

Universidad CEU Cardenal Herrera

Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad



Modelo de Relaciones Públicas
Estratégicas: el papel social mediante la
construcción de una agenda
organizacional

TESIS DOCTORAL

Presentada por:

Susana Maria de Carvalho Carreira Fernandes de Spínola

Dirigida por:

Profesora Doctora D.^a Maria José González Solaz
Profesora Doctora D.^a Ana Isabel Inácio Gomes da Silva

VALENCIA
2017

*Dedicada a
Américo da Silva Ramalho*

*Recomeça....
Se puderes
Sem angústia
E sem pressa.
E os passos que deres,
Nesse caminho duro
Do futuro
Dá-os em liberdade.
Enquanto não alcances
Não descanses.
De nenhum fruto queiras só
metade.
E, nunca saciado,
Vai colhendo ilusões sucessivas
no pomar.
Sempre a sonhar e vendo
O logro da aventura.
És Homem, não te esqueças!
Só é tua a loucura
Onde, com lucidez, te
reconheças...*

Miguel Torga

AGRADECIMIENTOS

Empiezo por dedicar mi tesis a un gran profesor, un gran profesional y, por encima de todo, un gran Hombre: Américo Ramalho. Mi profesor, que, sin saber la inspiración que iba a desencadenar, nos dijo en una clase que las relaciones públicas tienen un papel social, político y económico. Años más tarde, repetí esa misma frase a mis alumnos que quisieron saber más acerca de ese papel de las rp's. Se estaban así plantando, sin que yo lo supiera, las raíces de esta tesis. Por esta razón, mi primer agradecimiento es para él y para mis alumnos.

En la segunda página escogí un poema de Miguel Torga que en un determinado momento dice así: *E os passos que deres, / Nesse caminho duro / Do futuro / Dá-os em liberdade. / Enquanto não alcances / Não descanses.* Porque siempre me permitieron ser libre en el camino de futuro que fue escribir esta tesis, porque no me dejaron descansar, porque me hicieron alcanzar y porque hicieron el camino menos duro, mi agradecimiento a mis directoras: Maria José y Ana Isabel.

Y cuando, ya hacia el final, de repente todo parece perderse y no ser posible, aparece, otra vez y siempre, Henrique Paulo Fernandes. Podría decir de él que es un hombre de negocios, un emprendedor, un humanista y algunos adjetivos más, verdaderos y buenos, pero ... lo cierto es que es un gran amigo. Para él, un gran abrazo de agradecimiento. Gracias a sus contactos y con la complicidad de Corrêa Figueira y de Susana fue posible hacer el *focus group* con empresarios de primera línea, a quien agradezco su disponibilidad y su participación interesada: António Corrêa Figueira, Gonçalo Leónidas, José Bonifácio Lopes, José Félix Morgado y Rui Raposo.

A los profesionales que pusieron a nuestra disposición su tiempo y reflexión: Álvaro Esteves, Celma Padamo, José Murta Rosa, José Rui Reis, José Viegas Soares, Maria Domingas Carvalhosa, Paulo Neves y Renato Póvoas – Muchas gracias.

Gracias también a la traductora, Eva Rubio, por la dedicación con la que he hecho la traducción de esta tesis en un tiempo récord.

A los amigos, algunos de los cuales también son familia, que siempre me han acompañado y que con infinita paciencia, durante años, me han oído hablar sobre la tesis: Muchas gracias por estar ahí y no dejar de estar.

Y finalmente.... ¿Qué decir de Néo, Madalena, Pedro o Miguel? Vosotros sois mis raíces, la roca, el árbol, la tierra y el Sol de mi vida. Sin vosotros todo sería más duro porque más triste.

Sin Madalena y sin João Maria, mis queridos hijos, como os digo siempre: ¡Mi vida! Sin vosotros nada sería posible porque vosotros transportáis mi alma y mi corazón.

Modelo de Relaciones Públicas Estratégicas: el papel social mediante la construcción de una agenda organizacional

Autora: Susana Maria de Carvalho Carreira Fernandes de Spínola

Directoras: Maria José González Solaz y Ana Isabel Inácio Gomes da Silva

Universidade CEU Cardenal Herrera

Facultad de Humanidades y Ciencias de la Comunicación

Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad

Programa de Doctorado “Comunicación”

Alfara del Patriarca, Enero 2017

ÍNDICE

Agradecimientos	IV
Índice	7
Índice de Figuras y Tablas	10
Introducción	13
EL Campo de estudio. EL Objeto de estudio. Los objetivos. La problemática.	22
Introducción a las cuestiones de investigación, hipótesis y estrategia metodológica	33
Cuestiones de investigación e hipótesis	33
Estrategia metodológica	36
Síntesis de la Estructura de la Tesis	37
Capítulo I – ¿De qué hablamos cuando enunciamos “Relaciones Públicas”?	41
1.1. Introducción al Capítulo I	41
1.2 Paradigma dominante en las Relaciones públicas	44
1.3 Enfoques alternativos al paradigma dominante	51
1.4 La enseñanza de las Relaciones Públicas	55
1.5. Nota conclusiva al capítulo I	70
Capítulo II – Para la definición de un Modelo de Relaciones Públicas Estratégicas	74
2.1 Introducción al Capítulo II	74
2.2 De la estrategia: un concepto orientador	78
2.2.1 Orígenes del pensamiento estratégico	81
2.2.2 Escuelas del pensamiento estratégico	85
2.3 De la Estrategia a las Relaciones Públicas Estratégicas	90
2.3.1 La idea del “yo”: identidad organizacional	90
2.3.1.1 Identidad organizacional e Identidad Corporativa	93
2.3.1.2 Enfoque de Jean-Nöel Kapferer al Estudio de la Identidad Organizacional	105
2.3.2 La idea del otro: las relaciones como consecuencia y comportamiento	110
	7

2.3.2.1 Público Organizacional	112
2.3.2.2 Imagen Organizacional	115
2.3.3 Los valores dominantes para la acción organizacional: una ética práctica	120
2.4. Síntesis del Modelo de Relaciones Públicas Estratégicas	126
2.4.1. La afirmación de las relaciones públicas como estrategia	127
2.4.2 Las relaciones públicas táctico-operacionales	133
La relación con la comunicación social o asesoría de prensa	134
La comunicación Interna	139
Las relaciones con la comunidad	144
Las relaciones públicas Especializadas: el lobby	146
2.5 Notas conclusivas al Capítulo II	158
Capítulo III – Verificación de la Identificación Conceptual con el Modelo: qué piensan los Empresarios y los profesionales de RP en Portugal	162
3.1 Introducción al Capítulo III	162
3.2 Las Especificidades de los Paradigmas y Metodologías en Relaciones Públicas	166
3.3 Opciones metodológicas del estudio	170
3.3.1. Cuestiones de Investigación e Hipótesis	172
3.3.2 Entrevistas exploratorias	177
3.3.2.1. Universo del estudio	178
3.3.2.2 Muestreo	179
3.3.2.3 Guión de la entrevista	184
3.3.3 Focus group	188
3.3.3.1 Caracterización de los focus groups: planeamiento y selección de participantes	193
3.3.3.2 Guión de focus groups	196
3.3.3.3 Análisis e Interpretación: Categorías de análisis	205
3.4 Resultados: Las lecturas del modelo estratégico	212
3.4.1 Análisis e interpretación: Consideraciones sobre resultados de las entrevistas	212
3.4.2 Análisis e interpretación: Consideraciones sobre resultados de los focus group	223
3.4.2.1 Perspectiva de los empresarios en cuanto al Modelo	225
3.4.2.2 Perspectiva de los profesionales en cuanto al Modelo	241
3.4.2.3 Comparación de resultados de los focus group de empresarios y profesionales.	257
3.4.3. Comparación de resultados de los focus group y entrevistas	271
	8

3.5 Notas conclusivas al Capítulo III	276
Conclusiones Finales	280
Bibliografía	292
ANEXO 1 - Guión de la entrevista	306
ANEXO 2 - Currículum Vitae de los participantes en los <i>focus groups</i> - Empresarios	313
ANEXO 3 - Currículum Vitae de los participantes en los <i>focus groups</i> - Profesionales	333
ANEXO 4 - Guión y Documentación entregada en los <i>Focus Groups</i>	374
ANEXO 5 - Breves características de las organizaciones - Entrevistas	389

ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

Figura 1 - Modelo de relaciones públicas estratégicas: sus vertientes y áreas de trabajo...	23
Figura 2 - Síntesis de los autores utilizados: RP, Identidad, Público y Valores	24
Figura 3 - Influencias para el concepto de estrategia y las principales aportaciones	25
Figura 4 - RP estratégicas: una función social. RP táctico-operacionales: una función ejecutiva.....	28
Figura 5 - Timeline de la construcción del modelo.....	32
Figura 6 - % Áreas de Contenido (CPRE, 206) en los programas de Licenciatura.....	62
Figura 7 - % Áreas de Contenido (CPRE, 206) y % ECTS en los programas de Licenciatura	63
Figura 8 - % Áreas de Contenido (CPRE, 2012) en los programas de Maestría	65
Figura 9 - ECTS % por cada CPRE área de contenido	66
Figura 10 - Factores culturales que influyen en la enseñanza en relaciones públicas, por continente.....	67
Figura 11 - Obstáculos al éxito de los cursos de relaciones públicas	68
Figura 12 - Escuelas que influyen en el concepto de estrategia y sus palabras clave	88
Figura 13 - Taxonomía de la Identidad Corporativa de Melewar (2003).....	98
Figura 14 - Componentes de la Identidad.....	107
Figura 15 - Las vertientes de las relaciones públicas estratégicas y sus implicaciones	128
Figura 16 - Matriz de identificación de las áreas de relaciones públicas estratégicas y su fundamentación como las escuelas y aportaciones al concepto de estrategia.....	130
Figura 17 - El Modelo de Relaciones Públicas Estratégicas Estrategia Áreas de trabajo	132
Figura 18 - Elementos de éxito en un programa de participación de la comunidad	146
Figura 19 - Paradigma positivista versus paradigma naturalista.....	167
Figura 20 - Fuentes primarias: la entrevista y focus group.....	170
Figura 21 - Fuentes secundarias.....	171
Figura 22 - Criterios para conducir focus group por Merton et al.....	190
Figura 23 - Cronograma de Focus Group.....	194
Figura 24 - Identificación del concepto de Estrategia: visión de los empresarios y de los profesionales	197
Figura 25 - Síntesis de Estrategia y Táctica - Guión de focus group.....	198
Figura 26 - Parrilla de Clasificación Estratégica vs Táctico-operacional - Focus Group de empresarios	199
Figura 27 - Parrilla de Clasificación responsabilidad de las RP vs responsabilidad de la administración - Focus Group de empresarios.....	200
Figura 28 - Parrilla de Clasificación Estratégica vs Táctico-operacional - Focus Group de profesionales	203
Tabla A - Categorías de Análisis: De los conceptos de estrategia y táctica-operacional....	207
Tabla B - Categorías de Análisis: Áreas estratégicas	209
Tabla C - Categorías de Análisis: Áreas táctico-operacionales.....	209
Tabla A1 - Categorías de Análisis: De los conceptos de estrategia y táctica-operacional - Empresarios.....	228

Figura 29 – Parrilla de Clasificación Estratégico vs Táctico-operacional – Focus Group de empresarios_ Resultados.....	232
Tabla B1 – Categorías de Análisis: Áreas estratégicas – Empresarios.....	234
Figura 30 – Matriz de áreas de trabajo estratégicas vs responsabilidad de desempeño – Focus Group de empresarios	239
Figura 31 – Parrilla de Clasificación de Información de Cariz Estratégico – Focus Group de profesionales - Resultados.....	245
Tabla A2 – Categorías de Análisis: De los conceptos de estrategia y táctica-operacional – Profesionales	246
Figura 32 – Parrilla de Clasificación Estratégico vs Táctico-operacional – Focus Group de profesionales - Resultados.....	252
Tabla B2 – Categorías de Análisis: Áreas estratégicas – Profesionales.....	254
Tabla C2 – Categorías de Análisis: Áreas táctico-operacionales – Profesionales.....	256
Figura 33 – Variable dependiente y Variables independientes de la Hipótesis 1	259
Tabela D: Del concepto de estrategia – Resultados de los focus group.....	261
Tabla E: Sobre las áreas Estratégicas – Resultado de los focus group.....	265
Figura 34 – Variable dependiente y Variables independientes de la Hipótesis 2.....	268
Tabla F: Del concepto de táctica – Resultados de los focus group.....	270
Figura 35 - Modelo de relaciones públicas estratégicas: sus vertientes y áreas de trabajo – Reflexión después de las entrevistas y el focus group	273

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

“Las Relaciones públicas tienen un papel social, político y económico.”

(Ramalho, 1986)

Con frecuencia, las relaciones públicas surgen en la literatura asociadas a las teorías de la organización, ya que predominantemente éstas se definen en función del papel que desempeñan dentro de los ambientes organizacionales. Si bien es cierto que pueden cumplir una función de gestión, tal y como las define Grunig (Grunig & Hunt, 1984), no podemos dejar de reflexionar sobre el papel social que esta función desempeña. Debemos reflexionar al menos, sobre el papel social que las organizaciones tienen en la sociedad, independientemente de que sean públicas o privadas, y con o sin fines lucrativos. Éstas se definen desde los más diversos puntos de vista como el económico, el financiero, el social, el jurídico o bajo el prisma de las propias relaciones públicas. A modo de ejemplo, si consideramos el punto de vista financiero muchas veces las organizaciones se definen a partir de indicadores financieros, expresados en demostraciones de resultados y balances donde los beneficios, los resultados líquidos, el capital, los activos y los pasivos se asumen como indicadores fundamentales a partir de los cuales se construyen otros. Desde el punto de vista jurídico éstas se definen como sociedades comerciales, sujetas a relaciones jurídicas corporizadas en contratos y estatutos. Y si consideramos por fin el punto de vista económico, una organización se define como el conjunto compuesto por el capital social, la tecnología y las personas en torno a un dato objetivo u objetivos.

En lo que se refiere al punto de vista de las relaciones públicas, y considerando como presupuesto axiológico que éstas se incluyen en el conjunto de las ciencias sociales y más concretamente en las ciencias de la comunicación, podemos plantear que las organizaciones son seres del discurso, es decir, entidades que al existir e interactuar con el medio lo hacen a través de procesos de comunicación expresados dentro de una determinada narrativa que va amoldándose a la propia existencia y a sus condicionantes. De esta forma, se considera que para las relaciones públicas las organizaciones son una estructura temática. Si sostenemos este punto de vista y, atendiendo al conjunto global de las organizaciones existentes en un espacio y tiempo determinados, podemos pues esbozar el papel social que éstas desempeñan a través de los temas y asuntos que eligen para comunicar e interactuar con el medio. Dado que las relaciones públicas son las responsables de la sistematización de esos temas y asuntos organizacionales, tienen pues también un papel social.

Cómo entender este papel social de las relaciones públicas a través de su presencia en las organizaciones, pero también lo que son en sí mismas y cómo pueden definirse en un ámbito más amplio como es la sociedad, son los puntos de partida de esta tesis.

Observamos que las relaciones públicas tienden a ser descritas por sus instrumentos o canales de actuación, al ser inscritas por muchos enfoques como función o subsistema organizacional (Grunig & Hunt, 1984). Encontramos pues en muchas ocasiones, autores que realizan la presentación de las mismas no por lo que son, sino por lo que hacen. No pretendemos hacer una crítica de este análisis, sino constatar que muchas de esas veces se subraya únicamente el papel instrumental / operacional que pueden desempeñar en las organizaciones. Ahora bien, desde nuestro punto de vista y a pesar de que las prácticas de las relaciones públicas impliquen un desempeño instrumental que concretiza una perspectiva relacional de la función, los profesionales no deben perder de vista el poder de su función en términos de intervención en el tejido social. De hecho, y como veremos en el marco conceptual de este trabajo, las relaciones públicas tienen un papel social, económico y político (Ramalho,

1986), asumiendo así un poder simbólico y representativo, constructor pues de la realidad.

Con esta tesis presentamos un modelo teórico de las relaciones públicas, en aquello que denominamos su dimensión estratégica. Únicamente a un nivel estratégico podemos distanciarnos de un enfoque instrumental y esbozar el papel de las relaciones públicas en el tejido social.

Quién soy yo y cómo me veo, quiénes son los otros con quienes me relaciono y cómo me ven y por último, cuáles son los valores fundamentales que orientan mi conducta son ejes fundamentales para comprender qué papel tenemos en la sociedad. De esta forma, este modelo teórico presenta tres áreas de dimensión estratégica para las relaciones públicas, a saber: el estudio de la identidad organizacional, donde se busca conocer e identificar los puntos fundamentales del “yo”; el estudio del público, donde se pretende caracterizar e identificar las relaciones desarrolladas con el “otro”, conocer lo que piensan ellos de mí (imagen), así como comprender cuál es el impacto de mi existencia en esos otros y finalmente conocer y sistematizar los valores éticos que orientan mi conducta de la organización.

La confirmación de este modelo se sustenta en un enfoque teórico, bien desde el punto de vista de los paradigmas de las relaciones públicas, bien de los conceptos y diferentes aportaciones para la definición de la estrategia. Así, recurriendo a diferentes autores y escuelas del pensamiento estratégico presentamos la base de lo que se define como las áreas estratégicas de las relaciones públicas, estableciendo un paralelismo entre lo que éstas definen como aquello que forma parte de su foro y cada una de las áreas definidas en este modelo: la identidad, el público y los valores fundamentales.

El estudio del caso portugués que presentamos tiene como objetivo esencial verificar la identificación conceptual de este modelo teniendo en cuenta dos perfiles fundamentales, a saber: Un primer grupo constituido por profesionales que por su currículum cuentan con una amplia experiencia al frente de organizaciones y que por lo tanto hayan desempeñado o desempeñen funciones de CEO o presidentes de consejos de administración, o incluso

administradores, pues consideramos que estos profesionales poseen, en virtud de sus funciones, conocimientos claros en lo que al concepto de estrategia se refiere, así como al concepto de relaciones públicas/comunicación, pues ocupan o han ocupado altos cargos. En el Modelo de Relaciones Públicas Estratégicas defendido en esta tesis, se afirma que sólo a este nivel opera la concretización de un papel social para las relaciones públicas y de esta forma estos profesionales son considerados relevantes ya que tienen en sus manos la toma de decisiones estratégicas y por ello es importante conocer su aceptación / identificación de este modelo. Un segundo grupo constituido por profesionales de área que por su currículum aparecen como formadores de opinión (*opinion makers*). Así, y en relación a la identificación conceptual de esos profesionales con el modelo, optamos por constituirlos como un grupo de reflexión basado en lo que Morgan (1996) define como la fuerza única del *focus group*, concretamente, “la capacidad de observación del grado y la naturaleza de los acuerdos y desacuerdos entre los participantes”.

El origen de esta línea de investigación surgió de la duda / cuestión persistente que los estudiantes plantean en muchas ocasiones: ¿Cuál es el papel de las relaciones públicas en las organizaciones? ¿Dicho papel se limita únicamente a una intervención instrumental / operacional? ¿Cuál es su papel estratégico? ¿Podemos hablar de relaciones públicas estratégicas? Como constructores de narrativas organizacionales, ¿podemos considerar el papel social de las relaciones públicas como co-constructoras de la realidad?

A pesar de que la literatura de área tiene respuestas para estas cuestiones, la verdad es que ninguna de ellas parece aclarar las dudas de los alumnos de manera clara y completa, del mismo modo que no asume de forma explícita lo que los diferentes autores de área consideran estratégico en las relaciones públicas, es decir, las respuestas son implícitas y dispersas.

En este sentido cabe destacar, por ejemplo, los grandes manuales de referencia predominantemente utilizados en la academia (Cotton, et al., 2009) (Grunig & Hunt, 1984; Cutlip, Broom, & Center, 1994; Wilcox, Autt, Agee, & Cameron, 2001 o Tench & Yeomans, 2006), cuya estructura es semejante. Los

primeros capítulos están dedicados a los contextos y/o últimos avances en las relaciones públicas, como la representación y explicación de varios paradigmas y cuerpo teórico de las relaciones públicas, seguidos de capítulos sobre temas transversales, como la segmentación de público, conceptos de imagen, reputación e identidad. Con frecuencia estos temas transversales se retoman en los capítulos finales de estas obras con cuestiones como la ética y deontología de la profesión, la formación y la enseñanza en las relaciones públicas. No obstante podemos afirmar que en estos grandes compendios se suelen tratar sobre todo cuestiones relacionadas con el hacer de las relaciones públicas, como la comunicación interna, la relación con los medios de comunicación, las relaciones con las comunidades, la comunicación de crisis, la comunicación financiera, las relaciones gubernamentales y el lobbying y más recientemente la comunicación en espacios digitales, denominada también PR 2.0. Como se puede apreciar a través de la configuración de estos grandes compendios de referencia no encontramos un índice claro acerca de cuál es el papel estratégico de las relaciones públicas en las organizaciones, ni tampoco reflexiones sobre su papel social.

Aplicando una lógica de análisis de información recogida no sólo en la observación de la literatura, sino también en conversaciones informales con algunos académicos, reacciones a artículos publicados con los datos que se iban recogiendo y de nuevo analizados y debatidos a través de nuevos artículos, de entrevistas a profesionales y de la realización de *focus groups*, podemos decir que el camino recorrido para diseñar este Modelo de las Relaciones Públicas Estratégicas que presentamos aquí ha sido un camino realizado mediante la recogida y el análisis de datos y que los resultados obtenidos en cada momento servían para generar nuevas ideas y nuevos datos. Identificamos así un procedimiento similar al que las metodologías científicas denominan como *grounded theory* (Strauss & Corbin, 1997).

De esta forma, realizando una síntesis de los conocimientos adquiridos, estudiados y compartidos a lo largo de los años dedicados al estudio de las relaciones públicas, nuestro objetivo principal es establecer las bases para un modelo de relaciones públicas estratégicas, afirmando que éstas son co-

constructoras de narrativas, utilizan el poder simbólico y establecen rituales construyendo una retórica organizacional contribuyendo así a la co-construcción de la realidad social.

Los primeros pasos en el análisis de información recogida tienen su origen en las diversas definiciones y enfoques de las relaciones públicas que aíslan dos conceptos fundamentales: comunicación y relación (Ruler & Verčič, 2002).

Al ser el concepto de relación un concepto básico para las relaciones públicas, debemos conocer a los actores de esa relación. Es más, si entendemos el contexto organizacional como el campo de intervención de las mismas, debemos entonces conocer las organizaciones y aquellos que las forman, o dicho de otro modo, conocer los ambientes organizacionales y su público.

Nacía así una primera idea de dos áreas estratégicas de las relaciones públicas: el conocimiento de la organización, mediante el estudio de su identidad, por un lado y por otro, el estudio del público.

El estudio de la identidad de la organización como modo de conocimiento de esta, implica lecturas y análisis de otros contextos organizacionales no estrictamente económicos o de intervención en los mercados, sino también de contextos de representación, simbolismos y discursivos. El tono, el estilo y la forma de estar y presentarse frente a la sociedad imprime y expresa la propia identidad organizacional.

Se trata pues de considerar que las relaciones públicas estratégicas tienden al simbolismo y la representación de la realidad ya que están relacionadas con el estudio de la identidad organizacional y con todo su universo representativo y simbólico.

La otra área estratégica implicada en el concepto de relación es el estudio del público partícipe en la organización. Este conocimiento pasa por estudiar los contextos económicos, sociales, políticos y culturales en los que esos sistemas existen. Otra faceta consiste en comprender cuáles son los nexos que los vinculan a la organización y cómo ésta lidera, o no, la definición

de los mismos. Es evidente que el negocio, los productos o los servicios de la organización las vinculan naturalmente a los sistemas implicados, pero otro de los vínculos en esta conexión son los asuntos que la organización plantea públicamente y que la hacen asumirse como una estructura temática de referencia en esta relación.

En el fondo, se retoma así el otro concepto fundamental de las relaciones públicas: la comunicación. Los asuntos de los que habla la organización, cómo, dónde y cuándo lo hace.

En este proceso de sistematización de información recogida encontramos un primer eje: las relaciones públicas implican comprender qué es la organización, qué la vincula a otros sistemas existentes y, naturalmente cuáles son sus ejes fundamentales, esto es, de qué habla, pues de ese modo podemos identificar qué papel asume o dicho de otro modo, en qué medida es responsable en el tejido social como constructora de la realidad.

Conocer la identidad de la organización, así como a su público y en qué asuntos esta asume su responsabilidad social, determina la actuación de las relaciones públicas sobre el terreno. Los asuntos de la organización se orientan mediante sus valores, por cómo ésta vive su presente con una perspectiva de futuro. La responsabilidad social de las organizaciones se manifiesta a través de su consciencia en cuanto a su papel en la sustentabilidad del mundo en el que está presente, es decir, se entiende la sustentabilidad en sus tres pilares: ambiental, económico y social. Se asume de esta forma, y aquí, que la noción de sustentabilidad, así planteada, contiene una dimensión de presente y de futuro y la de responsabilidad social únicamente de presente – manifestar una actitud de responsabilidad hoy en día para que el mañana sea posible.

De lo anteriormente expuesto sobresale una dicotomía: existen áreas que son determinantes y áreas que son determinadas por las anteriores. De esta forma, empezamos por aislar dos grandes grupos de conceptos relacionados entre sí, pero que permiten simultáneamente distinguir asuntos o temas: estratégica y táctica. La estrategia determina, orientando, las opciones tácticas, esto es, la estrategia es determinante y la táctica está determinada por

ella. Los mejores resultados implican una buena comprensión de las cuestiones estratégicas (Carvalho & Filipe, 2008, p. 17) y de este forma la toma de decisiones implica el conocimiento de aquello que se quiere alcanzar, y esa definición de objetivos presupone, por lo tanto, el conocimiento anticipado de las situaciones entendiendo los porqués. Tomando como ejemplo la relación con los medios de comunicación social (área clásica de intervención de las relaciones públicas), más allá de la definición de los objetivos específicos de cada momento, es importante saber cuáles son los temas comunes así como identificar antes los asuntos relevantes para la agenda de la organización (opciones estructurales, luego estratégicas).

Establezcamos un paralelismo con el Hombre. Las huellas de nuestra identidad, el conocimiento que tenemos de los otros con quienes nos relacionamos y aquello que nos gusta determinan cómo gestionamos en cada momento nuestras relaciones, aunque ello implique asumir diferentes papeles. Todos nosotros somos en determinados momentos, madres, o hijas, o colaboradores o lectores, o mujeres, esto es, ciudadanos relacionados con espacios públicos y privados y nuestra coherencia y armonía reside en la solidez de nuestra identidad, en la clarividencia del conocimiento que tenemos de los otros así como en nuestra asunción de los principios y valores que guían nuestra actuación y que se manifiestan por el comportamiento y los temas que nos interesan. Esto nos permite actuar de manera coherente y no como “esquizofrénicos” y nos permite desarrollarnos armónicamente. Lo mismo ocurre con las organizaciones. Existen áreas de conocimiento que deben preceder y orientar a otras, confiriéndoles de ese modo coherencia y armonía.

La identificación de las áreas estratégicas de intervención de las relaciones públicas permiten a la organización actuar de modo coherente y armonioso en cada momento sin comprometer su evolución en el ambiente económico, político y social. Resulta pues evidente la implicación del conocimiento de las áreas estratégicas en las áreas táctico operacionales.

En resumen, consideramos áreas estratégicas el estudio de la identidad organizacional, el estudio del público y el estudio de los valores sociales,

económicos y ambientales de la organización corporizados en su responsabilidad social, como hemos mencionado anteriormente, en su actuación para la sostenibilidad. Las áreas clasificadas aquí como táctico operacionales engloban las actividades sobre el terreno sujetas a contextos y motivaciones coyunturales, como la asesoría de prensa, la comunicación interna, la relación con la comunidad, la publicidad institucional o las relaciones públicas especializadas (public affairs, RP de crisis, RP financieras, RP ambientales, grandes acontecimientos entre otras).

Es en el ámbito del pensamiento estratégico donde se puede interpretar la afirmación de Américo Ramalho (1986) que abre esta introducción: “Las relaciones públicas tienen un papel social, político y económico”, y que puede concretarse en el entorno organizacional.

EL CAMPO DE ESTUDIO. EL OBJETO DE ESTUDIO. LOS OBJETIVOS. LA PROBLEMÁTICA.

Como se manifiesta al inicio de esta Introducción, esta tesis aspira a presentar un modelo teórico para las relaciones públicas estratégicas desarrollado por la autora y denominado “Modelo de las Relaciones Públicas Estratégicas”. La construcción de este modelo se basa en una lógica de *grounded theory* (Strauss & Corbin, 1997) en la que se ha recogido, analizado, clasificado y testado la información hasta llegar al diseño que ahora presentamos. Como se ve en la situación actual, donde se establecen los contextos conceptuales que sirven de referencia teórica, son varios los enfoques que componen el cuerpo teórico de las relaciones públicas, así como el concepto de estrategia.

Teniendo como punto de partida la necesidad de responder a dudas de los estudiantes acerca de lo que podría denominarse áreas estratégicas de las relaciones públicas, pasando por un análisis continuo de la literatura existente, elaboración de artículos científicos sintetizando los primeros enfoques, discusión de los conceptos científicos, entrevistas a profesionales y culminando con la aplicación de focus groups, (que se presenta en esta tesis como etapa final), con el fin de evaluar la identificación conceptual de los agentes implicados en el modelo: empresarios con amplia experiencia en la toma de decisiones estratégicas en empresas de alto nivel y profesionales seniors del área de las relaciones públicas, llegamos así al diseño del “Modelo de Relaciones Públicas Estratégicas” que aquí se defiende.

A lo largo de la Introducción se expone en líneas generales en qué consiste ese modelo, así como sus vertientes y en qué áreas de trabajo se concretiza. Cabe destacar que para todas las vertientes de las relaciones públicas estratégicas surge como denominador común, en las áreas de intervención, la “definición de agenda organizacional”, considerándola el nexo de unión entre las tres vertientes estratégicas (identidad, público y valores)

enunciadas, y aquella que concreta el papel social de las relaciones públicas como constructoras de realidad.

A continuación presentamos de forma esquemática una síntesis del Modelo.

Figura 1 - Modelo de relaciones públicas estratégicas: sus vertientes y áreas de trabajo.

Vertientes de las relaciones públicas	Áreas de intervención
Estudio de la identidad de la organización El "yo"	<ul style="list-style-type: none"> - Historia de la Organización; - Caracterización de la zona de negocios y los mercados; - Elementos de identificación visual; - Quién es quién en la organización; - El análisis swot; - Análisis de contenido; - Definición de la agenda de organización: cuestiones y temas.
Estudio de público y su percepción de la organización (imagen y reputación) El "otro"	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de los contextos sociales, políticos y económicos; - Mapeo del Público; - Estudios de imagen y reputación. - Definición de la agenda de organización: cuestiones y temas.
Estudio de los valores de la Organización El posicionamiento ético: el "yo" y el "otro" en relación	<ul style="list-style-type: none"> - La definición de la misión y valores de la organización; - El análisis de los impactos sociales, políticos y económicos; - Definición de la agenda de la organización: una ética de comunicación (directrices para las consecuencias de la comunicación) - Definición de la agenda de organización: cuestiones y temas.

Tanto al inicio de la Introducción, como en la figura anterior, se muestra que ésta es una tesis cuyo campo definido son los estudios de las relaciones públicas y el concepto de estrategia.

Como se expone en la situación actual, varios son los enfoques y paradigmas que componen el cuerpo teórico de las relaciones públicas, así como diversas son también las aportaciones y las escuelas del pensamiento estratégico que contribuyen a la definición del concepto de estrategia. En realidad éstas son dos áreas de estudio multidisciplinarias y muy dinámicas en lo que a la situación actual se refiere.

En las siguientes figuras elaboramos una síntesis de los principales autores que sirven de referencia en este trabajo para los conceptos de relaciones públicas, identidad organizacional, estudio del público y estudios de valores organizacionales, así como las influencias para el concepto de estrategia y las principales aportaciones.

Figura 2 – Síntesis de los autores utilizados: RP, Identidad, Público y Valores

IDENTIDAD DE LA ORGANIZACIÓN	PÚBLICO	LOS VALORES FUNDAMENTALES
Coupland, 2009; Carter, 2009; Goffman, 1959; Burke, 2004; Whooley, 2009; Vella y Malewar, 2008; Cornelissen y Harris, 2001; Hatch y Schultz, 1997; Albert y Whetten, 1985; Kapferer, 1991; Aaker, 1996; Collier, 1994	Kapferer, 1991; Löwensberg, 2006; Lucien Matrat, 1970; Américo Ramalho, 1982; Grunig, 1984	Verčič y Grunig, 2000; Emma Daugherty, 2001; Cutlip, Center y Broom, 1994; Carroll, 1999
RELACIONES PÚBLICAS Bernays, 1952; Cutlip, Center y Broom, 1994; Grunig, 1984; Plowman, 1998; Hutton, 1999; Gonçalves, 2010; Heath, 2001; Ruller y Vercic, 2002; L'Etang y Pieczka, 1996; Moloney, 2006; Mickey, 2003; Toth, 2009; Ihlen & Ruler, 2007		

Como se puede deducir de la información de la Figura 2, y en lo que concierne al concepto de relaciones públicas, se adoptan como referencias principales los enfoques más habituales: el paradigma dominante y los paradigmas alternativos (Gonçalves, 2010; Tench & Yeomans, 2006).

En la Figura 3 se sintetizan los principales autores y las áreas de influencia en la definición del concepto de estrategia.

Figura 3 – Influencias para el concepto de estrategia y las principales aportaciones

Influencias	Principales autores
Militar	Sun Tzu, Clausewitz
Biología	Darwin, Hannan & Freeman, Henderson
La Teoría de Sistemas	Bertalanfly, Boulding, Forrester, Morin, LeMoigne, Checkland, Sterman
La Teoría Económica	Williamson, Arrow, Coase, Penrose
Sociología y Filosofía	Weber, Habermas, Crozier, Peter & Waterman (por la negativa)
Matemáticas	Shubik, Nash, von Neuman, Morgenstern
Lingüística	Mainguenau, Foucault
Cadena de Abastecimiento	Christopher, Stock, Lambert
Creatividad	Morin, Stacey

Fuente: Adaptado de Carvalho & Filipe, 2008, p. 19

Los **objetivos** que exponemos en esta tesis tienen que ver, en primer lugar y dentro de una macrológica, con plantear un entendimiento original del papel de las relaciones públicas en las organizaciones, encarando éstas últimas como células del tejido social y, en consecuencia, el papel de las relaciones públicas en la sociedad.

Es objetivo fundamental de esta tesis es presentar un modelo teórico que marque el campo estratégico de las relaciones públicas frente a un campo táctico operacional, que en la práctica le es complementario pues depende del primero. Este objetivo se ha sido concretando en una lógica de construcción del diseño de ese modelo – *grounded theory*, es decir “generando una teoría inductiva sobre un área sustantiva” (Strauss & Corbin, 1990, p. 23).

Naturalmente, y como corresponde a una tesis de doctorado, se pretende igualmente aportar a las comunidades académica y profesional, información útil y relevante: para la comunidad académica, una ampliación de su cuerpo teórico y para la comunidad de los profesionales, una sistematización del pensamiento, orientadora en la práctica y que cuente con el visto bueno, tanto de los colegas como de aquellos que ejercen funciones de poder y decisión en las organizaciones.

Dentro de una micrológica, los objetivos que engloba esta tesis tienen que ver con la concretización de una etapa final en este diseño del Modelo de las Relaciones Públicas Estratégicas: la identificación conceptual con el modelo por aquellos con experiencia de poder en decisiones estratégicas de alto nivel en las organizaciones (empresarios) e identificación conceptual con el modelo de profesionales de experiencia relevante en el área de las relaciones públicas.

De esta forma, y ya que el diseño propuesto nos remite a dos niveles: el estratégico y el táctico-operacional, y vincula naturalmente la dimensión estratégica al alto nivel de decisión en las organizaciones, es fundamental determinar si los agentes de esa alta decisión estratégica de las organizaciones (empresarios) se identifican con el modelo y por otro lado, si los propios profesionales del área se identifican con el papel que dicho modelo atribuye a la función que desempeñan. Utilizando el método de *focus group*, han sido constituidos dos grupos: el grupo de aquellos que denominamos “empresarios” y el grupo de los que designamos como “profesionales de relaciones públicas”.

En cuanto al primer grupo la pregunta es la siguiente: Se identifican los empresarios (CEO, presidentes de consejos de administración y /o administradores) con el concepto de estrategia que sirve de base orientadora al

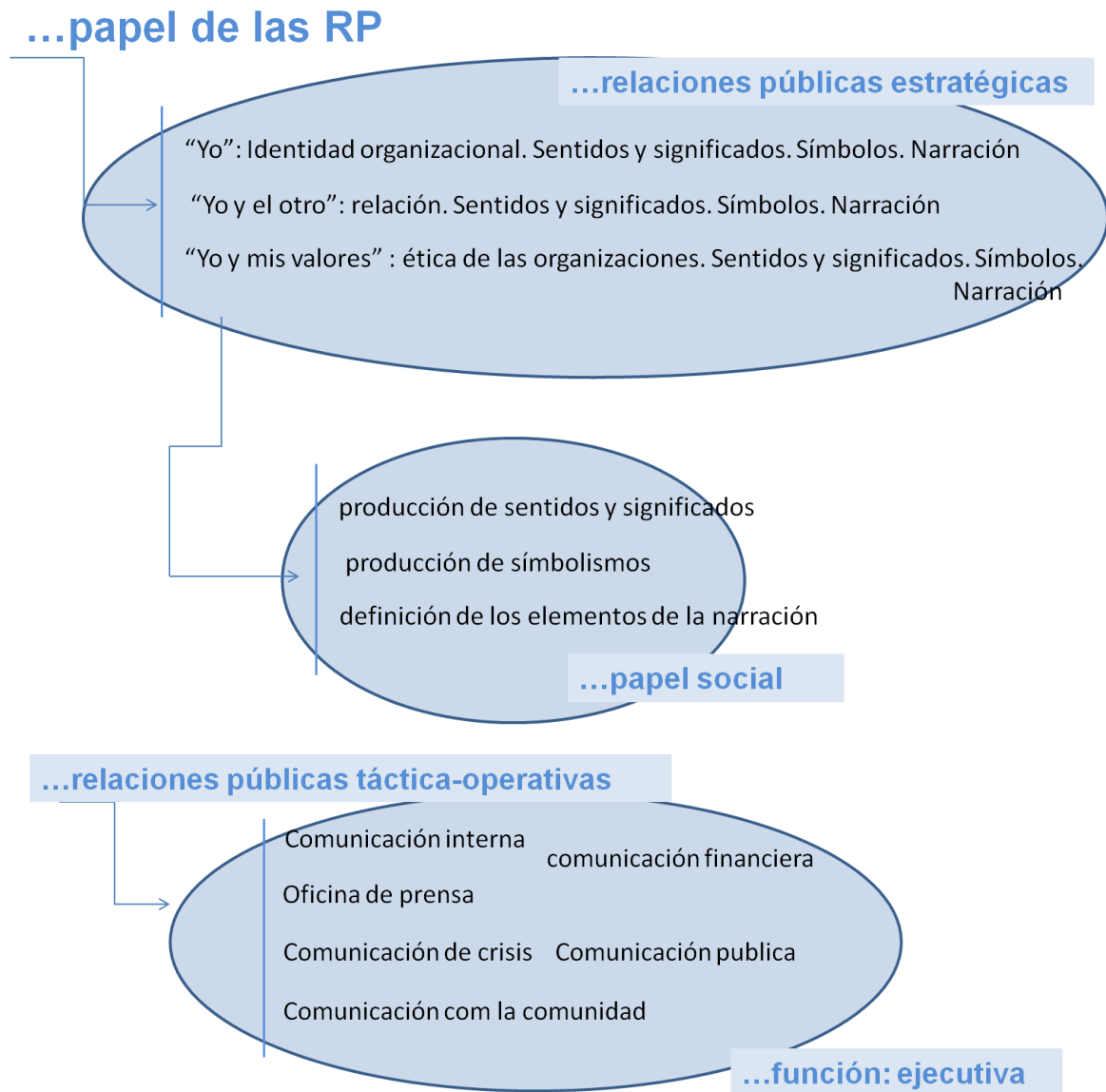
modelo? ¿Cómo encaran el papel que desempeñan o pueden desempeñar las relaciones públicas en las organizaciones? ¿Ese desempeño se limita únicamente a una intervención táctico-operacional o presenta también una dimensión estratégica? ¿Atribuyen a las relaciones públicas / comunicación una responsabilidad en la construcción de narrativas organizacionales y consideran pues que el papel social de las relaciones públicas contribuye a construir la realidad?

Por otro lado, y en lo que respecta al segundo grupo, queremos dar respuesta a cuestiones tales como: ¿los profesionales identifican, desde su punto de vista, áreas estratégicas distintas de la áreas táctico-operacionales tal y como aparecen definidas en el modelo? ¿Atribuyen los profesionales una mayor relevancia a las áreas estratégicas y no así a las áreas táctico-operacionales? ¿Cómo definen ellos las relaciones públicas? ¿Consideran que el papel social de las relaciones públicas contribuye a construir la realidad mediante la construcción de narrativas organizacionales?

Tomando como punto de partida la respuesta a estas cuestiones de investigación verificaremos la identificación conceptual con el modelo que denominamos “Modelo de Relaciones Públicas Estratégicas” de estos dos perfiles de profesionales considerando que, por oposición existen áreas de intervención estratégicas y áreas de intervención táctico-operacionales y que las primeras conducen a un papel social de las relaciones públicas puesto que identifican significados, sentidos y simbolismos concretizados en la construcción de narrativas y las segundas conducen a un papel de ejecución de líneas estratégicas sin intervenir activamente en éstas.

En la figura siguiente presentamos de modo esquemático la dicotomía de los papeles (estratégico / social y táctico-operacional / ejecutivo) atribuidos a las relaciones públicas y enunciada anteriormente.

Figura 4 – RP estratégicas: una función social. RP táctico-operacionales: una función ejecutiva.



Puesto que hemos dejado claro que el campo de análisis de esta tesis son las relaciones públicas estratégicas y no las áreas de intervención táctico-operacionales asumimos que no vamos a explicarlas en profundidad, pues consideramos que quedan al margen del tema y de los objetivos del trabajo que proponemos.

Después de haber expuesto la situación de los últimos avances en lo que a las relaciones públicas y a cada una de las áreas identificadas como estratégicas se refiere, así como al concepto de estrategia y a las diversas escuelas y principales aportaciones, se establece un paralelismo entre lo que definimos como posicionamiento estratégico y las áreas definidas en el modelo presentado como áreas que concretizan las relaciones públicas estratégicas. Como hemos señalado anteriormente, la construcción de este modelo se basa en un proceso continuo de recogida, análisis, categorización y verificación de información, concretizada en la literatura propia de las relaciones públicas y el concepto de estrategia, pero también en varios congresos nacionales e internacionales¹ así como en la obtención de reacciones de varios autores de referencia en esta área, como por ejemplo, Betteke van Ruler (investigadora y profesora emérita de la Universidad de Ámsterdam, Holanda), Ralph Tench (investigador, profesor y director de programas de doctorado en la Leeds Metropolitan University, Reino Unido), Sven Hamrefors (profesor e investigador en la Universidad de Mälardalen, Suecia), Dejan Verčič (investigador, profesor y director del Center for Marketing and Public Relations, en la University of

1 Carvalho Spínola (2015) "Strategic and Tactical Role of Public Relations: A Framework Proposal" in Ordeix, Enric, Carayol, Valérie & Tench, Ralph (eds.) *Public Relations, Values and Cultural Identity*, Brussels: P.I.E. Peter Lang, pp. 377-395. ISBN 978-2-87574-251-3

Carvalho Spínola, Susana (2014b) "As Relações Públicas estratégicas" in Gonçalves, Gisela e Guimarães, Marcela (ed.) *Fronteiras e Fundamentos Conceptuais das Relações Públicas*, Vol. 1, Coleção Comunicação Estratégica, Livros Labcom. ISBN: 978-989-654-176-7. Pp. 139-161. <http://www.livroslabcom.ubi.pt/book/123>

Carvalho Spínola, Susana (2009) "The Role of PR in Organizations" in Emanuel Invernizzi, Toni M. Falconi e Stefania Romenti (eds) (2009) *Institutionalising PR and Corporate Communication*, proceedings of Euprera 2008, Milan Congress, ISBN Vol.1 978-88-7192-602-5, Vol. 2: 978-88-7192-603-2. Milan: Pearson, pp. 2-19.

Carvalho, Susana (2008) "O Papel das RP nas organizações: Sistematização das áreas estratégicas e operacionais de trabalho", in Moisés de Lemos Martins & Manuel Pinto (orgs.) (2008), *Comunicação e Cidadania*, Actas do 5º. Congresso da Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação, 6-8 Setembro 2007, Braga: Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade (Universidade do Minho), pp. 202-212

Carvalho, Susana, Reis, José Rui, Quintela, José e Poupinha, Luís (2007) *The Public Relations Brand: Elements for the Structuration of a Concept*, Proceedings EUPRERA Congress 2005 – New Challenges for Public Relations, 10 a 13 Novembro 2005. Lisboa: Edições Colibri / Instituto Politécnico de Lisboa, pp. 71 a 80

Ljubljana, Eslovenia), Anne-Marie Cotton (investigadora y profesora sénior en la Artevelde Collage University, Bélgica), Maria Aparecida Ferrari (investigadora y profesora sénior de la Universidad de S. Paulo, Brasil), Peggy Simcic Brønn (profesora en la BI Norwegian Business School's y directora del BI Center for Corporate Communication), Teresa Ruão (investigadora y profesora señor de la Universidade del Minho, Portugal), Gisela Gonçalves (investigadora, profesora y directora del departamento de Comunicación y Artes de la Universidad de Beira Interior, Portugal), así como de otros investigadores y profesores de esta área.

Se fundamenta de esta forma, en este trabajo sistemático y prolongado en el tiempo, una opción de ejecución de *grounded theory*. A medida que se ha ido avanzando en el desarrollo de este modelo, se han ido elaborando bien artículos científicos, bien capítulos de libros² y tenemos constancia de que

2 Carvalho Spínola (2015) "Strategic and Tactical Role of Public Relations: A Framework Proposal" in Ordeix, Enric, Carayol, Valérie & Tench, Ralph (eds.) Public Relations, Values and Cultural Identity, Brussels: P.I.E. Peter Lang, pp. 377-395. ISBN 978-2-87574-251-3

Carvalho Spínola, Susana (2014b) "As Relações Públicas estratégicas" in Gonçalves, Gisela e Guimarães, Marcela (ed.) Fronteiras e Fundamentos Conceptuais das Relações Públicas, Vol. 1, Coleção Comunicação Estratégica, Livros Labcom. ISBN: 978-989-654-176-7. Pp. 139-161. Diponible en <http://www.livroslabcom.ubi.pt/book/123>

Carvalho, Susana (2014a) "As relações públicas estratégicas como construtoras de realidade" in Ruão, Teresa, Freitas, Renata, Ribeiro, Paula de Campos e Salgado, Paulo (ed.) Comunicação Organizacional e Relações Públicas: horizontes e perspetivas. Relatório de um debate, Braga: LASICS - Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade (CECS), Universidade do Minho. E-book . ISBN: 978-989-8600-14-1, pp.40-50. Disponible en

http://www.lasics.uminho.pt/ojs/index.php/cecs_ebooks/article/view/1996/1916

Carvalho, Susana (2013) As Relações Públicas Estratégicas como Construtoras de Realidade, E-report do 1º Encontro do GT COI, 12 de julho de 2013, Universidade do Minho. Organização de Sopcom-GT COI (Sandra Pereira; Teresa Ruão e Susana Carvalho), Edição de Teresa Ruão, Paula Campos Ribeiro, Paulo Salgado e Renata de Freitas, CECS – Universidade do Minho

Carvalho, Susana (2012) As Relações Públicas em Portugal: uma função estratégica e social, in José Azevedo e Moisés Lemos Martins (ed.) 7.º Congresso SopCom - Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação "Meios Digitais e Industrias Criativas", Centro de Estudos das Tecnologias e Ciências da Comunicação (CETAC.MEDIA), Faculdade de Economia, Universidade do Porto, Porto. ISBN 978-972-8932-91-6. pp.3207 - 3221. Disponible en http://sopcom2011.up.pt/media/SOPCOM_2011_Atas.pdf

Carvalho Spínola, Susana (2009) "The Role of PR in Organizations" in Emanuel Invernizzi, Toni M. Falconi e Stefania Romenti (eds) (2009) Institutionalising PR and Corporate Communication, proceedings of Euprera 2008, Milan Congress, ISBN Vol.1 978-88-7192-602-5, Vol. 2: 978-88-7192-603-2. Milan: Pearson, pp. 2-19.

diferentes artigos científicos y trabajos de maestría citan algunos de estos artículos antes mencionados³.

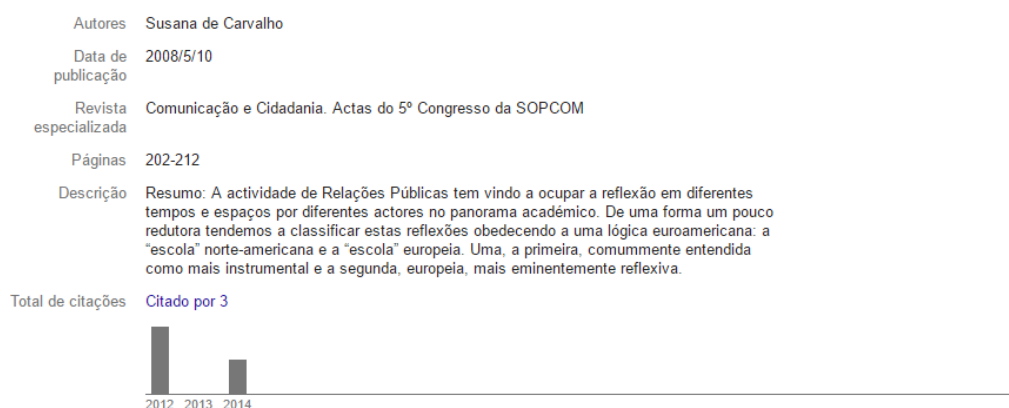
En cada una de estas etapas nuestra intención ha sido recoger información a través de las reacciones obtenidas, bien en la presentación de los artículos, bien en las conversaciones con distintos profesionales y académicos, mencionados anteriormente, para después proceder a su análisis y posterior integración de dicha información en la etapa siguiente (*grounded theory*) y así llegar al modelo que ahora exponemos y que pondremos a prueba en focus group constituidos por opinión makers con currículo relevante.

En la figura siguiente presentamos un esquema de lo que denominamos timeline de la construcción de este modelo.

Carvalho, Susana (2008) "O Papel das RP nas organizações: Sistematização das áreas estratégicas e operacionais de trabalho", in Moisés de Lemos Martins & Manuel Pinto (orgs.) (2008), Comunicação e Cidadania, Actas do 5º Congresso da Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação, 6-8 Setembro 2007, Braga: Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade (Universidade do Minho), pp. 202-212

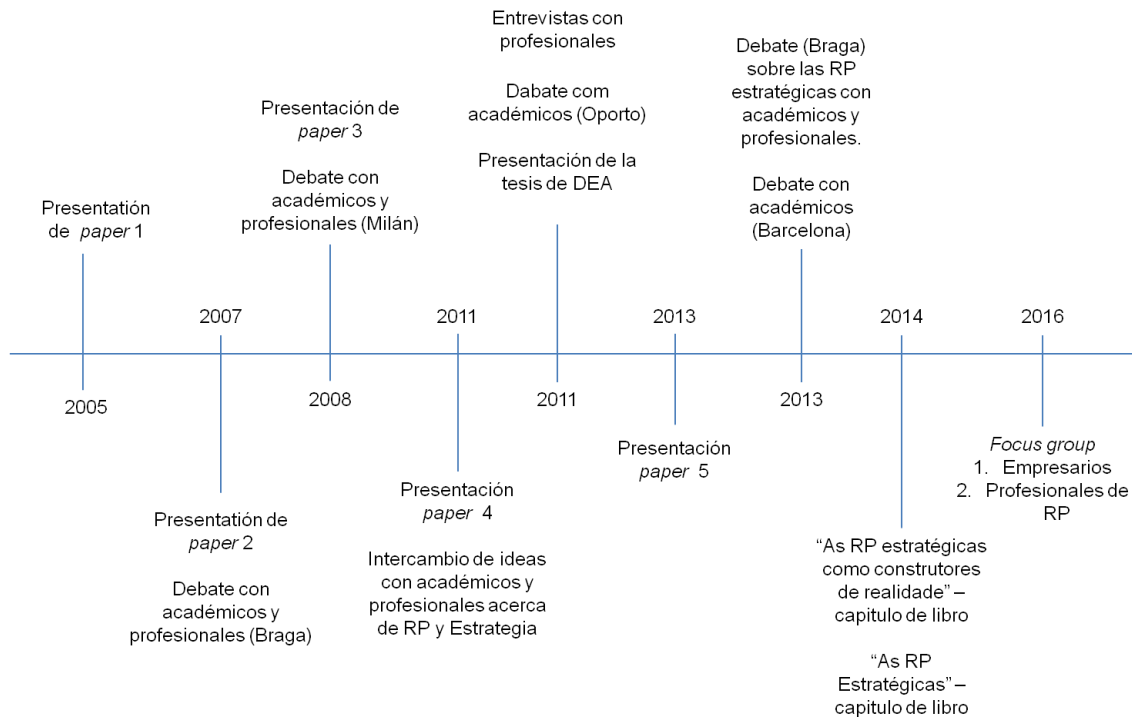
Carvalho, Susana, Reis, José Rui, Quintela, José e Poupinha, Luís (2007) The Public Relations Brand: Elements for the Structuration of a Concept, Proceedings EUPRERA Congress 2005 – New Challenges for Public Relations, 10 a 13 Novembro 2005. Lisboa: Edições Colibri / Instituto Politécnico de Lisboa, pp. 71 a 80

O papel da Relações Públicas nas organizações: Sistematização de áreas estratégicas e operacionais de trabalho [\[PDF\]](#) de [revistacomsoc.pt](#)



Artigos do Google Académico [O papel da Relações Públicas nas organizações: Sistematização de áreas estratégicas e operacionais de trabalho](#) S de Carvalho - Comunicação e Cidadania. Actas do 5º Congresso da ..., 2008
Citado por 3 - Artigos relacionados - Todas as 2 versões

Figura 5 – Timeline de la construcción del modelo



Al resumir la información que hemos ido recogiendo y analizando, recapitulamos lo referido en la Introducción: si bien es cierto que las relaciones públicas pueden ser una función de gestión, tal y como Grunig y Hunt (1984) las definen, no podemos dejar de considerar el papel social de las mismas. Debemos al menos reflexionar sobre el papel social que las organizaciones, ya sean éstas públicas o privadas, con o sin fines lucrativos, desempeñan en la sociedad. Únicamente a nivel estratégico podemos marcar distancias de un enfoque instrumental y diseñar el papel de las relaciones públicas en el tejido social. Podemos deducir pues un paralelismo subyacente al modelo que presentamos: una dimensión estratégica se traduce en una función social en la medida en que analiza discursos organizacionales, identifica la memoria, identifica actores clave en la relación de la organización con la sociedad, identifica la visión de la organización y sus valores fundamentales para definir una agenda organizacional y así construir narrativas, difundir rituales, simbolismo y sentidos.

Como contrapunto, entendemos que la visión táctico-operacional de las relaciones públicas, sin el componente estratégico, esto es, sin su función de constructores de una agenda y narrativa organizacional, productores de sentidos y simbolismos, remite pues las relaciones públicas a una mera función ejecutiva de contacto con públicos diferentes a través de áreas de actuación.

En realidad si analizamos las relaciones públicas considerando únicamente las áreas táctico-operacionales, debemos concluir que las relaciones públicas se entienden como “tropas sobre el terreno” y no como consejeros estrategas y en consecuencia no asumen de manera consciente su papel social como productores de significados, esto es agentes de construcción de realidad.

INTRODUCCIÓN A LAS CUESTIONES DE INVESTIGACIÓN, HIPÓTESIS Y ESTRATEGIA METODOLÓGICA

Teniendo como presupuestos el ámbito de estudio, objeto, objetivos y problemática enunciados anteriormente, y como telón de fondo la noción de *grounded theory*, quedan definidas las cuestiones de investigación orientadoras de la metodología de investigación que aplicaremos, sin perder de vista que lo que se pretende determinar, en esta fase final de consolidación del diseño del Modelo de Relaciones Públicas Estratégicas, es la identificación conceptual por parte de dos perfiles fundamentales en las organizaciones, a saber: los miembros que tienen alta capacidad de decisión estratégica (empresarios) y los profesionales del área.

CUESTIONES DE INVESTIGACIÓN E HIPÓTESIS

Por lo que respecta a cuestiones de investigación, éstas se desarrollan a dos niveles, a saber:

1) Cuestiones que remiten a la identificación conceptual de los dirigentes estratégicos de las organizaciones, con el Modelo de las Relaciones Públicas Estratégicas;

2) Cuestiones que remiten a la identificación conceptual de los profesionales del área con el Modelo de las Relaciones Públicas Estratégicas.

Y que se resume de la siguiente forma:

¿Son conscientes los empresarios, dirigentes estratégicos, y los profesionales de relaciones públicas en Portugal, del papel de las relaciones públicas estratégicas en las organizaciones y en consecuencia de su papel social, político y económico como agente de construcción de realidad o están más atentos a la áreas táctico-operacionales?

Debido a que las cuestiones orientadoras de este estudio se plantean en dos dimensiones, como hemos señalado anteriormente, también las hipótesis se desarrollan teniendo en cuenta siempre, y para cada una de ellas, estas dos dimensiones: en lo referente a la identificación conceptual con el Modelo de Relaciones Públicas Estratégicas de altos dirigentes estratégicos y de profesionales de área.

De esta forma,

Hipótesis 1. En el entendimiento de la función relaciones públicas predominan lógicas de análisis de los contextos sociales, políticos y económicos; predomina la noción de que la agenda organizacional orienta la actuación de la función relaciones públicas; que la definición del papel social de la organización y sus valores forman parte de esta función y, de este modo, el análisis que hacemos de las relaciones públicas asume una participación activa en la toma de decisiones, y en consecuencia en el nivel estratégico de la organización.

H1.1. Los empresarios atribuyen un papel eminentemente estratégico a las relaciones públicas y plantean por ello una identificación conceptual con el modelo.

H1.2. Los profesionales de relaciones públicas atribuyen un papel eminentemente estratégico a las relaciones públicas y plantean por ello una identificación conceptual con el modelo.

Hipótesis 2. En el entendimiento de la función relaciones públicas predominan únicamente la noción de gestión de la comunicación interna, la asesoría de prensa, gestión de crisis, desarrollo de acciones dentro de y para la comunidad implicada, desarrollo de acciones específicas en el ámbito de la protección ambiental, de la calidad, acciones directas asociadas a la tutela y, por ello el análisis que hacemos de las relaciones públicas es eminentemente táctico-operacional.

H2.1. Los empresarios atribuyen un papel eminentemente táctico-operacional a las relaciones públicas y plantean por ello una disonancia conceptual con el modelo.

H2.2. Los profesionales de relaciones públicas atribuyen un papel eminentemente táctico-operacional a las relaciones públicas, y plantean por ello una disonancia conceptual con el modelo.

De este forma, las relaciones públicas presentan un papel estratégico (**H1**) cuando estudian y producen conocimiento en cuanto a la identidad de la organización y cómo ésta se relaciona con su diverso público y cuando identifica los valores y principios de la organización, es decir cuando las relaciones públicas contribuyen a la conciencia de la organización como célula social productora de sentidos y representaciones simbólicas, lo que implica una participación activa en la toma de decisiones al más alto nivel de gestión. Por otro lado (**H2**), la función relaciones públicas desempeña un papel táctico-operacional donde las grandes opciones estratégicas se concretizan sobre el

terreno en diversas áreas de intervención, como la asesoría de prensa, la comunicación interna, las acciones de ciudadanía, la publicidad institucional o las relaciones públicas especializadas (lobbying, comunicación financiera, comunicación de crisis, comunicación ambiental, entre otras).

A partir de las hipótesis planteadas podemos también deducir si, tanto los empresarios como los profesionales de área (H1 y H2), entienden que las relaciones públicas deben tener una participación activa en la organización y atribuyen por lo tanto una dimensión estratégica y social a las relaciones públicas, concluyendo pues, que se identifican conceptualmente con el modelo. Naturalmente esta afirmación puede verificarse en ambos perfiles participantes en los *focus groups* o haber disonancia entre ellos.

Por otro lado, podemos igualmente deducir el desfase o no de entendimiento en lo referente a un papel eminentemente táctico-operacional de las relaciones públicas entre estos dos perfiles.

Las hipótesis enunciadas más arriba pretenden aclarar la problemática, en el caso concreto de la identificación conceptual de empresarios y profesionales de relaciones públicas con el modelo desarrollado, y constituyen lo que denominamos hipótesis compleja o multivariable, es decir “predice la relación de asociación o de causalidad entre tres o más variables ya sean independientes o dependientes” (Freixo, 2010, p.170).

ESTRATEGIA METODOLÓGICA

La opción metodológica en esta tesis se basa en fuentes secundarias, que engloban la investigación, revisión y análisis bibliográfico, así como en fuentes primarias. Estas, incluyen encuestas mediante entrevista semiestructurada a informantes cualificados realizadas en una primera fase y, por último, en una segunda etapa, recogida de datos mediante la aplicación de *focus group* y tratamiento de dichos datos a través de un análisis de discurso.

SINTESIS DE LA ESTRUCTURA DE LA TESIS

La realización y presentación de esta tesis comienza por abordar el campo de estudio, objeto, objetivos y problemática orientadora de la tesis. Partiendo de la explicación de estos elementos, se presentan, aunque sea de manera breve e introductoria, las cuestiones de investigación y el esbozo de las hipótesis que se quieren verificar. La opción de iniciar la tesis presentando las cuestiones orientadoras, así como el esbozo de las hipótesis se relaciona con la creencia de que, sin esta clarificación, sería difícil evaluar y comprender la contextualización conceptual, base de toda la tesis.

Una vez planteada la tesis, es decir, clarificadas las cuestiones y principios fundamentales de la misma, optamos por dividirla en tres capítulos. Cada uno de ellos está compuesto de una introducción en la que se presenta a grandes rasgos su contenido, así como, en algunos casos, se contextualiza genéricamente el asunto en cuestión y se cierra con una breve conclusión, en la que se hace una síntesis de los contenidos presentados y, a veces, se abren nuevas líneas de reflexión y conceptos.

