	-1,6	2,5	-1,2	
	Entre 38.001 e 42.000 euros	Reconto	4	3	0	7
		% de Rango de salario bruto anual do/a responsable	57,1%	42,9%	,0%	100,0%
	Entre 42.001 e 46.000 euros	Residuos corrixidos	1,5	-,3	-1,4	
		Reconto	2	1	1	4
	Entre 46.001 e 50.000 euros	% de Rango de salario bruto anual do/a responsable	50,0%	25,0%	25,0%	100,0%
		Residuos corrixidos	,8	-1,0	,3	
	Entre 50.001 e 54.000 euros	Reconto	2	2	0	4
		% de Rango de salario bruto anual do/a responsable	50,0%	50,0%	,0%	100,0%
	Máis de 54.000	Residuos corrixidos	,8	,1	-1,0	
		Reconto	1	0	1	2
		% de Rango de salario bruto anual do/a responsable	50,0%	,0%	50,0%	100,0%
		Residuos corrixidos	,6	-1,4	1,1	
		Reconto	16	24	10	50
		% de Rango de salario bruto anual do/a responsable	32,0%	48,0%	20,0%	100,0%

Probas de Chi-cadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cadrado de Pearson	37,514(a)	18	,004
Razón de verosimilitudes	39,813	18	,002
Asociación lineal por lineal	6,863	1	,009
Nº de casos válidos	50		

Resumo do procesamento dos casos

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	Nº	Porcentaxe	Nº	Porcentaxe	Nº	Porcentaxe
Hai plan de comunicación? Titulación da persoa responsable do gabinete	53	16,8%	262	83,2%	315	100,0%

16. Táboa de continxencia. Hai plan de comunicación? Titulación da persoa responsable do gabinete

			Titulación da persoa responsable do gabinete					Total
			Licenciatura en xornalismo	Licenciatura noutra especialidade de comunicación	Outra licenciatura	Diplomatura	Outros estudos	
Hai plan de comunicación?	Si, por escrito	Reconto	1	0	0	1	0	2
		% de Hai plan de comunicación?	50,0%	,0%	,0%	50,0%	,0%	100,0%
		Residuos corrixidos	-,2	-,2	-,9	1,8	-,2	
	Si, pero non por escrito	Reconto	13	1	4	3	0	21
		% de Hai plan de comunicación?	61,9%	4,8%	19,0%	14,3%	,0%	100,0%
		Residuos corrixidos	,4	1,2	-1,0	,6	-,8	
	Aínda non, pero estase estudando	Reconto	6	0	7	1	0	14
		% de Hai plan de comunicación?	42,9%	,0%	50,0%	7,1%	,0%	100,0%
		Residuos corrixidos	-1,4	-,6	2,3	-,6	-,6	
	Non	Reconto	11	0	3	1	1	16
		% de Hai plan de comunicación?	68,8%	,0%	18,8%	6,3%	6,3%	100,0%
		Residuos corrixidos	1,0	-,7	-,8	-,8	1,5	
Total	Reconto	31	1	14	6	1	53	
	% de Hai plan de comunicación?	58,5%	1,9%	26,4%	11,3%	1,9%	100,0%	

Probos de Chi-cadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cadrado de Pearson	12,425(a)	12	,412
Razón de verosimilitudes	11,750	12	,466
Asociación lineal por lineal	,084	1	,772
Nº de casos válidos	53		

Resumo do procesamento dos casos

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	Nº	Porcentaxe	Nº	Porcentaxe	Nº	Porcentaxe
Cal é a configuración laboral do posto do/a responsable? Información política sobre o/a alcalde/esa	53	16,8%	262	83,2%	315	100,0%

17. Táboa de continxencia. Cal é a configuración laboral do posto do/a responsable? Información política sobre o/a alcalde/esa