En el Capítulo I se aclaran los conceptos fundamentales propios de las relaciones públicas, para que queda claro cuáles son las teorías de las que se viene ocupando la academia con el objeto de definir cuál es el campo de actuación de esta disciplina científica. Se analiza el paradigma dominante, así como los paradigmas alternativos. De este modo, se especifica cuáles son los conceptos que sirven de base teórica a nuestra tesis, así como los contextos conceptuales que dan soporte tanto a las cuestiones de investigación como a las hipótesis.

En el Capítulo II se presenta aquello que puede considerarse como el núcleo de esta tesis: la propuesta de modelo para las relaciones públicas estratégicas denominado “Modelo de Relaciones Públicas Estratégicas”. Así, comenzamos por una presentación del concepto de estrategia, tanto de sus orígenes como de las distintas escuelas de pensamiento estratégico. A continuación, se lleva a cabo una explicación de la

noción de estrategia a la noción de relaciones públicas estratégicas. Lo que se defiende en esta tesis es la idea de que las relaciones públicas en su dimensión estratégica se ocupan del estudio de la identidad, del estudio del público, así como del estudio de los valores dominantes y orientadores de la acción organizacional, en este capítulo está presente la presentación de estos tres conceptos: el estudio del “yo” corporizado en el estudio de la identidad organizacional donde se presentan los diferentes enfoques teóricos al concepto; el estudio del “otro” corporizado en la noción de relación con el público organizacional, así como en la interpretación que estos hacen del comportamiento de la organización, es decir la imagen organizacional. Finalmente se aborda el concepto de valores dominantes para la acción organizacional siguiendo una lógica de ética práctica. Este Capítulo II termina con la presentación de una síntesis del Modelo de Relaciones Públicas Estratégicas cuya identificación conceptual puede verificarse mediante los participantes (Grupo 1: empresarios con experiencia en la toma de decisiones a alto nivel y Grupo 2: profesionales con amplia experiencia en el área de las relaciones públicas) de los *focus groups* y que orienta toda la tesis.

Para cumplir el objetivo de ser útil y relevante para la comunidad académica, pero también para la comunidad profesional, esta tesis defiende desde el punto de vista teórico y basándose en una lógica de *grounded theory*, en un modelo desarrollado por la autora. Consideramos necesario verificar la aceptación de dicho modelo por parte de personas con amplia experiencia en la toma de decisiones en organizaciones de alto nivel así como por personas con amplia experiencia de trabajo en las áreas de las relaciones públicas. De esta forma, esta verificación de aceptación / identificación conceptual con el modelo compone el Capítulo III – Verificación de la identificación conceptual de *opinion makers* del área con el modelo. Dentro de este Capítulo III, se explican las especificidades de los paradigmas y metodologías en relaciones públicas, así como las opciones metodológicas del estudio, para presentar por último los resultados y las lecturas del modelo, cotejándolos con los análisis y las conclusiones resultantes tanto de las entrevistas como de los *focus group* realizados.

La tesis termina con la “Conclusión” en la que se encuentra una explicación que compara la problemática definida, el modelo definido, el estado de la cuestión y la perspectiva de los *opinion makers* escuchados. También en este capítulo se encuentran, como es natural, algunas reflexiones sobre líneas de investigación que puedan surgir a partir de esta tesis, así como las virtudes y defectos que podamos encontrar en ella.

CAPÍTULO I

CAPÍTULO I – ¿DE QUÉ HABLAMOS CUANDO ENUNCIAMOS “RELACIONES PÚBLICAS”?

“In almost every act of our daily lives, whether in the sphere of politics or business, in our social conduct or our ethical thinking, we are dominated by the relatively small number of persons... who understand the mental processes and social patterns of the masses...”

1928, Edward Bernays (*PR Museum and Library, 2015*)⁴

1.1. INTRODUCCIÓN AL CAPÍTULO I

Al enunciar el término relaciones públicas, en casi todas las latitudes, nos encontramos ante diversas concepciones de aquello que efectivamente queremos decir: para unos se trata de manipulación de información al servicio de grandes cooperativas o políticos, para otros se entiende que es una forma de intervención en la sociedad a través de la diseminación de temas y narrativas y por fin para un último grupo este término se asocia a una lógica de diplomacia corporativa. De cualquier forma, podemos decir que tendemos a asociar una función de gestión en las organizaciones, actuando sobre todo en las relaciones que estas desarrollan con sus diversas capas o envolturas.

A modo de mera introducción y sin querer profundizar en el tema, debemos señalar la asociación de la expresión “relaciones públicas” con una dimensión mundana y fútil. Son muchas las ocasiones en las que podemos leer

⁴ “En casi todos los actos de nuestra vida diaria, ya sea en la esfera política o en los negocios, en nuestra conducta social o en nuestro pensamiento ético, estamos dominados por un número relativamente pequeño de personas... que entienden los procesos mentales y patrones sociales de las masas...” – traducción libre de la autora.

en las comunicación social, o en conversaciones coloquiales que determinadas figuras pública relacionada con el mundo del cine, las series, o incluso presentadores de programas de televisión son también “relaciones públicas” del restaurante A, o en el evento B o incluso en la discoteca C. Ahora bien, en realidad el papel mencionado aquí no es lo que la academia entiende por actividad de relaciones públicas, implicada en un amplio conjunto de cuerpo teórico propio, sino únicamente el papel de representación o de anfitrión en algunos actos mundanos. La consciencia de este uso del término lleva muchas veces a las organizaciones a buscar alternativas a esta identificación asumiendo en muchas ocasiones diferentes definiciones para las relaciones públicas, como “relaciones institucionales”, “comunicación corporativa” o “relaciones externas” por dar sólo tres ejemplos de los muchos que podemos encontrar⁵. Como hemos señalado, esta multiplicidad de definiciones puede entenderse como una alternativa a un prejuicio frente a la manera en que es utilizado el término relaciones públicas, pero, no obstante, no podemos dejar de considerar que dicha alternativa precisamente por la multiplicidad de otras definiciones acarrea problemas que tienen que ver con la fragmentación de la definición, al impregnarlas de imprecisión teórica, así como con la falta de integración de los conceptos haciendo que el área se vuelva más frágil en términos de presentación y representación, y también en términos de estudios científicos producidos en su ámbito.

Si dejamos la nota anterior para otras reflexiones en espacio y tiempo diferentes y atendemos a lo que la academia ha venido desarrollando en lo que a estudios científicos se refiere en el sentido de fortalecer el cuerpo teórico de esta disciplina, podemos identificar tres conceptos base que aparecen siempre relacionados: información, comunicación y relación (Ruller & Verčič, 2002). Estos tres conceptos surgen, generalmente asociados a una lógica organizacional, en la que las relaciones públicas se definen como subsistema de la organización y en el que esta se asume como el sistema y la sociedad

5 En este sentido ver disertación de la autora para la obtención del DEA (Carvalho Spínola, Relaciones Públicas: El papel social y organizacional. Función estratégica y función táctica. Análisis de la visión de los profesionales en la organizaciones en Portugal, 2011)

como el suprasistema (Grunig & Hunt, 1984), es decir, no se considera que estén desconectadas de la vida empresarial u organizacional y raramente se explica su función social. Así, se parte del principio que la función de las relaciones públicas es el de mediadoras entre la organización y los sistemas implicados, bien dentro de la organización, bien en sus implicaciones externas. Surgen, de este forma, como temáticas centrales el propósito y la naturaleza de la comunicación y el uso que éstas han ido haciendo de los conocimientos generados por las otras ciencias para la concretización de los objetivos organizacionales.

En este capítulo se recurre a la literatura y a las aportaciones de la academia en el sentido de esclarecer y definir el ámbito de lo que se entiende por “relaciones públicas” considerando su vertiente más reconocida y relacionada con una función de gestión (paradigma dominante), pero también su vertiente más crítica que considera las relaciones públicas como intervinientes en el tejido social como productora de significados por la presentación de asuntos y temas, donde encontramos expresiones como las relaciones públicas deportivas, la sociología de las relaciones públicas, las relaciones públicas en el turismo o las relaciones públicas como ejercicio de argumentación y retórica (paradigmas alternativos).

Hacia el final de este capítulo, se presentan dos estudios sobre la formación superior de las relaciones públicas. La enseñanza, en especial la superior, es determinante en cuanto a cómo se desarrollan los saberes y cómo pasan a “saber hacer”. Moldea los conocimientos, determina competencias, pero sobre todo despierta el sentido crítico y otorga por lo tanto una mirada más amplia e innovadora del Mundo. Es en el ámbito del aprendizaje y la adquisición de las competencias donde se determinan los perfiles de los profesionales, donde se moldean los conocimientos y las obras y por esta razón se considera relevante esta explicación en el capítulo dedicado a entender de qué hablamos cuando enunciamos relaciones públicas.

1.2 PARADIGMA DOMINANTE EN LAS RELACIONES PÚBLICAS

“Too frequently the term [paradigm] is used as a propaganda tool, bolstering the pretensions of some supposed major breakthrough: paradigm founder today, Nobel prize winner tomorrow, burial in Westminster Abbey the day after that.”

*(Ruse, 1993, p. 118)*⁶

Muchas son las definiciones para relaciones públicas consubstanciadas en muchos momentos de reflexión acerca de sus fundamentos. Esta es una práctica que, si nos centramos en la realidad norteamericana, encuentra su génesis a finales del siglo XIX, principios del XX, en un respuesta clara a las necesidades y desafíos impuestos por los contextos políticos, sociales y, como señala Júlio Neto Pinho (2007), sindicales.

De esta forma, las relaciones públicas surgen dando respuesta a una creciente consciencia (en muchos casos forzada por la voluntad de la realidad) del poder de la opinión pública. Si es verdad que esta consciencia venía manifestándose desde hacía mucho en las esferas políticas, todavía no había llegado a la esfera empresarial. Los empresarios no manifestaban consciencia de las consecuencias de las actitudes de su público, ya fuesen éstas de aceptación o rechazo, frente a las organizaciones presididas por ellos. Esta manifestación de consciencia aparece obligada, de algún modo, por los contextos sociales y políticos vigentes en la sociedad de entonces y se manifiesta a través del recurso a una entidad / función hasta entonces tímida y puntualmente señalada – las relaciones públicas.

⁶ “Con mucha frecuencia el término (paradigma) se usa como una herramienta de propaganda, reforzando las pretensiones de un supuesto descubrimiento importante: fundador de paradigma hoy, premio Nobel mañana, entierro en la abadía de Westminster al día siguiente” - traducción libre de la autora

Para Bernays (1952) el objetivo de las relaciones públicas comprende la interpretación del público para la organización y de la organización para el público. Esta descripción, a pesar de remontarse al primer periodo del siglo XX, se ha venido reflejando de algún modo en varios autores que subrayan esta función de mediación.

Si nos centramos en el enfoque de autores como Cutlip y Broom (1994, p. 89 y sig.) constatamos que se puede establecer un paralelismo entre la evolución de las relaciones públicas en Los Estados Unidos y el desarrollo de la consciencia de la importancia de la opinión pública en la vida de las organizaciones, que alcanza su punto culminante con la descripción de cómo los profesionales ayudan a éstas a ajustarse y adaptarse al medio, haciéndolo a través de una *“monitorización de la opinión pública, del análisis de las transformaciones sociales, de los movimientos políticos, de los cambios culturales, del desarrollo tecnológico e incluso del ambiente natural”* (Cutlip, Broom, & Center, 1994, P. 199).

Esta idea así expresada por estos autores permite entender su concepción de la función basada en un modelo bidireccional de la comunicación: entender al público (a través del análisis de los cambios de sus ambientes sociales, culturales, tecnológicos, naturales) para ayudar a las organizaciones a incorporar las transformaciones resultantes, produciendo y manteniendo de este modo relaciones mutuamente beneficiosas entre éstas y sus diversos públicos.

La noción de bidireccionalidad de la comunicación es, por otra parte, una noción usualmente identificada con las propuestas de James Grunig, sobre todo a partir de 1984 cuando este autor presenta lo que denominó Modelos Teóricos de Relaciones Públicas (1984, p. 21 a 43).

Estos modelos son finalmente reformulados y dan origen al Modelo de Excelencia (Grunig J., 2001). Podemos presentarlo de manera sucinta recurriendo a la idea de continuo relacional en que cada uno de los extremos es ocupado por la organización y por el público respectivamente. De esta forma podemos constatar que existen tres zonas distintas, a saber: 1) Zona de

preponderancia organizacional, la que el autor designa como “Modelo de Asimetría pura” en la que “*la comunicación se usa para dominar al público y llevarlo a aceptar su postura dominante*” (2001, p. 26); 2) Zona de predominio de la posición del público o “Modelo de Pura Cooperación” en la que la “*comunicación puede ser utilizada por los públicos para persuadir a la organización a aceptar la postura del público*” (...) *Cuando los comunicadores organizacionales ayudan al público en ese sentido, están utilizando el modelo de pura cooperación*” (2001, p. 26) y 3) Zona de beneficio mutuo, o, usando la expresión del autor, *win-win zone*. Esta zona se presenta como una verdadera zona de simetría, en la que la comunicación se usa para llevar a los actores de la relación a “sentarse a negociar alrededor de una mesa”, buscando una situación donde la organización, coligación dominante y el público, encuentren tácticamente soluciones a situaciones que son conflictivas la mayoría de las veces, destacando así el carácter negociador de la relación en detrimento de la solución encontrada, lo que hace posible afirmar que ambas partes salen ganando.

En el estudio que realizó sobre tácticas de comunicación, Plowman (1998, p. 245) comprobó que en este modelo de Motivos Mixtos, o Zona de Beneficio Mutuo, en la mayoría de los casos los profesionales de relaciones públicas utilizan como tácticas de resolución de conflictos, la “táctica de cooperación”, la táctica de “construcción incondicional” o “beneficio mutuo o no hay contrato”. Nos encontramos en cualquier caso ante un modelo simétrico, aunque algunas de la tácticas utilizadas puedan ser asimétricas. Como señala Grunig (2001, p. 26), este nuevo modelo de contingencia es un excelente modelo bidireccional de relaciones públicas, en el que se funden los anteriores modelos “bidireccional asimétrico” y “bidireccional simétrico”.

Este nuevo modelo bidireccional de excelencia presenta así una combinación, en palabras del autor, “*ideal*” (Grunig J., 2011, p. 26) ya sea en términos de teoría positiva o en términos de teoría normativa. En términos de teoría positiva permite que los profesionales encuentren un equilibrio en su gestión de la relación de los intereses de la organización y los intereses del público (muchas veces antagónicos) y en términos de teoría normativa, diseña

la situación ideal en que el profesional lucha por la conquista del beneficio mutuo.

Como hemos señalado anteriormente, este modelo sintetiza los modelos bidireccional asimétrico y bidireccional simétrico, presentados en 1984 por Grunig y Hunt. De modo sucinto podemos presentar estos dos modelos de la manera siguiente.

En la construcción de los Modelos Teóricos de Relaciones Públicas de 1984, Grunig y Hunt definieron cuatro categorías de análisis para caracterizar cada etapa de vivencia de las relaciones públicas en los Estados Unidos, y consideraron así el “propósito de la comunicación”, la “naturaleza de la comunicación”, el “modelo de comunicación” y las “actividades de investigación”. En lo que concierne al modelo bidireccional asimétrico, los autores consideraron que el propósito de la comunicación verificado era de persuasión científica, se utilizaban los conocimientos propios de las ciencias sociales con el objetivo de influir y persuadir al público a aceptar la postura, definida como dominante, de la organización. Es por ello que se ha interpretado el modelo como bidireccional, siguiendo una lógica de interacción entre la organización (el emisor) y el público (el receptor) presentando, por esta razón, una naturaleza comunicacional asimétrica: el emisor determina la relación y el receptor presenta un papel más o menos pasivo de aceptación o no. Se trata pues de una interrelación asimétrica ya que se considera el poder de la organización únicamente en el proceso persuasivo.

Por su parte, en el modelo bidireccional simétrico, el propósito de la comunicación es generar un entendimiento mutuo, en que el modelo de comunicación no identifica un emisor, ni un receptor, sino un grupo A que interactúa con un grupo B. La naturaleza de la comunicación surge así como bidireccional simétrica, pues se considera que cualquiera de los dos intervinientes puede influir al otro, al buscar ambos una zona de confluencia de intereses.

Cuando se presentaron estos dos modelos aparecieron diversas críticas. En lo que respecta al modelo bidireccional asimétrico, dichas críticas se

centran en el hecho de que este modelo no considera que el poder del público cuente con una posición dominante, o lo que es lo mismo, que sea la organización la que ceda frente a la postura del público. Sólo se contempla la posibilidad de que la organización desempeñe el papel de emisor y no de público, lo que ocurre sin embargo en muchas ocasiones. Por otro lado, la crítica más relevante al modelo bidireccional simétrico lo tilda de utópico ya que de cierta forma consubstancia una actitud poco ética al disfrazar la defensa de intereses unilaterales en un discurso de mutuo entendimiento. Los intereses de las organizaciones son, generalmente, antagónicos a los del público y la postura natural de las relaciones públicas es defender los intereses de las organizaciones para las que trabajan de forma clara y sincera. Ahora bien, este modelo propone una búsqueda de entendimiento mutuo, lo que implica ceder de postura como conducta dominante. Los críticos consideran que este discurso puede derivar en una actitud de falta de franqueza y asunción de la defensa de intereses unilaterales, esto es a una conducta utópica y poco ética.

Asumiendo algunas de estas críticas y buscando nuevos estudios que sustenten el desarrollo de un nuevo modelo, Grunig (2001) llega al ya mencionado Modelo de Excelencia de las Relaciones Públicas. Este nuevo modelo se incluye en el denominado “Proyecto de la Excelencia en relaciones públicas”, proyecto que se inició con la *Excellence Theory* que llevó a un amplio grupo de investigadores, liderados por James Grunig, a exponer diversas propuestas teóricas. Como señala Gisela Gonçalves (2010, p. 41), “*el proyecto de la Excelencia en relaciones públicas tiene como objetivo intentar explicar cómo pueden contribuir las relaciones públicas, como, función de gestión, a la eficacia global de la organización*”.

Este modelo, así como otras teorías, especialmente hasta la década de los 90 (Bernays, 1952; Lesly, 1991, Cutlip *et al.*, 2001 o Wilcox *et al.*, 2001) nos presentan las relaciones públicas dentro de una lógica de factor fundamental para el éxito empresarial, asumiendo el desarrollo de las relaciones entre la organización y el público como eje central de las relaciones públicas.

En la misma línea está Hutton (1999) al afirmar que el nuevo paradigma se basa en la construcción de relaciones con el público, o, más recientemente Heath (2001, p. 3): *“la nueva visión de las relaciones públicas asume que los mercados son atraídos y mantienen las organizaciones que consiguen crear beneficios mutuos en sus relaciones”*. Asistimos aquí no sólo a una valorización de la capacidad de esta función en el establecimiento de relaciones con el público, sino también a la creciente necesidad de que las organizaciones sigan siendo dinámicas en esta relación porque de lo contrario su permanencia en los mercados, indiscutiblemente más permutables y competitivos, podría verse comprometida.

Por otra parte, en el Manifiesto Bled (Van Ruler & Verčič, 2002, p. 16) se comprueba que 2/3 de los participantes aceptan definir las relaciones públicas como *“la manutención de relaciones con el público, a través de la comunicación, con el fin de establecer un mutuo entendimiento”*. Yendo mas lejos, se proponen en este mismo estudio (2002, p. 14) cuatro características: *reflexión*, en el sentido de análisis de cambio de tendencias, valores dominantes en la sociedad y su proyección en los valores, normas, objetivos y estrategias de la organización; *gestión*, en el sentido de desarrollar planes para comunicar y mantener relaciones con el público buscando la aceptación social; *operacionalización*, en el sentido de preparar medios para la ejecución de planes de comunicación y *pedagogía*, en el sentido de explicar, implicar y preparar a los miembros de una organización para que respondan a las exigencias de la sociedad.

También en una lógica de paradigma dominante pueden considerarse los enfoques de la comunicación interpersonal como modelos que subrayan la vertiente de relación.

Estas definiciones consubstancian de algún modo aquello que podemos denominar el paradigma dominante en las relaciones públicas en que el interés de la organización y su salvaguarda son elementos centrales, ya sea en las definiciones o en el papel que desempeñan. No obstante, existen otros enfoques en la definición de las relaciones públicas donde las denominadas

“Teorías críticas” y “Teoría retórica de las relaciones públicas” se presentan como alternativas en la manera de abordarlas.

1.3 ENFOQUES ALTERNATIVOS AL PARADIGMA DOMINANTE

*“Un hombre que camina con un paso diferente de sus
compañeros, es porque oye otro tambor”*

Henry David Thoreau⁷

El principal punto débil que señalan los teóricos críticos en lo referente a las relaciones públicas consiste en que éstas legitiman el papel privilegiado de las organizaciones en el tejido social dominando así la agenda de los medios de comunicación y excluyendo a las minorías del debate público. De este modo, la teoría crítica sugiere que éstas están intrínsecamente unidas a los intereses organizacionales sin tener en cuenta sus contextos sociales y económicos. Jacquie L'Etang y Magda Pieczka (1996), Mickey (2003) o también Kevin Moloney (2006) son buen ejemplo de propuestas alternativas en el modo de pensar en esta área. En el contexto del enfoque crítico, sus autores tienden a no reducir las relaciones públicas y su papel a una mera lógica organizacional, sino que intentan comprender su papel en la formación de la opinión pública. Comprendemos pues a Elizabeth Toth (2009) cuando propone que el desarrollo conceptual de las relaciones públicas se ha producido en tres aproximaciones distintas: la sistemática, donde se incluye el denominado paradigma dominante, la retórica y la crítica.

La “orientación hacia la sociedad” surge así como uno de los posibles enfoques teóricos de las relaciones públicas, junto con la “orientación hacia el producto” y la “orientación hacia el marketing” (Ihlen & Ruler, 2007, p. 245). No obstante, y como señala Gisela Gonçalves (2010, p. 70), *“no podemos establecer una ecuación de la perspectiva de la sociedad con el modelo bidireccional simétrico, en la medida en que una aproximación sociológica*

⁷ Henry David Thoreau autor norteamericano, poeta, crítico de la idea de desarrollo, investigador, historiador y filósofo (1817-1862)

utiliza la sociedad como un todo, como unidad de análisis". En esa medida, *"lo que interesa no es la organización en sí misma, sino su lugar en la estructura social"*. (ibidem). Por otra parte, como hemos señalado anteriormente, este enfoque, llamado crítico, considera inviable el modelo bidireccional simétrico, pues entiende que en verdad existe siempre la intencionalidad de promover el poder organizacional y la defensa de sus intereses a través del dominio de la agenda mediática y en consecuencia de la agenda pública. Mickey (2003), al analizar diferentes casos de estudio, como por ejemplo estrategias de prevención del SIDA o promoción de una exposición de arte, enfatiza este comportamiento, es decir, el uso de gestión de asuntos como forma de promoción y refuerzo de la posición dominante de la organización con el consentimiento del público. También Moloney (2006), cuando se propone "repensar las relaciones públicas" afirma que éstas no buscan intereses simétricos, sino ventajas comunicacionales para los intereses a los que sirven. De este modo, se comprende, en cierta forma, que los autores situados en una lógica crítica "acusen" a los que se alinean en el paradigma dominante de esconderse y legitimarse a través de una lógica aparentemente ética de bidireccionalidad simétrica que en verdad no es más que la defensa de los intereses organizacionales y no mutuos.

No obstante y a pesar de las críticas vertidas a determinadas conductas de las relaciones públicas, no hay una negación total de la legitimidad y la necesidad de su papel en las organizaciones, pero sí una fuerte alerta ante usos menos éticos de esta área y que provienen del hecho de asumir inequívocamente el poder de las organizaciones en el tejido social y económico y la consecuente naturaleza política de las actividades de las relaciones públicas. En este sentido, Moloney (2006, p. 176) establece dos condiciones necesarias para garantizar un uso ético de las relaciones públicas para el tejido público y disminución de los puntos débiles criticados: 1) la existencia de esa función en las organizaciones como garantía de que su posición surge en la agenda pública y está sujeta al escrutinio del público, destacando el autor la realidad de que las organizaciones de pequeña y media dimensión no cuenta muchas veces con los medios necesarios para asegurar un servicio eficaz de

relaciones públicas en el sentido antes enunciado; 2) la existencia efectiva de una evaluación del desempeño de las relaciones públicas como gestoras de asuntos por medios de comunicación social independientes, por ciudadanos y por otros grupos agentes de la sociedad civil. A este respecto Gisela Gonçalves (2010, p. 76) señala la existencia de nuevos dispositivos *online* de monitorización y censura de las actividades de relaciones públicas en los medios de comunicación social, como por ejemplo el Center for Media and Democracy (www.prwatch.org) o el Monitoring PR and Spin (www.spinwatch.org.ou) o también la Holding Corporations Accountable (www.corpwatch.org). Esta cuestión no deja naturalmente de manifestar una creciente importancia del papel de los códigos éticos y de la conducta deontológica de las relaciones públicas a la que sus profesionales deben estar sujetos.

Si es evidente que uno de los puntos en que se basan las teorías críticas de las relaciones públicas es el hecho de asumir la imposibilidad de una verdadera y genuina relación de mutualismo entre las organizaciones y el público y más cuando se asume como un posicionamiento normativo, podemos también comprobar que otros enfoques alternativos al paradigma dominante sitúan la tónica en el concepto de comunicación, como por ejemplo el denominado enfoque retórico.

Esta tónica en el poder de la comunicación se centra en su capacidad de generar conocimiento y producir valores así como de compartir significados. Desde el punto de vista de Heath (2001, p. 31) el hecho de compartir significados es un resultado vital para las relaciones públicas cuando resulta en una co-creación de significados por los mercados, el público o las audiencias. También en este sentido, el autor sigue señalando que las relaciones públicas *“sirven a la sociedad añadiendo líneas de fondo a las organizaciones con el fin de promover intereses que están en juego y que son mutuamente benéficos”* (Heath R., 2001, p.31), esto es, al promover la organización un determinado asunto que es de mucho interés, las relaciones públicas están desempeñando un papel social. El enfoque retórico de las relaciones públicas pone en evidencia el papel de los profesionales como constructores de significados y

cómo, de ese modo, éstos contribuyen a la construcción de la sociedad a través de comunidades.

Para Elizabeth Coth (2009, p. 50) *“el estudio de la retórica tiene que ver esencialmente con cómo individuos, grupos y organizaciones construyen significados, a través de argumentación y contra-argumentación, creando asuntos, resolviendo dudas, compitiendo para asegurar un mejor posicionamiento o construyendo coligaciones – para resolver problemas”*. Una vez más se subraya la idea de construcción de significados, o como dice Heath (2009, p. 20), *“los profesionales (de relaciones públicas) están en el negocio de los mensajes y los significados”*. Las relaciones públicas concretizan ésta su tarea de construcción de significados a través del lenguaje y del uso de símbolos y en esa medida se presentan como constructores de realidad con impacto en la esfera pública.

Desde el punto de vista de estos autores que abordan las relaciones públicas desde la óptica de la retórica, la crítica al paradigma dominante con contextualización en la Teoría de los sistemas y en consecuencia funcionalismo estructural, es que ésta permite el análisis, el conocimiento y la mejora del proceso de relaciones públicas, pero falla en lo que concierne la definición de las mensajes más relevantes estratégica y éticamente (Heath R. L., 2009, p. 20).

1.4 LA ENSEÑANZA DE LAS RELACIONES PÚBLICAS

*“Los libros son papeles pintados con tinta.
Estudiar es una cosa que es indistinto
La distinción entre nada y cosa ninguna”*

Extracto del poema “Liberdade” de Fernando Pessoa⁸

La enseñanza, en especial la superior, es determinante en cuanto a cómo se desarrollan los saberes y cómo pasan a “saber hacer”. Moldea los conocimientos, determina competencias, pero sobre todo despierta el sentido crítico y otorga por lo tanto una mirada más amplia e innovadora del Mundo.

Es en el ámbito del aprendizaje y la adquisición de las competencias donde se determinan los perfiles de los profesionales, donde se moldean conocimientos y obras. La manera en que se diseñan los cursos superiores, es decir, las opciones a nivel de los planes de estudio, las asignaturas, temas y asuntos y los enfoques pedagógicos son bases fundamentales para lo que vienen a ser las características de una determinada profesión. Naturalmente tienen que darse con anterioridad procesos de investigación que sustenten científicamente esas asignaturas y esos enfoques pedagógicos. Nos encontramos, pues, ante un proceso dinámico que se inicia con la investigación, lleva a una reflexión en la enseñanza y revela nuevos caminos de investigación, así como nuevos modos operandi en el mundo organizacional y finalmente abre nuevos ejes de pensamiento en la sociedad. Esta es la gran responsabilidad de la enseñanza: llevar a los alumnos, futuros profesionales, a procesos de reflexión crítica que determinen y moldeen su modo de estar y hacer en una determinada área de conocimiento.

⁸ Fernando Pessoa (1888-1935), escritor, poeta, publicista, astrólogo, crítico literario portugués.

¿Qué se enseña, qué temas y asuntos ocupan la enseñanza de las relaciones públicas en Portugal? ¿Existe una dimensión estratégica de las relaciones públicas, desarrollada y estudiada o, por el contrario, sólo una dimensión ejecutiva?

Sin pretender querer hacer un trabajo pormenorizado de investigación para responder a estas cuestiones, presentamos aquí, en términos generales, las principales conclusiones encontradas en un trabajo de investigación cuyo objetivo era analizar la enseñanza de las relaciones públicas en Portugal basándose en indicadores internacionales sobre la excelencia de la enseñanza en esta área.

El sistema de enseñanza superior Portugués se organiza actualmente en establecimientos de enseñanza públicos, privados y concertados (este último únicamente en la Universidad Católica Portuguesa). En cualquiera de los casos encontramos establecimientos de enseñanza superior universitaria o politécnica, impartiendo cursos de 1º ciclo – licenciatura, o 2º ciclo – master y 3º ciclo – doctorado (estos sólo en Universidades)⁹.

En Portugal, para conocer la enseñanza superior en relaciones públicas tenemos que retroceder a la década de 1960, del siglo XX. De acuerdo con José Viegas Soares (2011) este afirma que se puede “considerar al LNEC (Laboratorio Nacional de Ingeniería Civil) como el primer eslabón para la enseñanza de las RP en Portugal, con la existencia de una serie de clases sobre estas disciplinas. La AIP-COPRAI (Asociación Industrial Portuguesa), por medio del profesor brasileño J. Whitaker Penteado, para la realización de cursos de corta duración y la venta de su libro, *Las Relaciones Públicas en las Empresas Modernas*, y, finalmente la CODEPA, cooperativa que dirigía el INP. En 1964 las relaciones públicas fueron impartidas por primera vez como estudios superiores sin obtención de grado académico, en una escuela privada (INP – Instituto de Nuevas Profesiones), con una duración inicial de 3

9 Considerando la clasificación ISCED – International Standard Classification of Education, la enseñanza superior en Portugal abarca el nivel 5 (para licenciaturas y master) y el nivel 6 (para doctorados). Pero si tenemos en cuenta el EQF – Cuadro Europeo de las Clasificaciones la correspondencia es de nivel 6 para licenciaturas, nivel 7 para master y nivel 8 para doctorados.

semestres, pasando a 4 semestres¹⁰ en 1968. En las universidades públicas sólo está disponible la enseñanza superior en comunicación en la década de 1970, primero en la Universidad Nova de Lisboa y en 1980 en la Universidad Técnica de Lisboa (Viegas Soares & Marques Mendes, 2004, p. 322), sin embargo, hasta la década de 1980 no se registran licenciaturas específicas en relaciones públicas en la enseñanza pública.

El *boom* de la enseñanza en comunicación surge en Portugal a mediados de 1980, con la multiplicación de cursos en ciencias de la comunicación en varias instituciones de enseñanza superior, públicas y privadas en todo el país, incluyendo universidades y politécnicos. Este *boom* se ve reforzado por la decisión del gobierno de la época, que otorga a las instituciones de enseñanza superior privadas la facultad de atribuir diplomas públicos con obtención de grados académicos, lo que provoca la aparición de una oferta más amplia tanto en la enseñanza de las ciencias de la comunicación como en el de las relaciones públicas en particular.

En esta década de 1980 y en la siguiente, en lo que se refiere a los contenidos impartidos específicamente en relaciones públicas podemos considerar que estas siguen una filosofía de formación que integre “*conocimientos de sociología, psicología aplicada, psicología social, historia de las doctrinas político-sociales, técnicas de investigación psico-social*” como señala Américo Ramalho (1982, p. 65). Cabe destacar que Américo Ramalho¹¹ es uno de los profesionales más reconocidos en Portugal, una referencia como profesor para muchas generaciones y coordinador durante muchos años del curso de relaciones públicas en el INP – Instituto Superior de Nuevas Profesiones; por todo ello su concepción de la formación de los profesionales

10 Información obtenida gracias a la amabilidad de José Viegas Soares, alumno y posteriormente profesor durante décadas en el INP – Instituto Superior de Nuevas Profesiones.

11 Inició su carrera en la Mobil Oil Portugal en la década de 1960, tras terminar su carrera profesional en la CP – Caminhos de Ferros de Portugal (Renfe portuguesa). Alumno del curso superior de relaciones públicas en el INP, en 1964, fue profesor y coordinador de aquel curso hasta los años 2000.

marca el curso en sí y sirve de inspiración para los que se constituyeron posteriormente.

Se comprende pues que los ejes fundamentales en la formación de profesionales en relaciones públicas, durante la década de los 70, 80 y 90, se basaban en la idea de lo que ahora podría denominarse *curso de banda ancha*, cuyo objetivo no era el dominio absoluto de todas las áreas, sino “*que el profesional de relaciones públicas sea un cliente capaz de realizar encargos así como un intérprete apto para analizar los resultados que se le presentan.*”(idem, p.66). Si nos fijamos en la descripción de la función presente en la Clasificación Nacional de Profesiones, de la década de 1980, podemos leer que,

“Técnico de relaciones públicas (agente de relaciones públicas) – Planea campañas de relaciones públicas a través de las cuales va a transmitir a los diferentes grupos sociales una idea de una empresa u organismo: establece los canales de información entre la administración y el público interno y externo; detecta la opinión de esos públicos a través de encuestas y sondeos y transmite los resultados a la administración, propone medidas adecuadas para la manutención o la modificación de dicha opinión; crea noticias que transmiten una imagen que la organización o empresa deseaba presentar ante el público y promueve su divulgación a través de la prensa, radio, cine y televisión u orienta el trabajo de los diseñadores, fotógrafos u otros profesionales que intervienen en la ejecución de la campaña; colabora, con el departamento de personal, en la selección y admisión de candidatos proporcionándoles elementos que les permitan tener una actuación correcta dentro de la empresa o informarles de las razones que les llevan a no admitirlos ”. (Weinstein, 1982)

Como podemos concluir a partir de esta definición, las relaciones públicas se presentaban como una función eminentemente ejecutiva, pero

también propia de consejeros de la administración, es decir, con una dimensión estratégica. Quizás quede más clara esta dimensión en las palabras de Augusto Ferrer (1982, p. 25) *“Si vivimos en un mundo, en un momento y en una sociedad en los que estamos condenados a reflexionar, pensemos un poco en que la solución del problema apuntado no pasa tanto por la aceptación de la responsabilidad social de la empresa como por la necesidad de hacer aceptar y comprender la responsabilidad del director de la empresa, empleando este término en el más amplio sentido definitorio y profesional”*. Y más adelante, *“nuestra profesión tiene una componente humanística (...) que permita analizar los resortes de la comunicación de la empresa para poder aplicar la estrategia adecuada que establezca la confianza y el diálogo necesarios para lograr una óptima relación empresa-entorno”* (idem, p. 26)

Volvamos a la actualidad y centrémonos en la realidad portuguesa.

Según datos del Ministerio Portugués de Educación, Enseñanza Superior y Ciencia, recogidos en 2013, el sistema público¹² Portugués de Enseñanza Superior presenta una licenciatura en Ciencias de la Comunicación (o designación análoga) que se ofrece en 42 instituciones, lo que representa el 3,63% de la oferta total nacional para licenciaturas (Gonçalves, Carvalho Spínola, & Padamo, 2013). A pesar de que estas licenciatura cuenten con la designación de Ciencias de la Comunicación, muchas de ellas incluyen en sus planes de estudio temas, o en algunos casos, asignaturas de relaciones públicas. En términos de oferta (ya sea pública o privada) específica en relaciones públicas, sólo encontramos una licenciatura con la designación “Relaciones Públicas” habiendo también una oferta de otras 5 licenciaturas que incluyen en su designación el término relaciones públicas, siempre acompañado por otra designación.¹³ (DGES – Dirección General de Enseñanza Superior, 2012).

12 El estudio que aquí se presenta sólo analizó la oferta en universidades y politécnicos públicos, dejando al margen la oferta privada en esta área.

13 “Relaciones Públicas y Comunicación”; “Relaciones Públicas y Comunicación Empresarial”; “Relaciones Públicas y Publicidad”, “Relaciones Públicas y Secretariado” y “Comunicación y Relaciones Públicas”.

Por lo que se refiere a la oferta del 2º ciclo – maestría, hay 59 programas de maestría en el campo de la comunicación, lo que representa el 2,88% de la oferta nacional en 2º ciclos (Gonçalves, Carvalho Spínola, & Padamo, 2013), pero sólo tres universidades utilizan “Relaciones Públicas” en su designación.

En un primer estudio llevado a cabo por Gisela Gonçalves, Susana Carvalho Spínola y Celma Padamo¹⁴, presentado en la Conferencia Anual de EUPRERA, en Estambul, en 2012 y seguido por otro estudio presentado¹⁵ en 2013, las autoras analizan la oferta educativa superior pública, en Portugal, en el ámbito de las relaciones públicas.

El objetivo del estudio de 2012 fue analizar los *currícula* de esta oferta pública, a nivel de licenciatura y el de 2013, analizar los *currícula*, a nivel de maestría, tomando como base el estudio de Global Alliance sobre la enseñanza de las relaciones públicas entre 2007 y 2012, el EduProject (Cotton, *et al.*, 2009), los informes norteamericanos de la Commission on Public Relations Educatio, “The Professional Bond – Public Relations and the Practice” (2006), y “Standards for a Master’s Degree in Public Relations: Educating for Complexity” (2012) así como el estudio “A First Look: An In-Depth Analysis of Global Public Relations Education (2010) realizado por las professoras Elizabeth Toth y Linda Aldoory sobre el estado de la educación en las relaciones públicas contrándose en especial en la enseñanza de los 1º y 2º ciclos (licenciatura y maestría).

De esta forma, se fue recogiendo información relativa a los años académicos 2011/2012 y 2012/2013 considerando como criterios de análisis la referencia a licenciatura o maestría con designaciones de “Relaciones Públicas”, o “Comunicación Organizacional”, o “Ciencias de la Comunicación”,

14 “PR in Portugal: Mapping the status of higher education” in EUPRERA Annual Congress 2012, Researching the Changing Profession of Public Relations, September 20-22, Istanbul University

15 “Graduate Education in Public Relations: A key strategy for professional affirmation in Portugal” in EUPRERA Annual Congress 2013, Strategic Public Relations. Public Values and Cultural Identity, October 3-5, Blanquerna School of Communication and International Relations, Ramon Llull University, Barcelona. Este estudio fue publicado en 2015 (Gonçalves, Carvalho Spínola, & Padamo, Graduate Education in Public Relations: A key strategy for professional affirmation in Portugal, 2015)

o “Comunicación Empresarial”, o también “Comunicación Institucional”, los planes de estudio con asignaturas de relaciones públicas o temáticas de su área de ECTS¹⁶.

En el estudio de 2012 se analizaron 14 licenciaturas y en el de 2013, 12 master (el resto asociaba sobre todo la comunicación al diseño, el turismo, la educación y las tecnologías de información y comunicación – TIC por lo que no nos parecieron relevantes para el estudio en cuestión), que representaban el 20,33% de la oferta educacional en el área de las ciencias de la comunicación. Los datos fueron analizados cotejando los planes de estudio encontrados con la propuesta de la CPRE – Commission for Public Relations constante de los informes “The Professional Bond (2006) y “Standards for a Master’s Degree in Public Relations: Education for Complexity” (2012).

En términos de licenciatura el informe “The Professional Bond” sugiere cinco áreas para la enseñanza de las relaciones públicas: 1) Introducción a las relaciones públicas (incluyendo teorías, orígenes/historia y principios); 2) Investigación, medición y evaluación en relaciones públicas; 3) Redacción y producción en relaciones públicas; 4) Prácticas orientadas en relaciones públicas y 5) un área optativa en derecho y ética de las relaciones públicas, planeamiento y gestión, casos de estudio o campañas (2206, p. 7).

En términos de resultados obtenidos podemos comprobar que el área más presente es la de “Redacción y producción en relaciones públicas” y las que no llegan a aparecer en la mitad de los cursos analizados son la “Investigación, medición y evaluación en relaciones públicas” y “Prácticas orientadas en relaciones públicas”. Aun así, debemos señalar que en términos de investigación, medición y evaluación la mayoría de las asignaturas se

16 ECTS – European Credit Transfer System, creado por la Comisión de las Comunidades Europeas, con el objetivo de generar procedimientos comunes que garantizaran el reconocimiento de la equivalencia académica de los estudios efectuados en otros países. Este sistema se basa en tres elementos esenciales: información (dossier de información- sobre programas de estudio y resultados académicos de los alumnos), reconocimiento mutuo (contrato de estudios - entre los centros asociados y el estudiante) y la utilización de créditos académicos ECTS (registro académico - que indican el volumen de trabajo del estudiante).

Ver <http://www.dges.mctes.pt/DGES/pt/Estudantes/Processo+de+Bolonha/Objectivos/ECTS/>

ocupan de métodos de investigación genéricos y no aplicados a las relaciones públicas.

Figura 6 - % Áreas de Contenido (CPRE, 206) en los programas de Licenciatura

CPRE (2006) Áreas de contenido	%
Introducción a las relaciones públicas	71,43
Investigación, medición y evaluación en las relaciones públicas	42,86
Redacción y producción de relaciones públicas	85,71
Experiencia de trabajo supervisado en las relaciones públicas (prácticas)	42,86
Electivas Derecho y ética de las relaciones públicas Planificación y gestión de PR PR estudios de casos o campañas	78,57

Fuente: Adaptado de Gonçalves, Carvalho Spínola, & Padamo, Public Relations in Portugal: Mapping the status of higher education, 2012, p. 12

En cuanto a las optativas, el valor del 78,57% se refiere en su mayoría a cursos que plantean la posibilidad de frecuencia de la asignatura de “Ética y Deontología” no obligatoriamente aplicada a las relaciones públicas.

Como se había señalado al inicio de la presentación de estos estudios, otro de los criterios analizados fueron los ECTS y su peso porcentual considerando cada una de estas cinco áreas de contenido sugeridas en el “Professional Bond” (Commission on Public Relations Education, 2006). De esta forma, en la siguiente figura se presentan los resultados obtenidos en términos de porcentaje de las cinco áreas de contenido frente al conjunto del plan de estudios y el porcentaje de los ECTS frente a su conjunto (180 ECTS, 6 semestres¹⁷).

17 Todas las licenciaturas analizadas tienen una duración de 3 años, 6 semestres y 180 ECTS

Figura 7 - % Áreas de Contenido (CPRE, 2006) y % ECTS en los programas de Licenciatura

Institución	Grados analizados	CPRE (2006) % Áreas de contenido	% ECTS
Universidad da Beira Interior	Ciencias de la Comunicación	80	13,9
Universidad do Minho	Ciencias de la Comunicación Especialidad: Relaciones Públicas y Publicidad	80	33,33
Universidad Nueva de Lisboa	Ciencias de la Comunicación Especialidad: Comunicación Estratégica	60	10
Universidad de Trás-os-Montes y Alto Douro	Ciencias de la Comunicación	60	2,78
Universidad de los Azores	Relaciones Públicas e Comunicación	60	10
Universidad Técnica de Lisboa	Ciencias de la Comunicación	60	8,33
Instituto Politécnico de Lisboa	Relaciones públicas y comunicación corporativa	80	59,17
Instituto Politécnico de la Guarda	Comunicación y Relaciones públicas	100	18,89
Instituto Politécnico de Viseu	Relaciones Públicas y Publicidad	60	8,33
Instituto Politécnico de Portalegre	Relaciones Públicas y Secretariado	40	17,22
Instituto Politécnico de Leiria	Relaciones humanas y comunicación organizacional	40	22,22
Instituto Politécnico de Viana do Castelo	Marketing y comunicación corporativa	40	7,78
Instituto Politécnico de Oporto	Comunicación de negocios	40	19,14
Instituto Politécnico de Coimbra	Comunicación Corporativa Especialidad: Comunicación Corporativa y Relaciones Públicas	100	31,67

Fuente: Adaptado de Gonçalves, Carvalho Spínola, & Padamo, Public Relations in Portugal: Mapping the status of higher education, 2012, p. 13

Como se puede apreciar en la figura anterior, sólo dos cursos tienen presente todas las áreas de contenido sugeridas por la CPRE, pero aun así si consideramos el porcentaje de ECTS frente al conjunto del plan de estudios (180 ECTS), estas áreas de contenido parecen poco relevantes por lo que respecta al volumen de trabajo del estudiante: Las dos licenciaturas en cuestión presentan un peso relativo de 18,89% y 31,67% lo que pone de manifiesto la poca importancia atribuida al conjunto de las áreas CPRE. Por otro lado, hay instituciones que no presentan en sus cursos todas las áreas de contenido, pero las que presentan tienen un peso porcentual de ECTS muy significativo, como es el caso del Instituto Politécnico de Lisboa, con 80% de áreas CPRE con un peso relativo de 59,17%.

Si tenemos en cuenta las cinco áreas de contenido que la CPRE considera ideales para la formación a nivel de licenciatura en relaciones públicas podemos comprobar que ninguna de ellas hace referencia a cuestiones estratégicas. Si las analizamos detalladamente podemos ver que el mayor enfoque está relacionado con áreas de contenido que se identifican en esta tesis como áreas táctico-operacionales, o áreas de las ciencias sociales consideradas complementarias a la adquisición de competencias en relaciones públicas, a este nivel, por ejemplo la comunicación interpersonal, comunicación internacional, la comunicación política, la psicología, la sociología, la gestión y el comportamiento organizacional, la economía, la retórica, entre otras (Commission on Public Relations Education, 2006, pp. 46-47).

Podemos reflexionar sobre la duración de estos cursos, posteriores a Bolonia y por lo tanto con una duración de 6 semestres, de 15 semanas cada uno, como es el caso de Portugal y de una mayoría de otros países, lo que no deja mucho espacio para la introducción de asignaturas transversales que aborden los conocimientos clásicos de las ciencias sociales, asignaturas que introduzcan un pensamiento estratégico y asignaturas de corte más táctico-operativo. Por otro lado, también podemos reflexionar sobre la edad media de los estudiantes de licenciatura, que está por debajo de los 22 años teniendo en cuenta que la edad media de los estudiantes universitarios europeos (incluidos alumnos de licenciatura, maestría y doctorado) es de 22 años (PORDATA – Fundación Francisco Manuel dos Santos, 2012). Las cuestiones estratégicas implican madurez en el pensamiento, pero también en competencias previamente adquiridas y así podemos suponer que ésta sea una de las razones para que asignaturas de carácter eminentemente estratégico no estén contempladas en estas áreas de contenido propuestas por la CPRE. Por lo demás, esta consideración gana adeptos como podemos comprobar cuando nos centramos en las áreas de contenidos propuestas para un nivel de maestría, en el que surgen conceptos y pensamiento estratégico.

El informe “Standards for a Master’s Degree in Public Relations: Educating for Complexity”, (2012, pp. 11-12), propone, a nivel de maestría, 5 áreas de contenido fundamentales en la formación de conocimiento y

competencias en relaciones públicas, a saber: 1) Strategic Public Relations Management; 2) Basic Business Principles and Process; 3) Communication/Public Relations Theory and Research Methods; 4) Global Influences on the Practice of Public Relations y 5) Ethics.

Si nos centramos en las áreas de contenido antes enunciadas, comprobamos que de los 12 programa de maestría analizados (Gonçalves, Carvalho Spínola, & Padamo, 2015), éstas ocupan de media, un peso porcentual del 60% frente al total de áreas de contenido impartidas, es decir, el 40% hacen referencia a otras áreas no recomendadas. Sólo un programa de maestría analizado, “Gestión Estratégica de las Relaciones Públicas”, hace coincidir todos los contenidos presentes en el programa con las áreas de contenido enunciadas por la CPRE.

En términos particulares, atendiendo al peso porcentual relativo a cada una de las cinco áreas recomendadas por la CPRE, y como se verifica en la figura siguiente, sólo el área “Strategic Public Relations Management” está presente en todas los master analizadas y sólo el 33,3% contempla el área “Ethics”.

Figura 8 - % Áreas de Contenido (CPRE, 2012) en los programas de Maestría

CPRE (2012) Áreas de contenido	%
Gestión Estratégica Relaciones Públicas	100.0
Principios Básicos de Negocios y Proceso	41.7
Teoría de la Comunicación / Relaciones Públicas y Métodos de Investigación	75.0
Influencias Globales en la Práctica de las Relaciones Públicas	41.7
Ética	33.3

Fuente: Gonçalves, Carvalho Spínola, & Padamo, Graduate Education in Public Relations: A key strategy for professional affirmation in Portugal, 2015, p. 67

En cuanto a los ECTS atribuidos a cada área de contenido y teniendo en cuenta que los master analizadas tienen un total de 120 ECTS (con duración de 2 años, 4 semestres), la relación de peso entre cada área se altera si la comparamos con la figura anterior, como puede verse en la siguiente figura.

Figura 9 – ECTS % por cada CPRE área de contenido

CPRE (2012) Áreas de contenido	% ECTS
Gestión Estratégica Relaciones Públicas	69.2
Teoría de la Comunicación / Relaciones Públicas y Métodos de Investigación	15.6
Influencias Globales en la Práctica de las Relaciones Públicas	8.7
Principios Básicos de Negocios y Proceso	5.6
Ética	0.9

Fuente: Adaptado de Gonçalves, Carvalho Spínola, & Padamo, Graduate Education in Public Relations: A key strategy for professional affirmation in Portugal, 2015, p. 71

Puesto que los ECTS indican el volumen de trabajo del estudiante, cabe destacar, en la figura anterior, que el mayor volumen se registra en áreas de contenido relacionadas con gestión estratégica de las relaciones públicas, con el 69,2% frente al total de los ECTS del programa de maestría y cuestiones como la ética, con sólo el 0,9%. Debemos señalar en relación a esta área, “Ética”, que no constituye una asignatura *per se*, sino que las cuestiones éticas son muchas veces abordadas de manera transversal en varias asignaturas.

Como el propio estudio destaca, este es un proyecto de investigación en progreso y que implicará un análisis más en profundidad de los datos encontrados, sobre todo a través de entrevistas a los directores de los programas de maestría (Gonçalves, Carvalho Spínola, & Padamo, 2015).

Si tenemos en cuenta el estudio dirigido por las profesoras Elizabeth Toth y Linda Aldoory, “A First Look: An In-Depth Analysis of Global Public

Relations Education” (2010) varios son los factores culturales que influyen en la formación en relaciones públicas, y podemos resumirlos, por continente, como se presenta en la siguiente figura:

Figura 10 – Factores culturales que influyen en la enseñanza en relaciones públicas, por continente

Factores culturales que influyen en la Enseñanza de las relaciones públicas por Continente	
Africa	Derecho y la ética en Nigeria La democracia y la libertad de expresión son nuevos en Nigeria Fuerte énfasis en las relaciones
América	Consciencia histórica, papel de los Estados en sus regiones Raíces de la colonización española Obtener un diploma por 30 créditos o hacer una graduación o master
Euro Asia	El principio de la armonía y la tradición de la cultura china Énfasis en Integrated Marketing Communications Target son los periodistas y los consumidores Aceptación social débil de las relaciones públicas; RP = relación con los medios La construcción de relaciones es importante La dimensión de la industria de relaciones públicas es todavía pequeña Sistemas de medios diferentes
Europa	La responsabilidad social y la ética son importantes Énfasis de Finlandia en el sector público y no lucrativa La fuerte competencia entre las universidades Pocas oportunidades para realizar prácticas En el Reino Unido un poco más comercial, fuerte énfasis en los negocios Una fuerte regulación de los Ministerios de Educación
Oceanía	Enfoque internacional e intercultural Desarrollo comunicacional, la pobreza, la solución de problemas sociales Perspectiva global

Fuente: Adaptado de Toth & Aldoory, 2010, p. 22

A estos factores culturales que influyen en la enseñanza de las relaciones públicas, le añaden las autoras (Toth & Aldoory, p. 23), algunos obstáculos al éxito de los cursos de relaciones públicas: a nivel de las personas, los recursos, los gobiernos, la cultura de cada país, a nivel de la propia estructura de los cursos y a nivel de la relación con los profesionales, como se resume en la siguiente figura:

Figura 11 – Obstáculos al éxito de los cursos de relaciones públicas

Personas	Profesionales no tienen una amplia perspectiva de ciencias de la comunicación Profesionales que no están despiertos para las relaciones públicas Docentes no cualificados Falta de profesores
Recursos	Falta de tiempo Falta de personal de apoyo Falta de fondos
Gobierno	Buen índice de empleo que no se cierren cursos Proceso de Bolonia (sin tener en claro su impacto sobre los cursos y procesos) Visión política de cada país Cambio y la proliferación de diferentes denominaciones Regulaciones de los Ministerios de Educación
Cultura dos países	Los estudiantes sólo quieren dinero La industria prefiere "comunicaciones de marketing" y no un enfoque en la gestión estratégica
Estructura de los cursos	Basada en escuelas de negocios Planes de cursos poco claras sin cursos de iniciación o requisitos previos Falta de estructura o gestión estratégica de lo programa Burocracia universitaria
Relación con los profesionales	Los profesionales no respetan la teoría, los académicos no tienen experiencia profesional Los profesionales no tienen formación académica específica Los profesionales tienen la percepción de que la enseñanza en RP es superficial

Fuente: Adaptado de Toth & Aldoory, 2010, p. 23

Partiendo de los dos estudios presentados podemos llegar a la conclusión de que la noción de relaciones públicas estratégicas y el papel de las relaciones públicas en la sociedad no tienen suficiente lugar en la formación, en Portugal, en especial a nivel de los cursos de licenciatura. En lo que respecta a los cursos de maestría las cuestiones de estrategia aparecen como una de las temáticas relevantes, pero sobre el impacto de las relaciones

públicas en la sociedad no existe una expresión clara e inequívoca en estos planes de estudio. No se descarta la posibilidad de que esas temáticas se aborden en el transcurso de la clase o los seminarios.

Cabe añadir a estas consideraciones el hecho de que los profesores encuestados en el estudio EduProject (Cotton, *et al.*, 2009) presentasen como manuales de referencia, a nivel de cursos de licenciatura, obras como las de Wilcox *et al.* (2001) o Cutlip *et al.* (1994) en las que la cuestión del impacto y el papel de las relaciones públicas en la sociedad no se abordan de modo manifiesto. Por otro lado, y en términos de cursos de maestría, el recurso a obras de referencia como el “Hanbook of Public Relations”, de Robert Heath (2001), considerando los capítulos que abordan la retórica en las relaciones públicas, puede llevarnos a la conclusión de incluir la temática del papel social de las relaciones públicas en el análisis crítico de los estudiantes.

Sea como fuere, estos estudios sólo reflejan la realidad portuguesa por lo que sería interesante desarrollar estudios análogos en otras naciones y poder encontrar así un diseño de tendencia en términos de enseñanza en las relaciones públicas, en lo que respecta a sus contenidos, pero también a la relevancia que estos presentan en términos de esfuerzo del trabajo de los estudiantes, utilizando para ello la escala europea ECTS.

1.5. NOTA CONCLUSIVA AL CAPÍTULO I

Empezaba este primer capítulo con una pregunta “¿De qué hablamos cuando enunciamos Relaciones Públicas?” Quedaba así definido el objetivo de este capítulo: presentar los principales enfoques teóricos que contextualizan y permiten posicionar conceptualmente esta tesis, preguntándonos también naturalmente cómo la enseñanza de las relaciones públicas propaga ese cuerpo teórico

El cuerpo teórico de las relaciones públicas no permite todavía afirmar que se trata de una ciencia, pero se va haciendo el camino para clasificarlas como disciplina científica. En términos académicos muchos son los países que asumen esta área como un grado académico de licenciatura o de maestría. En términos de doctorado, muchas son las tesis cuyo objeto de estudio son las relaciones públicas o sus temáticas, a pesar de estar incluidas casi siempre en las ciencias de la comunicación.

En términos históricos hay constancia de que la primera licenciatura en relaciones públicas, asumiendo esta designación, fue en la década de 1920, del Siglo XX, en la Universidad de Nueva York, en los Estados Unidos.

En términos de autores de referencia, surge un nombre ineludible, del gran pionero académico en relaciones públicas : Edwards Bernays y su obra “Crystallizing public opinion” de 1923. (The Museum of Public Relations and Library, 2015). Deliberadamente citamos únicamente este autor cuyo carácter pionero goza de un amplio consenso. Muchos otros aparecieron después en varios continentes, investigando y publicando bien libros, bien artículos en revistas científicas, entre las que destacamos la *PR Review*¹⁸ tanto por su antigüedad como por su factor de impacto y el *Journal of Public Relations Research*¹⁹ .

18 <http://www.journals.elsevier.com/public-relations-review>, obtenido a junio de 2016

19 Fundado em 1989 con la designación de Public Relations Research Annual, pasa en 1992 a la actual designación. http://www.tandfonline.com/loi/hpr20#.V36a2_krLIU, obtenido a junio de 2016

La mayoría de los estudios cuyo objeto son las relaciones públicas tratan, en sus diferentes perspectivas, asuntos relacionados con el *hacer* de las relaciones públicas y éstas se presentan pues como una función de gestión o sub-sistema en las organizaciones, siempre relacionadas con el mundo organizacional. Esta perspectiva que analiza esta área de saber y hacer concretiza lo que aquí se denomina paradigma dominante. Pero han ido surgiendo otras formas de analizar las relaciones públicas. La sociología de las relaciones públicas, que presenta, por ejemplo, estudios de género en el área, o estudios históricos, como es el ejemplo de los trabajos dirigidos por el profesor Tom Watson, de la Universidad de Bournemouth, en el Reino Unido y concretizados en la European Public Relations History Network (EPRHN), o también las relaciones públicas y las teorías sociales, donde cabe destacar la obra editada por Øyvind Ihlen, Betteke van Ruler y Magnus Fredriksson (2009). Estudiar las relaciones públicas como fuente de influencia en la sociedad es el objetivo de estos estudios.

Resumiendo y de manera muy simplista diríamos que los enfoques incluidos en el paradigma dominante tienden a definir las relaciones públicas por aquello que hacen en las organizaciones, y los incluidos en los paradigmas alternativos, tienden a definirlos por aquello que son en la sociedad.

Posicionando esta tesis en términos de estas dos corrientes de enfoque a las relaciones públicas, y analizando atentamente los presupuestos así como el contenido del Modelo de Relaciones Públicas Estratégicas que se presenta y defiende en esta tesis, llegamos a la conclusión de que existe la opción de posicionarla en el paradigma alternativo, en especial en el enfoque retórico. Es cierto que un análisis menos atento o más inmediato podría considerar un posicionamiento en el paradigma dominante, ya que esta tesis aborda las relaciones públicas estratégicas por medio de su papel en las organizaciones. Sin embargo, cuando se afirma en el Modelo presentado que las relaciones públicas ejercen el papel de difusoras de significados, simbolismos y rituales a través de la construcción y propagación de la agenda organizacional en el espacio público, y que esa construcción armoniosa y coherente sólo es posible con un posicionamiento estratégico del pensamiento, coincidimos con el

pensamiento, por ejemplo, de Robert Heath cuando afirma que “compartir significados es un resultado vital para las relaciones públicas cuando los mercados, el público y la audiencia crean conjuntamente dichos significados” (2001, p. 31), o también de Elizabeth Toth cuando afirma que “el estudio de la retórica tiene que ver esencialmente con cómo individuos, grupos y organizaciones construyen significados, a través de la argumentación y la contra-argumentación, creando asuntos (...) (2009, p. 50). Pero se afirma al inicio de la Introducción que desde el punto de vista de las relaciones públicas las organizaciones son estructuras temáticas y, analizadas en conjunto son agentes de construcción de realidad a través de los temas y asuntos que introducen y hacen circular en el espacio público. Estamos, una vez más, en sintonía con lo que Gisela Gonçalves afirma en cuanto a los enfoques alternativos al paradigma dominante: “lo que interesa no es la organización en sí misma, sino su lugar en la estructura social” (2010, p. 70).

CAPÍTULO II

CAPÍTULO II – PARA LA DEFINICIÓN DE UN MODELO DE RELACIONES PÚBLICAS ESTRATÉGICAS

*“Scio me nihil scire”*²⁰

Socrates

2.1 INTRODUCCIÓN AL CAPÍTULO II

Los enfoques teóricos de las relaciones públicas pueden sistematizarse en tres vertientes diferentes, tal y como sugieren Ihlen y Ruler (2207, p. 245): la perspectiva orientada hacia el producto; la perspectiva orientada hacia el marketing y la perspectiva orientada hacia la sociedad. Y es precisamente en esta última perspectiva donde posicionamos las relaciones públicas estratégicas.

Esta perspectiva orientada hacia las sociedades nos lleva a entender que “lo que realmente importa no es la organización en sí misma, sino su lugar en la estructura social” (Gonçalves, 2010, p. 70). Entender cuál es el lugar de la organización en la estructura social implica un profundo conocimiento de la propia organización. Se trata de un camino de interiorización, de descubrimiento de la identidad o identidad de la organización, el descubrimiento de la huella que queda de las relaciones mantenidas con los otros, independientemente de si éstos forman parte o no de la estructura de la organización, es la identificación de los valores y los códigos de ética que determinan la acción de la organización.

²⁰ “*Sólo sé que no sé nada*” frase de Sócrates (470 a.C – 399 a.C), filósofo ateniense del período clásico de la Grecia Antigua.

Cuando me conozco puedo entender cuál es mi lugar en la sociedad y en consecuencia cuál es mi intervención en las estructuras sociales. Como veremos, esta postura fue determinante para aquello que denominamos “áreas estratégicas” de las relaciones públicas.

Si revisamos la literatura, comprobamos que algunos de los autores de referencia en relaciones públicas, al publicar obras globales (Grunig & Hunt, 1984; Cutlip *et al.*, 1994; Hutton, 1999; Wilcox *et al.*, 2001; Tench & Yeomans, 2006) las organizan teniendo en cuenta dos grandes partes: los conceptos estructurantes y las áreas de intervención. Ahora bien, en una posible lectura de la organización de esas obras de referencia, constatamos que en lo relativo a los conceptos estructurales, se plantean también, más allá de las teorías de las relaciones públicas (en unos casos sólo los paradigmas dominantes, en otros asimismo los enfoques alternativos) los conceptos de identidad, imagen y reputación, los conceptos de opinión pública, público(s) y segmentación de público e incluso los conceptos de ética, conducta o responsabilidad social, dejando para la segunda parte de esas obras las áreas de intervención, es decir, las áreas de actuación sobre el terreno.

Así pues consideramos en este diseño del Modelo de Relaciones Públicas Estratégicas que los conceptos estructurales, sobre todo el concepto de identidad, el de público y el de los valores organizacionales son estratégicos y las áreas de intervención, táctico-operacionales, es decir, los primeros marcan la orientación de los segundos, en la línea de lo que afirma Wilson (2009, p. 4793), la decisión estratégica “ *es usualmente amplia, costosa y se caracteriza por altos niveles de incertidumbre (nunca nadie ha hecho esto antes). Una vez aplicada, define y condiciona un conjunto de decisiones operacionales (cotidianas).*”

Haciendo una presentación sintética diremos que las relaciones públicas estratégicas comprenden tres vertientes, a saber: i) estudio de la identidad organizacional, ii) estudio del público y la idea que éste tiene de la organización (imagen organizacional) y iii) estudio de los valores fundamentales orientadores

de la acción organizacional, materializados en sus grandes posibilidades de responsabilidad social.

La intervención estratégica marcará las opciones tácticas u operacionales que comprenden 1) la asesoría de prensa, 2) la comunicación interna, 3) el encuadre dentro de la comunidad, 4) la publicidad institucional y 5) las relaciones públicas especializadas (como, por ejemplo, la comunicación financiera, la comunicación en tiempos de crisis, el *lobbying*, la gestión de asuntos, los *public affairs*, entre otras).

Pretendemos en este capítulo presentar con detalle el Modelo de Relaciones Públicas Estratégicas que se ha ido desarrollando a lo largo del tiempo a través de lecturas críticas de la literatura de referenica en el campo de las relaciones públicas, pero también a través de artículos e investigaciones realizados y publicados por diferentes autores, o incluso, a través de conversaciones informales o formales con académicos o con profesionales a quienes se les presentó y con quienes se fue discutiendo el diseño de este modelo.

Sin asumir formalmente el uso del método *grounded theory*, comprobamos que el camino hasta aquí recorrido se inspira en ese método de investigación y que culmina ahora con la opción por reflexiones conjuntas (*focus group*) de dos grupos considerados pertinentes para la evaluación de su identificación conceptual con el modelo aquí planteado.

Así pues, en este capítulo, encontramos en los dos puntos siguientes a esta introducción, la explicación teórica de los conceptos base implicados en este modelo: concepto de estrategia, de identidad organizacional, de relación con público e imagen y un enfoque a la cuestión de los valores que orientan la práctica organizacional.

Al fijar conceptos como la concreción de lo que entendemos por relaciones públicas estratégicas, se consideran expuestas las bases del propio modelo, por lo que se opta por presentar una síntesis del mismo, así como la matriz de identificación de cada área estratégica que compone el modelo y su relación con las escuelas y aportaciones al concepto de estrategia.

A partir de la presentación del modelo comprobamos que el énfasis y la pertinencia son su fundamentación y aclaración en lo que a áreas estratégicas se refiere, sin embargo y sólo para ser más claros, debemos hacer una breve presentación de cada una de las áreas que se caracterizan como táctico-operacionales, asumiendo de modo consciente y deliberado la brevedad con que se hace, por ser éstas adyacentes al modelo y así no desviarnos del objetivo de esta tesis.

2.2 DE LA ESTRATEGIA: UN CONCEPTO ORIENTADOR

“Yet strategy remains the best word we have for expressing attempts to think about actions in advance, in the light of our goals and our capacities”²¹

Lawrence Freedman

La noción de estrategia surge en este trabajo como un concepto fundamental ya que se propone precisamente sistematizar las relaciones públicas dentro de una lógica estratégica, es decir, comprender cuál es su nivel de intervención y de participación en las grandes decisiones de la alta administración de una organización y en consecuencia cuál es su papel en la estructura social. También es importante señalar en este momento que usamos el término “organización” para designar una empresa pública o privada, o una organización sin fines lucrativos (ONG), o también un organismo público central, regional o local, en el fondo un conjunto organizado y dinámico de elementos humanos, técnicos y capital en torno a un proyecto u objetivo común, o dicho de otro modo, “una organización incluye cualquier actividad colectiva de carácter social, económico o político que implique una pluralidad de esfuerzo humano” (Wilson, 2009, p. 4792).

De este modo, podemos afirmar que las organizaciones son células económicas, políticas, culturales y sociales que se asumen como sistemas abiertos y promueven intercambios con los otros sistemas que las rodean. Importan, transforman y exportan materia, energía e información, manteniendo características de auto-producción, auto-organización, autonomía, auto-referencias concretándose como sistemas abiertos (Durand, 1992, p. 49).

²¹ “No obstante, estrategia sigue siendo la mejor palabra que tenemos para expresar tentativas de reflexión anticipada sobre las acciones, a la luz de nuestros objetivos y nuestras capacidades” (traducción libre). Lawrence Freedman: profesor de “War Studies” en el King’s College London

Ahora bien, en estos movimientos de intercambio los sistemas implicados provocan y sufren influencias que se manifiestan en ráfagas de desequilibrio y cambio. Tal vez el mayor de los desafíos de la vida de una organización consista en saber gestionar esos procesos de cambio sin perder de vista sus objetivos y manteniendo su equilibrio. En este sentido, la conservación del equilibrio representa un objetivo o finalidad ya que permite sustentar un proyecto, sin ser un camino en sí, es decir, sin ser una línea estratégica. Saber hacia dónde se va es un fin y es importante establecer cómo se llega a ese fin, es decir, establecer los caminos que queremos y los que no queremos recorrer para llegar. Con este fin cabe recordar el concepto clásico de economía del coste de oportunidad. La economía nos dice que es importante saber cuánto ganamos cuando optamos por la hipótesis X y no por la Y, pero también cuánto perdemos al no optar por la hipótesis Y. Nos parece interesante señalar aquí el pensamiento formulado en la introducción de la obra “El Arte de la Guerra” (Tzu, 2007), de Sun Tzu, cuando refiere que “en la filosofía de SunTzu la eficiencia máxima del conocimiento y de la estrategia es hacer que el conflicto se vuelva totalmente innecesario” (2007, p. 10).

Inspirándonos en estos principios, bien del pensamiento económico, bien del pensamiento de Sun Tzu, podemos afirmar que las opciones estratégicas son aquellas que nos indican los mejores caminos para llegar al fin que hemos establecido, pero también aquellas que nos deben indicar los caminos que no queremos seguir, logrando de este modo mantener el equilibrio necesario. En el caso de las organizaciones consideramos como objetivo supremo, la supervivencia o viabilidad del proyecto global que ésta asume.

Si nos centramos en el origen de la palabra “estrategia”, vemos que deriva del griego *strategos*, es decir, “el arte de lo general”, se comprende pues que en este significado de la palabra estrategia se incluye la noción de decisión que produce consecuencias o determina la intervención en diferentes campos. El general es aquel que debe tener una visión de conjunto, del todo, dando indicaciones a los diversos sub-sectores o, conservando el lenguaje militar, lo que diferencia a un general de un ayudante es que el primero tiene a su cargo

diferentes frentes de batalla y diferentes batallas, mientras que el segundo se concentra únicamente en una batalla.

De este modo, la estrategia se asume como una gran opción, un camino orientador de otras tomas de decisión “sobre el terreno”, implicando el estudio y el conocimiento de los pilares fundamentales de un proyecto como es una organización manteniendo sus equilibrios y sin perder el hilo conductor que guía el alcance de la finalidad que se propone.

Según Karl von Clausewitz (1972) la estrategia es la concepción que se enuncia en planes concretos de acciones, es decir la estrategia indica el camino y se concreta en acciones.

En este modelo de relaciones públicas estratégicas que proponemos se definen como pilares fundamentales de una organización el conocimiento sistemático de sus características de identidad, el conocimiento de los sistemas que la rodean y con los que se relaciona y finalmente los valores y principios que dan cuerpo de manera más clara a su faceta de célula social. De esta forma, ese estudio y conocimiento es la contribución estratégica de las relaciones públicas en las tomas de decisión de la alta administración de las organizaciones.

En este sentido cabe señalar que el estudio de la toma de decisión se lleva a cabo en diferentes niveles de análisis (de las cogniciones individuales a las características culturales de una nación) y en numerosos campos del saber (de la matemática a las teorías del comportamiento en las ciencias sociales). Normalmente la distinción entre tomas de decisión individual y organizacional se realiza usando el término de decisión estratégica cuando nos encontramos ante la toma de decisión en las organizaciones. La decisión estratégica enfatiza la dimensión social del proceso decisorio en que éste es considerado como un fenómeno colectivo que asume el papel central, más que los procesos cognitivos de toma de decisión individual (Wilson, 2009, p. 4792). Las innumerables aportaciones de las ciencias, como por ejemplo la matemática y las ciencias de computación permiten orientar la toma de decisión en términos de análisis de riesgo, pero la noción de colectividad o grupo social que una

organización comprende es una variable fundamental para entender el proceso decisorio (ídem).

¿Cómo entender entonces la noción de estrategia? ¿Qué orígenes del pensamiento estratégico podemos identificar? ¿Cuáles son sus influencias en términos de paradigmas / escuelas?

Los dos puntos siguientes intentan establecer las líneas fundamentales con el fin de clarificar estas cuestiones.

2.2.1 ORÍGENES DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

Tanto el concepto como la palabra estrategia, llevan asociada originariamente una vertiente militar, y sólo más tarde ésta se amplía a otros campos de intervención.

Para Alberto Pérez (2008), en la referencia más antigua (Siglo.V a.C) pueden identificarse dos civilizaciones fundamentales en el desarrollo de la noción de estrategia, a saber: la Griega y la China. Según este autor, la primera está relacionada con el uso de la fuerza para resolver conflictos y en la segunda prevalece el uso de la inteligencia sobre la fuerza, a pesar de que estas dos líneas de pensamiento se encuentran en el siglo XVIII, debemos esperar hasta el principio del siglo XX para que surja el concepto actual de estrategia (2008, p. 23).

De la civilización china el nombre más relevante sigue siendo el de Sun Tzu, aunque, naturalmente, éste no utilizase el término “estrategia”, que sólo aparece documentado por primera vez en textos de Tucídides, Herodoto y Jenofonte (Alberto Pérez, 2008).

Para Alonso Baquer (2000) la palabra estrategia surge de una grave derrota que los helénicos sufrieron a manos de los ejércitos medos y persas, como de hecho ocurre con casi todas las palabras/conceptos o teorías: surgen de la necesidad.

El pensamiento estratégico se basa naturalmente en la noción de estrategia y ésta presenta múltiples facetas en la medida en que se aplica y se desarrolla en innumerables áreas del saber. Encontramos pues influencias del pensamiento militar, de la biología, de la teoría de los sistemas, de la teoría económica, de la sociología y la filosofía, de la matemática, de la lingüística, de la cadena de abastecimiento e incluso, de la creatividad.

No vamos a realizar una presentación exhaustiva de cada una de estas áreas de influencia sobre el concepto de estrategia, sino que vamos a optar por aquello que consideremos más relevante para sintetizarlo en términos de aportación a la noción de estrategia que utilizamos y que está implícita en el Modelo de Relaciones Públicas Estratégicas que presentamos y defendemos aquí.

De esta forma, y como ya señalamos anteriormente, uno de los grandes pensadores de la estrategia militar fue Sun Tzu, especialmente a través de su obra “El Arte de la Guerra” que, a pesar de haber sido escrita cuatro siglos a.C., sigue siendo una referencia en nuestros días. De entre los diversos principios enumerados por Sun Tzu, destacamos el de “conózcase a sí mismo y conozca a su oponente” (Michaelson & Michaelson, 2010, p. 115). Este principio ilustra bien la importancia del autoconocimiento y del conocimiento de aquellos con quienes nos relacionamos como forma estratégica de actuar. Se comprende que el pensamiento militar siempre se ha regido por la noción de estrategia como la noción de saber, es decir, el pensamiento militar subraya la importancia del saber / conocer sobre la actuación. Otros de los principios que subyacen en el pensamiento de SunTzu es el del conocimiento de las fuerzas y las debilidades de los ejércitos como forma de definición del tiempo y el espacio idóneos para alcanzar los objetivos que se propone. Por otra parte, esta línea de pensamiento también está presente en la propuesta de Clausewitz (1832) (Carvalho & Filipe, 2008, p. 21). Se entiende que en términos organizacionales estas nociones se expresan en lo que habitualmente se

conoce como “Análisis SWOT”²², o DAFO en español, forma de análisis de los mercados para escoger las mejores opciones estratégicas, es decir, la identificación de las ventajas competitivas, noción que fue posteriormente explotada en términos de reflexión por Michael Porter (1980). Finalmente, y volviendo a los principios de Sun Tzu, el principio de anticipación, o sea, de proactividad y no de reactividad. En el fondo, el autoconocimiento a través de la identificación de las debilidades y las fortalezas y el conocimiento de los otros a través de la identificación de las oportunidades y las amenazas, permiten una toma de posición propia sin dar origen a mimetismos o a que sean otros los que marquen / determinen nuestras opciones. En términos de comunicación esta idea podría traducirse por el concepto de definición y organización de la agenda, eligiendo para ello los asuntos que son de interés organizacional.

Sin pretender cuestionar los principios enumerados anteriormente, debemos subrayar que la capacidad de intervenir con éxito radica también en buscar una adaptación al medio como forma de sobrevivir y vivir de manera más sostenible. Ahora bien, esta idea de evolución por adaptación como estrategia para concretar los objetivos de subsistir, vivir y sobrevivir es una enseñanza que la biología transfiere a la noción de estrategia.

La teoría de los sistemas aporta un legado fundamental al pensamiento estratégico a través, entre otras, de sus nociones de interacción y de totalidad, esto es, de que el todo es más que la suma de las partes y así, a partir del conjunto de los elementos de un sistema en torno a una finalidad (carácter teológico de los sistemas) es posible encontrar características únicamente presentes en el resultado de esa sinergia. Este conocimiento permite comprender las dinámicas de los sistemas, y por lo tanto de las organizaciones como sistemas abiertos que son. La toma de decisión estratégicas en las organizaciones necesitan esta consciencia.

22 Análisis SWOT del acrónimo inglés: Strengths (fortalezas), Weaknesses (debilidades), Opportunities (oportunidades) y Threats (amenazas), desarrollado sobre todo por la Escuela de Harvard y que obtuvo una gran difusión debido a su sencilla aplicación.

La evolución del estudio de las organizaciones está muy condicionada por el desarrollo de modelos organizacionales que se muestran más eficaces y dan cuerpo a lo que podemos denominar “pensamiento estratégico empresarial”, para el que la teoría económica se revela fundamental. En este sentido, Carvalho y Filipe (2008, p. 27) subrayan que “el origen económico de la estrategia apela, como punto de partida, a la existencia de organizaciones empresariales que funcionan en una economía de mercado”.

Si la sociología y la filosofía introducen una noción fundamental en la noción de estrategia, ésta es el concepto de racionalidad (Weber, 1925) y más tarde el de racionalidad colectiva (Habermas, 1981). Habermas plantea diferentes formas de actuación, pero las inserta en un contexto de esfera pública. Ahora bien, las organizaciones se engloban en este contexto que a su vez las condiciona.

Cuando leemos manuales o contenidos de asignaturas de negociación comprendemos que todas ellas utilizan referencias más o menos extensas de la “teoría de los juegos”. Es exactamente a través de esta teoría como comprendemos la aportación de la teoría de las matemáticas a la noción de estrategia. La teoría de los juegos presupone una lógica interactiva, pero también una lógica interpretativa, es decir, el comportamiento que cada uno asume en un determinado momento está motivado por la expectativa que se tiene del comportamiento que el otro asumirá frente a una situación compartida. De esta forma, el comportamiento de un jugador depende del comportamiento de los otros jugadores y de la idea que cada uno tiene de cómo será ese comportamiento.

Esta interpretación del comportamiento esperable de los otros, pero también del conocimiento de nosotros mismos y del entorno, puede adquirirse a través del análisis de los discursos que se emiten. Todo comportamiento es un acto de comunicación y de esta forma, el modo según el cual actuamos es fuente de lectura para terceros y posterior orientación de opciones y tomas de posición. Esta faceta es una de las aportaciones de la lingüística a la noción de estrategia: el análisis del discurso.

La cadena de abastecimiento o logística aporta una contribución a la noción de estrategia, muy en sintonía con la aportación militar. En verdad la logística es el área del saber que realiza la gestión de los territorios de frontera, bien la montante, bien la menguante del proceso transformador de las organizaciones. Como hemos señalado anteriormente, ya que las organizaciones son sistemas en permanente gestión de equilibrio fruto de su interacción con otros sistemas, la logística permite que éstas establezcan flujos energéticos, materiales y de información. Esa información “producida” por la logística ofrece una contribución al pensamiento estratégico ya que propone una visión de las organizaciones como sistemas abiertos.

Finalmente, la contribución de la creatividad deja al descubierto la complejidad de los sistemas y las situaciones a las que se enfrentan aportando alternativas poco convencionales a la solución de las mismas. Muchas veces las soluciones más o menos conocidas no son eficaces, lo que lleva a buscar opciones llamadas “creativas”, o sea, opciones muchas veces no comprobadas o verificadas pero que emergen del caos como una luz.

2.2.2 ESCUELAS DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

Recurriendo a la sistematización realizada por Carvalho y Filipe (2008) presentamos a continuación las llamadas Escuelas del Pensamiento Estratégico, como paso para comprender mejor el concepto de estrategia que surge como concepto fundamental en esta tesis.

Como señalan Carvalho y Filipe (2008, p. 40), muchas son las opiniones en cuanto al número de Escuelas de Pensamiento Estratégico y la propuesta que plantean pretender ser un punto de equilibrio entre la propuesta minimalista de McKiernan (1996), de cuatro Escuelas y la de Mintzberg (1998) que propone diez Escuelas. De esta forma, proponen ocho Escuelas de Pensamiento Estratégico: a) Escuela del Diseño; b) Escuela de la Planificación, c) Escuela del Posicionamiento; d) Escuela Emprendedora; e) Escuela del

Conocimiento; f) Escuela del Poder; g) Escuela de los recursos y h) Escuela Ambiental.

La Escuela del Diseño, como se adivina por su denominación, propone un diseño de estrategia basado en el ya mencionado Análisis DAFO, es decir, son palabras-clave en el pensamiento de esta Escuela, “fortaleza”, “debilidad”, “oportunidad” y “amenaza”, por lo que se entiende que la estrategia surge como algo entre la organización y su medio y resulta de un proceso de planteamiento donde el análisis situacional previo es un punto fundamental. Cabe destacar a este respecto que la “fortalezas” y “debilidades” se encuentran en el interior de la organización y que “oportunidades” y “amenazas” se encuentran en el entorno.

Aunque pueda parecer una redundancia, la Escuela de la Planificación sitúa el énfasis en el proceso de planificación, es decir la estrategia media entre el “¿dónde estamos?” y el “¿dónde queremos estar?”, revelándose así como el camino a recorrer entre una cuestión y la otra. Se comprende que la definición de objetivos es fundamental en el proceso de planificación.

La Escuela del Posicionamiento nos remite a palabras clave como “curva de experiencia” o “análisis de portfolio”. De este modo se comprende que el análisis del componente histórico como forma de ofrecer una perspectiva a las opciones del presente y determinando así el futuro, asuma una particular importancia en la concepción de los procesos estratégicos de esta Escuela, así como la denominada Matriz BCG²³.

La Escuela Emprendedora subraya esencialmente la importancia del líder. Él y su comportamiento son los conductores de la organización en términos estratégicos. Este énfasis en el liderazgo nos remite naturalmente a una idea centralizada y personalizada que puede revelarse como un fuerte elemento de referencia y llevar al desarrollo de un fuerte espíritu de

23 La matriz BCG fue creada por el Boston Consulting Group y propone una matriz que combina dos variables: crecimiento del mercado y posición competitiva. Del cruce entre alto y bajo índice de cada una de las variables resulta una matriz de cuatro cuadrantes. Esta matriz ha sido objeto de diferentes críticas por parte de autores del Pensamiento Estratégico, habiendo sido posteriormente adaptada por sus propios creadores.

pertenencia, pero puede llevar también, por otro lado, a una fuerte dependencia generando falta de autonomía y a un sentimiento de desorientación y “orfandad”.

La Escuela del Aprendizaje y la Escuela Cognitiva de Mintzberg (1998) se unieron según Carvalho y Filipe (2008, p. 40) en lo que identificaron como Escuela del Conocimiento. De hecho, éste presupone aspectos cognitivos y de aprendizaje. De esta forma, desde el punto de vista de estos autores (2008, p. 51), *“la estrategia (en el ámbito de esta Escuela) emerge de un proceso cognitivo como una perspectiva, transportando conceptos, mapas, esquemas y encuadres”*.

La noción de juego político, de negociación, o de alianza son palabras clave en la Escuela del Poder. En esta Escuela la estrategia asume un nivel micro (el conjunto de negociación y confrontación entre actores dentro de la organización) y un nivel macro (opciones y movimientos externos a la organización y de las que ésta intenta sacar partido). Así, la estrategia se forma a partir del juego político y del poder. A nivel interno (micro) la persuasión se asume como una estrategia y a nivel de la relación externa (macro) son las redes y las alianzas las que surgen como estrategia de actuación.

En la Escuela de los Recursos, la estrategia resulta de la unión entre los recursos propios de la organización y las actividades que ésta desarrolla, generando de esta forma nuevas competencias específicas (Carvalho & Filipe, 2008, p. 54). Los recursos son de diversa naturaleza: tangibles (físicos y monetarios) e intangibles (humanos, conocimiento, reputación, entre otros).

Finalmente, la Escuela Ambiental sitúa el entorno como elemento fundamental para la estrategia. La adaptación de los recursos de la organización a las características del entorno determina la capacidad de la organización para definir estrategias de éxito.

Resumiendo lo anterior se presenta la figura siguiente:

Figura 12 – Escuelas que influyen en el concepto de estrategia y sus palabras clave

Influencias	Las principales aportaciones	Palabras clave
Escuela de diseño	H. W. Newman, P. Selznick, A. Chandler, E. P. Learned, C. R. Christensen, K. R. Andrews, W. D. Guth	Congruencia / ajuste; DAFO; formulación; implementación
Escuela de Planificación	I. Ansoff, G. A. Steiner, P. Lorange	Programación; presupuesto; tiempo; escenarios
Escuela del posicionamiento	D. E. Schendel, K. J. Hatten, Sun Tzu, K. V. Clausewitz, B. Henderson, M. Porter	Grupos estratégicos; análisis de la competencia; análisis de <i>portfolio</i> ; la cadena de valor.
Escuela Emprendedora	J. A. Schumpeter, A. H. Cole, P. Druker	Proximidad; visión; inspiración; confianza
Escuela del Conocimiento	H. A. Simon, J. G. March, C. Eden, F. Ackermann, P. Senge, J. Davenport, D. Braybrooke, C. E. Lindblom, R. M. Cyert, K. E. Weick, J. B. Quinn	Mapear; esquematizar; interpretar; incrementar; emerger
Escuela del Poder	G. T. Allison, J. Pfeffer, G. R. Salancik, W. G. Astley, M. Crozier, N. Maquiavel, K. Marx	Negociación; conflicto; coalición; <i>stakeholders</i> ; juego político; red; alianza; cadena.
Escuela de los recursos	A. Chandler, D. Miller, E. Rhenman, R. Normann, G. Hamel, C. K. Prahalad, H. Mintzberg, R. E. Miles, C. C.	Valores; creencias; mitos, cultura; ideología; simbolismo; configuración; arquetipo; recursos; habilidades;

	Snow, E. Penrose, P. Druker	capacidades; objetivos.
Escuela Ambiental	M. T. Hannan, J. Freeman, D. S. Pugh, C. Darwin	Adaptación; evolución; circunstancia; selección; complejidad; nicho.

Fuente: Adaptación de Carvalho & Filipe, 2008, pp. 41-57

En la búsqueda de una definición de estrategia que, en el ámbito de esta tesis clarifique este concepto, hemos optado por presentar los denominados “Cinco P’s” de la estrategia desarrollados por Henry Mintzberg (1987), considerado por sus colegas como referencia en el Pensamiento Estratégico.

Mintzberg define pues estrategia como:

- 1) Plano – conjunto de reglas claramente definidas que apuntan un camino a seguir;
- 2) Patrón – la estrategia como un conjunto armonioso que consiste en comportamientos asumidos, un proceso de aprendizaje;
- 3) Posición – la estrategia engloba *inputs* del interior y el exterior de la organización orientando así las posiciones a tomar.
- 4) Perspectiva – como resultado de su actividad, la organización adquiere una visión que le es propia, o sea, la estrategia se revela en cómo la organización se ve a sí misma y ve a los otros.
- 5) Estratagema (ploy) – la estrategia se revela por la capacidad que tiene la organización para alcanzar objetivos de supervivencia y sostenibilidad.

2.3 DE LA ESTRATEGIA A LAS RELACIONES PÚBLICAS ESTRATÉGICAS

“(…) aquel que no se conoce a sí mismo o al enemigo será derrotado en todas las batallas”

Sun Tzu²⁴

2. 3.1 LA IDEA DEL “YO”: IDENTIDAD ORGANIZACIONAL

El estudio de la identidad puede considerarse reciente. Sólo a partir de la segunda década del siglo XX se empieza a oír hablar de “identidad” en el ámbito de la antropología, la sociología y la psicología social, así como de la teoría organizacional (Coupland, 2009, p. 2210). En cualquiera de los enfoques encontramos nociones como la de interacción del individuo con los otros y con las estructuras sociales. Sucintamente, Coupland (2009, p. 2210) sintetiza en tres vías diferentes la teoría de la identidad: primera como conocimiento y consciencia, segunda como resultado de relaciones sociales y finalmente como un resultado y una fuente de interacción entre el yo y los otros.

Sea cual fuere la vía de aproximación, el estudio de la identidad aborda siempre la noción de consciencia de sí y de la relación con los otros en la sociedad. La teoría de la identidad presenta tres contextos dominantes: identidad como cultura, donde encontramos los conceptos de identidad y etnia; identidad asociada a colectividad o categorías sociales, es decir, al hecho de compartir valores y referencias comunes y finalmente la identidad como un componente del yo (Carter, 2009). En este enfoque surgen naturalmente los

24 Sun Tzu. A pesar de que su biografía no esté suficientemente consensuada, la mayoría de las fuentes consultadas se refieren a él como un general, estratega y filósofo chino. Su obra más conocida es “El Arte de la Guerra”, sigue siendo hoy en día manual de referencia en términos genéricos de estrategia y en términos particulares de estrategias militares. (544 a.C. - 496 a.C.)

estudios de Goffman (1959) en los que se sugiere que la identidad es el desempeño de un papel en el que el actor, a través de sus capacidades representativas gestiona las impresiones de las audiencias. Éste será tanto más convincente cuanto mejor desempeñe su papel. En el fondo, este posicionamiento puede contextualizarse en aquello que Burke (2004) define como uno de los tipos de identidad: identidades de roles asumidos. Este autor nos señala igualmente otros dos tipos de identidad, a saber: las identidades sociales y las identidades personales. En el caso de la primera – identidades de roles asumidos podemos encontrar como referencia ejemplar el “papel de madre”, o “papel de estudiante”, entre otros tipificados. En el caso de las identidades sociales nos referimos a la identificación que se hace con determinados grupos o categorías, como por ejemplo “Cristianos”, “Monárquicos” o “Republicanos”. Finalmente en las identidades personales pueden identificarse las características individuales de cada uno, por ejemplo “competitivo”, “ambicioso”, “pasivo”. Estos tres tipos de identidad no son exclusivas. Muchas veces coexisten pudiendo tener un individuo los tres tipos de identidades activas.

Como se ha señalado inicialmente son múltiples los enfoques del concepto de identidad: sociológico, antropológico, de la psicología social o de la teoría organizacional. Ahora bien, teniendo en cuenta el contexto ya definido en esta tesis, -las relaciones públicas y su papel en las organizaciones-, nos parece interesante abordar aquí aunque de forma introductoria otro enfoque al concepto, como es el de identidad colectiva para abordar después, más concretamente, el de identidad organizacional. Nos vamos acercando así al contexto en que incluimos el estudio de la identidad como área de las relaciones públicas estratégicas.

Conviene señalar que la noción de identidad colectiva remite a los *nuevos movimientos sociales* (NMS – New Social Movements) que emergen en la década de los 80 del siglo XX en Europa y no propiamente a la noción de identidad organizacional que abordaremos aquí más adelante.

De cualquier modo, e interpretando de manera generalista el concepto de identidad colectiva, comprobamos que, con las debidas precauciones, podemos identificar algunas líneas que caracterizan la identidad organizacional. De este modo, como señala Owen Whooley (2009, p. 586), la “*identidad colectiva se refiere a la definición compartida por un grupo, que es el resultado de los intereses comunes, experiencias y solidaridades entre sus miembros*”. Esta identidad colectiva lleva a los grupos no sólo a compartirla, sino también a asumirla como una referencia orientadora del comportamiento. De esta forma podemos concluir que los comportamientos, concretados en las actividades de un determinado grupo, se orientan compartiendo significados que su identidad les facilita, pero también alimenta, reforzando esa identidad colectiva. Por esta razón Whooley (2009, p. 586) afirma que “la línea” entre el “ser” y el “hacer” se desvanece. Este autor (ídem) propone una sistematización de tres procesos fundamentales de construcción de identidad colectiva: *establecimiento de fronteras*, que a través de la asunción de nuevos valores y estructuras permite que el grupo se defina en relación a los otros; *negociación* a través de la cual los grupos afirman su identidad y trabajan con el fin de influenciar en los significados simbólicos y finalmente el proceso de *desarrollo de consciencia*, esto es, designa la identidad colectiva como un amplio conjunto de propósitos incorporándolos dentro de un cuadro ideológico que orienta su actuación.

Podemos afirmar que la identidad colectiva se asume como una legitimación de discursos, esto es, las asociaciones que se forman en defensa de los intereses de determinados grupos hablan en nombre de ese grupo. A modo de ejemplo diremos que la Asociación de Estudiantes de una escuela x propone medidas o plantea exigencias en nombre de los estudiantes de esa misma escuela. Podemos deducir que estos grupos, al plantear sus exigencias, lo hacen a partir de sus principios o posiciones ideológicas que comprenden la propia definición de conceptos en el seno del grupo, es decir, y retomando el ejemplo de la Asociación de Estudiantes, esta asociación define lo que considera que son las condiciones de trabajo ideales o necesarias para un estudiante, la noción de justicia en términos de evaluación, o su concepción sobre el papel de la enseñanza superior y a partir de esas nociones orienta su

acción. Naturalmente los liderazgos escogidos por el grupo y la propia estructura de la organización determinan su identidad colectiva. Si a eso le añadimos la vivencia del grupo, se desarrolla a su vez un espacio con características propias, que podemos denominar “cultura de grupo”. Esta cultura sirve no sólo como factor de identificación y sentido de compartir algo entre sus elementos, sino también, frente a terceros, como elemento diferenciador. A partir de aquí los otros, externos al grupo, identifican las “luchas contra quien” y los “aliados” de este grupo y permiten, de esta forma, que éste busque apoyos externos. En este sentido Owen Whooley (2009, p. 587) afirma que “la práctica de la identidad implica plantear exigencias, ideología, cultura, liderazgo, estructura organizacional y búsqueda de apoyos”.

Como hemos señalado al principio, nuestra intención no es presentar un enfoque en profundidad acerca de la cuestión de la identidad colectiva, sino tan solo mostrar algunos aspectos característicos que nos parecen interesantes para establecer la conexión con la noción de identidad organizacional, estableciendo así, tal vez de manera algo abusiva, un paralelismo entre los mecanismos de acción de un grupo y una organización. Un grupo social presenta naturalmente características diferentes a las de una organización, pero en determinados momentos y sentido podemos de hecho encontrar similitudes de procesos, comportamientos y acción entre un grupo denominado “organización / empresa” y grupos sociales.

2.3.1.1 IDENTIDAD ORGANIZACIONAL E IDENTIDAD CORPORATIVA

El estudio del concepto de identidad organizacional ha planteado un conjunto de problemas que Vella y Melewar (2008, p. 5) sintetizan en tres grandes items. Así, en primer lugar hay que ser conscientes de los innumerables conceptos que surgen asociados, como los de “corporate image”, “corporate identity”, “corporate reputation”, “corporate branding” u

“organizational identity and identification”²⁵. Ahora bien, la fragmentación e imprecisión teórica, así como la no integración de estos conceptos hace que el estudio de la identidad sea más frágil (Vella & Melewar, 2008, p. 6).

El segundo problema, enunciado por los autores, está relacionado con las diferentes perspectivas y paradigmas existentes en la literatura -funcionalistas, interpretativas y paradigmas postmodernos. En ese sentido, se puede citar la tradición funcionalista que normalmente se centra en la cuestión de la identidad desde el punto de vista de la gestión o del marketing y que considera la identidad como un fenómeno objetivo usando la investigación cuantitativa y aplicando criterios de análisis psicométricos; por otro lado, los estudios interpretativos (que los autores identifican con la perspectiva *behaviorista* organizacional) a su vez examinan la identidad como algo subjetivo donde los empleados de una determinada organización producen interpretaciones de su entorno y actúan en de acuerdo a ellas. De esta forma, estos estudios sitúan el énfasis en la interpretación y en cómo los miembros de una organización la perciben y los significados que le atribuyen. Se cree que todas estas perspectivas y paradigmas en conjunto permiten una comprensión más profunda de la cuestión.

El tercer problema identificado por Vella y Melewar (2008, p. 6) está relacionado con la antropomorfización y el uso indiscriminado de la metáfora que traslada características humanas a las organizaciones. Es cierto que pueden identificarse pros y contras en esta antropomorfización -posibilita una comprensión más fácil ya que hace uso de un lenguaje común y de conceptos que cada individuo puede proyectar en sí mismo. Por otro lado, y como señalan Cornelissen y Harris (2001, p. 50) esta concepción de la identidad organizacional a través de la “importación” de características humanas puede ser “*conceptualmente imperfecto y empíricamente falso*”, considerando además que la metáfora de la identidad corporativa puede presentar graves dificultades

25 La opción de mantener las designaciones en la lengua original se debe al hecho de que en la traducción pueden perderse o añadirse interpretaciones que harían todavía más compleja la cuestión planteada en este párrafo. No son claras ni están suficientemente consensuadas la diferenciación, por ejemplo, entre « Corporate » y « Corporativa ».

cuando se usa para explicar el comportamiento y los procesos de comunicación de una organización. En este caso se plantean dudas relacionadas con la claridad de las nociones referentes a la identidad como por ejemplo si ésta es predominantemente una cuestión de propiedad de lo que es interno, o si es inherente a características físicas o también si emerge del comportamiento (Vella & Melewar, 2008, p. 6). De este modo, comprendemos que la idea de que las organizaciones detentan una identidad no es consensual para muchos autores, ya que éstos consideran que *“la identidad es estrictamente individual y un fenómeno particularmente humano”* (Hatch & Schultz, 2004, p. 6). Como contrapunto, Hatch y Schultz (2000, p.19) proponen un enfoque pluridisciplinar que combine las diferentes concepciones y aportaciones con el fin de encontrar un concepto único de identidad aplicado al nivel del análisis organizacional.

Después de estas reflexiones introductorias a la noción de identidad organizacional constatamos que la cuestión de identidad organizacional y su estudio presenta diferentes ópticas de enfoque y problemas inherentes. En lo que concierne a nuestro estudio y especialmente en esta fase de definición de lo que consideramos que es un área estratégica de las relaciones públicas - estudio de la identidad organizacional-, nos parece pertinente profundizar un poco más en dos conceptos que podrían aparentemente ser considerados como sinónimos, pero que presentan de hecho características diferenciadas. Estos conceptos son el de “identidad organizacional” y el de “identidad corporativa”. Más allá de consideraciones eminentemente lingüísticas y que tienen que ver con la concepción de los términos “organizacional” y “corporativo” en la lengua inglesa, portuguesa o castellana²⁶, existen también consideraciones sobre el contexto histórico, social y político asociado a cada uno de esos términos y que nos obligaría a desviarnos del tratamiento que aquí se hace de esos conceptos. Es igualmente importante señalar que a pesar de que en la literatura se plantee una diferenciación entre los dos (ejemplo, Vella &

26 Conviene señalar que la mayoría de los autores de referencia en el área consultados utilizan la lengua inglesa, lo que obliga al uso de la traducción

Melewar, 2008) en verdad la distinción nos deja muchas dudas en cuanto a su inconsistencia, pues si en determinados capítulos se plantea una diferenciación entre “identidad corporativa” e “identidad organizacional”, en otros momentos esa diferenciación no nos parece clara. No obstante, y por una cuestión de rigor, optamos aquí por plantear esa diferenciación, teniendo en cuenta que nuestra concepción es que el área de relaciones públicas estratégicas que presentamos aquí se asume en una lógica de “identidad organizacional”.

De esta forma, y haciendo sólo una breve referencia a otros contextos de interpretación y diferenciación de esos dos conceptos, vamos a considerar que la identidad corporativa trae consigo la idea de que se trata de una visión de gestión, que se expresa en la comunicación de la misión, los valores y la estrategia, a través de variadas herramientas entre las que se incluye el diseño y el comportamiento (Vella & Melewar, 2008, p. 13). La identidad organizacional ya considera la visión de sus miembros como un todo, o citando a Balmer y Greyser (2003) (citados a su vez por Vella & Melewar, 2008, p.13) el “*alter-ego*”. En este sentido, la identidad organizacional trabaja predominantemente con las relaciones entre los miembros de una organización y ésta misma. Los conceptos de identificación y afinidad surgen pues, con manifiesta importancia, en el modo en que los trabajadores de una organización la ven y se ven en ella, siendo así la identificación organizacional una consecuencia de la identidad organizacional (Hatch & Schultz, 2000).

Podemos pues concluir que el concepto de identidad corporativa está incluido en el de identidad organizacional. Veamos entonces: la visión de la gestión y su aportación en la construcción de la identidad corporativa de alguna forma es factor de construcción de la identidad organizacional. En primer lugar porque la gestión está compuesta por miembros de la organización, o sea, los gestores / administradores forman parte de los trabajadores de la organización, y en consecuencia éstos también tienen una idea y se autodefinen por las mismas características que consideran atribuibles a su organización. Por otro lado, porque la forma de expresión comunicativa de la misión, valores y estrategia (identidad corporativa) es referencia en la construcción de la idea de la propia organización y factor de cohesión. Desde el punto de vista de

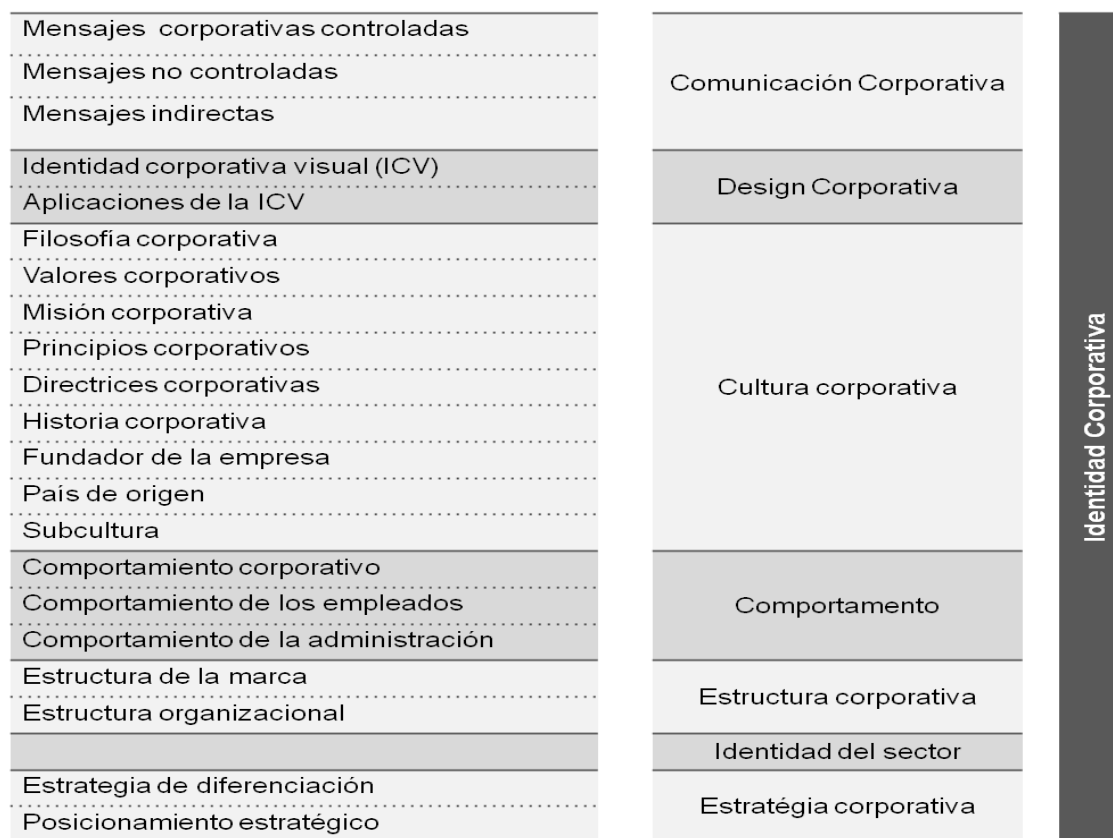
Melewar et al. (2003) (Vella & Melewar, 2008, p. 14) *“la literatura nos muestra que la identidad organizacional está formada por el grado de cohesión”*. Pero, para Hatch y Schultz (1997, p. 358) la identidad corporativa es *“una construcción simbólica comunicada a los miembros de la organización por la alta gestión”*. No obstante, los autores añaden que ésta es, *“interpretada y promulgada²⁷ por los miembros de la organización con base en los patrones culturales, experiencias de trabajo e influencias sociales de relaciones externas con el medio. De esta forma, la identidad organizacional emerge de las interacciones entre los miembros de la organización así como de la influencia de la alta gestión”*.

La identidad organizacional surge ante nosotros como un todo, es decir, todo aquello que la organización es y hace es susceptible de interpretación, o sea, de formación de su identidad. La permanencia, la coherencia, la credibilidad, la confiabilidad y la competencia de desempeños son fundamentales para la identidad organizacional. Como señalan Vella y Melewar (2008, p. 15) *“es razonable concluir que comportamiento, comunicación y diseño (incluyendo formas como los logotipos, los edificios, la decoración, los rituales y otros símbolos) son influencias mediadoras utilizadas por la gestión en el aprovisionamiento de la identidad corporativa e interpretado por los miembros de la organización para crear, sustentar o alterar la identidad organizacional”*.

Dicho esto y dando consistencia a la crítica que efectuamos al inicio en cuanto a la distinción entre “identidad corporativa” e “identidad organizacional” presentamos el esquema propuesto por Melewar en 2003 (Vella & Melewar, 2008, p. 10) de la taxonomía de la identidad corporativa, para ilustrar esa misma crítica.

27 En el original «enacted».

Figura 13 – Taxonomía de la Identidad Corporativa de Melewar (2003)



Fuente: Adaptado de Melewar, 2003, p. 198 Vella & Melewar, 2008, p. 10

Analizando la Figura 13 y considerando todo lo dicho anteriormente en cuanto a la diferenciación entre “identidad corporativa” e “identidad organizacional” nos parece que sería más ajustado considerar que estamos ante una caracterización sumaria de la identidad organizacional y no como indica el autor “identidad corporativa”. Nuestra opinión se refuerza todavía más al considerar la afirmación de Hatch y Schultz (1997, p. 357) de que “*la identidad organizacional es asumida colectivamente y compartida y entendida comúnmente como siendo los valores distintivos y las características de la organización*”. Nos gustaría añadir que efectivamente la síntesis de la taxonomía de la identidad corporativa presentada por Melewar es bastante amplia y presenta aquello que consideramos como *los valores distintivos y las características de la organización*, en sintonía pues con Hatch y Schultz, la identidad organizacional.

Para completar el enfoque al concepto de Identidad organizacional tenemos obligatoriamente que señalar también los primeros estudios realizados en ese ámbito por Stuart Albert y David Whetten con su artículo “Organizational Identity” publicado originalmente en 1985, en la revista científica *Research in Organizational Behavior* (vol.7). El objetivo de este artículo era que el término “identidad organizacional” fuera accesible en términos científicos. Desde el principio los autores subrayan dos usos del término “identidad organizacional”: 1) usado por investigadores para caracterizar ciertos aspectos de una determinada organización y 2) usado por las propias organizaciones para caracterizar aspectos de ella misma, o sea la identidad como una cuestión autoreflexiva. En este último uso, el fenómeno de la identidad organizacional surge cuando los miembros de una organización se cuestionan sobre “¿Quiénes somos nosotros”, o “¿En qué negocio estamos?”, o también “¿Quiénes queremos ser”? (Albert & Whetten, 2004, p. 90). En este mismo sentido se encuentra el pensamiento de Hatch y Schultz (2000) cuando señalan que la identidad organizacional proporciona las bases emocionales y cognitivas sobre las cuales los miembros de una organización construyen y dan sentido a su relación con la organización cuando se cuestionan y reflexionan sobre “quiénes somos” y “qué representamos”.

Dada la profundidad a que nos remiten estas cuestiones es comprensible considerar que éstas sólo se formulen en determinadas situaciones. En caso contrario, y como señalan Albert y Whetten “*la cuestión de la identidad se da como adquirida*” (2004, p. 90).

Como punto de partida y para dar respuesta a las cuestiones de identidad organizacional – su cultura, filosofía, posicionamiento en el mercado, Albert y Whetten (2004, p. 90) proponen que una declaración adecuada de la identidad organizacional debe satisfacer los siguientes criterios:

1. Recursos que son vistos como esencia de la organización – “personaje central”²⁸ de la organización;
2. Características que distinguen la organización de otras con las que puede ser comparada – singularidad;
3. Características que permiten la identificación de la coherencia y la armonía a lo largo del tiempo – permanencia.

La característica de “personaje central” de la identidad organizacional considera la distinción de la organización por una característica que le sea esencial y asumiendo un papel de “personaje principal” o central en torno al cual la organización se define. A este respecto los autores subrayan la imposibilidad de existencia previa de una lista de elementos que puedan ser considerados como personaje central de la organización. Esto es así porque lo que es importante y esencial depende de un determinado contexto y del propósito del momento. Destaca aquí la noción de temporalidad inherente a la propia caracterización y estudio de la identidad de una determinada organización. *“Tal como un individuo puede proporcionar sus impresiones digitales, su nombre, dirección, número de la seguridad social como formas diferentes de identificación en diferentes propósitos, también una organización puede centrarse en diferentes características esenciales dependiendo de la naturaleza y del propósito de la información pedida”* (Albert & Whetten, 2004, p. 91) y siendo así, debemos concluir que en función del propósito y la situación la organización define lo que es importante y esencial para ella. Sea como fuere, la definición de lo que es importante en un momento y una situación determinados, marca la actuación de la organización como un todo, pero también marca y orienta las decisiones futuras que los líderes de la organización van a tomar, e igualmente marca cómo percibe la organización

28 En el original «character». Aunque pueda traducirse por «carácter» hemos optado por traducirlo por «personaje» ya que así hemos entendido el sentido, como se verá más adelante en la explicación de cada uno de estos puntos aquí enumerados.

quien se relaciona con ella, haciendo posible una proyección de comportamiento. Por otro lado, y en términos de análisis por parte de investigadores²⁹, el modo en que una determinada organización define lo que es importante y esencial para ella se presenta como una fuente de información relevante para el estudio de la identidad de esa misma organización.

El concepto de identidad nos remite también a los elementos que distinguen una determinada organización de todas las otras y que aquí expresamos con el término “singularidad”. Esto es, la identidad como singularidad nos remite a una idea de identificación. A este respecto Albert y Whetten (2004, p. 92) citan a Ericsson (1980, p.109) recordando que en este sentido el autor se refiere a “*identidad individual*”. Se nos identifica porque nos son reconocidas determinadas características únicas. Este paralelismo, en el contexto organizacional, está patente en los asuntos y temas en los que la organización se implica siendo posible identificar esa singularidad, o también a través del modo en que ésta enfrenta determinadas situaciones y les da respuesta. Aquí podemos también señalar el estilo y el tono de comunicación como instrumento de exteriorización de la singularidad de una determinada organización. Una vez más la cuestión de la temporalidad surge como un dato importante, esto es así porque los elementos de singularidad que permiten una identificación por terceros dependen del momento y la situación que se vive, así como de las relaciones que se establecen con éstos. Por esta razón, Albert y Whetten consideran que “*la formulación de una declaración de identidad es más un acto político-estratégico que una construcción intencional de una taxonomía científica*” (2004, p. 93).

Estos autores señalan también que la identidad como una clasificación que identifica remite a dos naturalezas de identidad diferentes: la identidad pública y la identidad privada (Albert & Whetten, 2004). La presentación que se hace ante los otros da cuerpo a la idea de identidad pública y la idea que se tiene de sí mismo será la identidad privada. Ahora bien, esta dicotomía plantea dos problemas a nivel organizacional: cuanto mayor sea la discrepancia entre

29 Ver objetivos del artículo Albert & Whetten, 2004, p. 35

la identidad pública y la privada, más comprometida estará la salud de la organización. Cuando los miembros conciben los objetivos, la misión y los valores organizacionales de manera radicalmente distinta a como lo hacen los clientes, las instituciones financieras, las instituciones públicas, la competencia, entre otros públicos, la organización tiene entonces dificultades en ser aceptada socialmente y en garantizar su supervivencia (Albert & Whetten, 2004). El segundo problema está relacionado con el hecho de que la identidad presentada públicamente es típicamente más positiva y más monolítica que la identidad percibida internamente.

La identidad organizacional se transmite muchas veces mediante los documentos oficiales de la organización, tales como los informes anuales, los comunicados de prensa o las entrevistas de sus líderes o también a través de mensajes inscritos en los medios electrónicos de la organización, como su sitio Internet, páginas en las redes sociales o blogs, mensajes publicitarios, entre otros. No obstante es necesario tener en cuenta otras fuentes de información en la constitución de la identidad pública como los signos y símbolos propios de la organización: su logotipo, eslóganes, arquitectura de edificios, identificación del parque automovilístico, uniformes, entre otras formas de inscripción de esos símbolos. A este respecto Albert y Whetten señalan que *“el estudio de los signos y símbolos surge naturalmente de la concepción de la identidad como identificación”* (2004, p. 95).

La afirmación de la identidad por la singularidad implica, más allá de lo ya señalado anteriormente, un proceso de comparación que se desarrolla ya sea interna o externamente. Internamente surge la cuestión “¿Quiénes somos nosotros?” y externamente “¿Quién es esta organización?” La respuesta a estas cuestiones tiende a seguir procesos diferentes (externamente se busca una clasificación relacionada normalmente con el sector de actividad, si es pública o privada, con o sin fines lucrativos, mientras que internamente la tendencia es la de buscar una respuesta en un ámbito de características más “personales”, como: “empresarial”, “innovadora”, “tecnológica”, entre otras), sea como fuere esta clasificación tiende a surgir por comparación con otras.

Esta noción de comparación vuelve a ser interesante cuando nos referimos a las características que permiten la coherencia y la armonía a lo largo del tiempo – permanencia. Kapferer (1991) señala a propósito de la permanencia, que sólo en ella es posible el cambio. Naturalmente se entiende aquí la permanencia como continuidad en el tiempo sin pérdida de identidad. También Albert y Whetten (2004, p. 97) reflexionan sobre la cuestión de la continuidad en el tiempo y su relación con el cambio y en ese sentido introducen la noción de “identidad – rituales” e “identidad – papeles”.

Siempre que se produce un cambio, se pierde algo y de ese modo nos parece legítimo cuestionarse sobre el efecto del cambio en la identidad. Los autores (Albert & Whetten, 2004) consideran pertinente abordar las cuestiones del luto y el dolor implicadas en los procesos de cambio que impliquen pérdida, así como la existencia, el deseo y la viabilidad de la identidad y de rituales asociados.

Otras de las cuestiones relacionadas con las reflexiones sobre identidad y sus características de permanencia son las de noción de “papeles” en el sentido dado a esta expresión por Goffman. Su identidad individual se forma y se mantiene por la interacción con los otros (Modelo Interaccionista de la Identidad) y así los papeles que asume cada individuo están condicionados y condicionan sus relaciones con los otros, y por lo tanto su identidad. La literatura sugiere que es legítima la analogía para las organizaciones (Albert & Whetten, 2004, p. 98), esto es, hay un proceso de identidad organizacional que se relaciona con los papeles desempeñados por las organizaciones. Éstas pierden y ganan nuevos papeles y eso se refleja en su identidad en lo que concierne a las características de continuidad en el tiempo, o sea *“la llave para entender la evolución de una organización está en el seguimiento de los cambios de su identidad a lo largo del tiempo”* (Albert & Whetten, 2004, p. 100).

Otra de las reflexiones planteadas por Albert y Whetten, en el artículo “Organizational Identity” es la deconstrucción de la idea preconcebida de que una organización detenta una identidad. En verdad estos autores consideran que muchas veces las organizaciones gozan de aquello que ellos denominan

“*identidad dual*” asumiendo que “*muchas, sino la mayoría, son híbridos compuestos por varios tipos (de identidades)*” (Albert & Whetten, 2004, p. 95).

Una vez planteadas todas estas reflexiones sobre la identidad organizacional, las cuestiones asociadas a la misma y sobre las cuales se podrá orientar el estudio de esa misma identidad aplicada a una determinada organización, nos parece interesante y relevante en este punto del trabajo presentar la síntesis elaborada por Albert y Whetten (2004, p. 98 a 99) sobre los momentos en que la cuestión del estudio de la identidad se revela más incisiva. De esta forma, los autores identifican seis momentos en el ciclo de vida de la organización en que la identidad organizacional se asume como particularmente relevante e importante:

1. *La formación de la organización.* Los elementos fundamentales en la constitución de una organización surgen naturalmente en el momento de su formación: objetivos, misión, nicho de mercado, tecnología, entre otros. Podríamos decir que la génesis de la identidad de una organización está exactamente en su origen
2. *La pérdida de un elemento sustentador de la identidad.* Cuando el fundador de la organización se aleja de la misma ya sea por muerte o por vejez. En esta situación son muchas las organizaciones que viven un sentimiento de “orfandad” hasta que encuentran a su sucesor.
3. *La realización de la “raison d’être” de la organización.*
4. *Crecimiento extremadamente rápido.* Cuando las condiciones y los recursos conocidos crecen de manera rápida y acentuada se plantean cuestiones de fondo y aquello que eran los rituales y papeles desempeñados de modo conocido se alteran, lo que obliga a una revisión de los mismos. Este momento se identifica con la adolescencia del individuo.
5. *Cambio en el “status colectivo”.* En términos individuales están identificados los momentos del casamiento, nacimiento y divorcio

como momentos de reevaluación personal. Ahora bien, del mismo modo la entrada en nuevos mercados, las fusiones o las adquisiciones obligan a un replanteamiento de los objetivos, la misión y naturalmente la identidad.

6. *Recesión*. Un escenario de recesión obliga a un replanteamiento de la gestión de los recursos financieros, lo que implica reducción de costes asumidos en las más variadas formas. Este escenario nos lleva a replantearnos “quiénes somos” o “quiénes queremos ser”. Muchas veces en estas situaciones es cuando muchas organizaciones vuelven a asumir identidades – papeles que habían abandonado por culpa de crecimientos rápidos o que tan sólo estaban aletargadas.

2.3.1.2 ENFOQUE DE JEAN-NÖEL KAPFERER AL ESTUDIO DE LA IDENTIDAD ORGANIZACIONAL

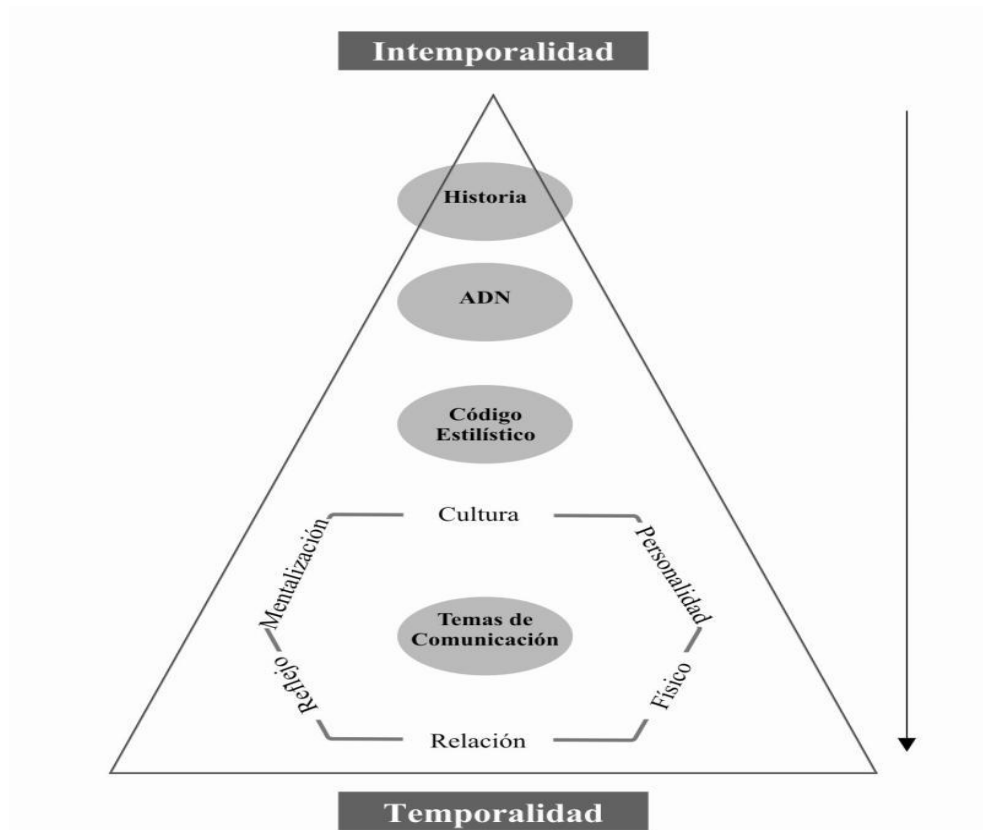
El estudio y la gestión de la identidad organizacional se basa en el conocimiento de los ejes de identidad de la organización; su *singularidad, unicidad y permanencia* (Kapferer, 1991). Para este autor la identidad de la organización resulta de características que son intrínsecamente suyas, de características que resultan de su relación con el público y de características que resultan de cómo la organización ve al público y de cómo éste la ve a ella, es decir, la identidad está impregnada también del valor de aquellos que se relacionan con ella, ya sean o no sus miembros. En este sentido, Olivier Irrmann (2002), recurriendo a Albert y Whetten subraya esta idea de que la identidad organizacional engloba las características centrales, distintivas y duraderas que los miembros le atribuyen. A partir del conocimiento de estos ejes podemos empezar a elaborar estrategias de comunicación de la identidad generando la idea de “marca institucional”³⁰

30 “Marca institucional” señalada aquí por oposición a “marca – producto /bienes / servicio”.

Siguiendo la línea de pensamiento de Kapferer (1991), estudiar la identidad presupone estudiar y conocer los elementos con mayor grado de intemporalidad y los de mayor grado de temporalidad: la historia de la organización y, en palabras del autor, su *código genético* consustancia los elementos de mayor intemporalidad – sólo en el conocimiento de lo que es permanente podemos gestionar procesos de cambio; los asuntos seleccionados en la agenda organizacional, sus atributos físico-materiales, así como las lógicas relacionales con su público, es decir los factores que permiten el seguimiento de las evoluciones tecnológicas y del público, consustancian los elementos de mayor grado de temporalidad.

Aaker (1996) prefiere hablar de identidad nuclear y extensa: en el primer caso haciendo referencia a la idea de elementos intemporales, como son en el ser humano, su personalidad, sus valores, su moral, sus elementos pues más profundos y en el segundo caso aludiendo a una idea más efímera, como son las características física, la “ropa” o los espacios de inscripción y lectura. Teresa Ruão (2002, p. 8) se refiere por un lado al “alma de marca” y, por otro, “a los elementos que le confieren textura y soporte”. En verdad, detectamos también aquí la idea de interiorización y exteriorización. Un conjunto de características que consustancian lo más íntimo de la organización y otro, lo más expuesto. La figura propuesta por Jean-Nöel Kapferer (1991, p. 76) nos parece esclarecedora:

Figura 14 – Componentes de la Identidad



Fuente: Adaptado de Kapferer (1991, p. 76)

Como podemos ver en la figura vamos de los elementos más intemporales a los más temporales. El origen o la historia de la organización así como su memoria están entre los elementos de identidad de mayor profundidad y mayor permanencia; la personalidad, la cultura y la mentalización son sus elementos de interiorización. Su agenda temática, el físico, la relación y el reflejo en sus elementos de identidad más efímeros, los de exteriorización. El código estilístico establece la conexión entre los dos. Es él el que permite mantener la coherencia, la armonía, o sea, permite el cambio sin que se pierda la permanencia.

Como afirma el autor "la identidad sólo se manifiesta en el cambio". La organización revela su identidad en función de cómo gestiona sus cambios adaptándose constantemente y asumiendo, por lo tanto, su condición de

sistema abierto (que influye y es influenciada), revelando también de este modo su eje.

Ahora bien, muchas veces al desconocer este eje se tiende a gestionar el estilo, código de expresión e imágenes. En realidad la consistencia de la identidad organizacional es oriunda de una forma de inspiración más profunda que Kapferer (1991) denomina código genético: los estilos y los posicionamientos evolucionan a condición de que se respete el fondo de la identidad. El Profesor Adriano Moreira, en sus clases, suele usar la metáfora de la rueda y su eje: la rueda avanza, pero su eje no. Sólo la acompaña. De esta forma, es posible evolucionar en los cambios, pero también introducir los propios cambios.

De este modo, el prisma de identidad, las facetas de su especificidad, no pueden permanecer fijas. La faceta “físico” se adapta a la evolución de la tecnología, de los productos y servicios, la faceta reflejo, a la evolución del público y de sus necesidades. No obstante es necesario conocer el hilo conductor para estas evoluciones. La identidad organizacional es una memoria y por lo tanto para gestionarla es necesario conocer su origen, pero principalmente su eje, o sea, su código genético.

Como hemos visto en la figura representada más arriba, estos conceptos se presentan en un modelo piramidal de tres pisos:

“La cima es la fuente de identidad. Invisible, debe no obstante ser conocida, porque organiza la coherencia y la continuidad” señala Kapferer (1991, p. 78). El conocimiento de este nivel que pasa por el conocimiento de la arqueología de la identidad evita que se creen contrasentidos en el estilo. No obstante, y a pesar de que el origen de la organización es importante para definir su código genético y para gestionar el futuro, no puede hacerse una “gestión de retrovisor”, esto es, mirando siempre hacia atrás. Una identidad que no evoluciona, se fosiliza y pierde la permanencia. La gestión del tiempo parece ser, pues, una cuestión central. El tiempo es un indicador en el que se perfila el cambio de los estilos de vida, de las expectativas, de la tecnología. Y también es un indicador de la evolución cultural.