			Información política sobre o/a alcalde/esa		Total
			Si	Non	
Cal é a configuración laboral do posto do/a responsable?	Ten concretada unha praza de persoal laboral na RPT do concello	Reconto	9	8	17
		% de Información política sobre o/a alcalde/esa	26,5%	42,1%	32,1%
		Residuos corrixidos	-1,2	1,2	
	Posto eventual de confianza	Reconto	19	7	26
		% de Información política sobre o/a alcalde/esa	55,9%	36,8%	49,1%
		Residuos corrixidos	1,3	-1,3	
	E unha persoa contratada externa	Reconto	6	4	10
		% de Información política sobre o/a alcalde/esa	17,6%	21,1%	18,9%
		Residuos corrixidos	-,3	,3	
Total	Reconto	34	19	53	
	% de Información política sobre o/a alcalde/esa	100,0%	100,0%	100,0%	

Probos de Chi-cadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cadrado de Pearson	1,905(a)	2	,386
Razón de verosimilitudes	1,912	2	,384
Asociación lineal por lineal	,364	1	,547
Nº de casos válidos	53		

Resumo do procesamento dos casos

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	Nº	Porcentaxe	Nº	Porcentaxe	Nº	Porcentaxe
Cal é a configuración laboral do posto do/a responsable? Información sobre grupos da oposición	53	16,8%	262	83,2%	315	100,0%

18. Táboa de continxencia. Cal é a configuración laboral do posto do/a responsable? Información sobre grupos da oposición

			Información sobre grupos da oposición		Total
			Si	Non	
Cal é a configuración laboral do posto do/a responsable?	Ten concretada unha praza de persoal laboral na RPT do concello	Reconto	3	14	17
		% de Información sobre grupos da oposición	60,0%	29,2%	32,1%
		Residuos corrixidos	1,4	-1,4	
	Posto eventual de confianza	Reconto	1	25	26
		% de Información sobre grupos da oposición	20,0%	52,1%	49,1%
		Residuos corrixidos	-1,4	1,4	
	É unha persoa contratada externa	Reconto	1	9	10
		% de Información sobre grupos da oposición	20,0%	18,8%	18,9%
		Residuos corrixidos	,1	-,1	
Total	Reconto	5	48	53	
	% de Información sobre grupos da oposición	100,0%	100,0%	100,0%	

Probos de Chi-cadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cadrado de Pearson	2,296(a)	2	,317
Razón de verosimilitudes	2,298	2	,317
Asociación lineal por lineal	,790	1	,374
Nº de casos válidos	53		

Resumo do procesamento dos casos

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	Nº	Porcentaxe	Nº	Porcentaxe	Nº	Porcentaxe
Cal é a configuración laboral do posto do/a responsable? Información institucional e administrativa	53	16,8%	262	83,2%	315	100,0%

19. Táboa de continxencia. Cal é a configuración laboral do posto do/a responsable? Información institucional e administrativa

			Información institucional e administrativa		Total
			Si	Non	
Cal é a configuración laboral do posto do/a responsable?	Ten concretada unha praza de persoal laboral na RPT do concello	Reconto	15	2	17
		% de Información institucional e administrativa	31,9%	33,3%	32,1%
		Residuos corrixidos	-,1	,1	
	Posto eventual de confianza	Reconto	25	1	26
		% de Información institucional e administrativa	53,2%	16,7%	49,1%
		Residuos corrixidos	1,7	-1,7	
	É unha persoa contratada externa	Reconto	7	3	10
		% de Información institucional e administrativa	14,9%	50,0%	18,9%
		Residuos corrixidos	-2,1	2,1	
		Total	47	6	53
		100,0%	100,0%	100,0%	

Probos de Chi-cadrado

	Valor	gl	Sig. asíntótica (bilateral)
Chi-cadrado de Pearson	4,926(a)	2	,085
Razón de verosimilitudes	4,426	2	,109
Asociación lineal por lineal	1,204	1	,272
Nº de casos válidos	53		