En la base se encuentra la agenda temática donde encontramos los conceptos de comunicación, las promesas, el posicionamiento. Los temas se seleccionarán de acuerdo con las contingencias de la temporalidad. Este nivel integra las facetas sociales de la identidad, o sea, las que la exteriorizan (físico, relación y reflejo). La predominancia en el tiempo de un mismo tema, o de meras variantes a ese tema, crean saturación y desgaste e impiden que se sienta el cambio.

El nivel intermedio es el nivel del estilo. Tal y como se nos sugiere etimológicamente, es el punzón, la punta con la que se escribe y se deja un trazo. Ahora bien, este nivel no es sino el “habla” de la identidad, revela su interior, su personalidad, su cultura, la mentalización. Son las facetas de la interiorización.

Este modelo piramidal resulta de una gestión diferenciada del cambio. El tema debe evolucionar cuando ya no es portador de actualidad, cuando se desgasta. El código estilístico, expresión de la personalidad y de la cultura de la identidad debe ser más estable y permitir las transiciones de un tema a otro. Finalmente, el código genético es intangible. A este respecto Kapferer (1991) subraya que es en la propia identidad donde se encuentra su verdad y así, los ejercicios creativos no pueden reemplazar una reflexión sobre la misma – la identidad puede evolucionar, pero no negarse, concluye el autor.

A partir del estudio y el conocimiento de estos elementos se construye la “marca institucional”, pero cabe destacar que ésta es algo más que la suma de estos elementos. La “marca institucional” es también el resultado de la idea de los otros con los que interactúa la organización. Collier (1994, p. 40) nos dice que “quién somos y cómo somos difiere y emerge dependiendo de con quién estamos”. En este sentido, podemos afirmar con Luís Poupinha *et al.* (2005, pp. 11 – 14) que “la lógica del uso de la marca implica diversas posibilidades de aserción”. De este modo, podemos decir que a) la marca interioriza el valor de aquellos que se relacionan con ella, o sea, certifica a los que la utilizan o producen; b) la marca es un signo porque es un concepto, una representación; c) la marca desempeña un papel social sirviendo como referente y

constituyéndose como elemento asociado en la afirmación de los grupos; d) la marca es un objeto porque es una “moneda de cambio” en función de su carga simbólica; e) la marca reúne en sí un mundo público (imagen) y un mundo privado (identidad) – público como idea que los otros se hacen de ella y como modo de ser “consumida”; privado como construcción basada en una identidad; f) la marca se mantiene fruto de sus relaciones con los otros, ya sean éstos suministradores, consumidores, prescribientes, medios de comunicación, legisladores o comunidad; g) la marca, independientemente de los que se unen a ella directamente, depende de las evoluciones y transformaciones que se dan en el mundo real integrando esos cambios en sus propias características y haciendo eco visible de ellas; h) la marca al representar valores, ideas, estilos de vida refleja también las necesidades de aquellos que se han relacionado y se relacionan con ella. De esta forma, la marca perdura mientras responde a una necesidad. Cuando deja de hacerlo, desaparece; i) la marca sólo tiene valor por la comunicación que ejerce. Para Thayer (1986, p. 14), la comunicación es un proceso en el que, fruto de alguna acción comunicativa, A es tomado en cuenta por B.

Tomando como referencia esta caracterización de la marca se comprende que el estudio de la identidad organizacional es fundamental en la aportación con que las organizaciones necesitan contribuir a la construcción de ese gran imaginario que constituye una marca.

El estudio y la gestión de la identidad permite que las organizaciones sepan quiénes son y tengan una perspectiva de cómo se relacionan con los otros que están vinculados o que vincula esta identidad.

2.3.2 LA IDEA DEL OTRO: LAS RELACIONES COMO CONSECUENCIA Y COMPORTAMIENTO

Como hemos señalado en el capítulo anterior, la identidad organizacional también resulta de cómo se ve la organización y cómo es vista

por su público, esto es, la identidad se impregna también del valor de aquellos que se relacionan con ella, sean o no miembros de la organización.

De esta forma, el estudio y el conocimiento del público que integra las relaciones de la organización surge como otra de las áreas estratégicas de trabajo de las relaciones públicas. Este estudio pasa naturalmente por diferentes formas de abordarlo. Por un lado podemos considerar el estudio del público en lo que concierne al estudio de las relaciones en un sentido más pragmático, pero por otro este estudio puede inspirarse también en el estudio de la imagen y la reputación de la organización.

La idea que tenemos de los otros, así como la idea que ellos tienen de nosotros, la forma y el modo de relacionarnos, el momento en que esa relación se produce y su porqué son informaciones vitales para orientar la definición de la agenda organizacional y en consecuencia, la acción comunicativa.

La relación entre organizaciones y público presupone asumir que estos dos agentes de acción son sistemas abiertos que en un determinado momento comparten una misma situación y en consecuencia, desarrollan una relación. Conocer al público con el que la organización interactúa abarca también la idea que éste tiene sobre ella: Su opinión, más o menos estable a lo largo del tiempo, los grados de aceptación, legitimada y credibilidad que este atribuye a la organización.

Siguiendo esta línea de pensamiento, este capítulo se propone abordar el concepto de segmentación del público, así como los conceptos de imagen y reputación, ya que estos dos últimos presuponen la idea que el público tiene sobre la organización y que resulta de la acción de esta, pero también, como veremos más adelante, de factores fundamentalmente caracterizadores del público.

2.3.2.1 PÚBLICO ORGANIZACIONAL

Esta gestión de relaciones con el público se ha vuelto cada vez más compleja fruto de un mundo globalizado, globalizante y paradójicamente localizado en el que vivimos y en el que los grupos de público son más numerosos y cuentan con una dimensión menor. También podemos añadir a estos factores el desarrollo tecnológico especialmente en la forma “electrónica” en que se desarrollan muchas de estas relaciones. Es innegable el uso creciente de las tecnologías de información y comunicación (TIC) en las relaciones organizacionales. Esta forma de concretización de relaciones asume características propias del medio que utiliza, presentando así un mayor grado de volatilidad.

Ante este escenario es necesario no perder de vista la noción del objetivo central de las relaciones públicas en una organización – generar confianza a su alrededor. Así, el interés público sigue siendo central en el papel de las relaciones públicas.

Lucien Matrat (1970, p. 23) utiliza como metáfora la relación entre la célula biológica y el plasma para establecer un paralelismo de relación entre la organización y su público, es decir, para este autor tal y como la célula biológica es dependiente y simultáneamente autónoma (porque dispone de capacidad de transformación) de un plasma, también la organización necesita público para existir, pero mantiene su autonomía: las reglas de una y otro son diferentes.

De esta forma, comprendemos que en esta relación existe una dependencia, que desde el punto de vista de Matrat es total, pero que según Américo Ramalho (1982) está más cerca de una lógica de interdependencia, tal como piensa también James Grunig (1984). De cualquier modo, para cualquiera de estos autores, la noción clave para conocer al público pasa por identificar el tipo de consecuencia que, bien la organización, bien el público provocan mutuamente; cabe señalar que Grunig (1984, p. 139) en su enfoque considera también la noción de comportamiento en una lógica de “naturaleza del público”.

Partiendo de esta noción de consecuencia, identificamos al público de una organización: éste en un determinado momento se ve afectado por el comportamiento de la organización o, a su vez, afecta con su comportamiento a ésta. En verdad, en un determinado tiempo y espacio, organización y público vive una misma situación, lo que los “obliga” a mantener una relación.

De este modo, surgen como nociones fundamentales el respeto; la transparencia; la autenticidad y la confianza.

La orientación que aquí se da a la segmentación del público no puede resumirse únicamente a una óptica de mercado, sino fundamentalmente a una óptica más amplia que concibe el entendimiento de las organizaciones como células sociales, y al público como el principal agente en el modelado de significados que, por ósmosis, se diseminan y también en la función primordial que asumen en la construcción / manutención de una determinada realidad “construida” por la organización. Dicho de otro modo, las organizaciones como células sociales se ejecutan, en buena parte, más allá de la mera relación contractual inherente a la naturaleza orgánica, pero mucho más en la impregnación de sus valores, identidad y cultura donde el público materializa la extensión necesaria de la organización a la sociedad.

Cuando segmentamos público en relaciones públicas sistematizamos o creamos tipologías de ligaciones. Por otra parte, éste ha sido el punto central en las más variadas propuestas de segmentación del público.

En este trabajo que aquí se presenta no se ha considerado relevante realizar una presentación exhaustiva de estas diferentes propuestas de sistematización, sino sólo establecer los puntos destacados por los diferentes autores como orientadores.

Como hemos señalado anteriormente una de las ideas centrales es la de “consecuencia” asociada a la noción de poder. Toda relación está siempre orientada por la capacidad de ejercer un determinado poder, ya sea éste superior, inferior o igual al de otro con quien nos relacionamos. En negociación hablamos de “poder de trueque”, esto es, el poder de hacer que otro negocie con nosotros, de hacernos oír. Las relaciones de las organizaciones con su

público son relaciones de “poder de trueque”: o tienen poder y voluntad para hacerse oír e imponer su voluntad, o están sujetas al poder de ese público que pretende imponer su voluntad a la organización, o, por último tienen poder y voluntad de establecer una relación de mutualismo, o como afirma Grunig (1984, p. 24), de construir una “zona de beneficio mutuo”.

Atendiendo al encuadre que hacemos en cuanto al papel de las relaciones públicas como constructoras de realidad y significados diremos que, en última instancia, al hacer circular la información, éstas contribuyen a un aumento del conocimiento del público. En esa medida, nos encontramos ante una “zona de beneficio mutuo” porque ambos satisfacen sus intereses – la organización proyecta su narrativa y el público aumenta su conocimiento.

Como podemos ver, un marco en la segmentación del público es esta noción de poder que se ejerce en la relación organización/público, reflejado en el comportamiento en que se manifiesta ese poder: un comportamiento de persuasión, de sumisión o de mutualismo.

En lo referente a esta óptica Grunig (1984, p. 145) se centra en el comportamiento que el público puede presentar frente a la organización hablándonos de “naturaleza del público”. De esta forma, considera que el público puede presentar una naturaleza latente, atenta o activa. “Latente” porque ante una determinada situación no asume comportamientos de consciencia de esa situación; “atenta” porque la conciencia o “activa” porque toma postura frente a ella. En su Teoría Situacional aísla lo que denomina las variables independientes que pueden llevar al público a variar su comportamiento y las variables dependientes que se relacionan con el comportamiento comunicativo que manifiestan. De este modo, el autor considera que el nivel de consciencia de la situación, el nivel de escasez a que puede estar sujeto y fundamentalmente su nivel de implicación son variables primordiales para explicar los diferentes comportamientos presentados por el público ante una determinada situación. A partir de las mismas, y siempre de acuerdo con este autor, surge la necesidad de buscar y procesar información. De esta forma, el conocimiento del estado de consciencia del público es

fundamental en la definición de estrategias de comunicación de la organización ante una determinada situación.

En verdad podemos también trasladar estas variables a la organización. Ella misma presenta diferentes niveles de consciencia de la afectación que una situación puede provocarle así como presentar un comportamiento reactivo o pro-activo ante la situación.

En su relación con el público y en una determinada situación la organización puede presentar un alto grado de consciencia de las consecuencias, amoldando su comportamiento de acuerdo con su poder y sus recursos y optando por tomar las “riendas de la situación”, optar por una posición de pasividad dejando que otros lo hagan o estimulando una relación simétrica llevando al público a “sentarse a negociar”.

Puede también no presentar consciencia de las consecuencias y ante la situación casi no quedarle espacio para reaccionar. Muchas de las situaciones de crisis vividas por las organizaciones tienen que ver con esta incapacidad para prever determinadas situaciones y anticipar un comportamiento adecuado a sus necesidades, características o posibilidades. De esta forma, la organización deja que sean los otros o la propia situación los que determinen su comportamiento.

2.3.2.2 IMAGEN ORGANIZACIONAL

La imagen es un concepto de recepción (Kapferer, 1991), o *“como implican las palabras, imagen es un reflejo. En este caso, es el reflejo de una organización en los ojos y la mente de su público”* (Löwensberg, 2006, p. 253). La imagen está pues en la esfera del público y refleja lo que éste aprende y construye sobre una determinada organización.

Lo que denominamos imagen de un determinado objeto es el resultado de un conjunto de percepciones influenciadas por sentidos y significados que son atribuidos a un conjunto de estímulos. En un lenguaje más coloquial, se

puede considerar la imagen de una determinada organización como la opinión o la percepción que el público tiene de esa misma organización. Ahora bien, esa construcción se basa en varios estímulos que provienen de diversas fuentes.

Desde el principio, la propia organización se presenta como una fuente para la construcción de esa imagen. Según la psicología, no existen actos no comportamentales y toda comunicación es un acto comportamental, y siendo así, no existen actos no comunicacionales. Todo se manifiesta en el comportamiento: los silencios y los discursos. Cómo la organización ve el mundo y se ve en el mundo determina sus comportamientos, sus decisiones, sus políticas (económicas, financieras, de producción, de marketing, de recursos humanos, de calidad, de comunicación, pero también sus símbolos visuales y su arquitectura, entre todas las otras (Ramalho, 1982, pp. 59-64) y aquellos que están alrededor de dicha organización tienen como objetivo descifrar cómo se manifiesta ese comportamiento. En este sentido, todos están incluidos, tanto los que están más o menos cerca física y geográficamente como los que forman parte o no de su estructura. Naturalmente quien forma parte de la estructura de la organización, quien es catalogado como su trabajador o colaborador, aquellos que desarrollan negocios con la organización, o que forman parte de sus círculos de relaciones más próximos, son fuentes organizacionales, o como Américo Ramalho (1982) refiere "*vectores privilegiados de imagen*". Y privilegiados exactamente por su proximidad física con la organización. Por norma, se le da más credibilidad a la opinión de alguien que trabaja en una o con una determinada organización, que a lo que la organización dice sobre sí misma. No obstante, los actos y mensajes propagados por dicha organización, la postura que ésta toma en cuestiones relativas a la sociedad y los mercados son también objeto de análisis y como tal, fuente de información para la construcción de una opinión o imagen sobre ella. Así, los mensajes del presidente, como exponente máximo de autoridad y representación de la organización, las noticias que pone en circulación en los medios de comunicación, los mensajes publicitarios, los mensajes que pone en circulación en espacios digitales, el modo cómo innova

y saca productos o servicios en los mercados, las políticas de contratación y selección de personal, las políticas salariales y el ascenso en la carrera, las opciones y su robustez financiera, sus preocupaciones ambientales, de calidad, sus políticas en lo que a filantropía y bienestar social se refiere, sus símbolos visuales impresos en los variados soportes, así como sus espacios físicos y arquitectónicos, son vectores de imagen.

Debemos, sin embargo, permanecer atentos a otras fuentes de información que contribuyen a esa construcción y que no provienen de la propia organización. Es el caso de los medios de comunicación social. En este caso no se trata de mensajes que son divulgados por la organización (ya sea por medio de la asesoría de prensa o por la publicidad), sino del trabajo de redacción que muchas veces se basa en el propio análisis periodístico relativo a la organización o al sector económico o a mercados en los que puede hacerse referencia a la organización. También la capacidad de poner en circulación información proveniente de centros de estudio, o propagar rankings y premios³¹ surge como forma de conceder información tenida en cuenta en el momento en que el público se forma una imagen.

Otra fuente de información en la constitución de la imagen es la que circula en espacios digitales (una vez más, no controlados por la organización) como *blogs* o páginas en redes sociales en los que terceras personas hacen referencia a la organización. Hoy en día la propagación de mensajes en el espacio digital asume una velocidad, un número y una diversidad de objetivos tales que constituyen el mayor desafío para las organizaciones, no sólo para manejarlas, sino, en primer lugar, para conocerlas. Es verdad que muchos de

31 A modo de ejemplo para ilustrar la afirmación cabe señalar el caso del estudio "The Best Places to Work", iniciativa divulgada por la revista Forbes y desarrollada por Glassdoor, cita los mejores lugares para trabajar. En un determinado período de tiempo, normalmente un año, se les pide a los trabajadores que tengan en cuenta y clasifiquen factores como: satisfacción general, liderazgo del CEO, oportunidades de carrera, remuneración y equilibrio entre vida personal y profesional. Se invita también a los trabajadores a evaluar si recomendarían a un amigo que buscara trabajo en su empresa, y las perspectivas de negocio de su empleador para los próximos seis meses. La clasificación final se crea usando un algoritmo patentado por Glassdoor. Ver <https://www.glassdoor.com/index.htm>

estos mensajes que circulan en el espacio parecen muy volátiles y de corta duración, pero simultáneamente tienen también una gran intensidad lo que les confiere fuerza como fuente de información en la constitución de la imagen de la organización.

En estas otras fuentes de información para la constitución de la imagen, ajenas a la propia organización, también debemos tener en cuenta a la academia, así como a las artes y la cultura y el modo cómo se abordan y se consideran determinados asuntos. En el caso de la academia, la elección, por ejemplo, de los casos de éxito o estudios de buenas prácticas puede implicar a una determinada organización y revelarse como un factor de referencia positiva o negativa, o incluso invitaciones dirigidas a determinados oradores (académicos o profesionales) a conferencias donde el nombre de la organización pueda aparecer. En el caso de las artes y la cultura, puede no haber una indexación directa a una determinada organización, sino al sector, o al mercado o asunto en el que ésta se incluye y en el que haya una asociación de ideas entre el asunto y la organización.

El círculo de amigos y familiares es, naturalmente, otra de las fuentes de información sobre la organización y contribuye al desarrollo de una percepción acerca de la misma. La opinión y las experiencias vividas por terceros, aunque no tengan una relación formal con las organizaciones, son referencias que tendemos a tener en cuenta en el momento de la formación de una opinión propia.

Podríamos enumerar innumerables fuentes de información para la constitución de una imagen, pero la intención, en este caso, sirve únicamente de ejemplo para defender que la imagen de una organización no puede ser considerada como algo controlado por la organización al basarse en mensajes que ésta define. Es necesario conocer estas fuentes de información proveniente de terceros y qué elementos informativos circulan en ellas, pero simultáneamente ser conscientes de que están fuera del control de la organización.

Además de diferentes fuentes de información para la construcción de la imagen, también debemos considerar lo que denominamos “filtros personales”, es decir, cada uno lee los mensajes que recibe e interpreta los estímulos según diversos factores, como son: su edad, su sexo, su estado civil, si tiene hijos o no, el medio ambiente y cultural donde creció y donde se desenvuelve, su condición económica y social, su capital escolar, sus intereses acerca de temas y asuntos, su conocimiento del medio que lo rodea, de la cultura y su capacidad para relacionarse interculturalmente, o incluso, los valores a los que da prioridad en aquel momento. Todos estos vectores son susceptibles de cambio y consecuentemente, la interpretación y opinión que se forma en un determinado momento también puede cambiar.

El concepto de imagen es, pues, “propiedad” del público. Este, a partir del conjunto de mensajes transmitidos por la organización, y recurriendo también a otro conjunto de fuentes de información (medios de comunicación, redes familiares y de amigos, información que circula en el espacio virtual, información académica, entre otra) forma su idea / opinión sobre esa organización. En el fondo esto es el resultado de su percepción a través de innumerables fuentes de información, y haciendo pasar dicha información a través de “filtros personales” como sus valores, capital escolar, sexo, edad, capital económico y social, ambiente cultural, entre otros.

De todas estas fuentes de información podemos considerar que la que más fuerza y credibilidad tiene es la propia organización, no sólo por su discurso, sino también por su acción. El conocimiento de la identidad organizacional, del tipo de relación que mantiene con los que le rodean y los valores que orientan su acción son fundamentales para la emisión de mensajes y la expresión de comportamientos de modo a que la idea que el público construye y expresa sobre la organización sea lo más próxima posible a aquello que se es y se pretende transmitir. Américo Ramalho (1986) señala las pseudo-imágenes, es decir, imágenes que se forman a partir de mensajes organizacionales contruidos, no sobre aquello que la organización es, sino sobre lo que le gustaría ser (idealista), o sobre la imitación de otras consideradas como aceptadas (mimética), o también sobre lo que se cree ser,

o mejor aceptado por el público, o que esté de moda. Ahora bien, cuando esto ocurre, se produce un mayor desfase entre la imagen y la identidad organizacional.

Conocer la identidad para orientar los mensajes y comportamientos comunicacionales de la organización, así como conocer lo que otros dicen y escriben sobre la organización, su sector de referencia, mercados o temas donde se incluye, y conocer así mismo las características personales (denominadas “filtros personales”) del público es fundamental para una política de gestión de la imagen.

2.3.3 LOS VALORES DOMINANTES PARA LA ACCIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ÉTICA PRÁCTICA

Si conocer el “yo”, identificado aquí con el concepto de identidad organizacional y conocer el “otro”, esto es, el público que interactúa en un determinado momento con la acción de la organización, son factores fundamentales en la definición de la agenda temática de la organización, es fundamental entender que esta relación resulta del efecto de compartir determinadas situaciones y de la identificación en esa relación de valores compartidos o en conflicto.

Los valores son pues, la piedra angular. En torno a ellos se da la identificación, por compartición o por enfrentamiento, entre la organización y el público. Artur Page a principios del siglo XX, en los Estados Unidos, defendía que la explicación de los valores orientadores de la organización es un deber de la propia organización y sólo mediante esa actitud pedagógica se consigue la aceptación del público y, en consecuencia, la legitimación de la existencia de la organización como agente activo en la sociedad.

También Américo Ramalho (1988) se identifica con esta idea de legitimación mediante aceptación social, añadiendo la idea de zona de influencia pública. Para este autor, dos son los objetivos en aquello que él

denomina “encuadre en la comunidad implicada”: aceptación social y definición de zona de influencia pública.

La idea de comunidad surge en A. Ramalho asociada al hecho de compartir valores. La comunidad por compartición y proximidad de un determinado espacio geográfico (las comunidades de la zona donde la organización se encuentra físicamente), pero también la comunidad por compartición de valores. El ejemplo tantas veces repetido por Ramalho es el de la comunidad académica. Aunque puedan estar lejos físicamente, los valores del conocimiento y de la libertad de aprender se comparten como la luz que guía la razón de ser de la academia.

Se comprende que los valores son fundamentales para estos dos objetivos en el encuadre de la organización en su comunidad de referencia.

La aceptación social implica que la organización comparta sus valores produciendo una identificación con el público, pero implica también que se pueda asumir como agente económico, político y social de pleno derecho, respetando los valores dominantes de la sociedad en la que se incluye; esto es lo que Ramalho denomina “ciudadanía”: la organización es una ciudadanía con derecho a existir y a actuar en la sociedad en virtud del deber al respeto de sus valores.

También el segundo objetivo, la definición de zona de influencia pública implica, para A. Ramalho (1988), una noción de compartición: identificación de los valores de la organización y de los valores de la comunidad generando un campo de intercepción. Ramalho denomina “vecindad” a este campo de intervención. Se producen pues un conjunto de acciones que solemos designar como acciones de patrocinio o mecenazgo. Se trata, en el fondo, de poner el patrimonio de la organización (su saber, su tecnología, su capital financiero, arquitectónico...) al servicio del patrimonio de la comunidad (las tradiciones, los rituales, la historia, la memoria, el capital social, las personas, ...). Así es como la organización pasa a ser reconocida por la comunidad como un agente activo y participativo, miembro de pleno derecho de dicha comunidad y con legitimidad reconocida para intervenir; de ahí viene su capacidad para hacerse oír y ser

tenida en cuenta: capacidad de influir en una determinada zona del espacio público.

Esta necesidad de legitimación y búsqueda de aceptación social reconocida por el público remonta a los orígenes de las relaciones públicas. Dejan Verčič y James Grunig (2000) señalan esto mismo al subrayar el desarrollo de la idea de responsabilidad social corporativa en las primeras tres décadas del siglo XX. Dicen los autores que este concepto de “responsabilidad pública” se concretiza en la asunción de que las organizaciones no sólo son responsables de sus lucros, sino también del desarrollo social. Por otra parte, éste es un aspecto que se acentúa especialmente después de la II Guerra Mundial. Dentro del Plan Marshall los norteamericanos hacen llegar a los países concernidos por el programa, aquello que designaron como “ingenieros para las relaciones públicas”. El objetivo era precisamente la búsqueda de la aceptación de las poblaciones a través de una actitud pedagógica ante la situación.

Retomando la idea de estrategia de Sun Tzu, la eficiencia máxima del conocimiento y de la estrategia consiste en hacer que el conflicto se vuelva totalmente innecesario, en este caso del Plan Marshall, minimizar conflictos latentes. Como señala Emma Daugherty (2001, p. 390) “el interés empresarial está servido por una sociedad justa y pacífica”. Cutlip, Center y Broom (1994, p. 441) designan los años 80 como “la nueva era de la responsabilidad social” y la relacionan con una noción de vecindad, o sea la noción de que ser socialmente responsable también toma cuerpo en una lógica local.

De cualquier modo, si nos centramos en las diferentes definiciones de relaciones públicas comprendemos que el concepto que subyace a la responsabilidad social corporativa – el interés público, está presente en casi todas ellas. Al leer la Declaración de Principios elaborada por Ivy Lee (Wilcox, Autt, Agee, & Cameron, 2001, p. 36) comprendemos que la gran ruptura se realiza al pasar de un comportamiento de total ignorancia ante el público a un comportamiento que implicaba el reconocimiento del derecho a la información: desde el inicio, se manifiesta la idea de que comunicar es en sí mismo también

un factor de responsabilidad social. Rex Harlow (Wilcox, Autt, Agee, & Cameron, 2001, p. 4) en su definición de la función relaciones públicas subraya el papel de éstas en el despertar de las consciencias de los gestores ante la responsabilidad de servir el interés público. Cutlip, Center y Broom (1994, p. 3) en la definición que exponen también mencionan las ideas de “interés público” y “conquista de la confianza y aceptación del público” como objetivos a alcanzar por las relaciones públicas. Por otra parte, Wilcox *et al.* (2001, p. 5). presentan seis elementos principales de las relaciones públicas entre los cuales destacan el “interés público” y la “comunicación bidireccional”.

De este modo, comprendemos que el papel de las relaciones públicas en las organizaciones está imbuido del concepto de responsabilidad social corporativa, que parte del conocimiento de los valores fundamentales orientadores de la acción organizacional y que se refleja en su acción comunicativa.

La noción de responsabilidad social corporativa ha ido evolucionando a lo largo del tiempo asociada a códigos éticos y deontológicos, a la filantropía y a los programas de relación con la comunidad. Hoy en día, la responsabilidad social se ha ampliado a otras nociones como la calidad de los productos, servicios y bienes, la protección del ambiente, las grandes causas humanitarias como la lucha contra el hambre, la pobreza y la enfermedad. Asociamos también al universo de la responsabilidad social la equidad, la justicia, la no discriminación por género, edad o raza.

Cavanagh y McGovern (Daugherty, 2001, p. 393) dicen que la responsabilidad de las organizaciones es compleja y propone tres niveles. A saber: el primer nivel está relacionado con la responsabilidad ante los clientes, empleadores e inversores; el segundo nivel está relacionado con la responsabilidad ante los suministradores, la comunidad local y el ambiente físico; finalmente el tercer nivel con la responsabilidad frente a las cuestiones nacionales o mundiales como el desempleo.

Sea cual sea la forma de sistematizar esta responsabilidad de las organizaciones frente a la sociedad, parece estar consensuado entre los

autores que el público no sólo concibe las organizaciones como sistemas económicos, sino también como sistemas sociales que, como tales, tienen responsabilidades con la sociedad. De esta forma, todas las organizaciones son responsables por el impacto que su actividad provoca en los ciudadanos como seres individualmente considerados, en la sociedad y en el medio ambiente. La creación de organizaciones de más éxito, incluso desde el punto de vista financiero, es fundamental la creación de sinergias entre diversos campos de actividad. De nada sirve una decisión interna de adopción de políticas de responsabilidad social si la sociedad en general no toma conocimiento de esas mismas políticas y, en última instancia, no se beneficia ella misma, como un todo, de esas políticas.

Esta idea de responsabilidad por el impacto provocado por la acción de las organizaciones comprende una noción de organización como sistema compuesto por subsistemas, luego la responsabilidad por el bienestar económico, físico y psicológico de los colaboradores directos. De esta forma, la concretización de la responsabilidad social corporativa pasa por el interior de la organización: equidad en los sistemas de remuneración y beneficios entre diferentes líneas jerárquicas; equidad en las oportunidades de progresión en la carrera sin diferenciación en cuanto a género, edad o deficiencia; igualdad ante el trabajo desempeñado *versus* remuneración (aquí surge con especial relevancia el uso de aprendices no remunerados); preocupación por el nivel de salud que se vive en la organización (cumpliendo las obligaciones legales de medicina del trabajo, pero también reflexionar sobre el impacto del número de horas de trabajo, estrés y condiciones físicas de desarrollo de ese trabajo); respeto por la noción de familia de sus colaboradores y también estímulo a las relaciones interpersonales que no se resuman al uso de medios electrónicos como forma de concretizarlas.

No se pretende con esta enumeración ser exhaustivo en las formas de concretizar la responsabilidad social corporativa en el interior de las organizaciones, sino tan solo ilustrar situaciones posibles para clarificar mejor la idea subyacente a este concepto.

Lo mismo podemos hacer en términos de responsabilidad social corporativa frente al medio que envuelve la organización. Preocupaciones asociadas al medio ambiente; respeto por el sistema legal, como pago de impuestos y otras contribuciones sociales; gestión cuidada de los recursos del planeta; solidaridad y voluntariado; filantropía y, claro, con las grandes causas de la humanidad, tan bien reflejadas en la iniciativa del anterior Secretario general de la ONU, Kofi Annan, en aquello que se denominó “Objetivos del Milenio” o también “Global Compact”, aunque en muchos casos se pueda simplemente trasladar estos objetivos a una dimensión más nacional.

Podemos resumir la responsabilidad social corporativa a la respuesta honesta, auténtica y totalmente verdadera a la pregunta: ¿qué aporta la acción de mi organización a los otros? Buscamos la respuesta en una lógica de sustentabilidad tripartita: sustentabilidad económica, ambiental y social, donde las relaciones públicas se asumen como fundamentales en la reflexión sobre el papel que las organizaciones, como estructuras fundamentales de la sociedad, desempeñan, sobre todo, en la concretización efectiva de una política de responsabilidad social susceptible de atribuir a la organización un equilibrio y una armonización entre los vectores social, económico y ambiental.

Una vez más las palabras clave que surgen son: transparencia, autenticidad, tolerancia y confianza como pilares de la legitimidad organizacional.

2.4. SÍNTESIS DEL MODELO DE RELACIONES PÚBLICAS ESTRATÉGICAS

... el sagrado instinto de no tener teorías ...

Fernando Pessoa, Libro del Desasosiego

El Modelo de Relaciones Públicas Estratégicas identifica tres áreas estratégicas como ejes básicos para la organización, concebida como célula social que interactúa con otras células de ese mismo espacio social. Al situarnos en el ámbito de la comunicación, y en consecuencia en el de los sentidos y significados, se conciben las organizaciones como estructuras temáticas, es decir, se considera que una organización es un ser de discurso que propaga significados, sentidos, simbolismos y rituales. Qué significados, sentidos, simbolismos y rituales van a ser propagados por una determinada organización dependerá, más que de determinadas situaciones de carácter coyuntural, muy concretas en un determinado espacio y tiempo, dependerá pues del fondo, de lo que es persistente y estructurante en la organización, o como Kapferer (1991) denomina, del ADN o para Aaker (1996), del alma de la organización y por ello dependerá de aquello que la organización es, de cómo se ve, de cómo se relaciona con los otros, de cómo esos la ven y de los valores fundamentales que se perpetúan a lo largo de su vida forma normalmente estable. Este modelo defiende esta visión como la propia de las relaciones públicas estratégicas, dándoles una dimensión de intervención en el tejido social como co-constructoras de la realidad, a partir de los asuntos y temas que caracterizan una determinada organización, le conceden identidad y son propagados por ésta en el espacio público. La concretización de estos ejes fundamentales, adaptándolos a situaciones concretas, a temas y asuntos cotidianos, a públicos específicos, a acciones sujetas a un planeamiento de objetivos, público destinatario, mensajes, calendarizaciones, presupuestos y evaluaciones es considerada en este modelo como una función ejecutiva, de actuación sobre el terreno, de alta decisión – áreas táctico-operacionales.

Si planteamos las relaciones públicas de esta forma, así como las organizaciones, podemos hacer una lectura más amplia del papel de estas últimas en función del papel que éstas concedan a las relaciones públicas: en su conjunto el tejido organizacional de un determinado espacio social es propagador de mensajes cargados de sentidos y significados y a través de lo que dicen, dejan su huella en la sociedad, al introducir en ella nuevos asuntos, nuevos temas de discusión social. La agenda organizacional, al igual que la agenda de los medios de comunicación, marca y contribuye a la construcción de la agenda pública.

2.4.1. LA AFIRMACIÓN DE LAS RELACIONES PÚBLICAS COMO ESTRATEGIA

El concepto de estrategia presentado en este capítulo se encuadra dentro de aquello que se denomina pensamiento estratégico organizacional, es decir, se plantea considerando la organización como un todo que interactúa en el tejido social como célula que forma parte de él. En la óptica de las relaciones públicas, en un campo, pues, eminentemente comunicacional y relacional, se conciben las organizaciones como espacios de relaciones a través de la comunicación. Lo que se dice, cómo se dice, por qué se dice y las consecuencias de lo que se dice, es el núcleo de las relaciones públicas. Por ello afirmamos aquí que en la óptica de las relaciones públicas las organizaciones son seres de discurso, que propagan una narrativa que debe ser coherente con el objeto de referencia. La búsqueda por garantizar esa coherencia impide ejercicios de mera creatividad y obliga a buscar lo que realmente se es y no el esbozo de lo que nos gustaría que fuera o de lo que pensamos que los otros querrían que fuera. Sólo buscando lo que es estable e intemporal, lo que es estructural y no coyuntural se puede encontrar el fondo que dará coherencia y armonía a los comportamientos. Si nos centramos en diversas aportaciones al concepto de estrategia, comprendemos que es precisamente esta noción de estrategia la que orienta esa búsqueda.

El Modelo de Relaciones Públicas Estratégicas que aquí se plantea, considera el concepto de estrategia en aquello que se defiende que sea la aportación de las relaciones públicas a nivel estratégico en la organización, pero también en su vertiente de intervención en la sociedad. Considerando los encuadres de relaciones públicas que se plantean en los capítulos anteriores, se afirma que éstas en el ambiente organizacional y en un sentido más amplio, tienen una dimensión estratégica en la medida en que estudian la identidad de la organización, estudian el público con el que las organizaciones mantienen una relación y cómo estas la ven y la clasifican, o sea, la imagen organizacional y finalmente, estudian los valores dominantes vividos y orientadores de la acción organizacional.

Las ideas antes expuestas se resumen en la Figura siguiente:

Figura 15 – Las vertientes de las relaciones públicas estratégicas y sus implicaciones

Vertientes de las relaciones públicas	Áreas de intervención
Estudio de la identidad de la organización El "yo"	<ul style="list-style-type: none"> - Historia de la Organización; - Caracterización de la zona de negocios y los mercados; - Elementos de identificación visual; - Quién es quién en la organización; - El análisis swot; - Análisis de contenido; - Definición de la agenda de organización: cuestiones y temas.
Estudio de público y su percepción de la organización (imagen y reputación) El "otro"	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de los contextos sociales, políticos y económicos; - Mapeo del Público; - Estudios de imagen y reputación. - Definición de la agenda de organización: cuestiones y temas.
Estudio de los valores de la Organización El posicionamiento ético: el "yo" y el "otro" en relación	<ul style="list-style-type: none"> - La definición de la misión y valores de la organización; - El análisis de los impactos sociales, políticos y económicos; - Definición de la agenda de la organización: una ética de comunicación (directrices para las consecuencias de la comunicación) - Definición de la agenda de organización: cuestiones y temas.

Estableciendo un paralelismo con las diversas aportaciones, las escuelas y la definición de estrategia de Henry Mintzberg (1987), podemos decir en primer lugar que el principio orientador del diseño de este modelo es precisamente la noción de interacción entre organizaciones y sociedad. El papel de las relaciones públicas en las organizaciones está pensado considerando que éste, en lo que a su naturaleza se refiere, implica un análisis y una interpretación de los contextos sociales, políticos, económicos y culturales que envuelven las organizaciones, pero tienen también un papel de identificación y análisis de la memoria organizacional, de su caracterización como ser con debilidades y fortalezas, identificación y caracterización de los que interactúan con las organizaciones, de la percepción que estos tienen de ellas, así como la visión que ésta tiene del mundo y de su papel en él.

El estudio de la identidad de la organización comprende, pues, una dimensión estratégica que sintetizamos en cuatro influencias. La primera, inmediatamente relacionada con el análisis de los discursos producidos por ésta (aportación de la Lingüística y de la Escuela del conocimiento) en el sentido de conocer su identidad y dar una perspectiva de su imagen; la segunda influencia, porque el estudio de la identidad permite la identificación de las fragilidades y los puntos fuertes (Escuela del Diseño); la tercera resulta de que el estudio de la identidad permite la identificación de la memoria organizacional, elemento fundamental para la estrategia en la Escuela del Posicionamiento y finalmente la cuarta influencia que se sustenta en la aportación militar y que afirma la necesidad de conocerse a sí mismo como presupuesto de base en la definición de una actuación pro-activa, o en un lenguaje de comunicación, en el planteamiento de la agenda temática.

A su vez, el estudio del público con el que la organización interactúa manifiesta su naturaleza estratégica en la medida en que tiene por objetivo la identificación de los actores que intervienen en el juego de poder, esto es, permite la identificación de aquellos con quienes se podrá establecer alianzas y con los que se comparte una red (Escuela del Poder) dando de este modo una perspectiva amplia y global del medio envolvente (Escuela Ambiental y contribución de la Biología). También aquí identificamos la aportación militar al

pensamiento estratégico cuando Sun Tzu afirma la necesidad de autoconocimiento y conocimiento del otro como orientaciones para la acción.

Finalmente, el estudio de los valores dominantes y orientadores de la acción organizativa presenta una vertiente estratégica en la medida en que permite identificar cómo la organización ve el mundo, su visión (“estrategia como perspectiva” en la definición de Mintzberg (1987)). A partir de aquí podemos entender incluso que con este enfoque es posible comprender el papel de la organización en la sociedad y en consecuencia el papel social de las relaciones públicas ejercido a través de las organizaciones. La producción de significados, de simbolismos y consecuentemente la definición de la narrativa organizacional configuran este papel social.

Para poder entender más claramente lo expuesto anteriormente, presentamos en la figura siguiente la matriz que identifica cada área que compone el Modelo de Relaciones Públicas Estratégicas y su fundamentación con las escuelas y aportaciones al concepto de estrategia.

Figura 16 – Matriz de identificación de las áreas de relaciones públicas estratégicas y su fundamentación como las escuelas y aportaciones al concepto de estrategia

RP ESTRATÉGICAS	Estudio de la identidad de la organización	Estudio de público y su percepción de la organización (imagen y reputación)	Estudio de los valores de la Organización	APORTACIÓN AL CONCEPTO DE ESTRATEGIA
	La lingüística (Escuela del conocimiento) Análisis de los discursos producidos	Escuela del Poder La teoría de juegos La identificación de los actores implicados en el juego de poder	"La estrategia como perspectiva" Mintzberg Identifica cómo la organización ve el mundo, su visión	
	Escuela del design La identificación de fuerza y debilidad	Escuela ambiental Aportación de la biología La identificación de los agentes que participan en el juego de poder en una visión completa y global del entorno	La racionalidad de Weber Racionalidad colectiva, Habermas Comprender el papel de la organización en la sociedad	
	Escuela del Posicionamiento: Identificación de memoria de la organización	Aportación militar El auto-conocimiento y el conocimiento del otro como guías para la acción	"Estrategia como Patrón", Mintzberg La integración de la producción de significados, el simbolismo y en consecuencia, la definición de la narrativa de la organización	
	Aportación militar La necesidad de conocerse a sí mismo como un supuesto básico en la definición de una acción proactiva			

En este paralelismo no hemos querido ser exhaustivos para no caer en la redundancia de conceptos. Hemos identificado, a modo de ejemplo, algunas de las Escuelas, aportaciones o “P’s” (en el lenguaje de Mintzberg, 1987) con cada una de las tres áreas de las relaciones públicas estratégicas. Se comprende que esas aportaciones son visibles en todas ellas, es decir, para ser rigurosos, en cada una de las áreas estratégicas propuestas encontramos variadísimas inspiraciones para considerarlas como tal – estratégicas.

Esta dimensión estratégica viene de la necesidad de la toma de consciencia de quién es la organización en sus trazos fundamentales (estudio de la identidad), de su relación con los otros a lo largo del tiempo y cómo nos ven estos y se relacionan con nosotros (estudio del público, donde se incluye el estudio de la imagen) y los valores axiales de la organización. Sin la consciencia de lo dicho anteriormente, la definición de narrativa y la construcción de significados, esto es, entender la organización como una estructura temática, deriva en acciones *ad hoc*, motivadas sólo por variables coyunturales y no estructurales. Lo que queremos decir, por ejemplo, a los periodistas, o lo que decimos a los colaboradores, cómo actuamos en el seno de la comunidad o la tutela, cómo nos definimos junto a los inversores, son tomas de decisión que pueden ser motivadas en parte, en lo referente a la forma, por una coyuntura, pero si además queremos mantener lógicas de coherencia y armonía, debemos orientar esas decisiones con base en informaciones de mayor calado, es decir, subyugar esas decisiones a una narrativa que se viene construyendo a lo largo del tiempo y que se asume como estructural. En ese sentido Heatz (2001) dice que las relaciones públicas añaden líneas de fondo a las organizaciones.

Después de presentar el Modelo de Relaciones Públicas y sus implicaciones (figura 15) y proceder a la identificación matricial de cada una de las áreas que lo componen, cruzándolas con las escuelas y aportaciones para el concepto de estrategia (figura 16), resumimos ahora el resultado del cruce de las figuras anteriores generando una nueva figura (17) que concretiza de modo más explícito el modelo aquí presentado y defendido:

Figura 17 – El Modelo de Relaciones Públicas Estratégicas | Estrategia | Áreas de trabajo

Vertientes de las relaciones publicas	Campos de estudio / Concepto Estrategia	Áreas de intervención
<p>Estudio de la identidad de la organización</p> <p>El "yo"</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis del discurso de la organización; - Identificación de las fuerzas y debilidades; - Identificación de la memoria de la organización; - Identificación de las líneas de coherencia y armonía 	<ul style="list-style-type: none"> -Historia de la Organización; - Caracterización de la zona de negocios y los mercados; - Elementos de identificación visual; - Quién es quién en la organización; - El análisis swot; - Análisis de contenido; - Definición de la agenda de organización: cuestiones y temas.
<p>Estudio de público y su percepción de la organización (imagen y reputación)</p> <p>El "otro"</p>	<p>Identificación de los actores que participan en el juego de poder;</p> <p>El conocimiento del otro como una guía para la acción;</p> <p>El conocimiento de la percepción que los demás tienen de nosotros</p>	<p>Análisis de los contextos sociales, políticos y económicos;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mapeo del Público; - Estudios de imagen y reputación. - Definición de la agenda de organización: cuestiones y temas.
<p>Estudio de los valores de la Organización</p> <p>El posicionamiento ético: el "yo" y el "otro" en relación</p>	<p>Identificación de cómo la organización ve el mundo - Visión</p> <p>Identificación de los campos de acción ética</p> <p>Comprender el papel de la organización en la sociedad</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La definición de la misión y valores de la organización; - El análisis de los impactos sociales, políticos y económicos; - Definición de la agenda de la organización: una ética de comunicación (directrices para las consecuencias de la comunicación) - Definición de la agenda de organización: cuestiones y temas.

Al analizar la figura antes presentada en la que se cruzan las vertientes de las relaciones públicas estratégicas con los campos indicados en el concepto de estrategia y con las áreas de intervención, podemos concluir que el denominador común de las diversas áreas expuestas es el entendimiento que se hace de las relaciones públicas estratégicas como constructoras de narrativas, ya que en todas las vertientes de estas surge la definición de la agenda organizacional como área de intervención.

2.4.2 LAS RELACIONES PÚBLICAS TÁCTICO-OPERACIONALES

A partir de las relaciones públicas estratégicas se da necesariamente una aplicación sobre el terreno, de los conocimientos e informaciones introducidas por éstas. Estos conocimientos e inputs originarios de las relaciones públicas estratégicas se concretan en las áreas clásicas de actuación, a las que denominamos aquí, relaciones públicas táctico-operacionales. Se aíslan como áreas táctico-operacionales clásicas: la relación con los medios de comunicación o asesoría de prensa, la comunicación interna, la relación con las comunidades implicadas, la publicidad institucional o las relaciones públicas especializadas (lobbying, comunicación financiera, comunicación de crisis, comunicación ambiental, entre otras).

En virtud del conocimiento y sistematización de los ejes fundamentales y estratégicos se orientan la narrativa y la agenda de las organizaciones y, en consecuencia pueden desarrollarse acciones sobre el terreno de modo coherente y armonioso, bien entre sí, bien en cuanto al propio ser organizacional. Sin estos ejes se corre el riesgo de presentar narrativas desajustadas en relación con la realidad organizacional e incoherentes en lo que a los mensajes divulgados entre el público se refiere.

Estas áreas, clasificadas aquí como táctico-operacionales, presentan objetivos propios, condicionados por una noción de temporalidad, o coyuntural, tiempos y modos de divulgación también coyunturales, pero, sobre todo, pueden diferenciarse por el público al que quieren llegar. En lo que a la

asesoría de prensa se refiere, el público meta natural son los miembros de la comunicación social, los periodistas concretamente; en cuanto a la relación con las comunidades, el público meta son los *opinion makers* y agentes relevantes en la comunidad que engloba a las organizaciones y en la comunicación interna, los trabajadores y colaboradores de la organización. Dentro de las relaciones públicas especializadas también encontramos una clasificación en función del público meta: por ejemplo, en el lobbying o relaciones gubernamentales el público al que se quiere llegar son los legisladores o miembros de un determinado gobierno, o en la comunicación financiera, los agentes económicos y financieros (accionistas, inversores, periodistas especializados en cuestiones económico-financieras, entre otros) y entidades reguladoras.

Como ya hemos afirmado anteriormente, la presentación, que a continuación planteamos, de cada una de las áreas de actuación táctico-operacionales no pretende profundizar en cada una de ellas, ya que el objeto de esta tesis son las relaciones públicas estratégicas y la presentación de un modelo que las consubstancia, por lo que una explicación en profundidad de cada una de ellas no nos parece pertinente. En verdad, éstas son consecuencia de las opciones estratégicas y en los resultados, tanto de las entrevistas como de los *focus groups*, surgen como contrapunto a las que aquí se consideran estratégicas y por ello, optamos por una breve presentación de cada una de ellas.

LA RELACIÓN CON LA COMUNICACIÓN SOCIAL O ASESORÍA DE PRENSA es de entre todas las áreas de actuación táctico-operacional la que presenta mayor tradición, se dan incluso casos en los que la propia denominación de relaciones públicas remite automáticamente a la presencia o no de la organización, en la comunicación social. En verdad, si nos centramos en la realidad norteamericana, es en el ámbito de la relación de las organizaciones con los

periodistas donde aparece el nombre del que para muchos es el padre de las relaciones públicas: Ivy Lee³².

Uno de los primeros relatos de los que se tiene conocimiento ocurrió cuando la empresa Pensilvania Road se vio envuelta, a principios del siglo XX, en una polémica frente a la opinión pública después de un accidente ferroviario. En lugar de intentar ocultar la verdad de lo ocurrido, como era habitual, Ivy Lee aconsejó que llamasen a los periodistas para exponerles su punto de vista sobre la situación. A pesar del temor de algunos ejecutivos de la empresa, ésta siguió los consejos de Lee y comprobó rápidamente que la opinión pública le era favorable (Cutlip, Broom, & Center, 1994).

En el ámbito de la relación con los periodistas, la publicación de la Declaración de Principios de Ivy Lee, en 1905, marcó lo que se conoce como el inicio de las relaciones públicas modernas (Russel & Bishop, 2009), o según Tony Falconi (2006) “es la primera vez que se racionaliza el concepto de relación con los medios de comunicación”. En esta declaración Ivy Lee afirma que:

“This is not a secret press bureau. All our work is done in the open. We aim to supply news. This is not an advertising agency. If you think any of our matter ought properly to go to your business office, do not use it. Our matter is accurate. Further details on any subject treated will be supplied promptly, and any editor will be assisted most carefully in verifying directly any statement of fact. ... In brief, our plan is frankly, and openly, on behalf of business concerns and public institutions, to supply the press and public...with prompt and accurate information concerning subjects

32 Ivy Lee (1877-1934), norteamericano, licenciado en economía por la Universidad Princeton en 1898 y periodista en el New York American, en el New York Times y en el New York World. En 1903 deja el periodismo para ingresar en el mundo de las relaciones públicas. En 1905 conjuntamente con George Parker, fundan la primera empresa de relaciones públicas, en los EUA – Parker and Lee, con una orientación declarada de “Precisión, Autenticidad e Interés”. (<http://www.behindthespin.com/features/ivy-lee-and-the-origins-of-the-press-release>)

which it is of value and interest to the public to know about.”

(Falconi, 2006)

Como podemos constatar, este es un posicionamiento nuevo de la relación con los medios de comunicación que contiene la idea, también apuntada por Ivy Lee, de que el público debe ser informado (Cutlip, Broom, & Center, 1994) y en ese momento los medios disponibles para ello eran los medios de comunicación social.

En esta misma línea de informar al público, Américo Ramalho (1987) propone tres objetivos orientadores de la relación con los medios de comunicación social: informar, responder y formar. Ramalho entiende que en el objetivo de informar, la iniciativa parte de la organización, en el sentido de hacer llegar a los periodistas información relevante, tanto desde el punto de vista periodístico como desde el punto de vista de la opinión pública, y también, naturalmente desde el punto de vista de la organización, en lo que el autor denomina “gestión de picos de notoriedad”. El qué, cómo, dónde y por qué son determinados por las relaciones públicas y deben atender al criterio de utilidad de información bajo estos tres puntos de vista, so pena de no cumplir esa función fundamental de ser útiles. En cuanto al objetivo de responder, está relacionado con un clima de disponibilidad de las relaciones públicas para atender las solicitudes de los periodistas. Se comprende que aquí, la iniciativa corre a cargo de los periodistas para definir el “qué”, “cómo”, “dónde” y “por qué”, sin que ello impida que la organización mantenga sus objetivos en cuanto a la información que quiere poner en circulación. Por último, el objetivo de formar. Ramalho (1987) entiende que las relaciones públicas tienen un papel pedagógico y en ese sentido deben intentar descodificar contenidos más herméticos, propios de la organización, así como presentar la organización, su historia, indicadores, políticas e incluso instalaciones en el sentido de informar, pero también de formar al periodista frente a una realidad que muchas veces desconoce. En este mismo sentido, Ralph Tench y Liz Yeomans (2006, p. 315) mencionan a Shel Holtz, autor norteamericano y consultor cuando este refiere que “(...) *idealmente, el trabajo de un departamento de relación con los medios de comunicación es ayudar a los reporteros y editores en su trabajo*” (Holtz,

2002, p. 157), o cuando presentan en un esquema resumen (box 16.3) algunas reglas para una relación efectiva con los medios de comunicación, de la que se destaca el punto 1, “*Actúa como un servicio a los medios de comunicación: responde a cuestiones, devuelve peticiones de información antes de que se agoten los plazos, proporciona información y contextos*” o también el punto 4, “*Mantente disponible para los medios de comunicación tanto cuando se trata de malas noticias como cuando tienes buenas noticias para dar.*” (Tench & Yeomans, 2006, p. 318).

También para A. Ramalho (1987) la relación con los medios de comunicación social debe respetar las dos vertientes en las que se desenvuelve: la vertiente institucional y la vertiente interpersonal. La vertiente institucional comprende la relación entre la organización y el medio de comunicación social, siendo una vertiente superior y coercitiva, al ser orientadora y la razón de la vertiente interpersonal. Por su parte, ésta se da entre el profesional de la asesoría de prensa, o relaciones públicas y el periodista. A pesar de estar sujeta a los intereses de la organización y de los criterios periodísticos, es el sostén de la vertiente institucional. Ramalho considera que el capital de confianza y credibilidad se construye de las relaciones entre individuos.

Esta construcción de capital de confianza y credibilidad se concreta a través de la representatividad y la capacidad técnica (Ramalho, 1987). La representatividad consiste en el reconocimiento interno (tanto por parte de los altos cargos como de sus colegas) y en el reconocimiento por los periodistas, de que el contacto y la representación de la organización ante ellos es responsabilidad del profesional de relaciones públicas, aunque éste pueda decidir, posteriormente, que el interlocutor sea otro. Por ejemplo, en un primer contacto del periodista con el fin de obtener una reacción o entrevista, es el profesional de relaciones públicas quien debe ser contactado y sólo por decisión y orientación del mismo podrá darse la entrevista con otro representante de la organización. Este poder de representación es fundamental para asegurar el control de salida de información. En cuanto a la capacidad técnica, esta consiste en que el periodista asegure y reconozca que el

profesional de relaciones públicas es el interlocutor mejor preparado para entender los tiempos y lenguajes periodísticos, pero también aquél que mejor conoce la organización en el sentido de poder facilitar información periodísticamente relevante, o en el de saber ante quien llevar al periodista para obtener información más específica o con capacidad de alta representación de la organización (por ejemplo CEO), sabiendo también que el papel del profesional es preparar a ese interlocutor para responder al periodista. Esta capacidad técnica, al estar imbuida de orientación ética, es la garantía, para el periodista, de que la información que obtiene es creíble, objetiva, verdadera y rigurosa y siendo así, también es la garantía, para el profesional de relaciones públicas, de que su representatividad ante el periodista es respetada.

En términos de divulgación de noticias, en el ámbito de la relación con los medios de comunicación, muchas son las opciones que se le ofrecen al profesional de relaciones públicas. El clásico *press release* o comunicado de prensa, la conferencia de prensa, la entrevista, la declaración, los informes de prensa (con recogida de datos cuantitativos y cualitativos, imágenes, gráficos o fotografías para la construcción, por ejemplo, de reportajes), o más recientemente, encuentros con la comunicación social, como desayunos, almuerzos o *coffee breaks*, invitaciones a exposiciones o ferias internacionales. Naturalmente, no puede ser displicente que los periodistas utilicen la información disponible en espacios digitales, oficiales, como fuente de información sobre la organización y así, aunque no se trate de un canal específico y de uso directo y exclusivo del periodista, se debe atender a los mensajes disponibles en el *website* de la organización (con posibilidad de campo específico para la comunicación social), así como en sus redes sociales, como Facebook, Twitter, YouTube, Instagram, u otras. Ya sea recurriendo a canales y medios más clásicos o más contemporáneos, la verdad es que se debe atender al conocimiento que tienen de los medios de comunicación y de sus periodistas en el sentido de adecuar el mejor canal o medio a su interlocutor. Como refieren Tench y Yeomans “*Las relaciones con los medios de comunicación son como las relaciones. El profesional de*

relaciones públicas debe encontrar los medios más apropiados para identificar, atender y conquistar los medios de comunicación y mantener después la relación. Correspondencia, teléfono, correo electrónico, cara a cara son todas ellas formas válidas, pero todas tienen inconvenientes” (2006, p. 327).

LA COMUNICACIÓN INTERNA es otra de las áreas que consideramos aquí de actuación táctico-operacional de las relaciones públicas.

Para De Marchis *et al.* (2007, p. 24) la comunicación interna “*se nos presenta como un instrumento fundamental para la adaptación a los cambios continuos a los que se enfrentan las organizaciones*”. Se subraya aquí la noción de estos autores de la comunicación interna como un instrumento, yendo así al encuentro de la perspectiva planteada en esta tesis, en la que esta es enfocada como un área de ejecución táctico-operacional de las relaciones públicas. Sea como fuere, y atendiendo al objetivo de caracterización de la comunicación interna es importante, desde este momento, hacer referencia a la distinción entre información interna y comunicación interna. La primera implica un proceso de una vía, o sea, la mera transmisión de datos informativos, sin atender a un proceso interactivo, o de dos vías, en el que se potencian las reacciones a los mensajes y el impacto que éstas pueden provocar en su público meta, o sea, presentar un entendimiento de comunicación interna. Por otra parte, “*cuando una empresa reduce la comunicación interna a la transmisión de datos y no profundiza en las múltiples funciones de ésta, sin duda está infravalorando esta herramienta y se ha instalado en un modelo de comunicación empresarial obsoleto.*” (De Marchis, Gil-Casares, & Lanzas, 2007, p. 26). De hecho, muchas veces cuando se discuten las opciones de comunicación interna en algunas organizaciones nos encontramos con expresiones de desaliento en relación con la inversión realizada y el resultado obtenido, ya que, una vez analizada esa inversión, se comprueba que el eje fundamental de dicha inversión ha sido realizada únicamente en acciones de información interna (circulares, divulgación de datos estadísticos o logísticos,

actualizaciones sobre funciones y personas en la empresa, entre otras) y no de comunicación interna y como tal, sin atender a las múltiples funciones y finalidades de ésta, sobre todo, sin promover una cultura organizacional, una integración e identificación de cada trabajador en el colectivo organizacional, o promover una noción de utilidad de éste y de su trabajo para el todo y en consecuencia para la sociedad³³, por otra parte ideas que De Marchis *et al.* (2007, p. 63) refieren: “*La comunicación interna tiene que encargarse de que los trabajadores se perciban como parte útil de la organización, al tiempo que perciben que ésta ofrece resultados positivos para la sociedad.*”

Esta tendencia, antes enunciada, que consiste en confundir información interna con comunicación interna, puede tener su explicación en el origen de la propia comunicación interna: el surgimiento del periodismo industrial (Tench & Yeomans, 2006, p. 334) en que la preocupación primera era usar los métodos periodísticos de divulgación de noticias. Por otra parte, si nos centramos en el origen de las relaciones públicas en los EUA y en Ivy Lee, conviene recordar que era un periodista de formación de base³⁴. Desde principios del siglo XX hasta la actualidad, mucho se ha evolucionado en términos de entendimiento acerca de lo que es y para qué sirve la comunicación interna en las organizaciones, tal y como señala William António Cerantola (2016, p. 216): “*el área de la comunicación interna, en los últimos 20 años, ha cobrado una mayor relevancia especialmente porque ha demostrado su importancia corporativa*”. Américo Ramalho (1982), en este sentido, apunta a los trabajadores de una determinada organización, como *vectores de imagen*³⁵, o sea, como fuentes primeras y primordiales en la construcción de opinión de terceros sobre la organización.

33 Conclusión sacada de algunos trabajos de consultoría realizados por la autora en las décadas de 1990 y 2000

34 A pesar de señalar aquí que Ivy Lee desarrolló esencialmente un papel de relación con los medios de comunicación social, sobre todo con la prensa, y no propiamente con finalidades de comunicación interna. Recordamos aquí a este profesional por su formación de base en periodismo y como ejemplo del uso de este tipo de profesionales, sobre todo por sus competencias de escritura periodística en divulgación de datos/información.

35 Ver punto 2.3.2.2 – Imagen Organizacional, de este capítulo.

Si mantenemos la lógica de interacción, necesariamente presente en la comunicación interna, Ralph Tench y Liz Yeomans (2006, p. 334) refieren que ésta es un *“término usado en el Reino Unido y en otros lugares, para describir un sistema de gestión de comunicación en las organizaciones en las que los trabajadores (empleados) son entendidos como un público meta”*, y señalan los autores que en Estados Unidos la expresión utilizada es *“employee communication”*. También para estos autores, y recurriendo a Stauss y Hoffmann (2000, p.143), las finalidades de la comunicación interna consideran la influencia que ésta produce en el conocimiento, actitudes y comportamientos de los trabajadores a través del uso planeado y sistemático de planes de acción de comunicación. En la misma línea, William António Cerantola (2016, p. 216) considera que *“una comunicación interna eficaz alinea informaciones y conocimientos con los empleados, al ayudar con el compromiso e impactar positivamente en el desempeño de la organización”* y de esta forma contribuye a *“potenciar las habilidades personales de cada miembro en cada organización y en beneficio de su colectivo”* (De Marchis, Gil-Casares, & Lanzas, 2007, p. 68).

Retomando la idea antes señalada en este punto, la comunicación interna se nos presenta como un instrumento fundamental para adaptarse a los cambios continuos a los que se enfrentan las organizaciones, y entre esos cambios que afectan a la organización, exponemos a continuación el enfoque de Ralph Tench y Liz Yeomans (2006, pp. 335-337) en una lógica de análisis político, económico, social y tecnológico (análisis PEST) de esos cambios. En términos de cambios políticos cabe destacar cómo las políticas laborales, sobre todo en términos de legislación laboral, afectan a las organizaciones. Los principios que plantean nuevos derechos informativos de los trabajadores afectan a la política de comunicación interna. A modo de ejemplo, cabe señalar los derechos de información, participación y consulta de los trabajadores, publicados en la Directiva 2005/56/CE del Parlamento Europeo y del Consejo,

del 26 de octubre de 2005³⁶, como el derecho a ser informados sobre la situación económica de la empresa, el derecho a ser informados y consultados acerca de las perspectivas de empleo, o el derecho a ser informados sobre decisiones susceptibles de provocar cambios en su lugar de trabajo.

En términos de impacto económico en la comunicación interna pueden destacarse aspectos como las alteraciones de políticas fiscales, en lo que concierne, por ejemplo, a ventajas fiscales diferenciadas en países, llevando a procesos de deslocalización tanto de sedes como de líneas de producción, o también los impactos producidos en la legislación debido a acuerdos con la Organización Mundial de Comercio.

En cuanto a los impactos de foro social, las organizaciones necesitan monitorizar tendencias sociales y culturales, sobre todo en lo que al surgimiento de nuevos mercados se refiere, pero también en cuanto a nuevas

36 En los considerandos de esta Directiva puede leerse "(12) Los derechos de los trabajadores, además de los derechos de participación, deberán seguir rigiéndose por las disposiciones de los Estados Miembros referidas en la Directiva 98/59/CE del Consejo, del 20 de julio de 1998, con respecto a los despidos colectivos (4), en la Directiva 2001/23/CE del Consejo, del 12 de marzo de 2001, relativa a la manutención de los derechos de los trabajadores en caso de transferencias de empresas o de partes de empresas o de establecimientos (5), en la Directiva 2002/14/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, del 11 de marzo de 2002, que establece un cuadro general relativo a la información y la consulta de los trabajadores en la Comunidad Europea (6), y en la Directiva 94/45/CE del Consejo, del 22 de septiembre de 1994, relativa a la institución de un consejo de empresa europeo o de un procedimiento de información y consulta de los trabajadores en las empresas o los grupos de empresas de dimensión comunitaria (7), con el objetivo de informar y consultar a los trabajadores.

A este respecto puede consultarse también lo que se refiere en la documentación de la EU sobre Derechos de los trabajadores a la información, consulta y participación: "El derecho de los trabajadores a la información, consulta y participación ha constituido un tema central en el debate europeo desde la aprobación por el Consejo, en 1974, del primer Programa de Acción Social. En la Carta Comunitaria de los Derechos Sociales Fundamentales de los Trabajadores de 1989 (Carta Social) se subraya que sería deseable promover la participación de los trabajadores. Sin embargo, las propuestas de la Comisión en este dominio han encontrado, con frecuencia, una fuerte resistencia. Una base jurídica adecuada para la legislación comunitaria en el dominio del derecho de los trabajadores a la información y la consulta (I&C) sólo pasó a ser efectiva a partir del momento en que el Tratado de Ámsterdam se integró en el Acuerdo relativo a la Política Social en el texto del Tratado CE. La legislación adoptada anteriormente se basaba sobre todo en los artículos del Tratado, estableciendo medidas comunitarias con tendencia a la consecución de la libertad de establecimiento o a la aproximación de la legislación en el mercado común o interno. La primera directiva relevante en esta materia y relativa al consejo de empresa europeo (Directiva 94/45/CE del Consejo) fue adoptada en los términos del Acuerdo relativo a la Política Social y, posteriormente, ampliada al Reino Unido en 1997". E igualmente, Artículos 5.º, 114.º, 115.º, 151.º y 153.º del Tratado sobre el Funcionamiento de la Unión Europea (TFUE). http://www.europarl.europa.eu/ftu/pdf/pt/FTU_5.10.6.pdf

competencias y conocimientos y en esa medida estos impactos implican transformaciones en la propia comunicación interna. Cuestiones como la estructura demográfica, la movilidad y diversidad de la fuerza del trabajo, o las opciones y aspiraciones en cuanto a carreras *versus* estilo de vida, vienen alterando el modelo de encarar el trabajo, en especial en lo que a seguridad en el trabajo o a la idea de “empleo para toda la vida” se refiere. Hoy en día cabe señalar una alteración en cuanto a las aspiraciones, motivaciones y expectativas de trabajo debido, por ejemplo, a una disminución de puestos de trabajo, lo que hace que los profesionales en mayor número se vean a sí mismos como profesionales y no como trabajadores y adopten pues lógicas de globalización, donde el Mundo es su mercado de trabajo. Trabajadores altamente cualificados en lo que a competencias y conocimiento se refiere, necesitan menor supervisión, pero por otro lado, tienen un mayor nivel de necesidad de participación y consulta dentro de una organización y de este modo, se revelan como un nuevo desafío para la comunicación interna.

Finalmente, en términos de impactos del foro de la tecnología en la comunicación interna cabe señalar cómo la tecnología produce alteraciones en los comportamientos de los trabajadores, en especial en lo que concierne a las tecnologías digitales. Si es verdad que los recursos digitales han introducido nuevos e interactivos canales de comunicación interna (como el *e-mail* o *intranet*) con claros beneficios de rapidez y eficiencia de comunicación, y han mejorado el acceso a la información, también es verdad que estos recursos digitales presentan nuevas configuraciones a nivel de las relaciones entre trabajadores y entre éstos y las entidades patronales, en especial en cuanto a la comunicación cara a cara, pero también en cuanto a cuestiones de privacidad *versus* seguridad (vigilancia de e-mails o captación de imágenes en espacios internos de la empresa), o incluso en términos de alteración de normas sociales de relación (por ejemplo reglas de escritura de carta, e-mail o SMS).

Partiendo de este breve análisis PEST se comprende cuán importante es la información recogida a un nivel estratégico (en especial en el análisis de contextos políticos, económicos y sociales, referido como área de intervención

que concretiza la vertiente de las relaciones públicas estratégicas “Estudio del público y su percepción de la organización” - el “Otro”), en el área táctico-operacional que es la comunicación interna.

LAS RELACIONES CON LA COMUNIDAD forman también un área de actuación táctico-operacional de las relaciones públicas, de las llamadas clásicas. Desde la génesis de las propias relaciones públicas existe la preocupación con las comunidades que envuelven la organización. Esto mismo refieren Dejan Verčič y James Grunig (2000) cuando subrayan el desarrollo de la idea de responsabilidad social corporativa en las tres primeras décadas del siglo XX. Dicen los autores que este concepto de “responsabilidad pública” se concreta cuando se asume que las organizaciones no sólo son responsables de sus beneficios, sino también del desarrollo social. Las relaciones con la comunidad están, de alguna manera, imbuidas de esta idea de responsabilidad de las organizaciones en términos de desarrollo social, al buscar éstas ser un agente activo a través de su patrimonio tecnológico, económico, financiero, cultural, de conocimiento, o de recursos humanos. Naturalmente, este sentido, asumido y manifiesto, de responsabilidad en el desarrollo social, hace que las organizaciones sean capaces de asumirse como elementos creíbles y notables en las comunidades de las que forman parte.

Debemos señalar que la idea de comunidad se desarrolla en dos sentidos: comunidad que comparte valores y comunidad que comparte espacio geográfico (Ramalho, 1988). En el primer caso, las organizaciones están integradas en una determinada comunidad que puede identificarse teniendo en cuenta el sector económico de su actividad (por ejemplo, industria, cultura, academia). En este caso, aunque los elementos de la comunidad puedan no estar próximos físicamente, tienen como factor de unión el compartir valores comunes. En nuestros días y con el desarrollo de las nuevas tecnologías de la información, así como la llegada de la *web*, sobre todo de las redes sociales, esta idea de comunidad que comparte valores está muy desarrollada y es una

creciente necesidad para las organizaciones como forma de aceptación social. En el segundo caso, cuando se comparte espacio geográfico, se incluyen las comunidades presentes en la zona en la que la organización se encuentra físicamente, remitiendo así a una idea de vecindad. El bienestar social, ambiental, económico o cultural de aquellos que rodean a las organizaciones es también una forma de afirmación de las mismas, haciéndolas socialmente responsables, tal y como en la idea tradicional de vecindad, las relaciones entre los que están más próximos y con los que se comparten espacios comunes, es orientadora del comportamiento y demuestra respeto y cuidado.

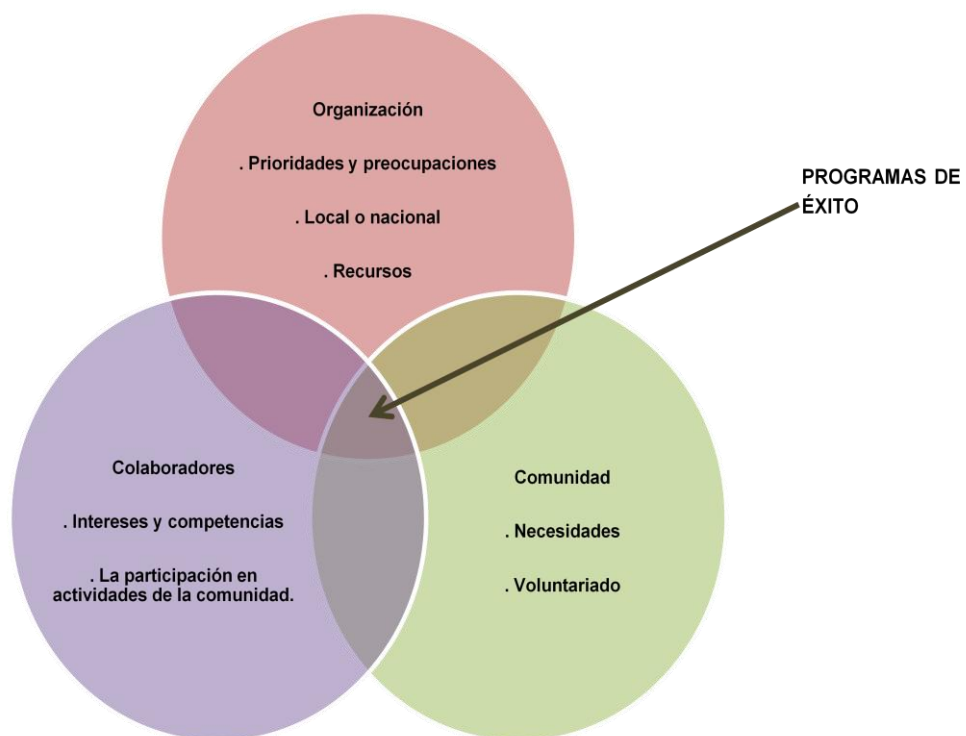
A este respecto volvemos a acudir a Américo Ramalho (1988). Para este autor, dos son los objetivos en aquello que el denomina “*encuadre en la comunidad de pertenencia*”: aceptación social y definición de zona de influencia pública.

La aceptación social implica que la organización comparta sus valores produciendo una identificación junto a su público, pero implica también que se pueda asumir como agente económico, político y social de pleno derecho, respetando los valores dominantes de la sociedad en la que se incluye. Esto es, la organización se asume como ciudadana con derecho a existir y a actuar en la sociedad por deber de respeto de sus valores, es decir, ser aceptada socialmente a través de una política de ciudadanía (Ramalho, 1988).

En cuanto a la definición de zona de influencia pública, ésta implica y está implicada en la idea de comunidad que comparte valores. Para A. Ramalho, una organización crea una zona en la que consigue producir influencia mediante la identificación de los valores de la organización y de los valores de la comunidad generando un campo de intersección. Es en este campo de intersección donde Ramalho considera que se afirma una política de “vecindad”. A partir de aquí surgen un conjunto de acciones comúnmente denominadas acciones de patrocinio o mecenazgo. Se trata en el fondo de colocar el patrimonio de la organización (su saber, su tecnología, su capital financiero, arquitectónico, ...) al servicio del patrimonio de la comunidad como un agente activo y participativo, miembro de pleno derecho de dicha comunidad

y por lo tanto con legitimidad reconocida para intervenir, y de ahí viene su capacidad para hacerse oír y ser tenida en cuenta: capacidad de influir en una determinada zona del espacio público. En este sentido, véase también los elementos que Ralph Tench y Liz Yeomans (2006) proponen como elementos para el éxito de programas de participación comunitaria, y que reproducimos en la figura siguiente:

Figura 18 – Elementos de éxito en un programa de participación de la comunidad



Fuente: Adaptado de Tench & Yeomans, 2006, p. 371

LAS RELACIONES PÚBLICAS ESPECIALIZADAS: EL LOBBY³⁷

De entre las relaciones públicas especializadas, y ante la imposibilidad de tratarlas todas, pues resultaría un punto del capítulo demasiado extenso y

37 Capítulo de libro publicado: Carvalho Spínola, *Relações Públicas: O Lóbi*, 2015a, pp. 215-254

ajeno al objetivo de esta tesis, hemos optado por elegir una y proceder a su presentación. La opción recayó sobre el lobby, por ser ésta un área de controversia, pero también reconocida por los profesionales³⁸ como área de gran valor para la organización.

Cuando hablamos de lobby, tendemos a asociar esta denominación a actividades ilícitas, como la corrupción y el tráfico de influencias. Esto se debe en gran parte al desconocimiento acerca de lo que realmente se trata, pero también en muchos casos al uso de dicha denominación como forma de camuflaje. Como podremos constatar en el discurrir de esta caracterización del lobby como área táctico-operacional de las relaciones públicas, éste se incluye, como es natural, dentro de las actividades lícitas, como una práctica responsable, útil para la democracia, transparente, íntegra, sujeta a códigos de conducta y en muchos casos reglamentada, y cuyo principio orientador está presente en la afirmación de Simon Zadel, CEO de AccountAbility (2005): "The right to voice our concerns and interests, and thereby influence public policy, is fundamental to democracy" y se concreta en una lógica de "lobby responsable" tal y como refiere Kofi Annan (AccountAbility, 2005, p. 11).

Al buscar una definición de lobby, comprobamos que existe una pluralidad de ellas, pero todas remiten a un factor común: la relación con el poder legislativo y ejecutivo y sus actores. Esta noción de poder legislativo y ejecutivo asume, naturalmente, los diferentes niveles de intervención que lo constituyen: local, regional, nacional, europeo o internacional. Así, desde el principio, se puede definir el lobby como una actividad cuyo público destinatario es el legislador. Cabe destacar que aunque éste sea el público destinatario de sus mensajes y acciones, algunas veces las acciones del lobby envuelven a otros públicos, distintos al legislador, pero cuyo objetivo es únicamente reforzar el poder de intervención y hacerse oír o incluso viabilizar el planteamiento de

38 En este sentido véanse los resultados obtenidos en Carvalho Spínola, Relaciones Públicas: El papel social y organizacional. Función estratégica y función táctica. Análisis de la visión de los profesionales en organizaciones en Portugal, 2011

determinado asunto en la agenda política vía poder de la opinión pública, como es el caso de las denominadas acciones de *grassroots*³⁹.

El Reino Unido, en 2012 en el document “Introducing a Statutory Register of Lobbyists” define el lobby como “*seeking to influence public policy, government decisions or legislation - can improve results by ensuring that those developing and considering the options are better informed about the consequences of the available options.*” También el UK Public Affairs Council (2012) que define “*Lobbying means, in a professional capacity, attempting to influence, or advising those who wish to influence, the UK Government, Parliament, the devolved legislatures or administrations, regional or local government or other public bodies on any matter within their competence.*” En el mismo sentido lo define el Public Relations Institute of Ireland (2009a) - “*The specific efforts to influence public decision making either by pressing for change in policy or seeking to prevent such change. It consists of representations to any public officeholder on any aspect of policy, or any measure implementing that policy, or any matter being considered, or which is likely to be considered by a public body*” (PRII Positions Papers: Regulation of Lobbying), o también el Institute of Social and Ethical Accountability y Pacto Global de las Naciones Unidas , en su informe Towards Responsible Lobbying: Leadership and Public Policy, de 2005 cuando define el lobby como “*To try to influence the thinking of legislators or other public officials for or against specific cause*”.

Para el CIRP - Chartered Institute of Public Relations, UK “*lobbying services*” means activities which are carried out in the course of a business or employment and which are designed - (a) to influence Government or other official policy, (b) to make it easier to influence Government or other official policy, or (c) to help others to influence Government or other official policy.”

La Comisión Europea, en su Libro Verde sobre Iniciativa Europea en Materia de Transparencia, de 2006, define que “*Lobbying*” means all activities

39 *Grassroots*: El nivel básico de una actividad u organización. Las bases de un partido político (Oxford Dictionaries)

carried out with the objective of influencing the policy formulation and decision-making processes of the European institutions.”

Ya en Estados Unidos, en el Lobbying Disclosure Act 1995 distinguen dos términos: “Lobbying Activities” y “Lobbying Contact” (U.S. Government Printing Office, 2010), entendiendo por “Lobbying activities”, “lobbying contact” y los esfuerzos desarrollados para soportar esos contactos. Por “Lobbying contact” se entiende *“any oral or written communication (including an electronic communication) to a covered executive branch official or a covered legislative branch official that is made on behalf of a client with regard to - (i) the formulation, modification, or adoption of Federal legislation (including legislative proposals); (ii) the formulation, modification, or adoption of a Federal rule, regulation, Executive order, or any other program, policy, or position of the United States Government; (iii) the administration or execution of a Federal program or policy (including the negotiation, award, or administration of a Federal contract, grant, loan, permit, or license); or (iv) the nomination or confirmation of a person for a position subject to confirmation by the Senate.”*, teniendo en cuenta que en esta definición se enumeran diecinueve excepciones, como por ejemplo acciones realizadas con el mismo propósito enunciado, pero llevadas a cabo por representantes de medios de comunicación, por funcionarios públicos o judiciales en esa función, entre otras.

También el gobierno australiano define de modo muy similar las actividades de lobby: *“«Lobbying activities» means communications with a Government representative in an effort to influence Government decision-making, including the making or amendment of legislation, the development or amendment of a Government policy or program, the awarding of a Government contract or grant or the allocation of funding, but does not include (...)”* enumerando siete tipos de exclusión.

Al reflexionar sobre éstas y otras definiciones de lobby comprobamos que la cuestión del destinatario – el interviniente en el proceso de decisión legislativa - es el denominador común. Pero también se comprende que la cuestión de la reglamentación y auto-regulación pasa por la opción de sistemas

de registro ya existentes o en fase de reflexión. Es el caso del Parlamento Europeo, de Australia, de los EUA, del Reino Unido, entre otros. En este sentido cabe recordar el documento "Lobbyists, Governments and Public Trust" de la OCDE en lo que clasificamos aquí como palabras clave en materia de lobby: transparencia y *accountability*. Se señala expresamente en este documento que "*Underlying both regulation and self-regulation of the lobbying profession are the concepts of transparency and accountability. Public confidence demands some level of openness in the policymaking arena as reassurance that government is operating in the public's interest.*" (OECD, 2012).

En esta definición es importante subrayar la idea en ella manifiesta de mutualidad y apertura, es decir, las actividades de lobby implican como mínimo dos partes: el lobbysta y el legislador o decisor político. Esto implica una idea de apertura y transparencia no sólo por parte del lobbysta, sino también del decisor político. La cuestión del recurso al trabajo de los llobystas por parte de estos decisores necesita que exista voluntad, conocimiento y valorización del trabajo para que la transparencia en los procesos de decisión legislativa los haga claros, objetivos e imbuidos de *accountability*⁴⁰. El decisor en su trabajo de proceso legislativo debe asegurar que oye y reflexiona sobre todos los puntos de vista, que evalúa los diferentes impactos de su decisión, que actúa en pro del interés público. En este proceso, el llobysta surge como una fuente de información cualificada, especializada y ética por lo que el decisor podrá tomar la iniciativa de recurrir a llobystas. Esta actitud proactiva del decisor le asegura por un lado el acceso a la información más profunda y especializada, así como a los diferentes puntos de vista implicados en la cuestión, pero también asegura que no serán sólo los más hábiles o aquellos que disponen de más recursos los que hagan llegar sus puntos de vista a estos decisores.

Analizar la actividad de lobby como una forma de que las organizaciones afirmen su política de responsabilidad social (AccountAbility, 2005), no deja de

40 Esta expresión no tiene una traducción directa en español. El concepto que más se le aproxima es el de "rendición de cuentas".

ser una forma de admitir la respetabilidad que esta actividad debe merecer, así como establecer bases y referencias para la conducta que debe seguir. De alguna manera se convierte en un modo de definir una conducta ética y orientadora del comportamiento organizacional.

Esta perspectiva se acompaña de la idea de desarrollo sostenible, en la que las empresas, así como la sociedad civil en sus diferentes formas organizativas, están implicadas. Así, la intervención, vía lobby, de las empresas u organizaciones debe perseguir el establecimiento de un diálogo entre ellas y los poderes legislativo y ejecutivo centrado en las formas idóneas de servir el interés público. Es decir, orientar una conducta de acción a través de opciones de políticas públicas, antes que negociar favores a través de lo que los norteamericanos denominan “pork barrel politics” (uso de fondos públicos para proyectos privados). Esto requiere coherencia y consistencia entre los compromisos empresariales, las políticas estratégicas y las acciones para influir en esas políticas.

El papel de las políticas públicas en la formación de mercados más responsables y el papel que el tejido empresarial desempeña en este proceso es muy importante. El desarrollo de lobby responsable surge, pues, como una actividad muy influyente en esa esfera y puede ser la solución para la encrucijada que la comunidad empresarial enfrenta al asumirse como entidad socialmente responsable.

La idea simplista de asociar la responsabilidad social únicamente a actividades del foro filantrópico o de protección del ambiente está desfasada. En verdad, la responsabilidad social implica una idea de sostenibilidad social, económica, ambiental y política. Por otra parte, los estudios desarrollados por A. Carrol (1979, 1991, 1999 y 2003) apuntan exactamente a un análisis de responsabilidad social que envuelve lo que él refiere como las responsabilidades económicas, legales, éticas y filantrópicas (Carrol, 1991). Así, todo el comportamiento organizacional tendrá que implicar el respeto a estas cuatro esferas. Refiere Carrol (1991, p. 41) que “se espera, como cumplimiento parcial del “contrato social” entre el tejido empresarial y la

sociedad, que las empresas persigan sus intereses económicos en consonancia con los cuadros legales” o como refiere A. Ramalho (1986) en su idea de ciudadanía organizacional, implica que se respeten las empresas en su derecho a desarrollar, como células económicas y sociales, estrategias para alcanzar sus fines estatutarios, y simultáneamente éstas entiendan su deber de respeto a los valores sociales, culturales y tradicionales vigentes en la sociedad en la que se inscriben, corporizando así el desarrollo de una política de aceptación social.

En la medida en que el lobby persigue influenciar el proceso de decisión legislativo, debe obligatoriamente tomar en consideración los intereses de la esfera pública, presentando puntos de vista fundamentados, legítimos y de modo transparente. En este sentido, Kofi Annan, ex-secretario General de las Naciones Unidas afirma que “es crucial que los compromisos de políticas públicas de las empresas se alineen con las estructuras basadas en valores como los 10 principios del Pacto Global de las Naciones Unidas” (AccountAbility, 2005, p. 11).

De esta forma, el lobby responsable se concreta a dos niveles: 1) ser coherente con las políticas, estrategias y acciones declaradas por la organización, así como con los compromisos asumidos para con su público y 2) avanzar en la implementación de principios y valores universales en la práctica empresarial.

A este respecto, Kofi Annan afirmó que el mundo empresarial no puede, a través de sus acciones de lobby, negar o contrariar lo que hace en términos de responsabilidad corporativa y filantrópica (AccountAbility, 2005, p. 11). Esto exige una gran coherencia y consistencia entre los compromisos empresariales, la definición de sus políticas y acciones para influenciar políticas públicas, lo que se denomina “lobby responsable”.

Pero no sólo el mundo empresarial está llamado a llevar a cabo políticas y acciones coherentes y de transparencia en lo que al lobby responsable se refiere. El Institute of Social and Ethical AccountAbility y el Global Compact, en su informe de 2005 (AccountAbility) van más lejos en esta cuestión de lobby

responsable, planteando la cuestión de legitimidad, transparencia (o en verdad, la falta de ésta) y dudosas aproximaciones, muchas veces manifiestas, entre las organizaciones de la sociedad civil, ONG's, organizaciones de trabajadores, órganos públicos y otros grupos de presión no comerciales, con el mundo empresarial y los órganos político-legislativos - *"There are for example growing tensions for many activist NGOs in balancing their public policy positions and campaigns with their more intimate engagement with business and government through resourcing and partnerships."* (AccountAbility, 2005, p. 12).

Como ya se ha referido anteriormente, *"it takes two to lobby"* y como tal la cuestión del lobby responsable pasa también por la actitud responsable y transparente de quien es objetivo de las acciones del lobby – los decisores políticos. En este sentido, y para combatir esta falta de transparencia y en muchos casos las aproximaciones objetables, la Comisión Europea publicó el Libro Verde sobre Iniciativa Europea en Materia de Transparencia (2006). En ese Libro Verde la Comisión Europea estableció una distinción entre tres dominios de acción: i) El suministro de informaciones más completas sobre la gestión y la utilización de los fondos comunitarios; ii) La deontología en las instituciones europeas y iii) El cuadro en el que los grupos de presión y las organizaciones de la sociedad civil ejercen sus actividades.

También en este sentido puede leerse en ese Libro Verde que:

"La política de la Comisión en materia de transparencia en lo que a las actividades desarrolladas por los grupos de interés se refiere ("lobbying") se basa en dos tipos distintos de medidas: por un lado, las informaciones prestadas al público en general sobre las relaciones entre los miembros de los grupos de interés y la Comisión, a fin de permitir un control externo y, por otro, las reglas en materia de integridad que rigen la conducta adecuada de todos aquellos "perseguidos" por un "lobbying", así como de estos miembros propiamente dichos ("lobbyists")."

En lo que respecta a los medios para reforzar el control externo de las acciones de los miembros de grupos de interés, puede preverse un cierto número de opciones:

- El suministro de informaciones más completas sobre las personas que han contribuido a la formulación de una política o de un cuadro jurídico.

- La creación de un sistema de registro basada en incentivos.”

(Comisión Europea, 2006)

En relación a este control externo que la Comisión Europea refiere y como consecuencia del mismo encontramos el Registro de Transparencia:

“La interacción entre las instituciones europeas y las asociaciones de ciudadanos, ONG, organizaciones empresariales, comerciales y profesionales, sindicatos, grupos de reflexión (think tanks), etc. es constante, legítima y necesaria para preservar la democracia y poner en práctica políticas adecuadas que den respuesta a las necesidades, sin perder de vista la realidad.

Los ciudadanos tienen derecho a esperar que este proceso sea transparente y respete la ley y los principios éticos, evitando las presiones excesivas y el acceso ilegítimo o privilegiado a informaciones o decisores políticos.

El Registro de Transparencia fue creado por estos motivos.”

(Registro de Transparencia, 2014).

Ahora bien, aunque el lobby sea una actividad legítima en una sociedad democrática, raramente es percibido como un arma del bien, y no hay dudas acerca de que muchas actividades de lobby no son ni transparentes, ni

“progresistas”, ni mucho menos consistentes con un desarrollo sostenible. Este punto de vista se ve reforzado por el hecho de que, al contrario de otras actividades democráticas, como el voto, el lobby no opera en condiciones de igualdad. Los grupos de interés no tienen el mismo poder de influencia sobre las decisiones políticas y en lo que concierne al mundo empresarial existe el sentimiento de que “quien paga la orquesta, escoge la música” (AccountAbility, 2005, p. 12). La opción de muchos Estados que ya han reglamentado las actividades de lobby no sólo se ha dejado sentir en la redacción de Códigos de conducta, sino también en la obligatoriedad de registrar esa actividad. A falta de una Orden profesional o de asociaciones de profesionales que, por un lado, garanticen la actividad de lobby de acuerdo con los principios de transparencia y legitimidad, y por otro, presenten poder de control y castigo para los prevaricadores, los registros obligatorios de lobbystas pueden al menos servir de barrera de control de dicha actividad.

Sintetizando y retomando las definiciones varias de lobby podemos subrayar algunas ideas y conceptos transversales. Queda claro que el lobby es una actividad llevada a cabo por organizaciones de diversa naturaleza y cuyo objetivo es influir en el pensamiento del legislador. Por ello es importante aclarar quiénes son los agentes de lobby y quién el público objetivo de dichos agentes. Así, se entiende que los agentes de lobby son organizaciones que se definen bajo todas las formas de que la sociedad dispone para organizarse en grupo, bien como grupos formalmente constituidos de la sociedad civil, bien en sociedades de derecho público o de derecho privado en sus más variadas formas legales, bien organizaciones sin fines lucrativos u organizaciones no gubernamentales, instituciones públicas o también cooperativas. El público objetivo de las actividades de lobby son los legisladores, considerando, a este respecto, todo el espectro del poder legislativo – desde el local, regional, nacional, europeo y hasta internacional – sin olvidar que en el poder ejecutivo hay un componente de poder legislativo.

El lobby aspira a asegurar que en la formulación de las políticas públicas y en el proceso de decisión legislativo, el decisor esté mejor informado. En la cada vez más compleja sociedad en la que vivimos y en la que la información

es cada vez mayor y más disponible, pero en la que el tiempo para acceder al conocimiento es cada vez más escaso, el legislador está llamado a formular decisiones sobre las más diversas materias, la mayoría de las cuales se reviste de gran complejidad. Ahora bien, el proceso de toma de decisión legislativa y la formulación de políticas públicas saldrá tanto más reforzada en su intención de defensa de la cosa pública, cuanto más acceso tenga el decisor político a diferentes puntos de vista, a información que le descodifique bien el lenguaje, bien los conceptos, bien el impacto de dicha decisión. En este sentido el lobby es considerado un coadyuvante del decisor político-legislativo.

Esta coadyuvación implica una actitud de apertura por parte de los diferentes órganos legislativos para oír y reflexionar, pero también implica una actitud proactiva de los mismos. Es decir, el legislador debe buscar las distintas voces de la sociedad y no limitarse a tener un comportamiento pasivo. Este comportamiento pasivo podría comprometer su imparcialidad a la hora de buscar la defensa de la cosa pública, y podría significar que sólo los más competentes y hábiles hacen llegar la voz de sus intereses. Asegurar la forma de que todos puedan hacer oír su voz y de que el legislador pueda a su vez buscar distintas voces proporciona una interacción más transparente, una mayor implicación de las partes y una mayor responsabilidad. En este sentido, debemos desarrollar mecanismos que aseguren que todas las partes interesadas, entre las que se incluye la opinión pública, conocen los modos y las formas de poder intervenir en la esfera de la decisión política. El registro y la publicidad de las interacciones entre lobbystas y decisores políticos, los asuntos/temas tratados y los intervinientes en esas interacciones dan cuerpo también a esos mecanismos de transparencia. Estamos hablando, naturalmente, de mecanismos de regulación y auto regulación que planteen como ejes fundamentales la transparencia y el rendir cuentas (accountability). Esta transparencia y este rendir cuentas implica decir de dónde se viene, a qué se viene, con quién se viene y adónde se quiere ir. Esta es una manera de ganar confianza pública. Por parte de las organizaciones crece, hacia lo que hemos señalado anteriormente, un posicionamiento a sus actividades de lobby dentro de una lógica de concreción de sus políticas de responsabilidad social.

El lobby responsable implica ser consistente entre las opciones estratégicas de fondo de la organización y su acción, así como una concreción sobre el terreno de los principios y valores universales.

2.5 NOTAS CONCLUSIVAS AL CAPÍTULO II

El Modelo de Relaciones Públicas Estratégicas implica la concepción de las relaciones públicas en dos vertientes: su papel social y su función ejecutiva en las organizaciones asociándole, en el primer caso un papel estratégico y, en el segundo, un papel táctico-operacional.

Entendemos, con este modelo, que el papel social de las relaciones públicas se asume en la esfera de los significados y se concretiza a través de su acción en las organizaciones. De esta forma, las relaciones públicas, al estudiar la identidad de la organización, al estudiar su relación con el entorno y finalmente al estudiar e identificar las zonas de influencia pública de las organizaciones, concretan esta vertiente de papel social a través de un posicionamiento estratégico.

Por otra parte, cuando pensamos en la función ejecutiva de las relaciones públicas en las organizaciones, aparece implícita una lógica eminentemente táctico-operacional. Al definir objetivos y acciones de asesoría de prensa, de comunicación interna, de encuadre comunitario o definir líneas de acción de lobbying, de comunicación financiera, comunicación de crisis, o grandes eventos como avalanchas de exposición pública, estamos utilizando herramientas para concretar grandes objetivos y grandes opciones de posicionamiento estratégico, lo que configura una función ejecutiva. Ésta tiene que estar, como hemos señalado antes, obligatoriamente subordinada, ante todo, a grandes opciones estratégicas, pero implica, también, decisiones coyunturales, o sobre el terreno y son la vertiente más visible de dichas opciones. Cabe destacar, a este respecto, la noción militar de estrategia y el origen de su denominación, "*el arte del general*": El general es aquel que debe tener noción del conjunto, del todo, produciendo orientaciones para los diversos subsectores, ya que lo que distingue a un general de un ayudante de campo es que el primero tiene a su cargo diversos frentes de batalla, mientras que el segundo se concentra únicamente en una batalla. El general tiene que tener presentes los objetivos principales para definir las grandes opciones, mientras

el ayudante de campo se preocupa paso a paso por la ejecución de determinadas acciones.

En la medida en que se plantean objetivos y grandes opciones estratégicas, existe coherencia y armonía entre los diversos momentos, espacios y públicos destinatarios de las acciones, es decir, se asegura que los significados, sentidos, simbolismos y rituales comunicados por una determinada organización, dependen, más que de determinadas situaciones de carácter coyuntural, de lo que es persistente y estructural en la organización. O como Kapferer (1991) denomina, del ADN o para Aaker (1996), del alma de la organización, y por ello dependerá de aquello que la organización es, cómo se ve, cómo se relaciona con los otros, cómo esos la ven y de los valores fundamentales que se perpetúan a lo largo de la vida de modo por lo general estable. Esta concepción permite afirmar que las organizaciones son estructuras temáticas, es decir, como un ser de discurso que propaga significados, sentidos, simbolismos y rituales, a través de narrativas que, en su conjunto, presentan una intervención comunicacional en la esfera social.

De esta manera se defiende que esta intervención social se da por la producción de significados, simbolismos y rituales, conectados en narrativas propagadas en espacio social y como tal, esta intervención se traduce en una co-construcción de realidad.

Las relaciones públicas, en la medida en que asumen el estudio de la identidad organizacional, el estudio de las relaciones con el público y de los valores de la organización, se asumen a su vez como definitorias de los ejes fundamentales de la narrativa organizacional, así como de su propagación en el espacio social. Si a esto le añadimos el hecho de que estos estudios forman parte del ámbito estratégico, podemos concluir que, cuando las relaciones públicas asumen una dimensión estratégica en las organizaciones, asumen una intervención social como co-constructoras de realidad.

En este capítulo se realiza la presentación de los conceptos estructurales de lo que defendemos que son las relaciones públicas estratégicas, como base en la propia noción y concepto de estrategia. El gran

objetivo en la presentación y defensa de este modelo es contribuir con una sistematización o cuadro de referencia al pensamiento de las relaciones públicas como área de intervención en las organizaciones, pero también en la sociedad. No pretendemos asumir este modelo como normativo, tan sólo sistematizar algunos conceptos y otorgar a las relaciones públicas un papel no meramente ejecutivo, como es el caso en muchos autores, sino también un papel estratégico y social. No pretendemos minimizar el papel ejecutivo, pues de él depende la concretización del papel social, o dicho de otro modo, el papel de las relaciones públicas como co-constructoras de realidad se realiza a través de la definición de agenda organizacional y se concreta en sus diferentes áreas ejecutivas.

Considerando que las relaciones públicas, en función de los diferentes enfoques teóricos, pueden sistematizarse en tres vertientes (Ihlen & Ruler, 2007, p. 245): la perspectiva orientada hacia el producto; la perspectiva orientada hacia el marketing y la perspectiva orientada hacia la sociedad, se comprende, después de leer este capítulo, que es exactamente en esta última perspectiva donde se posiciona el Modelo de Relaciones Públicas Estratégicas que aquí se presenta.

CAPÍTULO III

CAPÍTULO III – VERIFICACIÓN DE LA IDENTIFICACIÓN CONCEPTUAL CON EL MODELO: QUÉ PIENSAN LOS EMPRESARIOS Y LOS PROFESIONALES DE RP EN PORTUGAL

*"Accept the advice of others, but never give up your own
opinion"*

William Shakespeare

3.1 INTRODUCCIÓN AL CAPÍTULO III

Buscar una explicación a los fenómenos que lo rodean es una característica del Hombre. Desde siempre ha intentando comprender el medio a su alrededor, como forma de responder a su curiosidad innata, pero también para encontrar soluciones a sus problemas y en última instancia para introducirse mejor en ese mismo medio.

En este proceso de búsqueda de explicaciones o saciedad de la curiosidad, la detención de información ha sido siempre primordial. Si bien es cierto que la detención de información es todavía hoy un arma de poder, también lo es que durante mucho tiempo estuvo circunscrita a un número muy reducido de personas que podían acceder a ella y, en consecuencia, gozar de poder y prestigio. En el mundo de hoy en día, la información se ha democratizado, haciéndose accesible a un mayor número de personas. Ello se debe no sólo a la masificación de la enseñanza, sino también al fuerte aumento de los soportes de divulgación de información y su accesibilidad.

En este sentido, la aparición de los medios de comunicación social ha proporcionado esa diseminación de información e, y se trata de un lugar común, internet o la web han ampliado esa diseminación. Hoy en día, tenemos

acceso a una información más variada, que proviene de diferentes espacios y tiempos. No obstante, la forma en que dicha información llega a nosotros se ha ido alterando a lo largo del tiempo y, si nos atenemos a la información que circula en los medios de comunicación social, como televisión, radio, prensa e internet, asistimos a un discurso que busca legitimarse, muchas veces, en la información que resulta de la investigación científica o que utiliza características de dicha investigación: sondeos, encuestas, entrevistas, *focus groups* y bases de datos y, naturalmente, estudios producidos por centros de investigación o universidades.

Ahora bien, la investigación producida en el seno de la comunicación social o aquella que cada uno, en su día a día, procesa, presenta requisitos diferentes a los de la investigación llamada académica o científica.

La investigación científica se basa en paradigmas que la orientan. Así, podemos agrupar los diversos tipos de investigación considerando para ello los diferentes paradigmas metodológicos que la sustentan. Estos paradigmas metodológicos tienen su origen en la filosofía y pueden clasificarse como: ontología, epistemología y metodología. La ontología estudia el ser como ser, busca respuestas a la existencia; la epistemología o teoría del conocimiento centra sus estudios en la creencia y el conocimiento y, finalmente, la metodología estudia cómo se adquiere el conocimiento, y por ello su pregunta fundamental es “¿Cómo sabemos?”

En este sentido, Lawrence Frey, Carl Botan y Gary Kreps (2000) señalan que la investigación científica presenta seis características fundamentales: 1) La investigación se basa en la curiosidad y el planteamiento de cuestiones. Dicen los autores que “*en el corazón de toda investigación existe una cuestión para plantear y a la que contestar.*” (ídem, p. 13); 2) La investigación es un proceso sistemático. El trabajo del investigador está sujeto a un planeamiento por fases de modo a poder asegurar respuestas precisas; 3) La investigación es potencialmente rebatible. Esta réplica asegura que las idiosincrasias propias de los contextos en que se desarrollan los estudios conduzcan a resultados no distorsionados o a generalizaciones inapropiadas. Los autores subrayan el uso

exprofeso del término “potencialmente” ya que en determinadas áreas de investigación esa replicación obliga a usar recursos que no siempre los investigadores tienen para replicar el estudio. 4) La investigación es reflexiva y autocrítica. Todos los estudios científicos presentan en su capítulo final de conclusiones los puntos fuertes y débiles de ese mismo estudio, a la vez que el investigador intenta apuntar los límites de su estudio, límites que podrían restringir los resultados obtenidos. A partir de aquí, abrir futuras líneas de investigación intentando que los puntos débiles se vuelvan fuertes y buscar soluciones que permitan que el estudio crezca pasa a ser, casi siempre, un ítem del estudio, muy valorado por la academia. 5) La investigación es acumulativa y auto correctiva. La investigación, tal y como hemos señalado anteriormente, deja espacio para su propio crecimiento. Como señalan los autores, “investigación genera investigación” (ídem, p.17), haciéndose aquí visible la importancia de la comunicación de resultados. El hecho de compartir esos resultados en conferencias, simposios o a través de publicación es fundamental para el desarrollo de la crítica por los colegas como forma de desarrollo y crecimiento del conocimiento. 6) La investigación es cíclica. El investigador inicia el proceso de investigación planteando cuestiones, buscando las respuestas a esas cuestiones o los contextos que la literatura propone, diseñando y planificando los medios y las formas de encontrar respuestas, analizando los resultados intentando encontrar respuestas, para finalmente encontrar nuevas cuestiones e preguntas que serán un punto de partida para un nuevo estudio.

Sin embargo, muchas veces confundimos Metodología con “métodos”, pudiendo definir el método de investigación como *“las técnicas que el investigador adopta paso a paso en un proceso sistemático”* (Daymon & Holloway, 2011, p. 100). De esta forma, y porque nos encontramos ante un estudio contextualizado en las ciencias de la comunicación se sintetizan algunos métodos usualmente utilizados en la investigación de esta área: investigación experimental; investigación por encuesta, análisis textual y encuesta naturalista. ((Frey, Botan, & Kreps, 2000, p. 167 a 287)

Este capítulo se incluye dentro de los métodos de investigación. Se intentan aclarar los pasos que se han dado para la producción del conocimiento en el ámbito de las relaciones públicas, explicitando el método utilizado.

3.2 LAS ESPECIFICIDADES DE LOS PARADIGMAS Y METODOLOGÍAS EN RELACIONES PÚBLICAS

Todos los trabajos de investigación se guían por la voluntad de saber del investigador acerca de un determinado fenómeno, orientando esa búsqueda de saber a través de un método científico, con base teórica y produciendo conocimiento para la comunidad, en especial para la comunidad que contextualiza el área de búsqueda, aportando nuevos sentidos y significados.

Lawrence Frey *et al.* (2000) consideran que en las ciencias sociales (así como en las humanidades y las ciencias naturales) existen dos grandes paradigmas⁴¹, o cosmovisiones: el positivista y el naturalista.

El paradigma positivista, como su propio nombre indica, se basa en el positivismo lógico y en el empirismo. “El paradigma positivista, tal y como se aplica en las ciencias sociales, se concentra esencialmente en cómo se aplican algunos métodos usados en las ciencias naturales al estudio del comportamiento humano” (Frey, Botan, & Kreps, 2000, p. 18). “*Sus finalidades tienen que ver con la explicación y el control, con la tentativa de generalización más allá del tiempo de la investigación (...) prosigue criterios de validez, de fidelidad y de objetividad, [y] se basa en la utilización de metodologías empírico-analíticas, con base deductiva.*” (Miranda, 2008)

Por otra parte el paradigma naturalista “*puede definirse como las familias filosóficas que inciden sobre la naturaleza socialmente construida de la realidad (...) está esencialmente preocupado por el desarrollo de métodos que captan la naturaleza socialmente construida y situada del comportamiento humano*” (Frey, Botan, & Kreps, 2000, p. 18), o como considera Clara Coutinho (2005) este paradigma sustituye las nociones científicas de la explicación, previsión y control del paradigma positivista por la comprensión, el significado y

41 La noción de Paradigma fue objeto de estudio de Thomas Kuhn (1962) que lo define como la constelación de creencias, valores y técnicas compartidos por los miembros de una comunidad. (Daymon & Holloway, 2011, p. 101). La noción de “Paradigma” viene acompañada de la noción de “metateoría”, más amplia por incluir no sólo teorías, sino también métodos. (Ritzer, 2009, p. 2964) (Ritzer, 2009, p. 2964)

la acción. Si recurrimos al esquema síntesis elaborado por Lawrence Frey *et al.* (2000, p. 18) presentamos la siguiente figura que permite una comprensión más concisa de estos dos paradigmas.

Figura 19 – Paradigma positivista versus paradigma naturalista

Premisa	Interrogación	Paradigma positivista	Paradigma Naturalista
Ontológica	¿Cuál es la naturaleza de la realidad?	Singular Objetivo	Múltiple Intersubjetiva
Epistemológica	¿Cuál es la relación del investigador con el objeto de investigación?	Independiente	Interdependiente
Axiológica	¿Cuál es el papel de los valores en el proceso de investigación?	Libre de valores Imparcial	Cargada de valores Parcial
Metodológica	¿Cuál es el proceso de investigación?	Deducción Buscar relaciones de causa / efecto entre las variables Diseño estático Configuración controlada por el investigador Métodos cuantitativos Contexto libre de generalizaciones Objetivos explicativos, predicción y control	Inducción Comprensión holística de los diferentes comportamientos Diseño emergente Libre configuración Métodos cualitativos Conclusiones sobre el contexto Objetivos de entendimiento y cambio social
Retórica	¿Cuál es el lenguaje de la memoria?	Formal Impersonal	Informal Personal

Fuente: Adaptación de Lawrence Frey, 2000, p. 18

Considerando los objetivos de esta tesis y el camino recorrido (*grounded theory*) para llegar al diseño del Modelo de Relaciones Públicas Estratégicas que presentamos y defendemos, se comprende que, desde el punto de vista de los paradigmas metodológicos, esta tesis presenta como base el paradigma naturalista, que, por otro lado, está en consonancia con los enfoques constructivistas que inspiran el propio diseño del modelo.

Las relaciones públicas y la investigación producida en su seno han asumido diferentes paradigmas de partida. La teoría de gestión y de comunicación interpersonal ha sido la base paradigmática para muchos autores como Ledingham (Ihlen & Ruler, 2007, p. 3), sin embargo Øyvind Ihlen y Betteke van Ruller (2007) ponen de manifiesto que las dos publicaciones de más relevancia en relaciones públicas – *Journal of Public Relations Research* y *Public Relations Review* – han propiciado la publicación de “artículos con enfoques metodológicos alternativos” (ídem, p. 3). Estos autores subrayan que los enfoques multiparadigmáticos nos proporcionan una “rica fuente de ideas y conocimiento en un área indescriptible de la vida organizacional y social.”

El conocimiento de la realidad no tiene que partir necesariamente del principio de búsqueda de diálogo entre dos partes que buscan el entendimiento mutuo, sino, como Øyvind Ihlen afirma en su tesis de doctorado, de la “lucha pública de autores en el campo de batalla de los significados” (Ihlen & Ruler, 2007, p. 10).

La producción de conocimiento avanza gracias a estas confrontaciones y, en el caso de las relaciones públicas, se va construyendo su cuerpo teórico. Más que buscar respuestas a cómo gestionan las relaciones públicas las relaciones entre la organización y su público, el objetivo de este trabajo de investigación consiste en comprender cuál es el papel de dicha función dentro de la organización y contribuir a comprender cómo las organizaciones se relacionan con el espacio público y con la sociedad en su conjunto.

Como expusimos en la Introducción, este trabajo de investigación parte de una propuesta teórica de sistematización de la función relaciones públicas basada en una dicotomía entre el papel estratégico y táctico-operacional de

esta función en las organizaciones, comprendiendo así, que se diseñan dos vertientes. La vertiente táctico-operacional se asume como una evidencia instrumentalista y una concretización de la relación entre organización y público; y una vertiente estratégica en la que las relaciones públicas intentan entender y describir la organización desde su punto de vista, esto es entender su papel como constructoras de realidad usando para ello el campo de actuación organizacional. Puede decirse que desde este punto de vista las relaciones públicas se manifiestan como el medio a través del cual las organizaciones se asumen como ciudadanas con identidad(es), que afirman su ciudadanía a través de aquellos con quienes se relacionan, incorporándoles sus valores.

Las relaciones públicas en su papel comunicacional presentan un papel activo en la creación, alteración y reconstrucción de significados, y de este modo, en la transformación de la sociedad. (Daymon & Holloway, 2011, p. 4).

3.3 OPCIONES METODOLÓGICAS DEL ESTUDIO

La opción metodológica en esta tesis se basa en fuentes secundarias, que engloban la investigación, revisión y análisis bibliográfico, y en fuentes primarias como encuestas por entrevista estructurada a informantes cualificados realizadas en una primera fase y, en un segundo momento, recogida de datos mediante la aplicación de *focus group* y tratamiento de esos datos a través del análisis del discurso. En las figuras siguientes se resume la información relativa a las fuentes primarias y secundarias utilizadas.

Figura 20 – Fuentes primarias: la entrevista y focus group

Fuentes primarias	
Focus Group	
Grupo 1: Profesionales con <i>currículo</i> relevante	
Grupo 2: CEO y profesionales con experiencia en la gestión de alto nivel	
Guión basado en:	
Resultados de las entrevistas	
Objetivos de la tesis	
Variables del modelo	
Variables de las hipótesis	
Entrevistas a informantes cualificados	
10 profesionales de las empresas en el territorio portugués	
7 (de las 7 mayores empresas del sector terciario) 2 (las 2 mayores empresas del sector secundario) 1 (la mayor empresa del sector primario)	
Guión basado en:	
Revisión bibliográfica	
Conversaciones informales con académicos	
Variables del modelo	

Figura 21 – Fuentes secundarias

Fuentes secundarias

BIBLIOGRAFIA

- Aaker, D. (1996). *Building Strong Brands*. New York: The Free Press.
- Albarelo, L., Digneffe, F., Hiernaux, J.-P., Maroy, C., Ruquoy, D., & Saint-Georges, P. d. (1997). *Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Albert, S., & Whetten, D. A. (2004). Organizational Identity. In M. J. Hatch, & M. Schultz. *Organizational Identity: A reader* (pp. 89 - 118). Oxford: Oxford University Press.
- Alberto Pérez, R. (2008). *Estrategias de Comunicación* (4.ª ed.). Barcelona: Ariel.
- Alonso Baquera, M. (2000). *En qué consiste la estrategia?* Madrid: Ministerio de Defensa.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (2010). *A Construção social da realidade* (3.ª ed.). Lisboa: Dinalivro.
- Bernays, E. L. (1952). *Public Relations*. Norman: University of Oklahoma Press.
- Bourdieu, P. (1989). *O Poder Simbólico* (3ª. ed.). Lisboa: Difel.
- Burker, P. J. (2004). Identities and Social Structure: The 2003 Cooley-Mead Award Adress. *Social Psychology Quarterly*, 67, 5-15.
- Carroll, A. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business and Society*, 38, Nr.3, 268-295.
- Carter, M. J. (2009). Identity Theory. In G. Ritzer. *The Blackwell Encyclopídia of Sociology* (pp. 2223-2226). Oxford, UK: Blackwell Publishing.

El modelo que proponemos implica el entendimiento de las relaciones públicas en dos vertientes: su papel social y su función ejecutiva en las organizaciones asociándolas, en el primer caso, a un papel estratégico y, en el segundo, a un papel táctico-operacional.

Se entiende en esta tesis que el papel social de las relaciones públicas se asume en la esfera de los significados y se concretiza a través de su acción en las organizaciones. De esta forma, éstas, al estudiar la identidad de la organización, al estudiar su relación con los sistemas del entorno y al estudiar e identificar, por último, los valores dominantes de las organizaciones, concretan esta vertiente de papel social a través de un enfoque estratégico. Cuando pensamos en la función ejecutiva de las relaciones públicas en las organizaciones, nos remitimos a una lógica eminentemente operacional o táctica. Dicho de otra forma, al definir objetivos y acciones de asesoría de

prensa, de comunicación interna, de encuadre comunitario, o definir políticas de *lobbying*, de comunicación financiera, comunicación de crisis, o grandes eventos como exposiciones públicas, estamos usando herramientas para concretar esos objetivos, lo que configura una función ejecutiva. Dicha función tiene que estar obligatoriamente subordinada a grandes opciones estratégicas.

Retomando las cuestiones fundamentales que sirven de base a este trabajo de investigación y aclarando las hipótesis orientadoras, la línea metodológica emprendida se vuelve más perceptible.

3.3.1. CUESTIONES DE INVESTIGACIÓN E HIPÓTESIS

En términos de cuestiones de investigación, éstas se desarrollan en dos niveles, a saber:

- A. Cuestiones que remiten a la identificación conceptual de los empresarios;
- B. Cuestiones que remiten a la identificación conceptual de los profesionales del área con el modelo.

A. Perspectiva de los empresarios:

AC1: ¿Cuál es el concepto de estrategia que presentan?

AC2: ¿Coincide con el concepto de estrategia que sirve de base al modelo?

AC3: ¿En el desarrollo de su función de alta capacidad de decisión estratégica en las organizaciones, el área de las relaciones públicas debe formar parte o tiene que ver con la toma de decisión estratégica?

AC4: ¿Se identifican con las áreas estratégicas de las relaciones públicas defendidas en el modelo?

AC5: ¿Se identifican con la noción de que las relaciones públicas constituyen el área responsable de la definición de la narrativa organizacional?

B. Perspectiva de los profesionales del área:

BC1: ¿Son conscientes los profesionales, en lo referente a su conceptualización personal, de aquello que se designa en el Modelo como “áreas estratégicas de las relaciones públicas”?

BC2: ¿Atribuyen estos líderes de opinión una dimensión estratégica y otra dimensión táctico-operacional a las relaciones públicas?

BC3: ¿Cuáles son las áreas que para estos profesionales componen cada una de las vertientes (estratégica y táctico-operacional)?

BC4: ¿Cuál es, para estos profesionales, el papel estratégico de las relaciones públicas en las organizaciones?

BC5: ¿Cómo definen estos profesionales las relaciones públicas?

Sea como fuere, entendemos que la práctica de la mayoría de los profesionales puede encuadrarse en las principales líneas características del paradigma dominante de las relaciones públicas y de esa forma, definirse mayoritariamente en una lógica táctico-operacional. No obstante debemos discernir si las opiniones manifestadas por los dirigentes estratégicos y los profesionales del área son opuestas o, por el contrario, similares.

Debido a que las cuestiones orientadoras de este estudio se plantean en dos dimensiones, como hemos señalado anteriormente, también las hipótesis se desarrollan teniendo en cuenta siempre, y para cada una de ellas, estas dos dimensiones: en lo referente a la identificación conceptual con el Modelo de Relaciones Públicas Estratégicas de altos dirigentes estratégicos y de profesionales de área.

Así,

Hipótesis 1. En el entendimiento de la función relaciones públicas predominan lógicas de análisis de los contextos sociales, políticos y económicos; predomina la noción de que la agenda organizacional orienta la actuación de la función relaciones públicas; que la definición del papel social de la organización y sus valores forman parte de esta función y, de este modo, el análisis que hacemos de las relaciones públicas asume una participación activa en la toma de decisiones, y en consecuencia en el nivel estratégico de la organización.

H1.1. Los empresarios atribuyen un papel eminentemente estratégico a las relaciones públicas y plantean por ello una identificación conceptual con el modelo.

H1.2. Los profesionales de relaciones públicas atribuyen un papel eminentemente estratégico a las relaciones públicas y plantean por ello una identificación conceptual con el modelo.

Hipótesis 2. En el entendimiento de la función relaciones públicas predominan únicamente la noción de gestión de la comunicación interna, la asesoría de prensa, gestión de crisis, desarrollo de acciones en y para la comunidad implicada, desarrollo de acciones específicas en el ámbito de la protección ambiental, de calidad, acciones directas de tutela, y, por lo tanto, el entendimiento que se hace de las relaciones públicas es eminentemente táctico-operacional

H2.1. Los empresarios atribuyen un papel eminentemente táctico-operacional a las relaciones públicas y plantean por ello una disonancia conceptual con el modelo.

H2.2. Los profesionales de relaciones públicas atribuyen un papel eminentemente táctico-operacional a las relaciones públicas, y plantean por ello una disonancia conceptual con el modelo.

De este forma, las relaciones públicas presentan un papel estratégico (**H1**) cuando estudian y producen conocimiento en cuanto a la identidad de la organización y cómo ésta se relaciona con su diverso público y cuando identifica los valores y principios de la organización, es decir cuando las relaciones públicas contribuyen a la conciencia de la organización como célula social productora de sentidos y representaciones simbólicas, lo que implica una participación activa en la toma de decisiones al más alto nivel de gestión. Por otro lado (**H2**), la función relaciones públicas desempeña un papel táctico-operacional donde las grandes opciones estratégicas se concretan sobre el terreno en diversas áreas de intervención, como la asesoría de prensa, la comunicación interna, las acciones de ciudadanía, la publicidad institucional o las relaciones públicas especializadas (lobbying, comunicación financiera, comunicación de crisis, comunicación ambiental, entre otras).

A partir de las hipótesis planteadas podemos también deducir que, tanto los empresarios como los profesionales de área (H1 y H2), entienden que las relaciones públicas deben tener una participación activa en la organización a nivel estratégico, y tienen en consecuencia una dimensión estratégica, o si no existe una coincidencia de entendimiento entre estos dos perfiles.

Por otro lado, podemos igualmente deducir el desfase o no de entendimiento en lo referente a un papel eminentemente táctico-operacional de las relaciones públicas entre estos dos perfiles (H2.1 y H2.2).

Las hipótesis enunciadas más arriba pretenden aclarar la problemática, en el caso concreto de la identificación conceptual de empresarios y profesionales de relaciones públicas con el modelo desarrollado, y constituyen lo que denominamos hipótesis compleja o multivariable, es decir “predice la relación de asociación o de causalidad entre tres o más variables ya sean independientes o dependientes” (Freixo, 2010, p.170). De esta forma en la **Hipótesis 1**, aislamos, como **variable dependiente** la “participación en la toma de decisiones como presupuesto de dimensión estratégica” y como **variables independientes**: análisis de los contextos sociales, políticos y económicos, definición del papel social y valores de la organización y noción de intervención en la agenda organizacional.

En la **Hipótesis 2**, aislamos como **variable dependiente** “actuación únicamente táctica u operacional”, presentando como **variables que la explican** las diversas áreas de función relaciones públicas, tal y como se definen en el modelo que da origen a este trabajo de investigación.

La cuestión orientadora de este trabajo de investigación parte del presupuesto de que las organizaciones tienen un papel social y que la conciencia de dicho papel constituye la función estratégica de las relaciones públicas. Pensar en la organización como célula social y no únicamente como célula económica o productora de bienes, productos y servicios es el papel estratégico de las relaciones públicas.

Como ya hemos señalado anteriormente, la opción metodológica en este trabajo se basa en fuentes secundarias, que engloban la investigación, revisión

y análisis bibliográfico, y en fuentes primarias. Éstas últimas se concretan en dos instrumentos formales de investigación - encuestas mediante entrevista estructurada y *focus groups*, pero también en instrumentos informales, como la incorporación de *feedbacks* obtenidos en el momento de la presentación de artículos científicos, tanto en la comunidad académica como profesional, en el diseño del modelo propuesto.

Abordamos a continuación el proceso de construcción, aplicación y análisis de resultados obtenidos en lo que a encuestas por entrevista estructurada se refiere.

3.3.2 ENTREVISTAS EXPLORATORIAS

Estas entrevistas se han llevado a cabo entre 10 profesionales que desempeñan sus funciones en empresas en Portugal y han tenido como base un guión orientado por revisión bibliográfica, los presupuestos del Modelo propuesto, las reacciones obtenidas a partir de los artículos científicos elaborados basándose en el trabajo desarrollado y presentado en congresos nacionales e internacionales (5º. Congreso de SopCom⁴², Braga, 2007 y Conferencia Anual de Euprera,⁴³ Milán, en 2008) y en contactos informales directos con académicos de las relaciones públicas (Prof. Doutor Ralph Tench, Leeds Metropolitan University, Reino Unido, Prof. Doutor Sven Hamrefors, Mälardalen University, Suecia, Anne-Marie Cotton, ex-presidente de EUPRERA – European Public Relations for Research and Education Association, Prof. Doutora Maria Aparecida Ferrari, Universidade de S. Paulo, Brasil y Prof. Doutora Gisela Gonçalves, Universidad de Beira Interior, Portugal).

42 5º. Congreso da SopCom – Sociedad Portuguesa de Comunicación

43 Euprera – European Public Relations Education & Research Association

3.3.2.1. UNIVERSO DEL ESTUDIO

El universo de referencia está constituido por los profesionales de relaciones públicas que actúan en el tejido empresarial portugués. Queremos aclarar de antemano que la designación de dichos profesionales puede ser diferente a la que presentamos aquí, siendo ese factor uno de los elementos de análisis y asumiendo expresiones como profesionales de “comunicación”, “comunicación externa”, “comunicación e imagen”, “comunicación institucional”, entre otras, pero siempre en el universo de la comunicación de la organización en causa.

La caracterización de este universo no figura en ningún estudio actual o que pueda considerarse como una buena “base de encuesta” fundamental para un muestreo. La profesión de relaciones públicas en Portugal en términos asociativos o corporativos no cuenta con una Orden profesional, ni con un sindicato, ni siquiera con una asociación de profesionales. En términos asociativos podemos mencionar la APREP – Asociación Portuguesa de Relaciones Públicas y la DirCom – Asociación de Directores de Comunicación, que, a pesar de haber sido creadas, no realizan ninguna actividad. El resto de las otras asociaciones de área, como la APECOM – Asociación Portuguesa de Empresas de Comunicación o la ACPE – Asociación Portuguesa de Comunicación de Empresa no cuentan únicamente con profesionales entre sus socios, sino que se trata sobre todo de empresas de comunicación. De esta forma, para poder proceder a la estratificación de la muestra a partir del universo de los profesionales consideramos aquellos que están incluidos en la estructura empresarial en el territorio portugués. Por ello, para seleccionar a los profesionales de relaciones públicas (o con una denominación distinta pero relacionada con el área de la comunicación) que debíamos entrevistar consideramos el tejido empresarial portugués, representado mediante los sectores de actividad económica: sector primario, secundario y terciario.

Esta opción metodológica se basa en el objetivo de poder presentar un diseño de muestreo que sea proporcional al universo, aunque asumamos que la muestra no sea representativa en el número de observaciones realizadas y

en consecuencia no sea estadística, sí cumple los requisitos para la obtención de información relevante.

Otra de las razones de esta opción reside en que el marco teórico en que se engloba este estudio presupone que las relaciones públicas se encuadran en un contexto organizacional / empresarial. Este contexto presenta características e indicadores económicos claros y objetivos. Para poder preguntar a esos profesionales en dicho contexto consideramos pertinente hacerlo teniendo como referencia el peso porcentual que cada sector de actividad económica refiere en el Producto Interior Bruto (PIB), dando a sí rigor y objetividad al estudio.

3.3.2.2 MUESTREO

Todo el proceso de investigación parte de una inquietud o duda inicial del investigador y de su búsqueda sistemática y rigurosa de respuesta. Así, “se conduce la *investigación de acuerdo con un proyecto que tiene tres fases: problema, hipótesis y verificación*” (Ferrarotti, 1985, p. 93). En su proceso de verificación, el investigador, a través de la observación (tanto de fuentes primarias como de fuentes secundarias), busca la respuesta a su inquietud o problema.

En la constitución de las fuentes primarias lo ideal sería obtener información de todo el universo objeto de estudio, pero más allá del dinero y el tiempo que ello implicaría, dicho estudio de toda la población suele ser casi siempre imposible y muchas veces ineficaz. El investigador puede optar, por lo tanto, por producir un muestreo de ese universo. Ahora bien, la cuestión del muestreo implica partir de una “base de sondeo” (Ghiglione & Matalon, 1997), es decir, de una lista exhaustiva de todos los miembros de la población objeto de estudio y, aun así, plantea restricciones o problemas, como son los sesgos. Éstos son prácticamente inevitables, pero antes de condenar el muestreo por esa razón, debemos ser conscientes de ello y ser capaces de evaluar el impacto que puedan tener los resultados y conclusiones del estudio. Cabe

señalar también que hablar de sesgos no es lo mismo que hablar de “error de muestreo”. Éste se relaciona con el hecho de que se considera un muestreo y no la población total, lo que plantea diferencias entre las características de uno y otra. El error de muestreo se calcula y puede disminuirse aumentando la dimensión del muestreo. Por su parte, los sesgos son sistemáticos (falsifican los datos siempre en la misma dirección) y no son aleatorios, por lo que las técnicas estadísticas no cuentan con ellos y no sirven por lo tanto para corregirlos. En el caso del muestreo en encuestas no estadísticas, ese sesgo surge muchas veces como consecuencia de las características de los encuestados (por ejemplo: fluidez verbal, grado de escolaridad o cultura de los encuestados) (Ghiglione & Matalon, 1997).

Varios son los tipos de muestreo con los que trabajan habitualmente las ciencias sociales. Podemos resumirlos en: muestreos representativos, muestreos sobre el terreno, muestreos por cuotas y muestreos en encuestas no estadísticas (Ghiglione & Matalon, 1997).

En el caso de los muestreos representativos, éstos presentan características idénticas a las de la población objeto de estudio y las unidades que la constituyen se escogen mediante un proceso en el que todos los miembros de la población tengan la misma probabilidad de formar parte del muestreo. Nos referimos a “muestreos aleatorios o estadísticos” y a “muestreos estratificados”. Los primeros se obtienen mediante un sorteo que respete las condiciones de los muestreos representativos e implican una buena “base de sondeo” o que muchas veces no parece fácil. Un muestreo verdaderamente aleatorio asegura por sí mismo la representatividad. Aunque no se aseguren exactamente los porcentajes reales de cada categoría, las diferencias permanecen dentro de los límites que la teoría de las probabilidades permite calcular y que los estudios estadísticos tienen en cuenta (Ghiglione & Matalon, 1997). Los segundos, muestreos estratificados, se constituyen a partir de “tasas de sondeos” diferentes, es decir, el porcentaje de individuos que forman parte del muestreo en relación a la población o a la subpoblación de las que se han extraído genera categorías denominadas “estratos”. El muestreo en su conjunto no es representativo, pero sí lo es cada uno de los sub-muestreos.

En los muestreos por cuotas se pretende obtener una representatividad suficiente al intentar reproducir, en el muestreo, las distribuciones de ciertas variables importante, tal y como se dan en la población que se va a estudiar. En ese caso, se constituyen “cuotas”, como por ejemplo, si la población objeto de estudio se caracteriza por 60 % de mujeres y 40 % de hombres, se mantiene esa proporción en el muestreo. Las variables retenidas deben mantener una relación con los comportamientos que se pretende estudiar o con otros factores que intervengan en las hipótesis. Con el fin de mejorar la representatividad debe asociarse el método de las cuotas al método aleatorio, ya que un muestreo por cuotas es más difícil de controlar que un muestreo aleatorio. En el caso de los muestreos aleatorios los errores suelen estar provocados por ausencia de respuesta o ausencia de ésta.

Finalmente, el muestreo en encuestas no estadísticas. Normalmente, en estos casos, se utilizan los llamados métodos estandarizados, es decir, las entrevistas no directivas o las entrevistas estructuradas. Aquí, lo importante no es encuestar a un elevado número de personas, sino la variedad de dichas personas. Está demostrado científicamente que tras 20 o 30 entrevistas no surgen nuevas informaciones, por lo que no hay necesidad de encuestar a un número muy elevado de personas. Constituir un muestreo representativo no tiene sentido, pues no se dan interferencias globales, por lo que lo más indicado en esta situación es utilizar un muestreo por cuotas, donde cada categoría esté igualmente representada como en el caso de un muestreo estadísticamente representativo.

En el caso del estudio que aquí presentamos, la estratificación del muestreo que se propone es un muestreo por cuotas, siguiendo una lógica de muestreo no estadístico presentado anteriormente. Los elementos del muestreo son los profesionales de relaciones públicas o comunicación que trabajan en el universo de las empresas en Portugal, independientemente de su área de negocio u origen. Para abordar este universo el concepto base es el de los sectores de actividad económica y la estratificación va a tener en consideración el peso porcentual que dichos sectores tienen frente al Producto Interior Bruto (PIB).

El PIB – Producto Interior Bruto es un concepto de macroeconomía que puede definirse de manera sucinta como el conjunto de bienes y servicios producidos a lo largo de un año determinado, en un determinado país, sin tener en cuenta si esa producción se ha realizado por empresas nacionales o extranjeras (Porto Editora, 2009).

Otro concepto que es importante caracterizar es el de los “sectores de actividad económica”, introducido originalmente por Colin Clark⁴⁴ y que corresponde a una división artificial de las actividades de cada país, de acuerdo con el tipo de actividad desarrollada. De esta forma, tenemos tres sectores de actividad económica, a saber: sector primario, sector secundario y sector terciario.⁴⁵

De acuerdo con el INE –Instituto Nacional de Estadística (2010), entendemos por sector primario el conjunto de actividades relacionadas con la agricultura y pesca (donde se incluye también la pecuaria, la caza, la silvicultura o las industrias extractivas), por sector secundario o industria se entienden las actividades industriales transformadoras, la construcción y la producción de energía y por último el sector terciario o servicios, en el que se engloban las actividades tales como el comercio, el turismo, los transportes, las actividades financieras, educación, sanidad, comunicaciones, administración pública, defensa. En este instituto (INE) las actividades económicas se clasifican según la denominada CAE REv.3, es decir, “Clasificación de Actividades Económicas, revisión 3”, que se encuentra en vigor, pero con el objeto de simplificar y dado que esa clasificación es muy extensa, se considera

44 Colin Grant Clark (1905-1989) nació en Londres y fue economista. Fue uno de los pioneros, junto con Jean Fourastié en introducir la denominada “Hipótesis de los tres-sectores”, así como en la noción de PIB. Sus aportaciones a la economía y al estudio son reconocidos internacionalmente y en particular en las Universidades en las que fue profesor e investigador, como la Universidad de Oxford, en el Reino Unido y la Universidad de Queensland, en Australia.

45 En algunas fuentes consultadas (Rosenberg, 2010) se habla de dos sectores más, que en el fondo serían subdivisiones del tercer sector. Así, podemos mencionar el cuarto sector como aquel que abarca actividades intelectuales y un quinto sector que incluye las más altas niveles de toma de decisión en la sociedad o la economía, como por ejemplo el gobierno, la ciencia, las universidades, sanidad, cultura, actividades no lucrativas y medios de comunicación.

legítimo la inclusión de cada uno de los ítems, en los ya enunciados tres sectores.

Como hemos indicado al principio, la estratificación del muestreo tiene en cuenta el peso porcentual de cada sector de actividad económica en el PIB, que en el año 2010 correspondía a: sector primario, 2,5 % del PIB, sector secundario, 22,9 % del PIB y terciario, 74,7 % del PIB. (The World Factbook , 2010)⁴⁶.

De este modo, fueron alcanzados profesionales de relaciones públicas (aunque puedan aparecer con denominaciones diferentes) de empresas que representan los tres sectores de actividad en proporción idéntica a su peso en el PIB. Teniendo en cuenta los datos enunciados arriba por el World Factbook 2010, y porque nuestra opción metodológica no consiste en trabajar con un muestreo representativo del universo, sino por cuotas, se interrogó a profesionales de relaciones públicas de siete (7) empresas del sector servicios, dos (2) del sector industrial y 1 del sector de agricultura y pesca.

La selección de las empresas y en consecuencia de los respectivos profesionales interrogados se llevó a cabo a través del ranking “500 Mayores & Mejores empresas en Portugal”, publicado por la Revista ExameExpresso⁴⁷, relativo al año 2010. Este ranking se elabora teniendo como criterio el volumen de negocio y presenta el sector de actividad en que cada empresa opera. Como tal consideramos las siete (7) primeras empresas de servicios que aparecían en dicho ranking, las dos (2) primeras empresas del sector secundario y la primera del sector primario. De este modo, pretendíamos obtener representatividad suficiente al reproducir en el muestro las

46 La estratificación del muestreo se realizó en 2010, por lo que fueron considerados estos valores. Si procedemos a una actualización de la información para el año de 2016 los valores no varían mucho: el sector primario representa 2,4% del PIB, el sector secundario representa 21,9% do PIB y el terciario 75,9% - ver <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/po.html>

47 Revista ExameExpresso es una publicación periódica portuguesa de referencia en el mundo de los negocios. Esta publicación pertenece al Grupo Impresa y publica habitualmente números temáticos (especiales). Su edición online puede consultarse en <http://aeiou.expresso.pt/economia>.

distribuciones encontradas en el tejido económico, condición de un muestreo por cuotas. Sin embargo, como hemos dicho antes, al no tratarse de un muestro representativo, no fue posible sacar conclusiones globales y por ello, quisimos asegurarnos de que ningún profesional quedase excluido por el hecho de trabajar en una empresa perteneciente a un sector de actividad menos representativo en el tejido económico. De hecho, nos propusimos incluir intencionadamente la opinión de los profesionales pertenecientes a los “márgenes” de dicho tejido, y porque por cuestiones metodológicas la Revista Exame no considera el subsector de la banca en su ranking, tuvimos en cuenta dos bancos que operan en Portugal. Naturalmente que aquí y ahora encontramos una debilidad en el diseño de este muestreo ante el tejido empresarial portugués: las pequeñas y medianas empresas no están contempladas.

La opción metodológica fue realizar entrevistas a estos profesionales y el espacio temporal de recogida de datos transcurrió entre octubre y noviembre de 2011.

3.3.2.3 GUIÓN DE LA ENTREVISTA

La investigación científica implica el planteamiento de una cuestión, la definición de un cuadro de referencia teórico y el establecimiento de una metodología (Rosa & Arnoldi, 2006, p. 11). Las técnicas metodológicas presentan características y tiempos propios, pero también puntos débiles. El objetivo de este estudio, en esta fase, ha sido recoger información fidedigna que permita ir sustentando y presentando nuevas informaciones relevantes para el diseño del Modelo que aquí se defiende y, como tal, asumir una línea de *grounded theory*.

De esta forma, la opción es proceder al uso de la entrevista como técnica de recogida de información. Para las investigadoras Maria Virgínia Rosa y Marlene Aparecida Arnoldi (2006, p. 17) “la entrevista es una de las técnicas de recogida de datos considerada como una forma racional de

conducta del investigador, previamente establecida, para dirigir con eficacia un contenido sistemático de conocimientos, de la forma más completa posible, con el mínimo esfuerzo de tiempo". Se comprende pues, que la entrevista no puede confundirse con un diálogo, sino con una discusión orientada hacia un determinado objetivo y que permite al entrevistado discurrir sobre un determinado asunto, produciendo información relevante para el estudio / investigación que se está llevando a cabo.

En este sentido cabe señalar la nota de Luc Albarello *et al.* (1997, p. 85): *"es útil recordar que aquello que se dice nos da informaciones, en primer lugar, sobre el pensamiento de la persona que habla y, en segundo lugar, sobre la realidad que es objeto del discurso."*

Para Maria Virgínia Rosa y Marlene Aparecida Arnoldi (2006, p. 29) se pueden considerar tres tipos de entrevista de acuerdo con el nivel de estructuración y hoja de ruta. De esta forma, se plantean entrevistas "estructuradas", "semiestructuradas" y entrevistas "libres". Si tenemos en cuenta la terminología utilizada por Luc Albarello *et al.* (1997, p. 87) encontramos "entrevistas directivas", "semidirectivas" y "no directivas". En el caso concreto de este estudio se ha utilizado la entrevista estructurada, siguiendo la terminología de Maria Virginia Rosa y Marlene Arnoldi, o la entrevista directiva, siguiendo la terminología de Luc Albarello *et al.*

La entrevista estructurada o directiva se basa en un guión preestablecido, con cuestiones formalmente elaboradas *"que siguen un patrón, con un lenguaje sistematizado y preferentemente cerrado, centrado en la obtención de información, a través de respuestas cortas y concisas, sobre hechos, comportamientos, creencias, valores y sentimientos."* (Rosa & Arnoldi, 2006, p. 29)

En el caso de este estudio, el guión de la entrevista fue concebido basándose en los conceptos teóricos que lo contextualizan en términos conceptuales, los elementos fundamentales del diseño del Modelo de Relaciones Públicas Estratégicas y los *inputs* obtenidos durante la presentación conceptual realizada en congresos nacionales e internacionales, así como las

opiniones de los académicos. De esta forma, estas entrevistas concretan formalmente la obtención de información para el diseño del Modelo que defendemos aquí.

De este modo, el guión de la entrevista fue dividido en dos partes: la parte I en la que el objetivo es caracterizar al receptor, la organización en la que trabaja y la función de relaciones públicas / comunicación organizacional y la parte II en la que el objetivo es conocer la identificación conceptual del receptor en lo que al papel de las relaciones públicas se refiere, no en su organización, sino de un modo abstracto y especulativo.

Dentro de estas dos grandes partes podemos encontrar cuatro sub-áreas: las dos primeras permiten caracterizar el contexto de los encuestados – características personales y características organizacionales y las dos siguientes permiten determinar la relación entre las variables independientes y las dependientes.

De esta forma, y especificando cada una de las partes:

Parte I

Sub-área A, en la que se busca información que permita caracterizar al receptor en cuanto a su edad, sexo, tiempo de dedicación a la función y capital escolar.

En la **Sub-área B** de la entrevista el objetivo es caracterizar la organización en la que se ejerce la actividad de relaciones públicas. La base de la orientación para la determinación del muestreo es el enfoque de los sectores de actividad y su peso en el PIB (Producto Interior Bruto) nacional. Por consiguiente, es importante determinar la catalogación de las organizaciones exactamente por sectores, así como el número de trabajadores que permita clasificar esas organizaciones como Microempresas, PYME (Pequeñas y Medianas Empresas) y Grandes Empresas. El criterio utilizado para ello se basa en la convención para estudios económicos de que una empresa de hasta 10 trabajadores es considerada como una microempresa, una de 10 a 500

trabajadores, es considerada como una PYME y, por último, una con más de 500 trabajadores, es considerada una gran empresa.

En la **Sub-área C** se pretende caracterizar la función relaciones públicas tal y como se desempeña en la organización en cuestión, la denominación que el departamento asume, su inserción en el organigrama organizacional, su participación en la toma de decisiones de alta gestión. Estas informaciones permiten llegar a una conclusión sobre la importancia de la función en la organización, en lo relativo al poder del profesional de relaciones públicas dentro de la organización y finalmente en lo que a las funciones adscritas al departamento se refiere, intentando identificar aquellas que representan una mayor inversión en tiempo y energía, esto es aquellas a las que se atribuye una mayor relevancia. Esta cuestión permite deducir la variable dependiente enunciada en la hipótesis 2 y que es “actuación sólo táctico-operacional”. De esta forma, el entrevistado se ve confrontado a un conjunto de funciones que, de acuerdo con el Modelo de Relaciones Públicas Estratégicas defendido, se clasifican como funciones eminentemente táctico-operacionales o funciones eminentemente estratégicas. En esta sub-área, también se cuestiona al entrevistado con el fin de recoger información sobre su participación en la toma de decisiones, lo que permite determinar la variable dependiente diseñada en la Hipótesis 1: participación en la toma de decisiones como indicador fundamental de un posicionamiento estratégico, ya que cuestiona acerca de las variables independientes que explican esa variable dependiente.

La parte II de la entrevista tiene como objetivo conocer el pensamiento de los profesionales en cuanto a la función relaciones públicas, independientemente de cómo la ejercen, es decir, si existe identificación conceptual con el Modelo.

Así, se le pide al entrevistado que, entre un conjunto de palabras clave, escoja las que considere más relevantes para caracterizar las relaciones públicas. La elección de dichas palabras se basa en los conceptos fundamentales para los autores de referencia en el área (Cutlip *et al.*, 2001;

Grunig, 1984; Ruller y Verčič, 2002, Heath, 2001, L'Etang, 2008; Ihlen y Ruller, 2007; Hutton, 1999; Moloney, 2006), tanto si se incluyen en el paradigma dominante como si no lo hacen.

En esta segunda parte de la entrevista se le pide al entrevistado que identifique las áreas de trabajo de las relaciones públicas. Cabe destacar que en esta cuestión se pide la opinión del entrevistado y por lo tanto no se transmite cómo desempeña su función en dicha organización en concreto.

Finalmente, se abordan con el entrevistado las áreas que, a su entender, son susceptibles de ser estratégicas u operacionales en la función relaciones públicas.

3.3.3 FOCUS GROUP

La primera descripción del método de entrevistas en grupo data de 1926 y fue obra de Bogardus, sin embargo el primer *focus group* fue creado por la Associate Director and Sociologist con Robert Merton, en 1987 (Then, Rankin, & Ali, 2014, p. 16), aunque en 1946 Merton y Kendall ya habían usado la expresión "*Focused interview*" y ésta había sido una técnica muy utilizada después de la 2.^a Guerra Mundial (Stewart & Shamdasani, 2015, p. 1). El *focus group* empezó a aparecer en la investigación de las ciencias comportamentales, como una técnica de la familia de los métodos cualitativos. Hoy en día la investigación que recurre al *focus group* surge en áreas como la educación, la sociología, las ciencias de la comunicación, ciencias sociales, ciencias políticas, psicología social, ciencias de la salud, economía y gestión, entre otras, y puesto que cada una de estas áreas presenta diferentes enfoques, se sugiere que los *focus groups* pueden presentar campos, diseños y análisis desde diferentes perspectivas (Stewart & Shamdasani, 2015, p. 2).

Al tratarse de una teoría propia de los métodos de investigación cualitativa, el *focus group* tiene como objetivo fundamental "profundizar las actitudes y sentimientos sobre un determinado tópico" (Greenbaum, 2000, p.

3), o como señalan Daymon y Holloway (2011, p. 241) “*concentrarse en uno o dos temas o elementos y discutirlos en profundidad*”. El *focus group* permite al investigador obtener datos a través de la interacción entre los participantes que con otras técnicas, probablemente no obtendría. Esta es una de las ventajas de esta técnica, así como su ajuste en lo relativo a obtener información relevante para el estudio originado en las experiencias compartidas entre los miembros del grupo, percepciones, actitudes, creencias u opiniones (Connelly, 2015). De esta forma, el *focus group*, revela muchas veces niveles de comprensión de un determinado fenómeno en estudio, que pueden permanecer inexplorados cuando se utilizan otros métodos de recogida de información, así como permite entender cómo diferentes personas reaccionan ante un determinado tópico, lo que siente o piensan sobre dicho tópico (Daymon & Holloway, 2011, p. 242).

De acuerdo con Daymon y Holloway (2011, p. 244) algunas de las aplicaciones de este método incluyen:

- Análisis de comportamientos y actitudes;
- Explorar estrategias;
- Desarrollar y comprender relaciones entre marca, producto y servicios;
- Investigar temas o problemas empresariales u organizacionales;
- Investigar asuntos sociales, políticos y ambientales;
- Examinar mensajes o conceptos publicitarios y
- Auditar y evaluar comunicación organizacional.

Los *focus group* se clasifican, muchas veces, como entrevistas o discusiones de grupo y normalmente están constituidos por 6 a 10 personas, pudiendo llegar a 12 en algunos casos. Una regla de oro es la homogeneidad del grupo (Connelly, 2015, p. 369), asegurando que todos intervienen y se sienten a gusto para expresar sus opiniones y percepciones promoviendo la dinámica y la interacción del grupo para, de esta forma, no perder una de las grandes ventajas de esta técnica. Se considera que una duración ideal es aquella que va de 90 a 120 minutos y casi siempre implica grabación audio o

vídeo y audio. La transcripción de la grabación se vuelve fundamental para la realización del análisis de la información.

Dado que el objetivo es la recogida de información relevante para el tema objeto de análisis, es necesario que el investigador preste atención al contenido de la discusión. Merton *et al.* (1990) sugieren cuatro grandes criterios para la realización eficaz de *focus group*:

Figura 22 – Criterios para conducir focus group por Merton et al.

4 criterios para un *focus group* eficaz

La discusión debe abordar el mayor número de cuestiones relevantes para el tema sin que haya restricción de duración. La discusión debe incluir cuestiones predefinidas, pero también debe tener espacio para cuestiones que no hayan sido anticipadas por el investigador.

La discusión debe proporcionar datos específicos para el tema objeto de análisis y permitir relatos de experiencias de los participantes.

La discusión debe promover la interacción de los participantes, el objetivo es promover una discusión profunda y rica, al contrario de una vaga y general.

El moderador debe tomar nota del contexto personal que los participantes describen al responder sobre un tema. El contexto en el que los participantes describen su experiencia es importante, pues existen factores personales que hacen que un individuo describa una experiencia de una determinada manera. Muchas veces, las personas no son conscientes de su perspectiva hasta que interactúan con otros. El punto fundamental de un *focus group* es crear un ambiente que reúna una variedad de dichas perspectivas.

Fuente: Adaptado de Merton *et al.*, 1990

Tomando en consideración los criterios enunciados anteriormente, para realizar un *focus group* eficaz hay que definir las preguntas que se quieren plantear. Esas preguntas dependen de las cuestiones de investigación, de los objetivos del estudio y del tipo de información necesaria (Redmond & Curtis, 2009). Con estos aspectos en mente, se desarrolla un guión que sirva de hoja

de ruta y trace el curso del *focus group* de principio a fin (Vaughn, Schumm, & Sinagub, 1996). Como señalan Daymon y Holloway (2011, p. 250) aunque el *focus group* se parezca más a un *brainstorming*, que a una discusión de grupo estructurada, “*el éxito de las entrevistas en grupo no es totalmente espontáneo, sino trabajado en función de una agenda claramente identificada, o guía de discusión.*”

La estructuras de las entrevistas depende del enfoque que se pretende: entrevistas estructuradas, semi-estructuradas o no estructuradas. En el caso de las entrevistas no estructuradas, dos o tres cuestiones o temas amplios pueden ser suficientes; en el caso de las entrevistas estructuradas se puede optar por cuatro o cinco cuestiones o tópicos (Morgan D. L., 1997). En el caso de entrevistas semi-estructuradas las cuestiones pueden ser abiertas y cerradas y el moderador es libre de colocar otras cuestiones que surjan en el transcurso de la discusión y que no estuvieran planeadas. Independientemente del tipo de estructura elegida para las entrevistas se debe intentar partir de cuestiones más generales para llegar a cuestiones más específicas (Morgan D. L., 1998). Aunque puedan existir similitudes, en lo relativo a la forma de construcción de un guión, entre entrevistas individuales y *focus group*, la esencia de éstos es la discusión e interacción de grupo. Este tipo de discusión de grupo surge, pues, como facilitadora en la comprensión de la dinámica e interacción entre los participantes a través de la recogida de información observable (lenguaje corporal) y expresada verbalmente.

Vaughn *et al.* (1996, p. 41) sugieren que un guión de *focus group* debe incluir: una introducción; una aclaración de términos; preguntas fáciles y no amenazadoras; cuestiones más difíciles; permitir que cada participante pueda rever sus opiniones y una declaración final.

En cuanto al papel del moderador, éste tiene que ver tanto con aspectos más coloquiales, como son el recibimiento de los participantes, creando desde el principio un ambiente acogedor y no amenazador, como con aspectos más técnicos, como son las competencias relativas al planteamiento de preguntas, y también a la competencia de ser un buen oyente. Dependiendo de la finalidad

de la entrevista y del estilo del moderador, Fern (2001) sugiere dos tipos de audición⁴⁸: audición reflexiva o no reflexiva. En lo referente a escucha no reflexiva, ésta implica no juicios o imparcialidad y respuestas minimalistas, indicando únicamente la atención que se le presta al participante y a lo que está diciendo y puede pasar por reconocimientos no verbales. Este tipo de audición o escucha favorece la participación más libre de los miembros del *focus group* y los anima a ir más lejos en sus intervenciones. En lo referente a la escucha reflexiva, ésta implica, también, no juicios o imparcialidad, y tiene como finalidad llegar al fondo de las cuestiones evitando malentendidos mediante el intento de aclarar lo que se va diciendo. Este tipo de escucha incentiva la participación de participantes más tímidos o reservados, pero también puede hacer que participantes más dominantes tengan intervenciones más cortas (Fern, 2001). El éxito del *focus group* depende naturalmente de la implicación de los participantes, pero también del estilo del moderador al plantear las cuestiones, de cómo escucha y conduce la entrevista, y por ello factores como su lenguaje corporal, la mirada, la apariencia y el tiempo que concede a cada uno para exponer sus opiniones no son factores que debamos desdeñar (Stewart & Shamdasani, 2015). El papel del moderador debe ser siempre promover la interacción entre el grupo, sin perder de vista las finalidades y los objetivos para los que sirve el *focus group*.

Naturalmente, como ocurre con todos los métodos de investigación, también el *focus group* presenta limitaciones y problemas. Uno de los problemas identificados por Daymon y Holloway (2011, p. 255) es el hecho de que pueda haber uno o dos miembros del grupo que monopolicen y sesguen la discusión o influyan la dirección del pensamiento del resto de miembros del grupo. Por otro lado, la presión del grupo puede distorsionar opiniones individuales, o algunos miembros del grupo pueden ser reacios a manifestar opiniones más extremas por temor a un posible ostracismo por parte del grupo. El propio clima y formato del *focus group*, que obliga a estar presente y a compartir el espacio físico (aunque pueden utilizarse recursos digitales como la

48 Morgan (1997) se refiere a “alto nivel” y “bajo nivel” de moderación.

vídeo conferencia o *skype*) puede parecer poco natural para algunos participantes. Por esta razón son fundamentales el papel del moderador, el ambiente del local donde transcurre el *focus group* y el guión utilizado.

3.3.3.1 CARACTERIZACIÓN DE LOS FOCUS GROUPS: PLANEAMIENTO Y SELECCIÓN DE PARTICIPANTES

En esta fase de nuestro trabajo lo que pretendemos es comprender cómo perciben los profesionales y empresarios el modelo desarrollado. Como este modelo se concentra en dos conceptos fundamentales: estrategia y relaciones públicas, y pretende identificar en qué consisten las relaciones públicas estratégicas, consideramos que el uso de la técnica de *focus group* sería la que nos permitiría generar información más rica y profunda.

Resulta fácil de entender por qué optamos por dos grupos ya que la naturaleza de las percepciones frente al modelo propuesto es igualmente diferente, así como los perfiles de cada uno de los miembros.

De este modo, posicionando las relaciones públicas en una dimensión estratégica y asumiendo que sus *inputs* a ese nivel son fundamentales para la toma de decisiones en las organizaciones, es importante saber cuál es la percepción que los empresarios tienen sobre el concepto de estrategia y sobre el papel de las relaciones públicas en las organizaciones y en la sociedad. Queda pues diseñado el perfil de los miembros de un primer *focus group*: profesionales con amplia experiencia en el control estratégico de organizaciones y en la toma de decisiones, a la que denominamos “*focus group* de empresarios”.

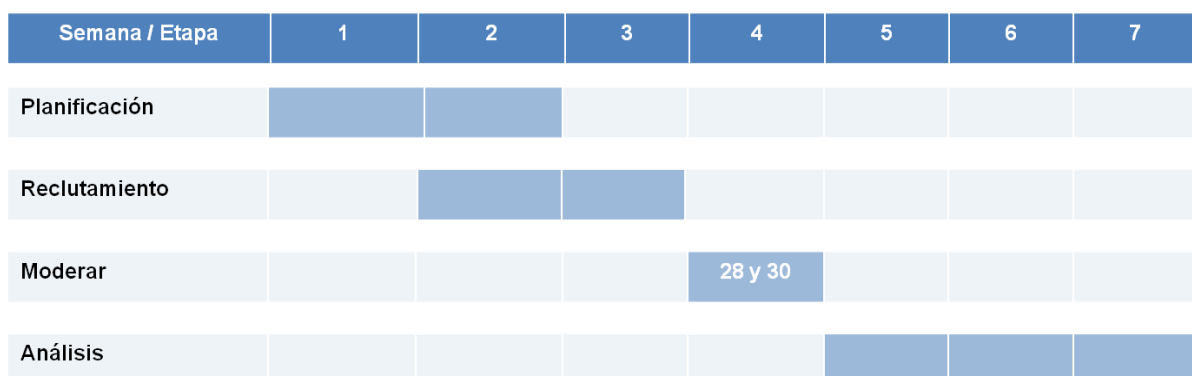
Naturalmente, la percepción de los propios profesionales frente a su papel como relaciones públicas resulta fundamental y justifica la constitución de un segundo *focus group*, siendo éstos los sujetos de la concreción del propio modelo. En este caso lo hemos denominado “*focus group* de profesionales”.

Puesto que lo que se analiza es el papel de las relaciones públicas en las organizaciones y en la sociedad, el objetivo es generar una dinámica de grupo, propia de los *focus group* (Then, Rankin, & Ali, 2014) generando en consecuencia un conocimiento más profundo sobre el asunto en cuestión y así la elección de los miembros de cada *focus group* recae esencialmente en los *curricula* que cada uno presenta. Para cualquiera de los grupos constituidos se consideran relevantes profesionales con amplia experiencia y que puedan ser clasificados como *opinión makers* o peritos y sean por lo tanto muy relevantes para el estudio en cuestión.

De este modo, recordamos que el objetivo de la realización de estos *focus groups* consiste en verificar la identificación conceptual o no de empresarios, altos dirigentes de gestión y profesionales de relaciones públicas con el modelo desarrollado y aquí expuesto.

Las diferentes fases del planeamiento de un *focus group*, de acuerdo con Morgan (1998, p. 14) engloban 4 momentos: planeamiento, reclutamiento, moderación y análisis. En el caso de los *focus groups* que aquí presentamos estas 4 fases tuvieron una duración total de 7 semanas aproximadamente, a partir del mes de junio de 2016. El *focus group* de los profesionales se realizó el 28 de junio de 2016 y el de los empresarios el 30 de ese mismo mes.

Figura 23 - Cronograma de Focus Group



Fuente: Adaptado de Morgan, 1998:14

El *focus group* realizado el 28 de julio de 2016 estaba compuesto por 8 profesionales (6 hombres y 2 mujeres), directores del área de comunicación / relaciones públicas, con experiencia, bien como profesionales en agencias de comunicación / relaciones públicas, bien como directivos integrados en empresas. Cualquiera de estos miembros, en virtud de sus currícula (ver anexo) tienen experiencia tanto en empresas públicas como privadas, de gran, mediana o pequeña dimensión. La media de edad de este grupo es de 54 años.

El *focus group* del 30 de julio de 2016 estaba compuesto por 6 empresarios que a lo largo de su vida (ver CV en anexo) han tenido experiencia en decisiones importantes de administración de empresas, de gran, mediana o pequeña dimensión. Actualmente, 4 de ellos son presidentes de consejos de administración (o CEO – Chief Executive Officer) y 2 de ellos desarrollan funciones de administradores. La media de edad de este *focus group* es de 58 años.

En cualquiera de las composiciones de los *focus groups* se intentó hacer una selección e invitar a profesionales que tuviesen currículo con experiencia, que por su edad pudiesen ser clasificados como seniors y estuviesen disponibles para participar. En el caso del *focus group* de profesionales se intentó también que algunos elementos tuviesen experiencia académica como profesores o investigadores ya que consideramos que podrían teorizar su práctica, es decir, estar más atentos a cuestiones conceptuales. Este criterio se consideró relevante ya que el objetivo de este *focus group* es buscar la identificación conceptual de los profesionales con el modelo de las relaciones públicas estratégicas diseñado y planteado en esta tesis y no verificar su aplicabilidad en la práctica cotidiana de estos profesionales. Naturalmente, somos conscientes de que el ejercicio de conceptualización parte de una base experiencial de cada uno, pero debemos atender a dicha competencia – pasar de una visión de campo de actuación a una visión más abstracta y generalizable. De esta forma, de los 8 participantes en el *focus group* de profesionales, 4 tienen amplia experiencia académica pues son profesores de

cursos, bien de licenciatura, bien de maestría y 3 de ellos son posgraduados, lo que implica también, contacto con actividades de investigación.

Es importante señalar que la selección de los participantes, tanto de los empresarios como de los profesionales, no se debió, deliberadamente, a la naturaleza de las organizaciones donde trabajan en este momento y no se procede pues a una categorización por dimensión de organizaciones (pequeñas, medianas o grandes), ni al sector de actividad donde se incluyen, ni a si son empresas públicas, privadas o sin fines lucrativos. Lo que se considera relevante es la experiencia acumulada a lo largo de la vida por estos participantes. Como puede comprobarse por sus *currícula*, los participantes de los *focus group* presentan experiencia proveniente del trabajo desarrollado en organizaciones de diferentes dimensiones, naturaleza y sectores de actividad.

3.3.3.2 GUIÓN DE FOCUS GROUPS

Utilizando los recursos obtenidos en las entrevistas así como los objetivos de la tesis, las variables presentes en las hipótesis y también las vertientes del Modelo de Relaciones Públicas Estratégicas fue elaborado el guión para el *focus grupo*; se optó para ello por la definición de cuestiones abiertas y cerradas, así, el moderador es libre de colocar otras cuestiones que surjan en el transcurso de la discusión y que no estaban planeadas. El guión parte de cuestiones más generales para llegar a otras más particulares (Morgan D. L., 1998).

Dos son pues las áreas básicas que dan origen a las cuestiones del guión: el concepto de estrategia y la función relaciones públicas. En lo que al primer concepto se refiere, cabe destacar cuál es el concepto de estrategia que orienta el pensamiento de los miembros de cada uno de los *focus group* y si éstos se identifican con el concepto de estrategia que sirve de base al modelo diseñado en esta tesis, para identificar después la definición y el ámbito de las relaciones públicas, en especial si éstas asumen un papel estratégico para los miembros de los *focus group* y cómo se concreta.

De esta forma, y considerando el *focus group* compuesto tanto por los empresarios como por los profesionales, se procedió a la elaboración de una primera parrilla donde se describe cada una de las aportaciones de las diversas escuelas al concepto de estrategia, considerando dos posibilidades de elección: “Es necesaria para la toma de decisión estratégica” o “No es necesaria para la toma de decisión estratégica”. Esta primera parrilla permite recabar, en un primer momento, y sin que exista todavía interacción entre el grupo, el concepto mental que cada empresario y profesional tiene acerca del concepto de estrategia.

Figura 24 – Identificación del concepto de Estrategia: visión de los empresarios y de los profesionales

¿CÓMO CLASIFICAR CADA UNA DE ESTAS ÁREAS?	Necesaria para la decisión estratégica	No es necesario para la decisión estratégica
Analizar los discursos producidos		
Identificar las debilidades y fortalezas		
Identificar la memoria de la organización		
Conocerse a si mismo		
Conocer a lo otro		
Identificar los actores implicados en el entorno		
Identificar los actores que intervienen en el juego de poder		
Identificar cómo la organización ve el mundo, su visión		
Comprender el papel de la organización en la sociedad		
Integrar la producción de significados, el simbolismo y en consecuencia, la definición de la narrativa de la organización		

A continuación se plantea la cuestión de modo abierto: “¿Qué entienden por estrategia?”, “¿Qué es alta decisión estratégica en las empresas?”, para sintetizar después la reflexión en torno a las respuestas obtenidas, y confrontarlas con el concepto de “táctica”, lo que en términos de guión del *focus group* se orientó de la siguiente forma:

Figura 25 – Síntesis de Estrategia y Táctica – Guión de focus group

Estrategia	Táctica
Designa el conjunto de criterios de decisión para orientar de forma determinante y duradera las actividades y la configuración de la empresa” (Martinet, 1984)	Organización de medios de acción utilizables para obtener los mejores resultados en un juego, un emprendimiento económico, social o político. Arte de disponer y emplear las tropas sobre el terreno, donde deben combatir.
Visión macro	Visión micro
Visión a largo plazo	Visión a corto plazo
Visión estructural	Visión coyuntural

El siguiente punto, en términos de guión, llevado a reflexión, se desarrolla en torno al concepto de relaciones públicas. Se plantean las siguientes cuestiones:

¿Qué son las relaciones públicas?

¿Qué papel pueden desempeñar en la sociedad?

¿Qué pueden aportar a la alta decisión estratégica?

¿Podemos identificar una dimensión estratégica y otra táctico-operacional?

En el caso del *focus group* de los empresarios se pone fin a la reflexión solicitando que rellenen las siguientes parrillas:

Figura 26 – Parrilla de Clasificación Estratégica vs Táctico-operacional – Focus Group de empresarios

¿Cómo clasifican cada una de estas áreas de trabajo?	Estratégica	Táctico-Operacional
Historia de la organización		
Caracterización del área de negocios y mercados		
Elementos de identificación visual		
Quién es quién en la organización		
Análisis <i>swot</i>		
Análisis de los contenidos emitidos		
Definición de la Agenda Organizacional: asuntos y temas		
Análisis de los contextos sociales, políticos y económicos		
Mapeo del público		
Estudios de Imagen y Reputación		
Definición de la misión y valores de la organización		
Análisis de los impactos sociales, políticos y económicos		
Comunicación Digital		

¿Cómo clasifican cada una de estas áreas de trabajo?	Estratégica	Táctico-Operacional
Comunicación Interna		
Comunicación financiera		
Comunicación de crisis		
Relaciones gubernamentales y lobby		
Relación con los medios de comunicación / Asesoría de prensa		
Patrocinio y Mecenazgo		
Publicidad Institucional		

Con el fin de comprender si existe coincidencia entre áreas estratégicas y responsabilidad de la administración o incluso áreas estratégicas susceptibles de producir *inputs* por los departamentos de relaciones públicas / comunicación, se solicita que rellenen la siguiente parrilla:

Figura 27 – Parrilla de Clasificación responsabilidad de las RP vs responsabilidad de la administración – Focus Group de empresarios

¿Cuál es la responsabilidad que se espera de cada área de trabajo?	Responsabilidad de la comunicación/RP	Responsabilidad de la Administración
Historia de la organización		
Caracterización del área de negocios y mercados		

¿Cuál es la responsabilidad que se espera de cada área de trabajo?	Responsabilidad de la comunicación/RP	Responsabilidad de la Administración
Elementos de identificación visual		
Quién es quién en la organización		
Análisis <i>swot</i>		
Análisis de los contenidos emitidos		
Definición de la Agenda Organizacional: asuntos y temas		
Análisis de los contextos sociales, políticos y económicos		
Mapeo del público		
Estudios de Imagen y Reputación		
Definición de la misión y valores de la organización		
Análisis de los impactos sociales, políticos y económicos		
Gestión de los objetivos organizacionales		
Gestión de las grandes opciones organizacionales		
Gestión del posicionamiento organizacional		
Comunicación Digital		

¿Cuál es la responsabilidad que se espera de cada área de trabajo?	Responsabilidad de la comunicación/RP	Responsabilidad de la Administración
Comunicación Interna		
Comunicación financiera		
Comunicación de crisis		
Relaciones gubernamentales y lobby		
Relación con los medios de comunicación / Asesoría de prensa		
Patrocinio y Mecenazgo		
Publicidad Institucional		

En el caso del *focus group* de profesionales se considera pertinente obtener información antes de la reflexión abierta en torno a la caracterización de lo que podemos clasificar como estratégico o como táctico-operacional. Así, planeamos entregar a los participantes un primer documento completado al principio del focus group y que se les entregará nuevamente para que lo rellenen al final. De este modo se intenta determinar la influencia de la interacción del grupo en las opiniones de cada miembro, ya que se admite que ninguno de ellos se habrá visto confrontado a esta dicotomía “estratégico” versus “táctico-operacional” y se da así espacio a los cambios de opinión.

En la siguiente figura se presenta el documento elaborado con ese fin, considerando que el primer documento entregado se clasifica como “parrilla de clasificación Estratégica vs Táctico-operacional – antes” y el entregado al final de la sesión, como “Parrilla de clasificación Estratégica vs Táctico-operacional – después”.

*Figura 28 – Parrilla de Clasificación Estratégica vs Táctico-operacional – Focus
Group de profesionales*

¿Cómo clasifican cada una de estas áreas de trabajo?	Estratégica	Táctico-Operacional
Historia de la organización		
Caracterización del área de negocios y mercados		
Elementos de identificación visual		
Quién es quién en la organización		
Análisis <i>swot</i>		
Análisis de los contenidos emitidos		
Definición de la Agenda Organizacional: asuntos y temas		
Análisis de los contextos sociales, políticos y económicos		
Mapeo del público		
Estudios de Imagen y Reputación		
Definición de la misión y valores de la organización		
Análisis de los impactos sociales, políticos y económicos		
Comunicación Digital		
Comunicación Interna		
Comunicación financiera		

¿Cómo clasifican cada una de estas áreas de trabajo?	Estratégica	Táctico-Operacional
Comunicación de crisis		
Relaciones gubernamentales y lobby		
Relación con los medios de comunicación/Asesoría de prensa		
Patrocinio y Mecenazgo		
Publicidad Institucional		

En términos de conclusión del guión de los *focus group* se considera pertinente plantear la cuestión del papel social de las relaciones públicas como constructoras de narrativas y como tal, definidoras de la agenda organizacional, para que los participantes reflexionen sobre dicha cuestión.

Se cierra el *focus group* con una pequeña intervención del moderador acerca de las principales cuestiones abordadas, agradeciendo la participación de cada uno de ellos.

Porque el ambiente del local donde transcurre el *focus group* es señalado por los autores (Merton, Fiske, & Kendall, 1990, Morgan D. L., 1997, Fern, 2001, Redmond & Curtis, 2009, Daymon & Holloway, 2011, Then, Rankin, & Ali, 2014, Connelly, 2015, Stewart & Shamdasani, 2015) como importante para el éxito del mismo, se escogió para acoger estos focus groups una sala de reuniones amablemente cedida, en un 2º piso, de un edificio histórico de fachada de azulejos con motivos masónicos, en el centro de Lisboa. La sala se encuentra en un piso, ahora oficina, pero que perteneció a Rafael Bordalo Pinheiro⁴⁹ como su domicilio. La sala de reuniones dispone de

49 Rafael Bordalo Pinheiro (1846-1905) fue artista plástico, periodista y profesor. Fue el precursor del cartel artístico en Portugal y fue conocido por sus enfoques innovadores de la caricatura, arte que lleva su huella en Portugal. Una de sus figuras más conocidas fue el "Zé

amplias ventanas que dan a un jardín y cuenta con un mobiliario clásico y acogedor.

La moderación corre a cargo de la autora de la tesis y se llevará a cabo un registro audio total de cada sesión, con el debido permiso de todos los miembros de los *focus group*.

3.3.3.3 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: CATEGORÍAS DE ANÁLISIS

Lo que se pretende realizar en esta fase de la tesis es un análisis y una interpretación de los datos obtenidos a partir de los focus group intentando comprobar la identificación conceptual de los intervinientes con el Modelo de Relaciones Públicas Estratégicas diseñado y no encontrar nuevos temas o características para dicho modelo. De esta forma, se utiliza una base deductiva en la que se predefinen categorías de análisis a los discursos producidos, que servirán de orientación para el análisis e interpretación de los datos de los *focus groups*.

Se considera que, en una primera fase del diseño del Modelo Estratégico de Relaciones Públicas que aquí se presenta, se pasó por un proceso inductivo, a partir del cual se fueron generando caminos, temas y categorías. Este proceso inductivo se inició con la presentación de un primer artículo científico en el que se proponía una sistematización de las áreas estratégicas y operacionales de las relaciones públicas, basada inicialmente en revisión de literatura e interpretación de dicha revisión y que fue evolucionando a través de la presentación de nuevos artículos científicos y discusiones informales con académicos y profesionales. A medida que se fueron

Povinho” que encerraba una fuerte crítica social y política de la época. Se dedicó también a la cerámica en Caldas da Rainha (Portugal) con la presentación de piezas todavía hoy conocidas como “cerámica de Bordalo Pinheiro” integrando elementos de la naturaleza (fauna y flora) en sus piezas. Como periodista, amaba la tecnología y “usó el arte como sistema complejo y múltiple de comunicación, mezclado e intensificado por el texto. Ver <http://museubordalopinheiro.cm-lisboa.pt/0101.htm>

recogiendo *feedbacks*, se encontraron nuevos temas y caminos, en algunos casos y, en otros, se obtuvo la confirmación / identificación con los caminos y temas ya encontrados. Esta interacción entre recogida de datos y análisis e interpretación de datos, lleva a describir, en muchas ocasiones, la investigación cualitativa como interactiva (Daymon & Holloway, 2011, p. 303).

Se han dado casos en los que el proceso de recogida y análisis de datos se inicia con un proceso deductivo a partir de textos y enfoques teóricos, como fue el caso de Ravasi y Schultz (2006) cuando intentaron elaborar una teoría sobre identidad, imagen y cultura organizacional en lugar de generar un cuadro teórico completamente nuevo, basándose en la literatura para encontrar categorías para los conceptos de sus datos primarios, o de Edwards (2009) cuando incorporó los principios de la teoría de Bourdieu en sus categorías. Otra posibilidad de uso de análisis deductivo se da cuando el investigador ya sabe aquello que quiere encontrar, como ocurre en el caso de esta tesis dado que todo el diseño fue elaborado a través de un proceso análogo al *grounded theory*, y en esta fase se pretende comprobar la identificación conceptual de los intervinientes en los *focus group* con dicho Modelo.

A pesar de que no se trata de un caso de análisis puro del discurso, se mantienen los principios del mismo en términos de orientación original: Lo que se pretende con el análisis del discurso es buscar, más que las características del lenguaje, los significados producidos por los discursos. Como señala Van Dijk (2007, p. 7) en el prólogo de la obra editada por Adriana Bolívar, "*El estudio de la formulación y la (re)producción discursiva de la opinión, la actitud y la ideología, no sólo envuelve el significado de las palabras, sino también los significados globales del discurso, así como las representaciones sociales compartidas por los usuarios del lenguaje como miembros de un grupo*".

El análisis del discurso se ha hecho popular en el seno de la academia como forma de trazar una visión crítica al potencialmente poderoso papel de las relaciones públicas al influir en la acción social y el cambio a través del uso de estrategias discursivas (Daymon & Holloway, 2011, p. 165). En verdad, este análisis no sólo es popular en el ámbito de las relaciones públicas, sino en

todos los ramos de las ciencias sociales y ciencias de la comunicación. De hecho, el análisis del discurso se ha desarrollado sobre todo a partir de los años 1970 a través de la lingüística, la psicología, los estudios culturales y la sociología.

Categorías de análisis para interpretación de datos

Gracias a los *focus group* se obtienen datos resultado de la participación de cada uno de los invitados, y datos informativos que son analizados y posteriormente clasificados en categorías temáticas.

De este modo, para cada grupo profesional, las categorías temáticas definidas para análisis del discurso de los *focus groups* son:

Tabla A – Categorías de Análisis: De los conceptos de estrategia y táctica-operacional (A1. Empresarios y A2. Profesionales)

Categoría	Descripción
Estrategia	<p>Análisis de los discursos producidos</p> <p>Identificación de las debilidades y los puntos fuertes</p> <p>Identificación de la memoria organizacional</p> <p>Identificación de los actores que intervienen en el juego del poder</p> <p>Identificación de los actores que intervienen en el juego del poder dentro de una amplia perspectiva y global del entorno</p> <p>Auto-conocimiento y conocimiento del otro como orientaciones para la acción</p> <p>Identificar cómo la organización ve el mundo, y su visión</p> <p>Comprender el papel de la organización en la sociedad</p> <p>Integrar la producción de significados, simbolismos y en consecuencia</p>

Categoría	Descripción
	la definición de narrativa organizacional Visión macro Visión de largo plazo Visión estructural
Táctico-Operacional	Organización de medios de acción utilizables para obtener los mejores resultados en un juego, un emprendimiento económico, social o político Arte de disponer y emplear las tropas, sobre el terreno, donde deben combatir. Visión micro Visión de corto plazo Visión coyuntural

Considerando las categorías definidas en esta tabla A, que se desdobra a su vez en dos tablas (A1 para los empresarios y A2 para los profesionales) se analizan los contenidos manifestados en los *focus groups* en cuanto a la definición y encuadramiento de los conceptos de estrategia y táctico-operacional para comprender así si existe coincidencia o no con el concepto de estrategia que sirve de referencia al modelo aquí presentado.

Las Tablas B y C, desdobladas también cada una de ellas en dos (para empresarios y para profesionales), permiten sintetizar los contenidos de las discusiones obtenidas de los *focus groups* en cuanto a la identificación y entendimiento de lo que en el modelo presentado se define como áreas estratégicas y áreas táctico-operacionales yendo así al encuentro de lo que se define como objetivos micro de esta tesis, cuestiones de investigación e hipótesis

Tabla B – Categorías de Análisis: Áreas estratégicas
(B1. Empresarios y B2. Profesionales)

Categoría	Descripción
Identidad	Historia de la organización; Caracterización del área de negocios y mercados; Elementos de identificación visual; Quién es quién en la organización; Análisis <i>DAFO</i> ; Análisis de los contenidos emitidos;
Públicos	Análisis de los contextos sociales, políticos y económicos; Mapeo del público; Estudios de Imagen y Reputación.
Valores	Definición de la misión y los valores de la organización; Análisis de los impactos sociales, políticos y económicos; La Ética de la comunicación (orientación para las consecuencias del acto comunicacional)

Tabla C – Categorías de Análisis: Áreas táctico-operacionales
(C1. Empresarios y C2. Profesionales)

Categoría	Descripción
Comunicación Interna	Mensajes y acciones destinada al público que forma parte de las estructuras internas de la organización;

Categoría	Descripción
Relación con los medios de comunicación / Asesoría de prensa	Mensajes y acciones destinadas a los periodistas y estructuras de redacción y edición de medios de comunicación social.
Comunicación financiera	Mensajes de orden fundamentalmente económico-financiero y acciones destinadas a especialistas e interesados en cuestiones económicas-financieras (accionistas, periodistas económicos, economistas, ...)
Relaciones gubernamentales y lobby	Mensajes y acciones destinados a los agentes del poder político, legislativo, intentando hacer llegar el punto de vista de la organización y la defensa de sus legítimos intereses a ese público.
Relaciones con la comunidad	Mensajes y acciones que pretendan integrar la organización en su espacio físico de proximidad o estrechar relaciones con comunidades con las que se comparten los mismos valores (por ejemplo, la comunidad académica frente a una universidad).
Comunicación digital	Gestión de mensajes en soporte digital: website y plataformas sociales oficiales de la organización
Comunicación pública	Mensajes y acciones que se destinan a organizaciones y agentes del poder público (excepto poder político y legislativo).
Comunicación de crisis	Mensajes y acciones en situaciones de riesgo, crisis y emergencia. Planeamiento de situaciones de crisis (definición de intervinientes, medios, recursos físicos y humanos), gestión de mensajes y acciones en situación de precrisis, durante la crisis y posteriores a la crisis.
Publicidad institucional	Mensajes y acciones que se encuadran en la técnica

Categoría	Descripción
	publicitaria y cuyo objetivo es la promoción de productos, servicios o bienes.

Debemos señalar que las variables independientes identificadas en la hipótesis 1 están presentes en la Tabla A, en la categoría “Estrategia” y en la Tabla B en todas sus categorías. Por otro lado, podemos identificar las variables independientes aisladas en la hipótesis 2 en la Tabla A, en la categoría “Táctico-operacional” y en la Tabla C en todas sus categorías.

Mediante el análisis de los discursos manifestados en los *focus groups* a través de las tablas de sistematización antes enunciadas, verificamos si los empresarios y profesionales manifiestan una identificación conceptual con el modelo y en consecuencia son conscientes del papel de las relaciones públicas como narradoras de historias organizacionales, propagadoras de sentidos, simbolismos y rituales e identifican pues una vertiente estratégica útil y necesaria a la toma de decisiones o si, por el contrario, encaran las relaciones públicas únicamente como ejecutoras de áreas táctico-operacionales. Naturalmente, al estar presentes dos dimensiones, empresarios y profesionales, del análisis del discurso se plantea la posibilidad de ausencia de coincidencia o coincidencia parcial entre estos dos grupos.

3.4 RESULTADOS: LAS LECTURAS DEL MODELO ESTRATÉGICO

3.4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: CONSIDERACIONES SOBRE RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS

En la primera parte de las entrevistas recogimos información que nos permite caracterizar en términos personales a los entrevistados, pero también la organización en la que la actividad de relaciones públicas es ejercida, así como la función de las relaciones públicas tal y como es diseñada en las organizaciones y, por fin, la participación de estos profesionales en la toma de decisión de la alta gestión.

En este sentido, fueron realizadas diez entrevistas, tal como fue planificado en la metodología. Los entrevistados fueron Rodrigo Pinto de Sovena (sector primario), António Capinha, de la Mota-Engil y Paulo Caetano de Cuf Química (sector secundario), y Abílio Martins de PT Comunicações, António Carriço de Vodafone, António Martins Victor de Repsol, Tiago Villas Boas de Galp Energia, Fernando Paula del Banco Banif, Cristina Dias Neves del Banco Santander-Totta y Catarina Oliveira Fernandes de Sonae Distribuição (sector terciario). Se trata, en su mayoría, de grandes empresas (con más de 500 trabajadores), todas ellas con dimensión internacional, y con presencia en más de dos continentes y encuadradas en grupos económicos que en algunos casos son transversales a los tres sectores de actividad que enunciamos.

Las entrevistas han seguido el guión propuesto habiendo sin embargo espacio para una conversación sobre cada una de las cuestiones.

En relación a las características de los entrevistados, fueron en su mayoría hombres (80%), licenciados (100%); cabe señalar que la formación de pos-graduado aparece poco en el universo estudiado (sólo dos de cada diez). En cuanto a la edad, la mayoría se sitúa entre los 35 y los 44 años. En cuanto al tiempo en el ejercicio de la profesión, la mayoría lleva más de tres años, y

entre las actividades mencionadas en sus currículos profesionales predominan el periodismo, el marketing o la gestión. La mayoría (90%) de los entrevistados son directores de departamento y sólo uno de ellos compagina la función de director con la de administrador.

El tema de la designación de las funciones es el que presenta mayor disparidad. Así, verificamos que las designaciones tienen varias posibilidades: “Relaciones Públicas y Comunicación”, “Comunicación e Imagen”, “Comunicación Externa”, “Comunicación Institucional”, “Corporate Management” o simplemente “Comunicación”. Si asumimos que existe un denominador común, podemos afirmar que la palabra “comunicación” es aquella que más se ajusta para caracterizar la designación más utilizada para estos departamentos.

No obstante y siendo fieles a los datos encontrados, podemos decir que la designación “relaciones públicas”, aunque surge siempre acompañada del término “comunicación”, tiene todavía alguna presencia, aunque otras designaciones como “Corporate Management”, “Comunicación” o “Comunicación y Marca” que agrupamos en la categoría “Otras”, así como “Comunicación Externa”, sean las que predominan. El abandono de la expresión “Relaciones Públicas” para designar estos departamentos parece ser una tendencia, siendo sustituida por una expresión más amplia, “Comunicación”.

Algunas justificaciones fueron expresadas por nuestros entrevistados como siendo “una cuestión de moda”, la connotación de la expresión de una cierta futilidad ligada a la noción de organización de eventos o incluso a una lógica de lo “social” en el sentido de los asuntos trabajados por la comunicación social designada como “rosa”. Uno de los entrevistados, cuyo departamento se llama “Comunicación y Relaciones Públicas” nos refería que, a pesar de todo, la expresión relaciones públicas “sigue siendo la que me parece mejor para identificar esta área”.

En cuanto a la ubicación del departamento en la estructura de la organización, verificamos que la mayoría (90%) de los entrevistados dirigen

departamentos de comunicación autónomos, esto es, no integrados en otros departamentos y que reportan directamente al CEO (50%) o el máximo responsable del departamento es, a su vez, miembro del Consejo de Administración (20%). Este dato es revelador de la importancia que esta función asume en las empresas. En aquello que un organigrama nos permite leer, o sea, en el diseño formal que la organización hace de sus jerarquías, percibimos que en los casos aquí estudiados la función de comunicación se asume como una cuestión estratégica, que, o está situada en el interior de la alta gestión, o es reportada en la mayoría de los casos al miembro más relevante de esa alta gestión – el CEO o presidente del consejo de administración (70%).

Son departamentos generalmente de dimensión superior a cinco personas (60%) y, en algunos casos, incluso superiores a diez personas.

Considerando la división de áreas estratégicas en el estudio de la identidad, estudio del público y estudio de los contextos socioeconómicos y de los valores de la organización, verificamos que en cuanto al gasto de tiempo y energía estas áreas oscilan de media entre el poco y el medio tiempo. En verdad nuestros entrevistados afirmaron ante esta cuestión que estas áreas de hecho no les obligan a una dedicación cotidiana. Son áreas de recogida y sistematización de información que hacen diariamente a través, por ejemplo, de lecturas de prensa, materiales técnico-científicos a los que tienen acceso y, como refería uno de los entrevistados, “es información naturalmente procesada por quien vive en este mundo” o “no es algo que me haga parar para reflexionar pero está siempre presente en mi mente”. Comprendemos así que estas áreas transcurren en la vivencia del día a día, se proyectan en las decisiones y tareas diarias, pero que en términos de “contabilización” de energía no presentan, para nuestros entrevistados, una relevancia destacable. No obstante, hay una excepción para aquello que designamos como “agenda organizacional”, que se ocupa de los asuntos de relevancia para la organización y sobre los cuales ésta pretende marcar las agendas públicas. En este caso, la mayoría de nuestros entrevistados consideraron que este área les ocupa mucho tiempo.

Es importante subrayar aquí que, para la mayor parte de los entrevistados, este ejercicio de cálculo de tiempo y energía dedicado a cada una de las áreas fue complejo. Cabe destacar que el tiempo y la energía se entrecruzan en las diferentes áreas: como hacía ver uno de los entrevistados, muchas veces el tiempo dedicado a la relación con los medios de comunicación implica tiempo de organización del pensamiento y reflexión en lo referente a la agenda de la organización, al conocimiento de sus elementos identitarios e incluso al conocimiento y ajuste a este público específico.

Finalmente y en cuanto a la participación en la toma de decisión, la mayoría de los entrevistados subrayan que participan siempre en lo que concierne a la definición de los valores organizacionales.

La segunda parte de la entrevista tiene por objetivo conocer el pensamiento de los profesionales en cuanto a la función de relaciones públicas, es decir, cuál es el concepto que éstos tienen de la profesión con independencia de cómo la ejercen.

Así, se comenzó por pedir al entrevistado que, de entre un conjunto de palabras clave, escogiese las que considerase más relevantes para caracterizar las relaciones públicas. La opción de no hacer una pregunta abierta se relacionaba con el hecho de no obtener una disparidad absoluta de términos o expresiones. De cualquier forma, se habló con el entrevistado de la comprensión que tiene de cada una de las palabras, procurando de este modo una caracterización más próxima de su pensamiento. Así, concluimos que las palabras-clave fundamentales son “Credibilidad” y “Ética”, seguidas de las palabras “Comunicación” y “Relación”.

Constatamos que para nuestros entrevistados, más que la noción de relación o comunicación, es fundamental la cuestión de la credibilidad, siempre asociada a la noción de ética. Muchos de ellos han referido que la comunicación y la relación son algo que debe ser considerado intrínseco a las relaciones públicas, pero lo que debe ser considerado como el sello o cuño fundamental de esta área es la credibilidad y la ética, en el sentido de verdad y transparencia. En el fondo, lo que es axial son estos conceptos y todos los

otros deben ser vistos como reveladores de operatividad o relativos a la ejecución de tareas. A este propósito uno de nuestros entrevistados refería que “es el sentido ético lo que da la verdadera dimensión del compromiso social de estos profesionales”. La noción del “deber ser” o moralidad de comportamiento es así llamada al más alto nivel de definición de las relaciones públicas.

Una de las palabras-clave que podemos señalar es la de “Gestión” que aunque no surja de forma muy notoria comparativamente con las referidas anteriormente, comprendemos por el resultado de la entrevista que está asociada a las palabras “relación” y “comunicación”, dado que muchos fueron los que refirieron que entendían estas palabras como “la gestión de las relaciones con el público” y “la gestión de la comunicación con el público”. Así se percibe que las palabras “Gestión” y “Público” asuman también aquí una referencia.

En esta segunda parte de la entrevista se le pide al entrevistado que identifique las áreas de trabajo de las relaciones públicas. Cabe destacar que en esta cuestión se pide la opinión del entrevistado y por lo tanto no se trasmite cómo desempeña su función en dicha organización en concreto, sino en términos abstractos o ideales.

Comprendemos pues que éste es un ejercicio que presenta cierto grado de complejidad para los entrevistados. No por una cuestión cognitiva, porque de hecho fue difícil para muchos de los entrevistados desligarse de su realidad concreta, o sea, en este ejercicio de concebir áreas de trabajo para las relaciones públicas en una lógica abstracta o ideal, nuestros entrevistados acababan siempre por tener a su realidad como referencia. Hubo casos en que se concluyó que entre aquello que hacen y lo que consideran abstractamente había una coincidencia absoluta, pero una vez confrontados con esa constatación referían “¡no es eso! Déjeme pensar otra vez”. Esta fue una de las cuestiones que suscitó mayor tema de conversación. No queriendo nosotros inducir las respuestas, tampoco queríamos que dejase de ser completamente clara nuestra intención de buscar el pensamiento libre de los entrevistados y no, una vez más, que volvieran a su realidad concreta en dicha organización.

Así, las áreas consideradas por nuestros entrevistados de elevada relevancia y de mucha relevancia son el “estudio de la identidad” y la “comunicación de crisis” seguidas de las áreas de “valores organizacionales”, la “agenda organizacional” y la “relación con los medios de comunicación”. A continuación encontramos las áreas de “análisis de contextos socioeconómicos”, “comunicación interna”, “comunicación en la comunidad” y “organización en la sociedad”. El “estudio del público” solamente para seis de los diez entrevistados asume “elevada” y “mucha relevancia”. Finalmente las áreas de “comunicación financiera”, “comunicación pública-relaciones gubernamentales” y “publicidad institucional” se presentan como menos relevantes.

Finalmente, fueron abordadas con los entrevistados las áreas que a su entender pueden considerarse estratégicas u operacionales en la función relaciones públicas.

Esta es la cuestión que consideramos fundamental y la que más tiempo acaparó en toda la entrevista, desde el principio, por la propia definición de estrategia. Quedó claro hablando con los entrevistados que la noción de “estrategia” no es común en todos ellos en los mismos términos. Si para unos “estrategia” significa “lo que es importante para la organización”, sin que se comprenda exactamente la noción de importancia, para otros es “lo que la organización espera de ellos” y para otros es “lo que es importante dentro de aquello que hacen”. Ahora bien, la noción de estrategia tal y como la caracterizamos inicialmente en este trabajo no está en consonancia con estos planteamientos. Así fue necesario ajustar con los entrevistados cuál es el concepto de estrategia por nosotros definido.

Hubo casos en que recurrimos a una definición basada en Hiroyuki Itami (1987) y que llevamos a la entrevista para ilustrar mejor nuestro concepto de base. Esa definición considera que estrategia es lo que determina el ámbito de las actividades de una empresa y proporciona orientaciones en la coordinación de las actividades con las cuales la empresa lidia e influye el ambiente en

cambio. La estrategia articula el ambiente preferido de la empresa y el tipo de organización en que ésta procura convertirse.

Inequívocamente (100%), para nuestros entrevistados el área de “definición de valores organizacionales” es estratégica, esto es, determina, orientando toda la acción comunicativa y de relaciones públicas. El área de “estudio de identidad” (8 de 10), “contextos organizacionales” (8 de 10), así como la “agenda organizacional” (7 de 10), son también consideradas por la mayoría áreas estratégicas. Así, solamente el área defendida por nosotros como área estratégica, “estudio del público” no alcanza una unanimidad tan clara (6 de 10). El caso del área “organización en la sociedad” es la única que escapa a la regla: la mayoría de los entrevistados la clasifican como siendo operacional (7 de 10).

Hay que tener en cuenta, sin embargo, que la concepción que los entrevistados hacen de esta área se puede confundir con la “comunicación con la comunidad”. Si es posible interpretar esta área como cerca de la de definición de valores o análisis de contextos socioeconómicos, en realidad no fue siempre así en el argumentario que hicieron los profesionales entrevistados.

En cuanto a las áreas operacionales/tácticas que definimos en nuestra sistematización, son en su mayoría así consideradas. Debemos tener en cuenta sin embargo la situación del área “comunicación pública - relaciones gubernamentales y lobbying”, que en realidad se presenta como no clasificable como estratégica u operacional, dado que nuestros entrevistados quedaron totalmente divididos: cinco consideraron que es un área operacional y otros cinco la consideraron estratégica.

No deja de ser interesante este resultado. Consideramos que muchas de las áreas operacionales se distinguen, entre otras razones, por el destinatario de los mensajes. Así, y pecando del carácter sintético que aquí estamos desarrollando, la “comunicación interna” va dirigida a los colaboradores, la “comunicación con la comunidad” va orientada a los ciudadanos, la “comunicación financiera” a los inversores, la “relación con los medios de

comunicación” a los periodistas y la “comunicación pública” o “relaciones gubernamentales y lobbying” a los poderes públicos, autoridad o legisladores. Entendido de esta forma se diría que si no hubo dudas en clasificar como operacionales las primeras, tampoco debería haberlas para clasificar la comunicación pública. La verdad es que eso no sucedió y estamos obligados a concluir que ésta es un área que todavía tiene matices de especial atención. Esta atención no se manifiesta en el tiempo que le dedican, o en términos de relevancia, sino en términos estratégicos. Además, y como ya hemos señalado, hay casos en los que este área no está agregada al departamento de comunicación o relaciones públicas, sino que se encuentra en la esfera directa de acción del consejo de administración o de alta decisión.

Tal y como quedó definido en el inicio de este trabajo, las áreas estratégicas producen información orientadora para las operacionales y es en ellas donde fundamentalmente consideramos que se substancia el papel social de las relaciones públicas, es decir, es a través del estudio de la identidad, de los contextos socioeconómicos y políticos, del público que afecta y es afectado por la organización y la forma en que éste la ve, y de los valores fundamentales de la organización, donde se incluyen sus temáticas de referencia, como ésta va construyendo su narrativa y así las relaciones públicas se asumen en el campo de los significados mirando a las organizaciones como estructuras temáticas de la sociedad.

De lo que pudimos observar a través de las entrevistas que realizamos a diez responsables de las relaciones públicas en diez diferentes organizaciones, concluimos que la participación en la toma de decisión a los tres niveles que planteamos (análisis de los contextos socioeconómicos, políticos e identitarios de las organizaciones, definición del papel social y definición de la agenda organizacional) reveló una participación en todos. Cabe señalar que algunos de los entrevistados consideraron que el análisis del entorno de la organización engloba el análisis del papel de ésta en la sociedad. Por ello, y entendiendo a análisis de este papel, como acciones de concreción en la comunidad, una minoría no es llamada a participar en la toma de decisiones en esta materia.

En lo que se refiere a esta cuestión, es necesario señalar que, aunque se trate de una minoría, hay entrevistados que están en departamentos de comunicación con un puesto importante en el consejo de administración y que la gran mayoría reporta al CEO. Este dato nos permite confirmar que las relaciones públicas asumen un papel preponderantemente estratégico en las organizaciones.

Teniendo en cuenta que se trata de una muestra no estadística, pero que se ha intentado que fuese proporcional al universo de los profesionales de relaciones públicas que trabajan en el entramado empresarial portugués, estratificado en tres sectores de actividad económica y representando un importante porcentaje del PIB nacional, efectivamente podemos afirmar que la función de relaciones públicas asume esa vertiente estratégica en los tres sectores.

La conciencia de la función estratégica se fundamenta no sólo a nivel de la participación en la toma de decisión, sino también en la conciencia de qué es esta función. Para nuestros entrevistados las áreas de estudio de la identidad organizacional, estudio del público, o sea, del que afecta y/o es afectado por la organización, así como la idea y opinión (imagen) que tienen de la organización y valores dominantes y orientadores del comportamiento organizacional son áreas a las que éstos reconocen carácter estratégico.

El análisis de los contextos socioeconómicos y políticos, así como del papel de la organización en la sociedad y de su agenda temática son modos a través de los cuales es posible definir mejor y analizar las áreas enunciadas como estratégicas. Fue notoria la total unanimidad verificada respecto a la noción de que la definición de los valores organizacionales es una cuestión estratégica. Esta cuestión de las áreas estratégicas es revelada por nuestros entrevistados como de elevada y de mucha relevancia.

En cuanto al análisis del papel de la organización en la sociedad fue considerada por los entrevistados como de media, mucha o elevada relevancia. Aunque algunos de los entrevistados la considerasen en una lógica de actuación junto a la sociedad en el sentido de comunidad, no podemos dejar de

afirmar que la noción de organización como célula social considerada como un sistema global que produce efectos en el suprasistema que es la sociedad, es un concepto relevante para el resto de entrevistados.

Mirar hacia la sociedad como comunidad también puede ser una forma de analizarla. La organización como estructura temática que produce alteraciones o, al menos introduce asuntos en la esfera pública, es también una forma de entender el papel de la organización en la sociedad.

Ahora bien, la gestión de asuntos organizacionales reveladora de la organización como estructura temática es un área de gran relevancia y tiempo dedicado por estos profesionales. Se asume que se está en la esfera de los significados y construcción de la realidad, aunque no siempre exista la percepción del impacto de ese efecto en la sociedad y de cómo ésta reacciona y usa esa información producida por la organización. El tiempo dedicado a esa mirada más global, análisis del papel social de la organización, divide todavía a los profesionales entrevistados entre el “nulo” y “poco” y el “medio” y “mucho”. Una forma de entender esta división reside en el hecho de que pueda haber una inclusión de esta área en el análisis de los contextos sociales, económicos y políticos, alegando que de alguna forma son reveladores de ese papel y, en ese caso, ésta fue una de las áreas consideradas de relevancia “media”, “mucho” o “elevada”, siendo cierto que también aquí el tiempo dedicado osciló mayoritariamente entre el “nulo” y el “poco”.

El entendimiento de las áreas estratégicas como áreas que permiten la consciencia de un conjunto de informaciones que caracterizan a quienes conforman la organización, con quién se relaciona, en qué contextos, sobre qué asuntos y cuáles son los valores de ésta, y la llamada de esa información a la toma de decisión de alta gestión revelan que las relaciones públicas definen las organizaciones como estructuras temáticas y que es así como intervienen en las decisiones.

Esta noción de productores de significados y realidad es asumida como una responsabilidad significativa de estos profesionales ante la sociedad. La definición de relaciones públicas asumida por éstos manifiesta esa

responsabilidad de forma inequívoca. La gestión de la relación con el público a través de la gestión de la comunicación debe tener por fundamento la “ética” y la “credibilidad”. Cuando miramos las palabras-clave elegidas por estos profesionales, la “ética” y la “credibilidad” destacan de forma notoria de todas las otras. Esto indica la responsabilidad con la que estos profesionales se enfrentan a su papel. No se trata únicamente de gestionar la comunicación o las relaciones, sino de un compromiso de respeto por la verdad y el Bien por encima de todo. No sabemos con rigor si tienen una elevada consciencia de las consecuencias de lo que hacen en lo que a la sociedad se refiere, pero sabemos que lo quieren hacer es un sentido del Bien.

En cuanto al entendimiento que se hace de las áreas de comunicación interna, relación con los medios de comunicación, comunicación de crisis, comunicación con la comunidad, comunicación financiera y publicidad institucional, presentan mayor o menor relevancia, implican mayor o menor tiempo de dedicación, pero a pesar de todo son consideradas siempre como operacionales. Y si consideramos las medias de relevancia atribuidas a las áreas estratégicas y a las áreas operacionales, podemos ver que la mayor relevancia es atribuida a las estratégicas. Únicamente el área de comunicación pública, relaciones gubernamentales y lobbying no puede ser considerada como un área operacional tal y como la habíamos diseñado, ya que dividió totalmente a los entrevistados: la mitad de ellos la consideró operacional y la otra mitad la consideró estratégica.

Cabe destacar que aunque se pueda llegar a una conclusión acerca de un papel reforzado de las relaciones públicas dentro de las organizaciones como una estructura considerada estratégica, proveedora de información relevante para la toma de decisión de la alta gestión, la opción por la fragmentación de la designación en expresiones tales como “comunicación externa”, “comunicación y relaciones públicas”, “comunicación”, “comunicación y marca”, “comunicación institucional”, entre otras que encontramos, designaciones imbuidas de imprecisión teórica, así como de falta de integración de los conceptos-, hace que sea el área más frágil en términos de presentación

y representación, así como en términos de estudios científicos producidos en su ámbito.

3.4.2 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: CONSIDERACIONES SOBRE RESULTADOS DE LOS FOCUS GROUP

Teniendo en cuenta que el objetivo en la realización de los *focus groups* fue verificar la identificación conceptual de empresarios y profesionales con el Modelo de Relaciones Públicas Estratégicas que aquí presentamos y defendemos, y teniendo en cuenta también las hipótesis definidas, así como las variables dependientes e independientes, que recordamos a continuación, presentamos el análisis y la interpretación de los resultados obtenidos en los *focus groups*.

De esta forma,

Hipótesis 1. En el entendimiento de la función relaciones públicas predominan lógicas de análisis de los contextos sociales, políticos y económicos; predomina la noción de que la agenda organizacional orienta la actuación de la función relaciones públicas; que la definición del papel social de la organización y sus valores forman parte de esta función y, de este modo, el análisis que hacemos de las relaciones públicas asume una participación activa en la toma de decisiones, y en consecuencia en el nivel estratégico de la organización

H1.1. Los empresarios atribuyen un papel eminentemente estratégico a las relaciones públicas y plantean por ello una identificación conceptual con el modelo.

H1.2. Los profesionales de relaciones públicas atribuyen un papel eminentemente estratégico a las relaciones públicas y plantean por ello una identificación conceptual con el modelo.

Hipótesis 2. En el entendimiento de la función relaciones públicas predominan únicamente la noción de gestión de la comunicación interna, la asesoría de prensa, gestión de crisis, desarrollo de acciones en y para la comunidad implicada, desarrollo de acciones específicas en el ámbito de la protección ambiental, de calidad, acciones directas de tutela, y, por lo tanto, el entendimiento que se hace de las relaciones públicas es eminentemente táctico-operacional

H2.1. Los empresarios atribuyen un papel eminentemente táctico-operacional a las relaciones públicas y plantean por ello una disonancia conceptual con el modelo.

H2.2. Los profesionales de relaciones públicas atribuyen un papel eminentemente táctico-operacional a las relaciones públicas, y plantean por ello una disonancia conceptual con el modelo.

Por lo que se refiere a las variables, en la Hipótesis 1, se aísla, como variable dependiente la “participación en la toma de decisiones como presupuesto de dimensión estratégica” y como variables independientes: análisis de los contextos sociales, políticos y económicos, definición del papel social y valores de la organización y noción de intervención en la agenda organizacional. En la Hipótesis 2, se aísla como variable dependiente “actuación únicamente táctica u operacional”, presentando como variables que la explican las diversas áreas de actuación de la función relaciones públicas, tal y como están definidas en el modelo.

3.4.2.1 PERSPECTIVA DE LOS EMPRESARIOS EN CUANTO AL MODELO

Las cuestiones de investigación que orientan el análisis de resultados son:

AC1: ¿Cuál es el concepto de estrategia que presentan?

AC2: ¿Coincide con el concepto de estrategia que sirve de base al modelo?

AC3: ¿En el desarrollo de su función de alta capacidad de decisión estratégica, el área de las relaciones públicas debe formar parte o tiene que ver con la toma de decisiones estratégicas?

AC4: ¿Se identifican con las áreas estratégicas de las relaciones públicas defendidas en el modelo?

AC5: ¿Se identifican con la noción de que las relaciones públicas constituyen el área de la que depende la definición de la narrativa organizacional?

Los empresarios presentes en el *focus group* caracterizaron espontáneamente la estrategia como aquello que determina la actuación de la organización, el eje básico y estructural que compone la alta decisión de gestión, es decir, en el concepto de estrategia está implicada una visión macro de la organización. Estos empresarios consideran estratégica la identificación de la información necesaria para la toma de decisión al más alto nivel de la organización.

Cabe destacar que hubo unanimidad en cuanto a la noción de estratégico como algo que presenta una línea temporal de medio y largo plazo, subrayando también que se asiste a una alteración de esta línea temporal en estos conceptos. Como señalaba uno de los empresarios, “*Por las contingencias externas, la visión estratégica tiene que ser más flexible. El largo y medio plazo se han acortado.*”, o también, “*definimos estrategias para 3 años y planes anuales.*” Es decir, si hace unos años el largo plazo abarcaba una línea temporal de 5 años, hoy en día no va más allá de los 3 años. Sin

embargo, la noción que prevalece en los empresarios para definir estrategia, es la de “visión macro”: *Podemos tener que alterar la estrategia si se producen grandes alteraciones a nivel macro, ya sea político, económico o social*” o “*La estrategia es la visión macro*”.

En cuanto al concepto de táctica se registra un uso no espontáneo de este término, y hubo incluso un empresario que expresó la idea de que existen “*estrategias de medio plazo estructurales que pueden contender estrategias coyunturales.*” Esta idea, compartida por otros en un primer momento, acabó por ser corregida por cierta lógica en el sentido de que “*las estrategias coyunturales de las que hablaba pueden considerarse tácticas*”, volviendo esta idea a ser compartida por el resto. Podemos concluir pues que estamos ante una cuestión de ámbito más semántico que conceptual. Es decir, si no hay dudas en clasificar el término “estratégico” como algo que traduce una idea de macro o medio y largo plazo, o incluso como algo estructural, no ocurre igual con el concepto “táctico”, al no ser un término que se use de manera corriente y hay una tendencia para sustituirlo por “estrategia coyuntural” o “plan de acción”, como señalaba uno de los intervinientes, “*al nivel más táctico, en los planes de acción...*”

De esta forma, y después de reflexionar, prevalece la idea de que el concepto de táctica está relacionado con la idea de operacional, coyuntural, micro o actuación sobre el terreno – “*táctica es saber que tengo una situación, es ver, dentro de la estrategia, qué voy a hacer*”. Se produce así una identificación con la idea de que táctica es la organización de medios de acción utilizables para obtener los mejores resultados, o sea, la decisión táctica es una toma de decisión en cuanto a acciones que concretan las opciones estratégicas para alcanzar un determinado objetivo u objetivos de calibre macro.

Cabe destacar que estrategia y táctica no deben confundirse con nivel de decisión y nivel de no decisión, es decir, si se deben tomar decisiones a nivel de actuación sobre el terreno, éstas serán decisiones táctico-operacionales. En el *focus group* de los empresarios quedó patente esta perspectiva, y tampoco se registró confusión entre lo que es estratégico y lo

que es importante. Asistimos, muchas veces, al uso del término “estratégico” como sinónimo de “importante”, lo que nos lleva a un terreno pantanoso cuando se pretende sistematizar áreas estratégicas en una determinada organización: en función del tiempo y del espacio, de las situaciones coyunturales y de los respectivos objetivos que las concretan, o de situaciones estructurales y objetivos globales, del posicionamiento global de una organización ante la sociedad, o del posicionamiento ante los mercados, la noción de importante surge de modo constante y así todo sería susceptible de ser considerado estratégico. Si nos fijamos en las diversas aportaciones y escuelas que concurren para la definición del concepto de estrategia se comprende que la noción de medio y largo plazo, así como la noción de identificación de lo que es estructural y axial en la organización, son elementos fundamentales para una lógica de estrategia y, de esta forma, la noción de lo que es importante en un determinado momento se presenta como algo muy efímero y mucho más cercano a una lógica coyuntural.

En cuanto a la primera y la segunda cuestiones de investigación (AC1: ¿Cuál es el concepto de estrategia que presentan? y AC2: ¿Coincide con el concepto de estrategia que sirve de base al modelo?), podemos afirmar que estos empresarios presentan una identificación con el concepto de estrategia que sirve de base para el Modelo de Relaciones Públicas Estratégicas, aunque, naturalmente, dicha identificación no sea siempre unánime para todos los indicadores tenidos en cuenta en la definición de estrategia.

A este respecto centrémonos en la figura siguiente.

Tabla A1 – Categorías de Análisis: De los conceptos de estrategia y táctica-operacional - Empresarios

Categoría	Descripción	Las palabras de los empresarios
Estrategia	<p>Análisis de los discursos producidos</p> <p>Identificación de las debilidades y los puntos fuertes</p> <p>Identificación de la memoria organizacional</p> <p>Identificación de los actores que intervienen en el juego del poder</p> <p>Identificación de los actores que intervienen en el juego del poder dentro de una amplia perspectiva global del entorno</p> <p>Auto-conocimiento y conocimiento del otro como orientaciones para la acción</p> <p>Identificar cómo la organización ve el mundo, y su visión</p> <p>Comprender el papel de la organización en la sociedad</p> <p>Integrar la producción de significados, simbolismos y en consecuencia la definición de narrativa organizacional</p> <p>Visión macro</p>	<p>“ [la estrategia es] <i>la forma como se conjuga un conjunto de factores para alcanzar objetivos con la mayor eficacia</i>”</p> <p><i>“Fundamental conocer la percepción....Lo que se ha dicho para saber lo que voy a decir”</i></p> <p><i>“[lo que soy y lo que los otros perciben] es estratégico y las líneas deben ser definidas por el Consejo, yo diría más, definidas por el presidente ”</i></p> <p><i>“las relaciones que se crean...el know how y el know who son dos nociones que debemos tener presentes al más alto nivel”</i></p> <p><i>“Yo nunca dejo de lado el tema de la comunicación [de alta decisión estratégica] ”</i></p> <p><i>“Es necesario definir la visión y la misión y eso es tarea del board”</i></p> <p><i>“Conocer el ambiente [económico, político y social] tanto</i></p>

Categoría	Descripción	Las palabras de los empresarios
	<p>Visión de largo plazo</p> <p>Visión estructural</p>	<p>interno como externo es función del CEO”</p> <p><i>“Necesito conocer la capacidad [de la organización] de asimilar cambios”</i></p> <p><i>“Qué skills y competencias tiene la organización es fundamental para la decisión”</i></p> <p><i>“La estrategia está marcada por las grandes alteraciones macro, ya sean políticas, económicas y sociales.”</i></p> <p><i>“La estrategia no puede ser coyuntural...”</i></p>
Táctico-Operacional	<p>Organización de medios de acción utilizables para obtener los mejores resultados en juego, un emprendimiento económico, social o político</p> <p>Arte de disponer y emplear las tropas, sobre el terreno, donde deben combatir.</p> <p>Visión micro</p> <p>Visión de corto plazo</p> <p>Visión coyuntural</p>	<p><i>“La estrategia no puede ser coyuntural, las acciones que la concretan sí lo son”</i></p> <p><i>“A nivel más táctico, en los planes de acción...”</i></p> <p><i>“Táctica es saber que tengo una situación, es ver, dentro de la estrategia, qué hago”</i></p>

De esta forma, y teniendo en cuenta la descripción de la categoría “Estrategia” en sus 12 ítems, los empresarios no han manifestado de manera inequívoca y unánime una identificación conceptual con la noción de estrategia como “Análisis de los discursos producidos”, “Identificación de la memoria organizacional” o “Integración de los significados y simbolismos y en consecuencia la definición de la narrativa organizacional”, por otro lado, la descripción restante se encuentra presente en sus expresiones y se considera por ello, en términos generales, que la descripción presentada para el concepto de estrategia se identifica por los empresarios participantes en los *focus group*.

En cuanto a las cuestiones de investigación AC3 (¿En el desempeño de su función de alta decisión estratégica en las organizaciones, el área de las relaciones públicas debe estar o está implicada en la toma de decisión estratégica?), AC4 (¿Se identifican con las áreas estratégicas de las relaciones públicas defendidas en el modelo?) y AC5 (¿Se identifican con la noción de que las relaciones públicas son el área responsable de la definición de la narrativa organizacional?), queda patente, en el *focus group* de los empresarios, que el conocimiento del “yo” - identidad, el conocimiento del “otro” - públicos y los valores que guían esta relación tienen que ver con la vertiente estratégica. Cabe destacar, por ejemplo, referencias como: “*No se pueden definir estrategias sin conocer cuáles son las capacidades de organización*” o “*tenemos de partir de la realidad [de lo que es la organización]*”, o también “*Hay que conocer el ambiente, las competencias, la cultura y la capacidad de asimilar cambios*”. Estas afirmaciones revelan una necesidad y una consciencia, por parte de los empresarios, del conocimiento del “yo” organizacional representado en aquello que el Modelo aquí presentado denomina “Estudio de la Identidad” como el primer presupuesto de la corporeización de las vertientes estratégicas en este Modelo.

También en lo que se refiere al conocimiento del “otro”, expresiones como “*la percepción que se quiere dar en los otros*”, “*las relaciones que se crean...el know how y el know who son dos nociones que conviene tener presentes al más alto nivel*”, o “*el análisis del clima organizacional y de lo que implica es función del CEO*”, permiten considerar que existe una asunción de

que el conocimiento del otro, fundamentado en la descripción que se hace de esta vertiente estratégica del Modelo aquí propuesto, es algo que tiene que estar presente al más alto nivel de decisión en una organización.

Finalmente, y en cuanto a la vertiente estratégica de los valores, se afirma que *“lo que nos diferencia de la competencia es el negocio, los servicios ... los valores”* o *“es la alta decisión la que define la misión y la visión de la organización... a largo plazo”*.

La cuestión del conocimiento de la identidad organizacional y de la imagen fue una de las cuestiones que mayor consenso generó: *“alinearse el valor con la percepción, que se lleva a cabo a través de las estrategias de comunicación... Tengo la sensación de que la (nombre de una empresa) vale más que la percepción que se tiene de ella y que la (otra organización) vale menos que la percepción que se tiene de ella... este alineamiento valdría una fortuna”*, cabe destacar que esta afirmación generó unanimidad en lo que se refiere al principio enunciado. A este respecto podemos ver la síntesis presentada en la Tabla B1 – Categorías de Análisis: Áreas estratégicas – Empresarios.

De la descripción realizada de la categoría Identidad, únicamente la noción de “análisis de los contenidos emitidos” y “elementos de identificación visual” no están expresados verbalmente en la concreción del estudio estratégico de la identidad organizacional, mientras que el resto de elementos de descripción de esta categoría sí están ampliamente identificados por los empresarios. Debemos señalar, por otra parte, la coherencia con los resultados en lo que se refiere a la descripción en la categoría “Estrategia” analizada anteriormente.

No obstante, cuando evaluamos lo expresado, no verbalmente, pero sí lo señalado en el documento entregado para ser completado, de estas vertientes estratégicas a través de lo que ellas significan en términos de descripción, no existe una coincidencia total con aquello que se define en el modelo, habiendo incluso en algunos casos una contradicción patente: si, por un lado, verbalizan con vehemencia que es fundamental el conocimiento de la

“percepción” que los otros tienen sobre la organización y el conocimiento de aquellos con los que la organización interactúa, o señalan que la identificación de los actores que intervienen en el entorno, o en el juego de poder es información necesaria para la toma de decisiones, por otro lado no señalan como necesario para dicha toma de decisiones el conocimiento del otro, y clasifican el mapeo del público o el análisis de los contenidos emitidos como algo fuera del ámbito táctico-operacional, como puede comprobarse en la Figura 29.

Figura 29 – Parrilla de Clasificación Estratégico vs Táctico-operacional – Focus Group de empresarios_Resultados

¿CÓMO CLASIFICAN CADA UNA DE ESTAS ÁREAS DE TRABAJO?	Estratégico	Táctico-Operacional	No responde
Historia de la organización	6		
Caracterización del área de negocios y mercados	6		
Elementos de identificación visual	1	4	1
Quién es quién en la organización	2	4	
Análisis DAFO	5	1	
Análisis de los contenidos emitidos	1	5	
Definición de la Agenda Organizacional: asuntos y temas	4	2	
Análisis de los contextos sociales, políticos y económicos	6		
Mapeo de públicos	2	4	
Estudios de Imagen y Reputación	3	2	
Definición de la misión y	6		

¿CÓMO CLASIFICAN CADA UNA DE ESTAS ÁREAS DE TRABAJO?	Estratégico	Táctico-Operacional	No responde
valores de la organización			
Análisis de los impactos sociales, políticos y económicos	6		

La siguiente tabla sintetiza la reflexión en lo que se refiere a las categorías en análisis en las áreas estratégicas.

Tabla B1 – Categorías de Análisis: Áreas estratégicas – Empresarios

Categoría	Descripción	Las palabras de los empresarios
Identidad	Historia de la organización; Caracterización del área de negocios y mercados; Elementos de identificación visual; Quién es quién en la organización; Análisis DAFO; Análisis de los contenidos emitidos;	<p><i>“No se pueden definir estrategias sin conocer cuáles son las capacidades de la organización”</i></p> <p><i>“tenemos que partir de la realidad [lo que la organización es]”</i></p> <p><i>“Hay que conocer el ambiente, las competencias, la cultura y la capacidad de asimilar cambios”.</i></p> <p><i>“El alto decisor tiene el contenido, sabe lo que decir, el técnico sabe como saber hacerlo mejor”</i></p> <p><i>“Tengo que conocer el punto de partida”</i></p> <p><i>“La historia de la organización forma parte del conocimiento o intrínseco del presidente”</i></p>
Públicos	Análisis de los contextos sociales, políticos y económicos;	<i>“la percepción que se quiere dar a terceros...emociones y confianza”</i>

Categoría	Descripción	Las palabras de los empresarios
	<p>Mapeo del público;</p> <p>Estudios de Imagen y Reputación.</p>	<p><i>“las relaciones que se crean...el know how y el know who son dos nociones que conviene tener presentes al más alto nivel”</i></p> <p><i>“el análisis del clima organizacional y de lo que envuelve es función del CEO”</i></p> <p><i>“es fundamental el network, establecer relaciones con los diversos intervinientes”</i></p> <p><i>“alineal el valor con la percepción que se hace a través de las estrategias de comunicación, ...”</i></p>
Valores	<p>Definición de la misión y los valores de la organización;</p> <p>Análisis de los impactos sociales, políticos y económicos;</p> <p>La Ética de la comunicación (orientación para las consecuencias del acto comunicacional)</p>	<p><i>“lo que nos diferencia de la competencia es el negocio, los servicios ... los valores”</i></p> <p><i>“es la alta decisión la que define la misión y la visión de la organización...a largo plazo”</i></p>

De esta forma, de la reflexión generada en el *focus group*, queda clara, - pues se afirma varias veces-, la dimensión estratégica de lo que los empresarios denominan percepción. Pero en el documento entregado se señala, que el mapeo del público, así como el conocimiento de quién es quién en la organización o el análisis de los contenidos emitidos, se presentan en el ámbito táctico-operacional. ¿Por qué se produce este desfase o contradicción entre lo verbalizado y lo señalado? Parece haber una razón de aspecto semántico. La vinculación del concepto “percepción” al concepto “imagen” como algo que implica el conocimiento del otro, no está interiorizada. Es cierto que cuando se enfrentan a esta cuestión: ¿Percepción es sinónimo de imagen?, la respuesta es afirmativa, pero tiene que ser inducida por una pregunta directa, lo que significa que no se refleja, en el momento de rellenar el documento entregado.

Como se ha planteado en la revisión de la literatura, y está patente en el modelo aquí analizado, al ser expuesto en el campo del conocimiento del “otro”, se considera que el concepto de imagen es “propiedad” del público, es decir, es éste el que construye una idea acerca de la organización basándose en mensajes provenientes de otras fuentes, todas ellas sujetas a “filtros” individuales, como son las características y los valores individuales, su género, la franja de edad en que se encuentran, los contextos socio-económicos y políticos en los que se han formado y en los que viven, entre otros. Ahora bien, siendo así le compete a la organización, más allá de la definición de sus mensajes, que controla, conocer esas otras fuentes de información que no controla, así como los “filtros” individuales, que tampoco controla y determinar los *gap* que existen entre lo que la organización es y aquello que transmite, esto es, aquello que los otros piensan sobre ella. Por otra parte, el *gap* se afirma con “*este alineamiento ... valdría una fortuna*”. A pesar de ello, muchas veces, asistimos a una creencia informal y coloquial de que la imagen está controlada y definida por la organización, cuando en verdad ésta sólo puede ser conocida y sujeta a algunos ajustes de aclaración. Cuando los empresarios se refieren a la necesidad absoluta de conocimiento de la percepción de los otros sobre la organización y sus políticas, parecen no reconocer una

identificación total entre el concepto de percepción y el de conocimiento del otro en términos de imagen. Se entiende que esta no identificación tiene una raíz semántica y no conceptual, también presente por otra parte cuando verbalizan la necesidad estratégica de conocimiento del valor de la organización en términos comunicacionales (ambiente, cultura, competencias), pero señalan como táctico-operacional el análisis de los discursos emitidos.

La descripción de la vertiente estratégica en lo referente al mapeo del público no parece obedecer a razones de carácter semántico. Algunos de los empresarios entienden que ésta es una vertiente ejecutiva, es decir, una vez conocidos los actores que intervienen en el entorno o en el juego de poder, a través del análisis de los contextos sociales, políticos y económicos, clasificado como estratégico, debemos caracterizarlos y clasificarlos (mapear): el primero, en un nivel estratégico y el segundo, en un nivel de terreno, o táctico-operacional.

Se concluye que, en su mayoría, los empresarios manifiestan una clara identificación de lo que se define como áreas estratégicas, tal y como se definen en el Modelo de Relaciones Públicas Estratégicas, ya que consideran que dichas áreas son de la entera responsabilidad de la administración, o incluso del presidente (o CEO). Se pone de manifiesto que tanto el estudio de la identidad, como el del público y los valores organizacionales son áreas de las que no abdicar, es decir, se trata de áreas a las que consideran de tal modo necesarias para la toma de decisiones estratégicas que no delegan en otros el desempeño de dicha función. Una vez más, si nos centramos en lo verbalizado y lo escrito, encontramos desfases. De esta forma, cuando nos centramos en las diversas áreas de trabajo asociadas a cada una de estas tres vertientes estratégicas, algunas no cuentan, por parte de los empresarios, con una unanimidad inequívoca expresada en el documento escrito, manifestando que se trata de áreas suyas, a pesar de reconocerles una dimensión estratégica, como es el caso de la historia de la organización, el análisis *DAFO* o los estudios de imagen y reputación. Si por un lado afirman que “*la historia de la organización forma parte del conocimiento intrínseco del presidente*”, por otro registran que ése es una tarea esperable del departamento de relaciones

públicas / comunicación. En cuanto al estudio de la imagen, aunque éste sea un caso particular, puesto que divide a los empresarios en lo que se refiere a su dimensión estratégica, sí hay consenso en cuanto a que es una responsabilidad imputable al departamento de relaciones públicas / comunicación.

Cabe destacar que en ningún momento el Modelo que aquí se defiende considera prioritario o condición fundamental que las relaciones públicas estratégicas tengan que desempeñarse por profesionales de relaciones públicas o comunicación o tengan que ser exclusiva y obligatoriamente función de dicho departamento. Este Modelo define una matriz con una componente estratégica de las relaciones públicas compuesta por tres vertientes fundamentales y una componente táctico-operacional compuesta por áreas de aplicación, consideradas tradicionalmente como áreas de actuación o disciplinas de relaciones públicas. Al reconocer las vertientes como estratégicas tal y como están enunciadas, podemos considerar que hay una identificación conceptual con el Modelo. Lo que importa es esa identificación y no obligatoriamente quién debe desempeñar áreas de trabajo que las implementen. Naturalmente, cuando se da una coincidencia entre reconocimiento de vertiente estratégica y sus áreas de trabajo desempeñadas por los altos decisores, se refuerza su carácter estratégico.

En cuanto al componente táctico-operacional, éste podría, en último análisis, desarrollarse e implementarse por diferentes departamentos en una determinada organización de acuerdo con su propia estructura, organigrama, historia de la organización o del posicionamiento en los mercados. Por otra parte, ésta no es una situación inédita: a modo de ejemplo observamos que existen organizaciones en la que aquello que se define como comunicación interna está incluido en el departamento de recursos humanos, o la comunicación financiera a cargo del departamento de relaciones con los inversores. Esto no nos lleva a la conclusión de que la función relaciones públicas no está presente en esas organizaciones, sino sólo a que, estando presente, no está restringida a un departamento.

Lo enunciado anteriormente aparece más claramente en la figura siguiente.

Figura 30 – Matriz de áreas de trabajo estratégicas vs responsabilidad de desempeño – Focus Group de empresarios

Desempeño	Departamento de RP/Comunicación	Administración o Altos Decisores	Áreas de trabajo estratégicas
	Análisis DAFO	Caracterización del área de negocios y mercados	
Historia de la organización	Definición de la Agenda Organizacional		
Estudios de imagen	Análisis de los contextos sociales, políticos y económicos		

En cuanto a las vertientes táctico-operacionales podemos considerar también que existe una identificación conceptual con el Modelo de Relaciones Públicas Estratégicas, sobre todo en lo referente a la noción de que las diferentes áreas táctico-operacionales están marcadas y determinadas por las estratégicas– *“Una vez definidos, por parte del CEO, los grandes temas y asuntos, le corresponde al departamento de comunicación determinar el input acerca de cuál es la mejor forma de alcanzarlos”* o *“yo tengo el contenido, pero después hay que adaptar la técnica propia de los medios y ajustarla al público específico”*. Sólo en dos casos, en la gestión de crisis y en la gestión de relaciones gubernamentales y lobby, los empresarios las consideran como vertientes estratégicas, estando a cargo del departamento de relaciones públicas / comunicación en el primer caso y a cargo de los decisores en el

segundo. Las restantes áreas se consideran por consenso áreas táctico-operacionales, con responsabilidad de desempeño por parte de los departamentos de relaciones públicas / comunicación.

Retomando las líneas fundamentales caracterizadoras del Modelo. En éste se afirma que las áreas estratégicas son ejes fundamentales para la organización como célula social que interactúa con otras células de ese mismo espacio social. Porque nos encontramos en el ámbito de la comunicación, y por tanto de los sentidos y los significados, y al concebir las organizaciones como estructuras temáticas, consideramos pues que una organización es un ser de discurso que propaga significados, sentidos, simbolismos y rituales. Que dichos significados, sentidos, simbolismos y rituales sean propagados por una determinada organización dependerá, más que de determinadas situaciones muy concretas en un determinado tiempo y espacio, de lo más profundo, o como Kapferer denomina, del ADN o para Aaker, del alma de la organización y por ello dependerá de aquello que la organización es, cómo se ve, cómo se relaciona con los otros, cómo ellos la ven y de los valores fundamentales que se perpetúan a lo largo de su vida de modo por lo general estable. Este modelo defiende esta óptica de visión de las relaciones públicas estratégicas y como tal, les otorga una dimensión de intervención en el tejido social como constructoras de la realidad a partir de asuntos y temas que la caracterizan y le conceden identidad. La concreción de estos ejes fundamentales, adaptándolos a situaciones concretas, a temas y asuntos cotidianos, a públicos específicos, a acciones sujetas a un planeamiento de objetivos, público destinatario, mensajes, calendarizaciones, presupuestos y evaluaciones es considerado en este modelo como una función ejecutiva, y por tanto, de actuación sobre el terreno, posteriormente de alta decisión – áreas táctico-operacionales.

Si hacemos una lectura y un análisis del contenido de lo examinado por los empresarios en el *focus group* y teniendo en cuenta lo manifestado expresamente y las parrillas completadas por éstos, se considera que hay una identificación conceptual con las características del Modelo de Relaciones Públicas Estratégicas aquí presentado. Se analizan también las ventajas del uso de la técnica metodológica *focus group*: la creación de un espacio para la

reflexión conjunta conduce a una mayor precisión en lo que respecta a la comprensión de conceptos y permite identificar razones de posibles desfases, como por ejemplo el caso de las razones de carácter semántico encontradas en este *focus group*.

3.4.2.2 PERSPECTIVA DE LOS PROFESIONALES EN CUANTO AL MODELO

Las cuestiones de investigación que orientan el análisis de los resultados obtenidos de la reflexión del *focus group*, en cuanto a la identificación conceptual de los profesionales con el Modelo, son:

BC1: ¿Son conscientes los profesionales, en lo referente a su conceptualización personal, de aquello que se designa en el Modelo como “áreas estratégicas de las relaciones públicas”?

BC2: ¿Atribuyen estos líderes de opinión una dimensión estratégica y otra dimensión táctico-operacional a las relaciones públicas?

BC3: ¿Cuáles son las áreas que para estos profesionales componen cada una de las vertientes (estratégica y táctico-operacional)?

BC4: ¿Cuál es, para estos profesionales, el papel estratégico de las relaciones públicas en las organizaciones?

BC5: ¿Cómo definen estos profesionales las relaciones públicas?

En el caso de los profesionales se les pidió al principio que rellenasen dos documentos: la parrilla de clasificación en cuanto al concepto de estrategia, para determinar si los ítems presentados son necesarios o no para la decisión estratégica y la parrilla de clasificación de los ítems presentados como de cariz estratégico o táctico-operacional. En el caso de la primera parrilla, la decisión de solicitar que la cumplimentaran, sin ninguna conversación previa, tiene que ver con la voluntad de evaluar desfases o no, acerca de lo que es manifestado

y entendido a partir de un documento escrito y lo que es verbalizado en reflexión conjunta con colegas.

Antes de que esto ocurriese, surgió una dificultad compartida por todos los intervinientes sobre lo que es estratégico y lo que no lo es, lo que llevó a una inflexión en cuanto al objetivo inicialmente propuesto y antes de que rellenasen la parrilla hubo que reflexionar sobre los conceptos en cuestión. La distinción entre lo que es estratégico y lo que es importante como su sinónimo se sugirió como punto de partida, llevando a consideraciones sobre el carácter estructural del concepto de estrategia. Como se ha señalado “*es estratégico todo lo que es necesario para construir el camino...*” o “*en mi opinión, la estrategia es la base, es la estructura para lo que vendrá después, es decir, son las guidelines, las grandes opciones*” y como contrapunto se consideró que “*la táctica es coyuntural*” y que “*todos los desvíos [hechos a la estrategia] son competencia de la decisión táctica*”.

Otra de las cuestiones muchas veces planteada en relación con los conceptos de estrategia y táctica es su vinculación con una lógica de decisión: el estratega decide y el agente sobre el terreno (táctica) ejecuta sin pasar por procesos de decisión. Ahora bien, para estos profesionales quedó claro que el campo de decisión se da bien a nivel estratégico, bien a nivel táctico, y en este caso el primer nivel determina al segundo – “*la estrategia se concreta en acciones*” y el nivel de decisión estratégica implica un espacio temporal más amplio– “*la estrategia es a largo plazo*”. A este respecto fue también objeto de consenso entre estos participantes, el hecho de que esta cuestión pueda tener su origen en un no uso en el lenguaje corriente del término “táctica”, es decir, tanto si se trata de una decisión estratégica como de una decisión táctica, lo común es utilizar la palabra “estrategia” para expresar la idea de estratagema, o “una forma que se encuentra para resolver una determinada situación concreta”. Como señalaba uno de los participantes, “*yo ahora podría decir «voy a encontrar una estrategia para salir de aquí y almorzar»*”. Si tenemos en cuenta ésta no costumbre del uso de la expresión “táctica” y la sustituimos en cualquier situación o momento por la expresión “estrategia”, esto, considerando la finalidad del *focus group*, nos lleva a obligar a cada uno de los participantes

a un ejercicio de reflexión y recurso a un lenguaje más preciso y riguroso, lo que puede crear momentos de reposicionamiento y aclaración cuando la expresión “estrategia” surge en el transcurso de una intervención, como por otra parte, sucedió, y de ello daremos cuenta más tarde.

También en el intento de definir / aclarar lo que es estrategia o táctica, se señalaron dos niveles de estrategia: la estrategia de gestión y la estrategia de comunicación– *“una primera decisión, no quiere decir que las relaciones públicas no puedan dar datos, proporcionar información para que esa decisión pueda ser tomada, pero después hay otra estrategia que es la estrategia de comunicación”*. Se comprende pues que, para estos profesionales, existe un papel de las relaciones públicas posterior a la alta decisión y otro antes de la misma, pero ambos están revestidos de un carácter estratégico. En el primer caso, las relaciones públicas intervienen a un nivel que los participantes califican de asesoramiento, proporcionando *inputs* sobre el clima social, la evolución de los mercados o incluso información de carácter geoestratégico europeo o mundial, opciones políticas o de política pública – *“el asesoramiento a la gestión corresponde al carácter estratégico de las relaciones públicas (...) evolución de los mercados, análisis prospectivos (...)”*, asesoramiento éste que puede interferir directamente en la decisión, o en especial en los tiempos de la decisión– *“en términos de gestión se puede tener que cambiar [una decisión] debido a una cuestión de comunicación, o “la comunicación tiene que ser escuchada y va a influir en la decisión ... en sus timings”*. En el segundo, hay una clasificación, que se considera estrategia (de comunicación) a la adaptación de los objetivos y estrategia de la gestión al campo comunicacional – *“en términos estratégicos vamos a tener que adaptar, o sea, vamos a tener que crear una estrategia que acompañe aquello que es la estrategia del accionista.”*

Teniendo en cuenta lo que hemos señalado anteriormente sobre el hecho de que no se recurre de forma corriente a la expresión “táctica”, podemos preguntarnos si no estaremos asistiendo a un uso abusivo del término “estrategia de gestión” y “estrategia de comunicación”, cuando en rigor se debería usar la expresión “estrategia de gestión” y “táctica comunicacional”.

Si nos fijamos en el contenido verbalizado por dichos participantes, tanto para definir el concepto de estrategia como el de táctica, podemos decir en relación a la duda manifestada antes, que se trata en efecto de dos vertientes de un pensamiento estratégico: la vertiente de gestión y la vertiente de comunicación y no de un uso impreciso de los términos.

Como contrapunto, el carácter coyuntural de la táctica aparece manifiestamente claro – *“sé que tengo de pensar en la estrategia a largo plazo, pero no sé si, cuando llegue a ese punto, voy a actuar a través de la comunicación digital, u otro tipo de canal, pero eso ya es táctica”* o *“para mí, las herramientas, son tácticas”*, o también *“es consecuencia [el lobby y la comunicación de crisis] de las opciones estratégicas. Una vez más es el plano inmediato [táctica] y el plano mediano [estrategia]”* y *“llegar a determinado público específico en acciones específicas a corto plazo es actuar sobre el terreno”*.

De lo expuesto anteriormente, queda patente una identificación con los conceptos de estrategia y táctica que sirven de referencia en este Modelo que aquí presentamos, en los diversos ítems que constan en la descripción de cada categoría. Cabe destacar que, para concluir sobre esta identificación conceptual, no se considera necesario o relevante de manera exhaustiva que todos los elementos que constituyen la descripción que se hace de cada categoría hayan sido expresados de modo claro y directo. Lo que importa, en este caso, es considerar una identificación en los rasgos generales de cada categoría y, naturalmente, producir una interpretación sobre las ideas verbalizadas.

De esta forma, se da una identificación conceptual en cuanto a las categorías “estrategia” y “táctica” tal y como éstas son utilizadas como referencia y esto es válido tanto para lo que fue verbalizado y que constituyó la reflexión del *focus group*, como para las parrillas rellenas, tal y como puede verificarse en la figura y la tabla siguientes.

Figura 31 – Parrilla de Clasificación de Información de Cariz Estratégico – Focus Group de profesionales - Resultados

¿Cómo clasificar cada una de estas áreas? (N=8)	Necesario para la decisión estratégica	No es necesario para la decisión estratégica
Analizar los discursos producidos	6	2
Identificar los puntos débiles y los puntos fuertes	8	-
Identificar la memoria de la organización	6	2
Conocerse a sí mismo	7	1
Conocer al otro	8	-
Identificar a los actores implicados en el entorno	8	-
Identificar a los actores que intervienen en el juego de poder	8	-
Identificar cómo la organización ve el mundo, su visión	8	-
Comprender el papel de la organización en la sociedad	8	-
Integrar la producción de significados, el simbolismo y en consecuencia, la definición de la narrativa de la organización	6	2

Tabla A2 – Categorías de Análisis: De los conceptos de estrategia y táctica-operacional – Profesionales

Categoría	Descripción	Las palabras de los profesionales
Estrategia	<p>Análisis de los discursos producidos</p> <p>Identificación de los puntos débiles y los puntos fuertes</p> <p>Identificación de la memoria organizacional</p> <p>Identificación de los actores que intervienen en el juego del poder</p> <p>Identificación de los actores que intervienen en el juego del poder dentro de una amplia perspectiva global del entorno</p> <p>Auto-conocimiento y conocimiento del otro como orientaciones para la acción</p> <p>Identificar cómo la organización ve el mundo, y su visión</p> <p>Comprender el papel de la organización en la sociedad</p> <p>Integrar la producción de significados, simbolismos y en consecuencia la definición de narrativa organizacional</p> <p>Visión macro</p>	<p><i>“es estratégico todo lo que es necesario para construir el camino (...)”</i></p> <p><i>“en mi opinión, la estrategia es la base, es la estructura para lo que vendrá a continuación, o sea, son las guidelines, las grandes opciones”</i></p> <p><i>“la estrategia se concreta en acciones”</i></p> <p><i>“la estrategia es «à la longue»”</i></p> <p><i>“sé que tengo de pensar en la estrategia a largo plazo”</i></p> <p><i>“y el plano mediato [estrategia]”</i></p> <p><i>“la respuesta a una forma de estar en la sociedad y es en ese campo donde las relaciones públicas intervienen a un nivel estratégico”</i></p> <p><i>“la estrategia se concreta en acciones”</i></p> <p><i>“la coherencia entre la estrategia (de comunicación) y lo que la propia organización es”</i></p> <p><i>“[a un nivel estratégico] quien define la narrativa soy yo”</i></p>

	<p>Visión de largo plazo</p> <p>Visión estructural</p>	<p><i>“los valores de la empresa tienen que ser retratados [en opciones de terreno - tácticas]</i></p> <p><i>“cual es mi papel en el mundo, en la sociedad, es estratégico”</i></p>
<p>Táctico-Operacional</p>	<p>Organización de medios de acción utilizables para obtener los mejores resultados, un emprendimiento económico, social o político</p> <p>Arte de disponer y emplear las tropas, sobre el terreno, donde deben combatir.</p> <p>Visión micro</p> <p>Visión de corto plazo</p> <p>Visión coyuntural</p>	<p><i>“la táctica es coyuntural”</i></p> <p><i>“todos los desvíos [hechos a la estrategia] son competencia de la decisión táctica”</i></p> <p><i>“la estrategia se concreta en acciones”</i></p> <p><i>“pero no sé si, cuando llegue a ese punto, voy a actuar a través de la comunicación digital, u otro tipo de canal, pero eso ya es táctica”</i></p> <p><i>“para mí, las herramientas son tácticas”</i></p> <p><i>“el plano inmediato [táctica]”</i></p> <p><i>“llegar a determinado público específico, más rápidamente y a corto plazo”</i></p> <p><i>“hay varias decisiones que se toman en ese momento (...) tenemos un objetivo que conquistar, ¿cuáles son las tácticas que vamos a utilizar? ¿Infantería? ¿Artilería?”</i></p>

La cuestión del concepto de estrategia evoluciona hacia una dimensión diferente: “¿*las relaciones públicas son estratégicas?*” preguntó uno de los intervinientes al tiempo que daba una respuesta compartida por el resto - “*las relaciones públicas son estratégicas...[cuando se entiende que] tienen que construir la organización en el entorno en el que se incluye*” desempeñando un papel pedagógico en la explicación de las decisiones tomadas, tanto en un ambiente empresarial privado, como público o incluso en términos de organismos públicos. Como adelantaba este interviniente “*sólo tiene sentido hablar de relaciones públicas en el espacio público y éste no se constituye sólo de política, sino también de las empresas, ...*”, por otro lado, como fue corroborado por otro interviniente – “*las relaciones públicas [vistas] como participación política, como ciudadanía participativa*” o “*las relaciones públicas son aquello que descodifica para la sociedad, en el sentido más amplio de la palabra, qué son las personas, las masas, aquello que la sociedad produce. Esa descodificación lleva a la participación*”.

Esta visión eminentemente social que se atribuye a las relaciones públicas se refleja también, para estos profesionales, en términos de dimensión estratégica de éstas en las organizaciones – “*la respuesta a una forma de estar en la sociedad [de las organizaciones] es en ese campo donde las relaciones públicas intervienen a un nivel estratégico*”, así como lo que se refiere a la determinación de la narrativa organizacional – “*quien conoce y define la narrativa soy yo [las relaciones públicas de la organización]*”.

“*Cada organización tiene su historia*”, “*la organización es el sujeto de enunciación y de enunciado y las relaciones públicas son el autor*” o “*las relaciones públicas son un narrador*” son algunas de las afirmaciones que precisan cómo estos profesionales ven el papel de las organizaciones en la sociedad y cómo definen las propias relaciones públicas. A este respecto uno de los participantes cuenta la historia de Fernão de Magalhães⁵⁰ y de Juan

50 Fernão de Magalhães (1480-1521) Navegante portugués del siglo XVI. Idealizó, concibió y preparó la primera navegación alrededor del Globo, partiendo de Lisboa en 1519. Murió en abril de 1521, en la isla de Cebu (Filipinas). <http://cvc.instituto-camoes.pt/navegaort/d28.html>

Sebastián Elcano⁵¹, y habla de este último como el primer relaciones públicas, cuando, al querer embarcar con Fernão de Magalhães, le asegura que sabe escribir y por ello es admitido a bordo con el objetivo de describir el viaje alrededor del mundo de Fernão de Magalhães. En realidad, éste murió durante la expedición, sin completar la vuelta al mundo. Pero precisamente porque Sebastián Elcano narró todo el viaje, éste pasó a la historia como “el viaje alrededor del mundo de Fernão de Magalhães”.⁵² Esta historia ilustra aquello que para estos profesionales son las relaciones públicas: los narradores son los autores de la historia – “*el relaciones públicas es un contador de historias... puede, por desgracia, ser manipulador*”, pero “*debe respetar la verdad*”. En esta línea, está aceptado, en este *focus group*, la capacidad de las relaciones públicas, mediante las organizaciones, para definir temáticas y asuntos para el espacio público y para ilustrar esta opinión se dan algunos ejemplos: “*la cuestión wellness fue introducida por las empresas, a través de las relaciones públicas*” o “*la secretaría de estado [de ciencia, tecnología y enseñanza superior] se reunió con todos los directores de comunicación de las facultades y universidades para que éstos planteen el asunto “comunicación de ciencia” en la agenda pública*”.

Así, y por lo que se refiere a las cuestiones de investigación BC4 (Para estos profesionales, ¿cuál es el papel estratégico de las relaciones públicas en las organizaciones?) y BC5 (¿Cómo definen estos profesionales las relaciones públicas?) podemos concluir que estos profesionales presentan una visión de las relaciones públicas que se identifica con lo definido en el Modelo presentado en esta tesis y que está resumido en su título: las relaciones públicas presentan una dimensión estratégica cuando asumen un papel social concretado a través de una agenda organizacional, destacando como las afirmaciones más ilustrativas de entre las producidas en el seno del *focus*

51 Juan Sebastián Elcano (1476-1526). Navegante y explorador vasco. Completó la primera navegación alrededor del mundo organizada por Fernão de Magalhães, asumiendo el mando después de la muerte de éste.

52 En esta misma línea podemos mencionar a Luís Vaz de Camões como el gran narrador de los hechos marítimos y guerreros de los portugueses, narrados en su obra más conocida “Os Lusíadas”.

group, las siguientes: “*las relaciones públicas son estratégicas...[cuando se entiende que] tienen que construir la organización en el medio en el que se incluye*” y “*la organización es el sujeto de enunciación y de enunciado y las relaciones públicas son el autor*”.

En cuanto a las cuestiones de investigación BC1 (¿Son conscientes los profesionales, en lo referente a su conceptualización personal, de aquello que se designa en el Modelo como “áreas estratégicas de las relaciones públicas?”), BC2 (¿Atribuyen estos líderes de opinión una dimensión estratégica y otra dimensión táctico-operacional a las relaciones públicas?) y BC3 (¿Cuáles son las áreas para las que estos profesionales componen cada una de las vertientes (estratégica y táctico-operacional?). Como comprobaremos a continuación, estos profesionales presentan una identificación genérica con el Modelo de Relaciones Públicas Estratégicas.

La distinción entre lo que es estratégico y lo que es táctico en la función relaciones públicas, a pesar de existir una clara diferencia entre estos dos conceptos, como se ha demostrado con anterioridad, se hace notar durante la reflexión en el *focus group*, y una vez más como resultado de la cuestión acerca del lenguaje, o sea, del no recurso común al término “táctica”, sustituyéndolo habitualmente por el de “estrategia”. Esta situación llevó a que fuese necesario, en algunos casos, explicitar el conjunto de información presentada en este modelo, como de carácter estratégico, para que le fuera reconocido dicho valor. Buena prueba de ello fue el tema de la responsabilidad social, o las relaciones con la comunidad. En un primer momento, parecía ser de carácter estratégico para que, al enfrentarse directamente a la cuestión de si lo que es estratégico no será la identificación de los valores organizacionales, señalar entonces que “*los valores de la organización tienen que estar retratados en la responsabilidad social, y en esa medida es instrumental*” o “*sé cuál es mi misión y cuáles son mis valores y después escojo el mejor instrumento para alcanzarlos, que puede o no ser la responsabilidad social*”, o también “*dependiendo del impacto producido por la organización en la sociedad, escojo a qué vertiente de la responsabilidad social enfocar ... la ambiental, la filantrópica, la...*”.

Hecha esta salvedad - de que la información considerada de carácter estratégico está de tal modo interiorizada en estos profesionales, que éstos tienen que hacer un esfuerzo para verbalizarla y no pasar inmediatamente a un campo de aplicación sobre el terreno – se deduce, a partir de la reflexión generada en el seno del *focus group*, que hay una identificación clara con la distinción presente en el modelo de relaciones públicas estratégicas entre lo que son las áreas estratégicas (en sus diferentes categorías) y las áreas táctico-operacionales. Por otra parte, tal y como ocurre con la responsabilidad social (identificada con las “relaciones con la comunidad” y “patrocinio y mecenazgo”), lo mismo ocurre para otras áreas, como la comunicación financiera – *“la comunicación financiera está determinada por los contextos sociales, políticos y económicos. Es el campo inmediato, es táctico”* o el área de las “relaciones gubernamentales y lobby” o la de “comunicación de crisis” – “[el lobby y la comunicación de crisis] es consecuencia de las opciones estratégicas. Una vez más es el plano inmediato y mediato” o también la comunicación digital o la asesoría de prensa: *“para mí, las herramientas son tácticas, como la relación con los medios de comunicación o la comunicación digital”, “(...) pero no sé si voy a actuar a través de la comunicación digital, u otro tipo de canal, pero eso ya es táctico”*.

Es interesante comprobar que en los documentos escritos, al haber claramente una mayoría que expresa su identificación con las áreas estratégicas y las táctico-operacionales tal y como están descritas en el Modelo aquí presentado, las áreas que presentan una mayor división son exactamente la “comunicación de crisis” y las “relaciones gubernamentales y lobby”, aunque después de reflexionar sobre estas cuestiones la parrilla rellena al final muestra que dicha división se altera sustancialmente en el caso de “comunicación de crisis” (de los 8 participantes, inicialmente 2 clasificaron simultáneamente como estratégico y como táctico-operacional⁵³ y 3 clasificaron como táctico-operacional, o sea, 3 clasificaron como estratégico. Después, 1

53 En este caso fue considerado N=6

clasificó simultáneamente como estratégico y como táctico-operacional⁵⁴ y 6 clasificaron como táctico-operacional, o sea, sólo 1 clasificó como estratégico). En el caso del área de “relaciones gubernamentales y lobby” el cambio no fue tan significativo: antes de empezar el *focus group*, de un total de 7⁵⁵, 4 clasificaron como estratégico y 3 como táctico-operacional. Después de un período de reflexión, de un total 7⁵⁶, sólo 2 clasifican como estratégico y 5 como táctico-operacional.

Figura 32 – Parrilla de Clasificación Estratégico vs Táctico-operacional – Focus Group de profesionales - Resultados

¿Cómo clasifican cada una de estas áreas de trabajo? (N=9)	Estratégico		Táctico-Operacional	
	Antes	Después	Antes	Después
Historia de la organización	8	7	-	1
Caracterización del área de negocios y mercados	8	8	-	-
Elementos de identificación visual	5	5	3	3
Quién es quién en la organización	6	6	2	2
Análisis <i>DAFO</i>	6	7	2	1
Análisis de los contenidos emitidos	5	5	3	3
Definición de la Agenda Organizacional: asuntos y temas	7	8	1	-

54 En este caso fue considerado N=7

55 En este caso sólo un participante consideró, antes y después, simultáneamente estratégico y táctico-operacional N=7

56 En este caso sólo un participante consideró, antes y después, simultáneamente estratégico y táctico-operacional N=7

¿Cómo clasifican cada una de estas áreas de trabajo? (N=9)	Estratégico		Táctico-Operacional	
	Antes	Después	Antes	Después
Análisis de los contextos sociales, políticos y económicos	8	7	-	1
Mapeo del público	6	7	2	1
Estudios de Imagen y Reputación	5	4	3	4
Definición de la misión y valores de la organización	8	8	-	-
Análisis de los impactos sociales, políticos y económicos	7	7	1	1
Comunicación Digital	*2	**_	*4	**7
Comunicación Interna	*2	**_	*4	**7
Comunicación financiera	*2	**1	*4	**6
Comunicación de crisis	*3	**1	*3	**6
Relaciones gubernamentales y lobby	**4	**2	**3	**5
Relación con los medios de comunicación /Asesoría de prensa	**1	**1	**5	**6
Patrocinio y Mecenazgo	*1	**1	*5	**6
Publicidad Institucional	**2	**2	**5	**5

*Dos participantes señalaron simultáneamente “Estratégico” y “Táctico-Operacional”, por lo que consideramos 6 como total.

**Un participante señaló simultáneamente “Estratégico” y “Táctico-Operacional”, por lo que consideramos 7 como total.

Tabla B2 – Categorías de Análisis: Áreas estratégicas – Profesionales

Categoría	Descripción	Las palabras de los profesionales
Identidad	<p>Historia de la organización;</p> <p>Caracterización del área de negocios y mercados;</p> <p>Elementos de identificación visual;</p> <p>Quién es quién en la organización;</p> <p>Análisis DAFO;</p> <p>Análisis de los contenidos emitidos;</p>	<p><i>“Cada organización tiene su historia”</i></p> <p><i>“el relaciones públicas es un contador de historias”</i></p> <p><i>“[en cuanto a inputs de la alta decisión] necesito atender a la geo-estrategia, porque estoy en un espacio europeo... ¿seremos 28, ó 27 ó 10 en la UE?”</i></p> <p><i>“quien conoce y define la narrativa soy yo [las relaciones públicas de la organización]”.</i></p> <p><i>“la línea de fondo del mensaje es estratégica”</i></p> <p><i>“las relaciones públicas son estratégicas... tienen que construir la organización en el medio en el que está incluida”</i></p>
Públicos	<p>Análisis de los contextos sociales, políticos y económicos;</p> <p>Mapeo del público;</p> <p>Estudios de Imagen y Reputación.</p>	<p><i>“el asesoramiento de la gestión tiene que ver con el carácter estratégico de las relaciones públicas (...) evolución de los mercados, análisis prospectivos (...)”</i></p> <p><i>“el mapeo de los stakeholders es fundamental. Es estratégico y orienta mi acción”</i></p>

		<p><i>“[partiendo de los <i>inputs</i> de las relaciones públicas] la gestión dice dónde quiere estar en términos de imagen, de aquí a dos años”</i></p> <p><i>“[sobre los <i>inputs</i> de carácter estratégico para la alta gestión] lo que puede impactar la percepción de los otros”</i></p> <p><i>“somos estratégicos porque la reputación vale mucho... estratégicamente”</i></p>
Valores	<p>Definición de la misión y los valores de la organización;</p> <p>Análisis de los impactos sociales, políticos y económicos;</p> <p>La Ética de la comunicación (orientación para las consecuencias del acto comunicacional)</p>	<p><i>“la respuesta a una forma de estar en la sociedad [de las organizaciones] es en ese campo donde las relaciones públicas intervienen a nivel estratégico”</i></p> <p><i>“las relaciones públicas son aquello que descodifica para la sociedad, en su sentido más amplio, que son las personas, las masas, aquello que la sociedad produce. Esa descodificación lleva a la participación”</i></p> <p><i>“la organización es el sujeto de enunciación y de enunciado y las relaciones públicas son el autor”</i></p> <p><i>“las relaciones públicas son un narrador”</i></p>

Tabla C2 – Categorías de Análisis: Áreas táctico-operacionales – Profesionales

Categoría	Las palabras de los profesionales
Comunicación Interna	<i>“la comunicación financiera está determinada por los contextos sociales, políticos y económicos. Es el campo inmediato, es táctico”</i>
Relación con los medios de comunicación / Asesoría de prensa	<i>“los valores de la organización tienen que estar retratados en la responsabilidad social, y en esa medida ésta es instrumental”</i>
Comunicación financiera	<i>“sé cuál es mi misión y después escojo el mejor instrumento para alcanzarlos, que puede ser o no la responsabilidad social”.</i>
Relaciones gubernamentales y lobby	<i>“dependiendo de los impactos producidos por la organización en la sociedad, así escojo cual es la vertiente de la responsabilidad social que voy a enfocar ... la ambiental, la filantrópica, la...”.</i>
Relaciones con la comunidad	<i>“[el lobby y la comunicación de crisis] es consecuencia de las opciones estratégicas. Una vez más el plano inmediato y mediato”</i>
Comunicación digital	<i>“para mí, las herramientas son tácticas, como la relación con los medios de comunicación o la comunicación digital”</i>
Comunicación pública	<i>“(...) pero no sé si voy a actuar a través de la comunicación digital, u otro tipo de canal, pero eso ya es táctico”</i>

La Tabla B2 - Categorías de Análisis: Áreas estratégicas - Profesionales, así como la Tabla C2 – Categorías de análisis: Áreas táctico-operacionales, resultando y sintetizando expresiones manifestadas durante la reflexión del *focus group*, ilustran también la concordancia con lo manifestado en la figura anterior, y permiten concluir la identificación conceptual, en términos generales, de estos profesionales con el Modelo de Relaciones Públicas Estratégicas, aunque no se hayan hecho referencias en toda la extensión de la descripción, lo que no se interpreta como cuestionar cada una de las categorías en análisis. También en el caso del *focus group* con los profesionales, se tiene en cuenta lo ventajoso de usar esta técnica metodológica: la creación del espacio para reflexión conjunta conduce a una mayor precisión en lo referente al entendimiento acerca de conceptos y permite generar nuevas opiniones o incluso alterar opiniones manifestadas anteriormente.

3.4.2.3 COMPARACIÓN DE RESULTADOS DE LOS FOCUS GROUP DE EMPRESARIOS Y PROFESIONALES.

Teniendo en cuenta las perspectivas tanto de los empresarios como de los profesionales, presentamos a continuación algunas lecturas cruzadas de los resultados obtenidos, contextualizándolas considerando las variables identificadas en las hipótesis. Así, en la Hipótesis 1, se identifica como variable dependiente la “participación en la toma de decisión como presupuesto de dimensión estratégica” y como variables independientes: análisis de los contextos sociales, políticos y económicos, definición del papel social y valores de la organización y noción de intervención en la agenda organizacional. En la Hipótesis 2, se identifica como variable dependiente “actuación únicamente táctico-operacional”, presentando como variables que la explican las diversas áreas de actuación de la función relaciones públicas, tal y como se definen en el modelo.

Teniendo en cuenta que, en términos del Modelo de Relaciones Públicas Estratégicas que aquí presentamos y defendemos, la propuesta que se hace de la función relaciones públicas da prioridad a lógicas de análisis de los contextos sociales, políticos y económicos; da prioridad a la noción de que la agenda organizacional es orientadora de la actuación de la función relaciones públicas; que

la definición del papel social de la organización y de sus valores forman parte de dicha función, en consecuencia, la propuesta que se hace de las relaciones públicas presupone una participación activa a nivel de la toma de decisiones, es decir, a nivel estratégico de la organización (hipótesis 1), llegando a la conclusión de que la dimensión estratégica de la función relaciones públicas se verifica a través de la identificación de los participantes en los *focus group* con estas variables. De hecho, para los participantes en los *focus group*, estas variables constituyen *inputs* fundamentales en el proceso de la toma de decisión al más alto nivel de gestión.

Esto queda demostrado en la figura siguiente, en la que se sintetiza cómo los diferentes participantes se posicionan respecto a esta dimensión estratégica de la función.

Figura 33 – Variable dependiente y Variables independientes de la Hipótesis 1



Para realizar una mejor fundamentación de la conclusión que hemos afirmado anteriormente, es importante mostrar la conciencia que sobre el concepto de estrategia verbalizaron los participantes en los *focus group* con el concepto de estrategia que sirve de base al Modelo de Relaciones Públicas Estratégicas.

De hecho, y como podemos constatar en la siguiente figura, tanto los profesionales como los empresarios, se reconocen en la mayoría de los parámetros utilizados para describir el concepto de estrategia.

Los empresarios presentes en el *focus group* caracterizaron espontáneamente la estrategia como aquello que determina la actuación de la organización, el eje básico y estructural que compone la alta decisión de gestión. Es decir, en el concepto de estrategia está implicada una visión macro de la organización, así como la noción de línea temporal de medio y largo plazo (aunque se registre una reducción de tiempo en lo que respecta al largo plazo). En lo que concierne a los profesionales, éstos no caracterizaron espontáneamente el concepto estrategia, y en un primer momento surgieron dudas relacionadas con dos dimensiones que las identifican: la estrategia de gestión y la estrategia de comunicación. Sea como fuere, y atendiendo a cómo definen estrategia, se da una identificación, tal y como en el caso de los empresarios, en lo que respecta a una dimensión estructural y temporal necesariamente presente en el concepto de estrategia. Tanto los empresarios como los profesionales, consideran como estratégica la identificación de información necesaria para la toma de decisión al más alto nivel de la organización, tal y como podemos constatar en la siguiente table.

Tabela D: Del concepto de estrategia – Resultados de los focus group

Categoría	Empresarios	Profesionales
Estrategia	<p>“ [la estrategia es] la forma como se conjuga un conjunto de factores de modo a alcanzar objetivos con la mayor eficacia”</p> <p>“Fundamental conocer la percepción... Lo que se ha dicho para saber lo que voy a decir”</p> <p>“[lo que soy y lo que los otros perciben] es estratégico y las líneas deben ser definidas por el Consejo, yo diría más, definidas por el presidente”</p> <p>“Yo nunca dejo de lado el de la comunicación [de la alta decisión estratégica]”</p> <p>“Es necesario definir la visión y la misión y eso es tarea del board”</p> <p>“Conocer el ambiente [económico, político y social] tanto interno como externo es función del CEO”</p> <p>“Necesito conocer la capacidad [de la organización]</p>	<p>“es estratégico todo lo que es necesario para construir el camino (...)”</p> <p>“en mi opinión, la estrategia es la base, es la estructura para lo que vendrá después, o sea, son las guidelines, las grandes opciones”</p> <p>“la estrategia se concreta en acciones”</p> <p>“la estrategia es «à la longue»”</p> <p>“sé que tengo que pensar en la estrategia a largo plazo”</p> <p>“y el plano mediano [estrategia]”</p> <p>“la respuesta a una forma de estar en la sociedad es el campo en el que las relaciones públicas intervienen a un nivel estratégico”</p> <p>“la estrategia se concreta en acciones”</p> <p>“la coherencia entre la estrategia (de comunicación) y lo que la</p>

Categoría	Empresarios	Profesionales
	<p><i>para asimilar cambios</i></p> <p><i>“Qué skills y competencias tiene la organización es fundamental para la decisión”</i></p> <p><i>“La estrategia está marcada por las grandes alteraciones macro, ya sean políticas, económicas y sociales.”</i></p> <p><i>“La estrategia no puede ser coyuntural ...”</i></p>	<p><i>propia organización es”</i></p> <p><i>“[a un nivel estratégico] quien define la narrativa soy yo”</i></p> <p><i>“los valores de la empresa tienen que estar retratados [en opciones sobre el terreno terreno - tácticas]</i></p> <p><i>“es estratégico cuál es mi papel en el mundo, en la sociedad”</i></p>

Considerando, igualmente, el concepto de estrategia, en especial las áreas que conforman las relaciones públicas estratégicas tal y como se presentan en el Modelo que aquí se defiende, a saber: estudio de la identidad organizacional, estudio del público (donde incluimos estudios de imagen) e identificación y estudio de los valores dominantes en la organización, se concluye que, en su mayoría, los empresarios manifiestan una clara identificación conceptual, considerándolas áreas de carácter estratégico. Para estos participantes, dichas áreas son de la entera responsabilidad de la administración, o incluso del presidente (o CEO), pues queda claro que se trata de áreas a las que no renuncian, es decir, áreas que consideran hasta tal punto necesarias para la toma de decisión estratégica que no delegan en otros el conocimiento de las mismas. En el caso de los profesionales, aunque recurren a un lenguaje diferente y se centran mucho más en las relaciones públicas *per se*, consideran que dichas áreas intervienen a un nivel que ellos mismos califican de asesoramiento, proporcionando *inputs* sobre el clima social, la evolución de los mercados, o incluso información de carácter geo-estratégico europeo o mundial, opciones políticas o de política pública. Pero, el rasgo de mayor identificación con la dimensión estratégica de las relaciones públicas se produjo con la definición de la agenda organizacional y su impacto en el tejido social. Para estos profesionales, existe una clara inclinación social en el papel de las relaciones públicas a través de las organizaciones. Podemos concluir que estos profesionales plantean una visión de las relaciones públicas que se identifica con el Modelo presentado en esta tesis y sintetizado en su título: las relaciones públicas presentan una dimensión estratégica cuando asumen un papel social concretado a través de una agenda organizacional: *“las relaciones públicas son estratégicas... (cuando se entiende que) tienen que construir la organización en el medio del que forma parte”*.

Esta vocación social, de propagación de simbolismos, significados y rituales, presente en el pensamiento de los profesionales como algo profundamente caracterizador del papel de las relaciones públicas, no es tan evidente por parte de los empresarios, a pesar de que afirmen perentoriamente la importancia estratégica de la comunicación en la gestión de las organizaciones.

A este respecto, cabe señalar que la mayoría de los profesionales que han participado en este *focus group* tienen una formación de base en el área de las humanidades, en especial en sociología o ciencias de la comunicación. Por lo que

respecta a los empresarios, éstos están formados en áreas que engloban la economía o la gestión de empresas y éste es un factor que explica, en parte, este diferente posicionamiento. Sin embargo, aunque cada grupo haya enfatizado aspectos diferentes que concretan las áreas de las relaciones públicas estratégicas, en ambos casos se concluye que hay una identificación conceptual con el diseño del Modelo propuesto, tal y como se puede comprobar en la tabla que presentamos a continuación.

Tabla E: Sobre las áreas Estratégicas – Resultado de los focus group

Categoría	Empresarios	Profesionales
Identidad	<p><i>“No se pueden definir estrategias sin conocer cuáles son las capacidades de la organización”</i></p> <p><i>“tenemos que partir de la realidad [de lo que la organización es]”</i></p> <p><i>“Hay que conocer el ambiente, las competencias, la cultura y la capacidad de asimilar cambios”.</i></p> <p><i>“El alto decisor tiene el contenido, sabe qué decir, el técnico sabe cómo darlo a conocer”</i></p> <p><i>“Tengo que conocer el punto de partida”</i></p> <p><i>“La historia de la organización forma parte del conocimiento intrínseco del presidente”</i></p>	<p><i>“Cada organización tiene su historia”</i></p> <p><i>“el relaciones públicas es un narrador historias”</i></p> <p><i>“[en cuanto a inputs de la alta decisión] tengo que centrarme en la geo-estrategia, porque estoy en un espacio europeo... ¿seremos 28 ó 27 ó 10 en la UE?”</i></p> <p><i>“quien conoce y define la narrativa soy yo [las relaciones públicas de la organización]”.</i></p> <p><i>“la línea de fondo del mensaje es estratégica”</i></p> <p><i>“las relaciones públicas son estratégicas... tienen que construir la organización en el medio del que forma parte”</i></p>
Públicos	<p><i>“la percepción que se quiere dar a terceros ... emociones y confianza”</i></p> <p><i>“las relaciones que se crean... el know how y el know who son dos nociones que conviene tener presentes al más alto nivel”</i></p>	<p><i>“el asesoramiento a la gestión es de carácter estratégico de las relaciones públicas (...) evolución de los mercados, análisis prospectivos (...)”</i></p> <p><i>“el mapeo de los stakeholders es fundamental. Es estratégico y orienta mi acción”</i></p>

Categoría	Empresarios	Profesionales
	<p><i>“el análisis del clima organizacional y de lo que le envuelve es función del CEO”</i></p> <p><i>“es fundamental el network, establecer relaciones con los diversos intervinientes”</i></p> <p><i>“alinear el valor con la percepción, que se hace a través de las estrategias de comunicación...”</i></p>	<p><i>“[partiendo de los inputs de las relaciones públicas] la gestión dice dónde quiere estar en términos de imagen, de aquí a dos años”</i></p> <p><i>“[sobre los inputs de carácter estratégico para la alta gestión] lo que puede impactar la percepción de otros”</i></p> <p><i>“somos estratégicos porque la reputación vale mucho... estratégicamente”</i></p>
Valores	<p><i>“lo que nos diferencia de la competencia es el negocio, los servicios... los valores”</i></p> <p><i>“es la alta decisión la que define la misión y la visión de la organización...es de largo plazo”</i></p>	<p><i>“la respuesta a una forma de estar en la sociedad [de las organizaciones] es en ese campo donde las relaciones públicas intervienen a un nivel estratégico”</i></p> <p><i>“las relaciones públicas son aquello que descodifica para la sociedad, en el sentido más amplio, qué son las personas, las masas, aquello que la sociedad produce. Esa descodificación lleva a la participación”</i></p> <p><i>“la organización es el sujeto de enunciación y de enunciado y las relaciones públicas son el autor”</i></p> <p><i>“las relaciones públicas son un narrador”</i></p>

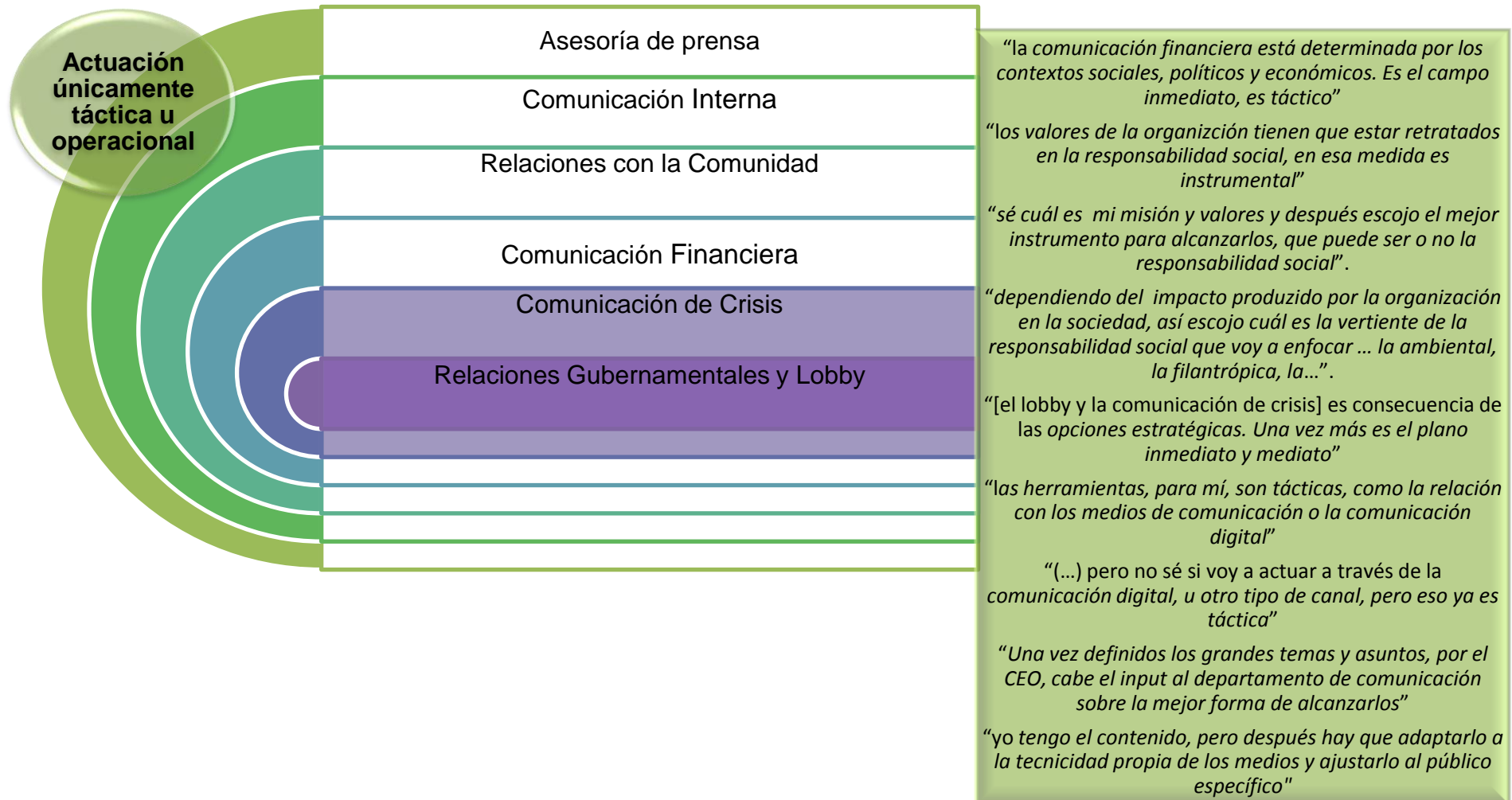
Con respecto a las variables identificadas en la hipótesis 2: variable dependiente “actuación únicamente táctica u operacional” y variables independientes las diversas áreas identificadas como táctico-operacional, tanto para los empresarios como para los profesionales, hay una identificación generalizada de la mayoría de ellas que presentan una naturaleza de intervención coyuntural, de actuación sobre el terreno, y, en consecuencia, de carácter táctico-operacional.

Debemos señalar que, tanto para los empresarios como para los profesionales, dos áreas plantean problemas en lo que respecta a su denominación como áreas táctico-operacionales: la comunicación de crisis y las relaciones gubernamentales y el lobby. En el caso de los empresarios, estas dos áreas son de carácter estratégico, siendo la primera responsabilidad de los departamentos de comunicación/relaciones públicas, y la segunda, responsabilidad de la administración. En el caso de los profesionales, antes de la reflexión generada en el *focus group*, la mayoría las consideraba estratégicas, pero después de dicha reflexión, se produjo un cambio evidente en lo referente a la comunicación de crisis y se mantuvo una división en cuanto a las relaciones gubernamentales y el lobby.

Considerando la hipótesis 2 – En el entendimiento de la función relaciones públicas predominan únicamente la noción de gestión de la comunicación interna, la asesoría de prensa, gestión de crisis, desarrollo de acciones en y para la comunidad implicada, desarrollo de acciones específicas en el ámbito de la protección ambiental, de calidad, acciones directas de tutela, y, por lo tanto, el entendimiento que se hace de las relaciones públicas es eminentemente táctico-operacional, no se verifica. Hay una visión de las áreas definidas como táctico-operacionales tal y como están descritas en el Modelo, pero eso no implica que el área se limite a ese papel meramente ejecutivo.

En la siguiente figura se sintetizan las expresiones más representativas que permiten concluir que hay una identificación conceptual, salvaguardadas las áreas enunciadas con anterioridad, con respecto a las áreas clasificadas en el Modelo de Relaciones Públicas Estratégicas como táctico-operacionales.

Figura 34 – Variable dependiente y Variables independientes de la Hipótesis 2



La definición del concepto de táctica para estos participantes refuerza la conclusión enunciada anteriormente. Así, es importante señalar que, con respecto a este concepto, se registra que ni los empresarios ni los profesionales hacen un uso espontáneo de este término. Al igual que en el caso de la estrategia, a la que los profesionales le identifican dos dimensiones: estrategia de gestión y estrategia de comunicación, en la definición del concepto táctica, también los empresarios empiezan por identificar dos dimensiones de la estrategia: la estructural y la coyuntural. En ambos *focus group* fue necesario recurrir a una profundización de la noción de táctica, para considerar entonces que, en verdad, estamos ante el concepto de estrategia y el concepto de táctica. Podemos concluir claramente que, si por un lado se banaliza el término “estrategia”, por otro no existe recurso lingüístico, habitual, para el término “táctica”, lo que puede plantear dudas con respecto a su comprensión y nos obliga a ser conscientes de la diferencia entre los conceptos. Tras haber hecho ese esfuerzo de toma de consciencia, prevalece la idea de que el concepto de táctica está relacionado con la idea de operacional, coyuntural, micro o actuación sobre el terreno, tal y como se demuestra en la siguiente tabla.

Tabla F: Del concepto de táctica – Resultados de los focus group

Categoría	Empresarios	Profesionales
Táctica	<p><i>“La estrategia no puede ser coyuntural, las acciones que la concretan sí que lo son”</i></p> <p><i>“A nivel más táctico, en los planes de acción...”</i></p> <p><i>“Táctica es saber que tengo una situación, es ver, dentro de la estrategia, qué es lo que hago”</i></p>	<p><i>“la táctica es coyuntural”</i></p> <p><i>“todos los desvíos [hechos a la estrategia] son competencia de la decisión táctica”</i></p> <p><i>“la estrategia se concreta en acciones”</i></p> <p><i>“pero no sé, si cuando llegue a ese punto, voy a actuar a través de la comunicación digital, u otro tipo de canal, pero eso ya incumbe a la táctica”</i></p> <p><i>“las herramientas, para mí, son tácticas”</i></p> <p><i>“el plano inmediato [táctica]”</i></p>

3.4.3. COMPARACIÓN DE RESULTADOS DE LOS FOCUS GROUP Y ENTREVISTAS

Después de analizar los resultados de las entrevistas realizadas en 2011 y de cada uno de los *focus group* de 2016, procedemos ahora a compararlos efectuando así un análisis más amplio. Encontramos, en primer lugar, los denominadores comunes entre el *focus group* de los empresarios y el *focus group* de los profesionales para, a continuación, cotejar dicho análisis con el realizado a las entrevistas, con la intención de obtener lecturas críticas al Modelo de Relaciones Públicas Estratégicas aquí presentado.

Si nos centramos en los diez profesionales entrevistados en 2011 y los ocho participantes en el *focus group* de profesionales realizado en 2016, a pesar de recurrir a técnicas de investigación distintas, podemos esbozar algunas notas conjuntas a partir de los resultados obtenidos. Cabe destacar que en ninguno de los casos se recurre a métodos cuantitativos o estadísticos y que el objeto de análisis, así como los objetivos en cuestión son similares, lo que permite este enfoque en el que se cruzan las conclusiones obtenidas para cada uno de los casos.

De esta forma, en lo que respecta a la identificación conceptual de estos profesionales con el Modelo de Relaciones Públicas Estratégicas aquí presentado, se puede concluir que ésta existe en ambos casos, y que se encuentran también cuestiones similares que se plantean. Es el caso del concepto de estrategia. Tanto para los profesionales entrevistados en 2011, como para los participantes en el *focus group* de 2016, el concepto de estrategia remite a lógicas de enfoque macro o estructurales, lo que significa que para este conjunto de profesionales la estrategia implica grandes opciones que suponen objetivos y que son concretadas en acciones sobre el terreno. La cuestión que se plantea, en ambos casos, proviene de la comparación / aclaración entre el concepto de estrategia y el de táctica. En ambos casos cabe destacar el hecho de que no se usa en el lenguaje corriente la palabra “táctica”, siendo éste substituido por el de “estrategia”. En ambos casos es necesario establecer y definir puntos de partida que distingan estos dos conceptos para que los profesionales escuchados se pongan de acuerdo en esa distinción.

En lo que respecta a la cuestión de las relaciones públicas en su vertiente estratégica, en ambos grupos de profesionales escuchados, se atribuye esa dimensión a la función, concretada a través de la participación en la toma de decisión en lo referente a la entrega de información útil y adyuvante para esa

decisión, en especial con respecto a la identificación de los valores organizacionales y a aquello que compone el estudio de la identidad organizacional, incluida la definición de agenda organizacional. En cuanto al área “estudio del público” definida también como estratégica, ésta reviste, para ambos grupos, un carácter estratégico, pero no plenamente como las otras dos áreas. Es interesante señalar que tanto para los profesionales como para los empresarios, las cuestiones relacionadas con el estudio de la identidad, el estudio del público y el estudio de los valores organizacionales presentan una dimensión estratégica, ya que produce información necesaria en la integración de la toma de decisión, aunque no esté claro que dicha información provenga de un departamento de relaciones públicas. En algunos casos, como el del clima organizacional o el impacto de la organización en la sociedad y los mercados, los empresarios la consideran de su entera responsabilidad. Esta postura refuerza la dimensión estratégica de las relaciones públicas, tal y como se presenta en el Modelo que aquí se defiende: es importante calibrar cómo se relacionan la identificación conceptual y esta dimensión estratégica y no si ésta está o tiene que estar incluida en un determinado departamento organizacional. Existen casos, para determinados ítems que describen cada una de esas áreas estratégicas, de coincidencia entre la dimensión estratégica que se le atribuye y lo que se espera de un departamento de relaciones públicas, hay casos en los que los profesionales no sienten como suya la función y los empresarios sí lo hacen. De cualquier modo, tienen siempre la denominación de estratégicas.

Por lo que respecta a la comparación con las áreas denominadas táctico-operacionales también coinciden las posturas entre las entrevistas de 2011 y los *focus group* de 2016. Tanto para los empresarios como para los profesionales, áreas como la comunicación interna, la asesoría de prensa, la comunicación financiera o la comunicación con la comunidad revisten un carácter eminentemente táctico-operacional. Resulta interesante comprobar que con respecto a las relaciones gubernamentales y el lobby, tanto en el caso de los profesionales como en el de los empresarios, se ha mantenido en estos cinco años una división acerca de si se trata de un área de dimensión estratégica o táctico-operacional. Algunos parecen creer todavía que las relaciones gubernamentales con poder legislativo (*lobby*) constituyen un área en la que el más alto nivel de representación de las organizaciones es determinante. Tal y como avanzamos cuando analizamos los resultados de las

entrevistas, parece que la noción de relación con el poder político se asume como particular, frente a la relación con otro público (medios de comunicación, colaboradores, comunidades, entre otros). Sea como fuere, si en 2011 la división era del 50/50, en 2016 la balanza se inclina por considerarla un área táctico-operacional. Naturalmente, habría que ampliar la base de análisis para poder llegar a una conclusión más clara e inequívoca sobre el significado de dicha división.

En la figura siguiente se presenta la síntesis del Modelo de Relaciones Públicas Estratégicas tal y como se plantea y se defiende aquí, pero esta vez, se incluye la identificación de las áreas de intervención que concretan las vertientes estratégicas que requieren, al parecer, un estudio más profundo para poder así concluir si su carácter es estratégico o táctico-operacional.

Figura 35 - Modelo de relaciones públicas estratégicas: sus vertientes y áreas de trabajo – Reflexión después de las entrevistas y el focus group

Vertientes de las RP Estratégicas	Áreas de Intervención	Áreas de Intervención que hay que profundizar
Estudio de la Identidad Organizacional El “Yo”	Historia de la organización; Caracterización del área de negocios y mercados; Elementos de identificación visual; Quién es quién en la organización; Análisis DAFO; Análisis de los contenidos emitidos; Definición de la Agenda Organizacional: asuntos y temas.	Elementos de identificación visual; Quién es quién en la organización

Vertientes de las RP Estratégicas	Áreas de Intervención	Áreas de Intervención que hay que profundizar
Estudio del público y su percepción de la organización (imagen y reputación) El "Otro"	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de los contextos sociales, políticos y económicos; - Mapeo del público; - Estudios de Imagen y Reputación. - Definición de la Agenda Organizacional: asuntos y temas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mapeo del público; - Estudios de Imagen y Reputación.
Estudio de los valores Organizacionales El posicionamiento ético: el "yo" y el "otro" en relación	<ul style="list-style-type: none"> Definición de la misión y valores de la organización; Análisis de los impactos sociales, políticos y económicos; Definición de Agenda Organizacional: la ética de la comunicación (orientación para las consecuencias del acto comunicacional) Definición de la Agenda Organizacional: asuntos y temas. 	

Como podemos comprobar en a la figura anterior, el área del estudio de los valores organizacionales se reconoce plenamente como una vertiente estratégica en todos los ítems que la describen. Con respecto a las vertientes del estudio de la identidad y el público, son menores las áreas de intervención que las concretan y que requieren de una mayor profundización para determinar si pueden clasificarse como tales, pues la opinión de profesionales y empresarios no fue unánime. En verdad, se considera que constituyen una minoría frente al total de las áreas de intervención y frente al total de los intervinientes en las entrevistas y el *focus group* y como tal no deben poner en peligro la conclusión por lo que respecta a la

identificación conceptual, *lato sensu*, de éstos como Modelo de Relaciones Públicas Estratégicas.

3.5 NOTAS CONCLUSIVAS AL CAPÍTULO III

En la introducción de este capítulo hemos afirmado que una de las características del Hombre radica en la búsqueda de una explicación para los fenómenos que le rodean. Desde siempre éste intenta entender el medio que le rodea, como forma de responder a su curiosidad innata, pero también de encontrar soluciones a sus problemas y, en última instancia, de mejor adentrarse en ese medio.

En este proceso de búsqueda de explicaciones o saciedad de curiosidad, la detención de información ha sido siempre primordial, y cabe destacar que en función del ámbito en el que transcurre esa búsqueda de información, la forma de obtenerla también es diferente. En el caso de la información académica o científica, ésta está sujeta a determinados requisitos de rigor garantizados por su fundamentación en paradigmas metodológicos.

La investigación científica se basa pues en paradigmas que la orientan y así pueden agruparse los diferentes tipos de investigación considerando para ello los diferentes paradigmas metodológicos en los que se basa. En el caso de esta tesis, y considerando sus objetivos y caminos recorridos hasta llegar al diseño del Modelo de Relaciones Públicas Estratégicas que presentamos y defendemos, se asume que ésta tiene por base el paradigma naturalista que, por otro lado, está en consonancia con enfoques constructivistas que se presentan como línea epistemológica del propio diseño del Modelo.

En la presentación de la Síntesis al Modelo, en especial en su punto 2.4.1 (La afirmación de las relaciones públicas como estrategia), el concepto de estrategia planteado se encuadra en aquello que se denomina pensamiento estratégico organizacional, o sea, se considera la organización como un todo que interactúa en el tejido social como célula del que forma parte. En la óptica de las relaciones públicas, esto es, en un campo inminentemente comunicacional y relacional se ve a las organizaciones como espacios de relaciones a través de la comunicación. Qué se dice, cómo se dice, por qué se dice y las consecuencias de lo que se dice es el amago de las relaciones públicas. Por ello afirmamos aquí que en la óptica de las relaciones públicas, las organizaciones son seres de discurso que propagan una

narrativa que tiene que ser coherente con el objeto de referencia. La búsqueda para garantizar esa coherencia impide ejercicios de mera creatividad y obliga a buscar lo que es realmente, esto es, no el diseño de lo nos gustaría que fuera o de aquello que pensamos que los otros querrían que fuese. Únicamente buscando lo que es estable e intemporal, lo que es estructural y no coyuntural, podemos encontrar el fondo que dará coherencia y armonía a los comportamientos. Si nos fijamos en las diversas aportaciones al concepto de estrategia, se comprende que es exactamente esta noción de estrategia la que orienta esa búsqueda.

La dimensión estratégica se concreta en la necesidad de tomar consciencia de quién es la organización en sus rasgos fundamentales (estudio de la identidad), de su relación con los otros a lo largo del tiempo y cómo éstos la ven y se relacionan con ella (estudio del público, en el que se incluye el estudio de la imagen) y los valores fundamentales de la organización. Sin ser conscientes de lo señalado anteriormente, la definición de narrativa y la construcción de significados, es decir, entender la organización como una estructura temática, resulta en acciones *ad hoc*, motivadas únicamente por variables coyunturales y no estructurales. Lo que se quiere decir, por ejemplo, a los periodistas, y lo que se dice a los colaboradores, cómo se actúa dentro de la comunidad o la tutela, cómo se auto-presenta antes los inversores, son tomas de decisión que, en lo relativo a la forma, pueden en parte ser motivadas por una coyuntura, pero si además se quieren mantener lógicas de coherencia y armonía, se debe orientar dichas decisiones basándose en informaciones de mayor profundidad, o sea, subyugar esas decisiones a una narrativa que se ha ido construyendo a lo largo del tiempo y que se asume como estructural. En ese sentido Heath (2001) dice que las relaciones públicas añaden líneas de fondo a las organizaciones.

Tomando como hilo conductor el objetivo fundamental de este capítulo - Verificación de la Identificación Conceptual con el Modelo: lo que piensan los empresarios y los profesionales de relaciones públicas en Portugal se concluye que, tanto los profesionales como los empresarios que compartían reflexiones sobre el concepto de estrategia y táctica, sobre las áreas que se clasifican como estratégicas y como táctico-operacionales, en una dimensión comunicacional, o de relaciones públicas, demostraron que se identifican con este posicionamiento manifestado

anteriormente. Para estos líderes, estamos en una dimensión estratégica cuando se identifica y estudia la identidad organizacional, cuando se identifican y estudian las relaciones entre la organización y lo que la rodea, estudiando el público con el que la organización interactúa y cuando se identifican y estudian los valores fundamentales de la organización y se integra esta información en la alta toma de decisión. En esta medida, se concluye que se verifica la hipótesis 1, en su dimensión H1.1 y H1.2 (para empresarios y para profesionales).

Por otro lado, estos participantes no consideran que las relaciones públicas presenten un mero carácter táctico-operacional. Para éstos, la función no se agota o limita a un entendimiento de las relaciones públicas donde predominan únicamente la noción de gestión de la comunicación interna, la asesoría de prensa, gestión de crisis, desarrollo de acciones en y para la comunidad implicada, desarrollo de acciones específicas en el ámbito de la protección ambiental, de la calidad, acciones directas relacionadas con la tutela. De esta forma, se concluye que la hipótesis 2, en su dimensión H2.1 y H2.2 (para empresarios y para profesionales) no se verifica. Cabe destacar que en la hipótesis 2 se delimita su campo a una noción de predominancia, es decir, se afirma que “el entendimiento que se hace de las relaciones públicas es eminentemente táctico-operacional” y lo que se concluye es que hay una identificación tanto con respecto a una dimensión estratégica como a una dimensión táctico-operacional.

Finalmente, y considerando que el motivo de recurrir a la técnica del *focus group* es que ésta permite al investigador obtener datos a través de la interacción entre los participantes que con otras técnicas, probablemente, no obtendrían, así como su ajuste en obtener información relevante para el estudio, originada en las experiencias compartidas entre los miembros del grupo, percepciones, actitudes, creencias u opiniones (Connelly, 2015), y el hecho de que también permite entender cómo diferentes personas reaccionan ante un determinado tema, qué sienten o piensan acerca de ese tema, se concluye que, de hecho, los *focus group* realizados permitieron revelar niveles de comprensión de un determinado fenómeno, así como aclarar conceptos y su comprensión. En este caso, y en especial, en lo referente a los conceptos y los vocablos “estrategia” y “táctica”.

CONCLUSIONES FINALES

CONCLUSIONES FINALES

“No me vengan con conclusiones! La única conclusión es morir.”

Álvaro de Campos⁵⁷ en “Poemas”

Podemos pensar en el universo simbólico como un modo de ordenación y legitimación de los roles cotidianos y los procedimientos operacionales, que dan seguridad y potencian la participación y de esse modo entenderlo como proveedor de referencias en términos de significaciones y desarrollo del sentido de pertenencia. Ahora bien, enunciarnos este principio cuando consideramos que, a través de la propagación de simbolismos, hay una legitimación de las instituciones sociales. Pero también potencia el desarrollo y la consolidación, -mediante el sentido de pertenencia-, de una identidad, de un universo del “o” y del “otro”, y una identificación de significados (valores) compartida.

Al producir narrativas, las organizaciones encuentran una forma de significar, es decir, de dar sentido o convertirse en una señal para los que están en su espacio de referencia y que se reúnen en su universo simbólico. En verdad, el objetivo original de cualquier organización es la existencia, una existencia reconocida y participada. Buscar credibilidad y notoriedad, o a un nivel más tangible, realizar ventas u obtener resultados financieros ventajosos, sólo es posible si existe un universo simbólico que ordena y legitime los roles cotidianos, las prioridades y los procedimientos operacionales de las organizaciones, “situándolos *sub specie universi*, esto es, en el contexto del cuadro más general de referencia concebible” (Berger & Luckmann, 2101, p. 108). Este universo simbólico localiza todos los acontecimientos colectivos en una unidad coherente, establece una memoria compartida y relaciona el pasado al futuro en una totalidad cargada de sentido. Conviene también en esta línea revisar la óptica de Luhmann: Las fuentes de transformaciones sociales se localizan en los procesos sociales y las organizaciones

57 Heterónimo de Fernando Pessoa

como sistemas sociales. Se comprende pues por qué Luhmann afirma que las organizaciones no están constituidas por empleados, edificios, fábricas, productos o servicios, sino que consisten únicamente en comunicación de decisiones que tienen que legitimar continuamente (Holmström, 2009, p. 103).

Éstas son consideraciones generales que nos remiten a la línea epistemológica de esta tesis y que, como tal, encuadran la afirmación de Américo Ramalho, punto de partida de la misma: “Las relaciones públicas tienen un papel social, económico y político”.

Si tomamos como referencia el paradigma dominante en las relaciones públicas, éstas tienen que situarse en las organizaciones como una función de gestión, remitiéndolas a un papel ejecutivo e instrumental. ¿Es únicamente ése el papel de las relaciones públicas? ¿Al tratarse de un área de comunicación por excelencia, no presentan otras dimensiones? Las teorías críticas o alternativas al paradigma dominante proponen otros caminos, sobre todo en lógicas del papel de las relaciones públicas en la sociedad. Pero, ¿es posible tener un papel social, económico y político, como dice Américo Ramalho, y simultáneamente un papel ejecutivo? ¿Es posible desempeñar un papel en la sociedad mediante la actuación en las organizaciones? Con esta tesis se apunta el camino para encontrar una respuesta a estas cuestiones con base en los principios fundamentales y orientadores de las teorías constructivistas, usando un método basado en el paradigma naturalista que resulta en la presentación de un modelo que se titula “Modelo de Relaciones Públicas Estratégicas”. Éste modelo no se presenta como normativo, sino más bien como una “ordenación de pensamiento”⁵⁸, una forma de sistematizar y cruzar conocimientos, resultado de un largo camino de investigación y de análisis crítico de la literatura publicada, pero también de la observación tanto de académicos como profesionales, en aquello que surge próximo al método de *grounded theory*, aunque éste se aplique de manera informal y no en todo su rigor metodológico.

En la presentación del campo, objeto y objetivos de esta tesis se definen como objetivos dos niveles: un nivel macro y un nivel micro. El gran objetivo del nivel

⁵⁸ Expresión recuperada de clases y conferencias impartidas por Américo Ramalho.

macro es lograr una comprensión original del papel de las relaciones públicas en las organizaciones, encarándolas como células del tejido social y, en consecuencia también, del papel de las relaciones públicas en la sociedad. Naturalmente dentro de este nivel aparece también como objetivo la característica propia de una tesis doctoral, esto es, la aportación de información útil y relevante para las comunidades académica y profesional: en el caso de la comunidad académica, nos referimos a la ampliación de su cuerpo teórico y en el de la comunidad de los profesionales, a una sistematización de pensamiento, orientadora para la práctica y aceptada tanto por colegas como por aquellos que detentan funciones de decisión y poder en las organizaciones.

No hay en la literatura de área una interpretación de las relaciones públicas que sistematice, de la manera en que este modelo propone, el papel social de las relaciones públicas a través de las organizaciones y en una vertiente de intervención estratégica. Este modelo posiciona las relaciones públicas en un nivel estratégico dentro de las organizaciones, pues se defiende que sólo a ese nivel se puede alinear una narrativa armoniosa y coherente y, de ese modo, considerar su intervención en el tejido social creando un universo simbólico y por ello, localizando todos los acontecimientos colectivos en una unidad coherente, para establecer una memoria compartida, conectando el pasado al futuro en un todo cargado de sentido. Si limitamos este área a un papel eminentemente ejecutivo o instrumental, se le arrebatara su poder de construcción de narrativas, esto es, su poder de entender las organizaciones como estructuras temáticas y seres de discurso. Se les impide alcanzar una legitimación de sus roles cotidianos, sus prioridades y procedimientos operacionales, esto es, se les impide ser asumidas como universo simbólico.

Considerar a estas organizaciones como entidades de discurso, o estructuras temáticas, constituye una visión particular de las relaciones públicas potenciando su natural vocación de comunicación y relación, que las obliga a ir mucho más allá de la inmediatez de la acción o reacción. Al considerar que las organizaciones, mediante las relaciones públicas, propagan en el espacio social, simbolismos, significados y significaciones, sentidos y rituales, estamos considerando a su vez a las organizaciones como células sociales *per se*. Pero también las estamos considerando como un conjunto en el que todas están reunidas y del que forman

parte y como tal asumimos que, como un todo, ocupan un espacio significativo y activo en el propio tejido social. Esta original visión de las relaciones públicas y del tejido social, es la principal aportación de esta tesis, tanto para la comunidad académica como para la comunidad empresarial y profesional del área.

El Modelo de Relaciones Públicas Estratégicas define como líneas fundamentales y, en consecuencia, orientadoras: Quién soy yo y cómo me veo, quiénes son los otros con los que me relaciono y cómo me ven ellos y, finalmente, cuáles son los valores fundamentales que orientan mi conducta, como ejes para comprender qué papel se tiene en la sociedad. ¿Por qué se considera que estas líneas anteriormente enunciadas presuponen una dimensión estratégica? Analizando las diversas aportaciones y escuelas del pensamiento estratégico, se comprende que los elementos contenidos en esas líneas se contextualizan en lo que dichas aportaciones y escuelas definen como estrategia.

La lingüística considera el análisis de los discursos producidos como elemento estratégico y, en consecuencia, también la Escuela del posicionamiento lo tiene en cuenta para la memoria organizacional. Para la Escuela de diseño, la reflexión y la identificación de los puntos fuertes y los puntos débiles es elemento constituyente de la estrategia, sin olvidar que también en esa misma dirección va la aportación militar, resumida en la máxima de Zun Tzu, “conócete a ti mismo”. Ahora bien, la reflexión sobre quién se es, pasa por un ejercicio de pensamiento introspectivo con respecto a las capacidades, habilidades y limitaciones propias de cada uno, pero también invita a la reflexión sobre los comportamientos manifestados, sus razones y motivaciones, así como sobre el legado que se ha ido dejando, sobre lo que se ha dicho, cómo se ha dicho y por qué se ha dicho.

Es competencia del ámbito de la estrategia, tanto para la Escuela del poder como para la Teoría de los juegos, la Escuela ambiental, la Biología o incluso el pensamiento militar, la importancia del conocimiento del otro y del medio para la orientación de la acción, lo que contextualiza, en este dominio, la línea enunciada anteriormente en relación a conocer quiénes son los otros con quienes me relaciono y cómo me ven ellos. Por último, y considerando el enfoque de Weber sobre la racionalidad y el de Habermas sobre la racionalidad colectiva, que nos remiten a reflexiones sobre el papel de las organizaciones en la sociedad, o a la noción de

estrategia “como perspectiva” y “como patrón” de Mintzberg (1987) que nos remite a la identificación de cómo la organización ve al mundo y a la integración de significados y simbolismos en la narrativa organizacional, consideramos que los valores fundamentales que orientan la conducta son ejes fundamentales para comprender qué papel se tiene en la sociedad.

Según esta fundamentación, el Modelo de Relaciones Públicas Estratégicas presenta tres áreas de dimensión estratégica: el estudio de la identidad organizacional, en el que se intenta conocer e identificar los puntos fundamentales del “yo”; el estudio del público, en el que se intenta conocer lo que ellos piensan (imagen) y caracterizar e identificar las relaciones desarrolladas con el “otro”, y finalmente conocer y sistematizar los valores éticos orientadores de la conducta de la organización.

Se considera pues que se han alcanzado los objetivos establecidos a un nivel macro: la originalidad de la información contenida en esta tesis añade puntos de reflexión teórica y metodológica para la comunidad académica, y presenta un cuadro de referencia, sistemático e inspirador para la práctica y, en consecuencia, para la comunidad empresarial y profesional.

En cuanto al nivel micro, los objetivos planteados en esta tesis tienen que ver con la concreción de una etapa final en el diseño del Modelo de Relaciones Públicas Estratégicas: la identificación conceptual con el modelo por parte de quien tiene experiencia de poder de alta decisión estratégica en las organizaciones (empresarios) e identificación conceptual con el modelo por parte de profesionales de experiencia relevante en el área de las relaciones públicas.

Para alcanzar este objetivo, y considerando los *inputs* resultantes de entrevistas realizadas anteriormente a diez profesionales de Portugal, se optó por realizar dos *focus group*: uno, a seis empresarios y otro, a ocho profesionales. Se trata en ambos casos de personas que, por sus *curricula*, o por su edad se pueden clasificar como informantes cualificados seniors, lo que corrobora lo propuesto: buscar la experiencia acumulada por el desempeño de funciones en organizaciones de naturaleza y dimensiones diversas.

En una primera lectura, se concluye que de hecho el *focus group* permitió revelar niveles de comprensión de un determinado fenómeno, así como aclarar conceptos y entendimientos. En este caso, y en especial, de los conceptos y vocablos “estrategia” y “táctica”.

A partir del análisis realizado de los resultados obtenidos, podemos concluir que, en relación al concepto de estrategia, todos los participantes se identifican, *lato sensu*, con el concepto que sirve de base al modelo. Para dichos participantes, la estrategia constituye el eje fundamental de la decisión, la línea que da estructura y coherencia, y, que “designa, pues, el conjunto de criterios de decisión para orientar de manera determinante y durable las actividades y la configuración de la empresa” (Martinet, 1984), implicando una visión macro y de largo plazo. Debemos señalar que en los *focus group* se manifiesta que el largo plazo, hoy en día, presenta una línea temporal más corta que la se tenía en consideración hace 20 ó 30 años.

Aunque es cierto que la denominación de “estrategia” se identifica tal y como queda referenciado en esta tesis, cuando la comparamos con el concepto de táctica, comprobamos que no usamos éste último espontáneamente o que no recurrimos a él desde un punto de vista lingüístico habitualmente. Los empresarios y los profesionales demuestran que el término “táctica” no forma parte de su lenguaje corriente y por ello es necesario establecer una distinción entre táctica y estrategia. La diferencia en sí parece clara para ellos: la estrategia es estructural y de largo plazo y se manifiesta como línea conductora de grandes opciones, mientras que la táctica es coyuntural, concreta la estrategia en el terreno a través de diferentes acciones, público específico y diferentes instrumentos o herramientas. Como hemos dicho, la diferencia en cuanto al concepto en sí es clara y no presenta obstáculos o divergencias con las definiciones que sirven de referencia para este modelo, sin embargo, en un primer momento se recurrió al mismo vocablo -“estrategia”- para designar dos cosas diferentes, como por ejemplo, “estrategia estructural” y “estrategia coyuntural”. Examinadas en profundidad y clarificadas cada una de estas expresiones, podemos comprobar que, en verdad, el pensamiento de estos profesionales y empresarios está en una lógica de “estrategia” y de “táctica”, aunque no hayan verbalizado, inicialmente, esa diferencia en términos de elección de diferentes vocablos.

Otra de las grandes conclusiones a las que podemos llegar después de analizar los *focus group* con respecto al concepto del papel social de las relaciones públicas por medio del nivel estratégico en las organizaciones y que aquí subrayamos, es la que determina que el rasgo de mayor identificación con la dimensión estratégica de las relaciones públicas se hace mediante una intervención en el nivel de definición de la agenda organizacional y su impacto en el tejido social. Los profesionales con los que hemos compartido estas reflexiones coinciden en subrayar una clara inclinación social en el papel de las relaciones públicas, a través de las organizaciones. Éstas presentan una visión de las relaciones públicas que se identifica con lo definido en el Modelo presentado en esta tesis y que se está resumido en el título: las relaciones públicas presentan una dimensión estratégica cuando asumen un papel social concretado a través de una agenda organizacional y que uno de los participantes verbaliza así: “*las relaciones públicas son estratégicas ... (cuando se entiende que) tienen que construir la organización en el entorno del que forman parte*”. Es cierto que los empresarios no atribuyen a las relaciones públicas una tendencia social tan acentuada, pero sí reconocen una gran importancia al papel de la comunicación en la gestión global de las organizaciones, como forma de situarlas en el entorno que las rodea (ya sea éste interno o externo), como forma de orientar tomas de decisión al más alto nivel organizacional y un de alto valor (también financiero). Como señala uno de los participantes: “*alinear el valor con la percepción, que se hace a través de las estrategias de comunicación (...) este alineamiento valdría una fortuna*”.

Por lo que respecta a las áreas que se clasifican como estratégicas y como táctico-operacionales, en una dimensión comunicacional, o de relaciones públicas, tal y como figuran en el Modelo de Relaciones Públicas Estratégicas, los empresarios y los profesionales se identifican, *lato sensu*. Para estos líderes, estamos en una dimensión estratégica cuando se identifica y estudia la identidad organizacional, cuando se identifican y estudian las relaciones entre la organización y lo que la envuelve, estudiando al público con el que la organización interactúa y cuando se identifican y estudian los valores fundamentales de la organización y se integra esta información en la alta toma de decisión.

Si efectuamos una lectura más detallada y consideramos cada ítem de la descripción propia de cada categoría que compone la dimensión estratégica de las relaciones públicas, una minoría de elementos indicados en su descripción no son identificados por estos participantes. De esta forma, en las dimensiones estratégicas “identidad” y “público” no hay consenso acerca del carácter estratégico de los elementos de identificación visual, el conocimiento de quién es quién en la organización, el mapeo del público o los estudios de imagen. Una vez más, debe ponderarse el significado que se le atribuye a cada una de estas descripciones. El estudio del público, en especial en su dimensión de cultura y ambiente organizacional, o en su dimensión de contextos implicados, tiene una dimensión estratégica, y esto es asumido por los participantes de manera inequívoca. Sin embargo, algunos consideran que el mapeo del público presenta una dimensión táctico-operacional. En este sentido, y buscando las razones de una aparente contradicción, podemos considerar que la expresión “mapeo” nos remite a algo más coyuntural, consecuencia del conocimiento de ese entorno y la cultura de lo que hay alrededor. Lo mismo puede ocurrir con la expresión “quién es quién” o con “elementos visuales”. En ambos casos puede entenderse que estas expresiones nos remiten a una actuación sobre el terreno, sin identificar un componente más profundo y estructural, aunque sí se identifique que se incluyen o son consecuencia de información estratégica.

Aunque no es nuestra intención presentar únicamente razones de carácter fundamentalmente semántico para algunas de las disonancias que hemos ido encontrando con el Modelo, pues dichas disonancias son puntuales y no son en absoluto representativas, sí debemos señalar que sería necesario profundizar y especificar más lo que se entiende por cada una de estas expresiones y conceptos. Aparece, aquí y ahora, una de las dificultades encontradas: la cantidad y la complejidad de los temas hace que sea imposible llevar a cabo una reflexión únicamente en un *focus group* con una duración temporal aceptable (entre 90 y 120 minutos). Sería interesante, y además enriquecedor, realizar otros *focus group*, con los mismos u otros participantes para determinar el significado real y profundizar los conceptos en juego y así poder establecer si nos encontramos de hecho ante cuestiones semánticas.

Al realizar una lectura conclusiva de cada ítem de la descripción propia de cada categoría que compone la dimensión táctico-operacional de las relaciones públicas, los participantes encuentran generalmente una identificación conceptual con esa dimensión del modelo. Sin embargo, y también en esta dimensión, una de las áreas no está consensuada: las relaciones gubernamentales y con poder legislativo (lobby). Esta área parece asumirse como particular frente a la relación con otros públicos (medios de comunicación, comunidades, entre otros). Aunque parece haber una ligera tendencia a considerarla un área táctico-operacional, algunos participantes siguen considerándola estratégica. Habría que ampliar la base del estudio para poder llegar a una conclusión más clara e inequívoca acerca de si se trata, de hecho, de un área táctico-operacional o estratégica en opinión de los empresarios y profesionales. Y en el caso de que se la siguiera clasificando como estratégica, habría que determinar si se trata de un área importante en la vida de la organización, -porque supone la relación con un público con un poder superior al de la organización, situándola así en un plano de dependencia-, y, por tanto, si estamos ante un uso abusivo de la idea de importancia como sinónimo de estratégico, o si esa clasificación presenta raíces y razones que tienen que ver con un desconocimiento del área en sí.

A partir de lo que hemos señalado anteriormente, y de las conclusiones presentadas al final del Capítulo III, podemos concluir que se da, para empresarios y profesionales, una identificación conceptual con el concepto de estrategia que sirve de orientación para el modelo, así como también una identificación conceptual con las áreas que en el modelo componen las relaciones públicas estratégicas y, finalmente, con las áreas de dimensión táctico-operacional.

Naturalmente, y como corresponde a una investigación científica, esta tesis no está cerrada en lo que al campo de investigación se refiere. Podemos emprender otros caminos a partir de ésta. Para empezar, los que ya han sido mencionados, como por ejemplo la profundización sobre el entendimiento que se hace de algunos conceptos y expresiones contenidos en el modelo que aquí presentamos y defendemos. Esta profundización podría pasar por la realización de nuevos *focus group*, bien con los mismos participantes, o con otros. Ampliar la heterogeneidad de la composición de los grupos escuchados para poder fragmentar y sacar

conclusiones, por ejemplo, por sectores de actividad (instituciones financieras, industria, comercio, salud, enseñanza o administración público local y central) o por dimensiones (micro, pequeñas, medianas y grandes empresas). Otra posibilidad sería la de constituir grupos de profesionales que permitiesen sacar conclusiones en términos, por ejemplo, de identificación por parte de cuadros integrados y agencias de comunicación.

También en términos de desarrollo de otras posibles líneas de investigación, se podría reproducir el estudio realizado ahora, en términos de identificación conceptual con el modelo, en otras realidades geográficas, como por ejemplo, ampliarlo a la Península Ibérica, Europa o internacionalmente. Aprovechar las redes existentes de asociacionismo, tanto de dimensión europea como internacional, como por ejemplo, la Global Alliance o la European Association of Communication Directors para realizar *focus groups*, entrevistas o encuestas, manteniendo y verificando las variables presentes en el modelo. Naturalmente, si se alterase el objetivo de verificación de identificación conceptual y se pasase a usar el modelo como variables metodológicas, se podría iniciar un nuevo camino de investigación intentando evaluar en qué medida es aplicable. También podríamos aquí escoger realidades geográficas diversas para llevar a cabo nuestro análisis.

Éstas son sólo algunas sugerencias, y el futuro dirá si pueden desarrollarse y de qué manera. Entender el papel social, económico y político de las relaciones públicas es un camino largo, para empezar por la designación en sí misma de “relaciones públicas” que hemos escogido en esta tesis. Elegimos conscientemente y tras una intensa deliberación, no utilizar la denominación “comunicación”, ni tampoco “comunicación estratégica”, “comunicación organizacional”, “comunicación institucional” o “comunicación corporativa”. No cabe aquí ni ahora discutir sobre las diferencias, si es que las hay, entre dichas denominaciones y la denominación relaciones públicas. Optamos por “relaciones públicas” porque es la denominación utilizada por Américo Ramalho, cuando en 1980 afirmó que éstas tienen un papel social, económico y político.

Al pensar la organización en aquello que ésta es, con quién se relaciona y bajo qué valores orienta su comportamiento, estamos añadiendo líneas de fondo a esas organizaciones. Pero también comprendemos que las relaciones públicas

tienen que pensar en las organizaciones como estructuras temáticas que van construyendo su narrativa a lo largo del tiempo, son productoras de significados, de símbolos y de rituales que se propagan por la sociedad. La consciencia de este papel condena irremediabilmente a los profesionales de relaciones públicas a una conducta ética y de credibilidad ante esta sociedad.

En términos de paradigmas de las relaciones públicas, y considerando los presupuestos, así como el propio diseño del Modelo de Relaciones Públicas Estratégicas, esta tesis se posiciona en el paradigma alternativo, en particular en el enfoque retórico. Es cierto que una mirada menos atenta o más inmediata podría considerar un posicionamiento en el paradigma dominante, ya que esta tesis aborda las relaciones públicas estratégicas mediante su papel en las organizaciones. Sin embargo, cuando se afirma en el Modelo que presentamos que las relaciones públicas tienen un papel como difusoras de significados, simbolismos y rituales a través de la construcción y propagación de la agenda organizacional en el espacio público, y que dicha construcción armoniosa y coherente sólo es posible con un posicionamiento estratégico de pensamiento, se comprende que nos alineamos con el pensamiento, por ejemplo, de Robert Heath, cuando afirma que “compartir significados es un resultado vital para las relaciones públicas cuando esto se hace en co-creación de significados por parte de los mercados, público y audiencias” (2001, p. 31), o también de Elizabeth Toth cuando afirma que “el estudio de la retórica tiene que ver esencialmente con cómo individuos, grupos y organizaciones construyen significados, a través de la argumentación y contra-argumentación, creando asuntos (...) (2009, p. 50). Pero, hemos afirmado al empezar la Introducción de esta tesis que desde el punto de vista de las relaciones públicas, las organizaciones son estructuras temáticas y que, cuando las observamos en su conjunto, son agentes de construcción de realidad a través de los temas y asuntos que introducen y hacen circular en el espacio público. Estamos, una vez más, en consonancia con lo que Gisela Gonçalves afirma en cuanto a los enfoques alternativos al paradigma dominante: “lo que interesa no es la organización en sí misma, sino su lugar en la estructura social” (2010, p. 70) y añadimos, y el papel que las relaciones públicas tienen en la determinación de ese lugar en la estructura. Concluimos, una vez más que, en cuanto a los diferentes enfoques teóricos que pueden sistematizarse en tres vertientes (Ihlen & Ruler, 2007, p. 245): la perspectiva

orientada hacia el producto; la perspectiva orientada hacia el marketing y la perspectiva orientada hacia la sociedad, esta tesis se sitúa en esta última perspectiva.

Retomamos la génesis de las relaciones públicas: explicar las organizaciones al público y el público a las organizaciones. Es el universo de las relaciones a través de la comunicación, donde la palabra y su poder se asume como el arma más poderosa en la guerra de la supervivencia en la realidad que conocemos, participamos y vamos construyendo.

BIBLIOGRAFIA

Aaker, D. (1996). *Building Strong Brands*. New York: The Free Press.

AccountAbility. (2005). *Towards responsible Lobbying*. Retrieved from AccountAbility: http://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/8.1/rl_final.pdf

Albarello, L., Digneffe, F., Hiernaux, J.-P., Maroy, C., Ruquoy, D., & Saint-Georges, P. d. (1997). *Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.

Albert, S., & Whetten, D. A. (2004). Organizational Identity. In M. J. Hatch, & M. Schultz, *Organizational Identity: A reader* (pp. 89 - 118). Oxford: Oxford University Press.

Alberto Pérez, R. (2008). *Estrategias de Comunicación* (4.^a ed.). Barcelona: Ariel.

Alonso Baquera, M. (2000). *En qué consiste la estrategia?* Madrid: Ministerio de Defensa.

Berger, P. L., & Luckmann, T. (2010). *A Construção social da realidade* (3.^a ed.). Lisboa: Dinalivro.

Bernays, E. L. (1952). *Public Relations*. Norman: University of Oklahoma Press.

Bourdieu, P. (1989). *O Poder Simbólico* (3.^a ed.). Lisboa: Difel.

Burker, P. J. (2004). Identities and Social Structure: The 2003 Cooley-Mead Award Adress. *Social Psychology Quarterly* , 67, 5-15.

Calhoun, C., Rojek, C., & Turner, B. (2005). *The SAGE handbook of sociology*. Thousand Oaks: SAGE.

Carrol, A. B. (1991, July-August). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons* , 39-48.

Carroll, A. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business and Society*, 38, Nr.3, 268-295.

Carter, M. J. (2009). Identity Theory. In G. Ritzer, *The Blackwell Encyclopídia of Sociology* (pp. 2223-2226). Oxford, UK: Blackwell Publishing.

Carvalho Spínola, S. (2012). As Relações Públicas em Portugal: uma função estratégica e social. In J. Azevedo, & M. Lemos Martins (Ed.), *Meios Digitais e Industrias Criativas. 7.º Congresso SopCom* (pp. 3207-3221). Porto: Centro de Estudos das Tecnologias e Ciências da Comunicação, Faculdade de Economia. Universidade do Porto.

Carvalho Spinola, S. (2014a). As Relações Públicas Estratégicas. In G. Gonçalves, & M. Guimarães, *Fronteiras e Fundamentos Conceptuais das Relações Públicas* (Vol. 1, pp. 139-161). Covilhã: Livros Labcom.

Carvalho Spínola, S. (2014b). As Relações Públicas estratégicas como construtoras de realidade. In T. Ruão, R. Freitas, P. d. Ribeiro, & P. Salgado, *Comunicação Organizacional e Relações Públicas: horizontes e perspetivas. Relatório de um debate* (pp. 40-50). Braga: LASICS - Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade, Universidade do Minho.

Carvalho Spínola, S. (2011, Diciembre). *Relaciones Públicas: El papel social y organizacional. Función estratégica y función táctica. Análisis de la vision de los profesionales en organizaciones en Portugal*. Alfarra del Patriarca: Disertación Diploma de Estudios Avanzados. Programa de Doctorado Comunicación. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Comunicación. Universidad CEU Cardenal Herrera.

Carvalho Spínola, S. (2015a). Relações Públicas: O Lóbi. In S. Carvalho Spinola, & N. Goulart Brandão, *Relações Públicas e Comunicação Organizacional* (pp. 215-254). Lisboa: Escolar Editores.

Carvalho Spínola, S. (2015b). Strategic and Tactical Role of Public Relations: A Framework Proposal. In E. Ordeix, V. Carayol, & R. Tench, *Public Relations, Values and Cultural Identity* (pp. 377-395). Brussels: Peter Lang.

Carvalho, J. C., & Filipe, J. C. (2008). *Manual de Estratégia: Conceitos, Prática e Roteiro* (2ª. edição ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Carvalho, S. (2008a). O Papel das Relações Públicas nas Organizações: Sistematização de Áreas Estratégicas e Operacionais de Trabalho. In M. d. Martins, & M. Pinho (Ed.), *Comunicação e Cidadania, Actas do 5º. Congresso da Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação* (p. 0). Braga: Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade, Universidade do Minho.

Carvalho, S. (2008b). The Role of PR in Organizations: a proposal for the systemization of strategic and tactical areas of work. In E. Invernizzi, T. M. Falconi, & S. Romenti (Ed.), *Institutionalizing PR and Corporate Communication, Proceedings of the Euprera Congress. 1*, pp. 2 - 19. Milan: Peason.

Castells, M. (2003). *A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura - O Poder da Identidade*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Central Intelligence Agency. (2010). *The World Factbook*. (W. D. Central Intelligence Agency, Ed.). Consultado em Outubro de 2011 de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/po.html>

Cerantola, W. A. (2016). Comunicação interna: conceitos, liderança e alternativas de gestão. In M. M. Kunsch, *Comunicação organizacional estratégica - Aportes conceituais e aplicados* (pp. 213-224). São Paulo: Summus Editorial.

Clausewitz, K. von (1972). *De la Guerra*. Barcelona: Ed. Mateu.

Collier, M. J. (1994). Cultural Identity and Intercultural Communication. In L. Samovar, & R. E. Porter, *Intercultural Communication: a Reader*. Belmont CA: Wadsworth.

Comissão Europeia. (2006). *Livro Verde sobre Iniciativa Europeia em Matéria de Transparência (COM(2006) 194 final)*. Consultado em Junho de 2014 de <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2006:0194:FIN:PT:PDF>

Commission on Public Relations Education. (2012). *Standards for a Master's Degree in Public Relations: Educating for Complexity*. From Commission on Public Relations Education - Public Relations Education for the 21st. century. Consultado em Novembro de 2012 em <http://www.commpred.org/educatingforcomplexity/>

Commission on Public Relations Education. (2006). *The Professional Bond*. From Commission on Public Relations Education - Public Relations Education for the 21st. century. Consultado em Outubro 2012 em <http://www.commpred.org/theprofessionalbond/>

Connelly, L. M. (2015). Focus Group. *Medsur Nursing* , V. 24. No.5, 369-370.

Cornelissen, J. P., & Harris, P. (2001). The Corporate Identity metaphore: perspectives, problems and prospects. *Journal of Marketing Management* , 17 (1/2), 49 - 71.

Correia, J. C. (2004). *Comunicação e Cidadania. Os Media e a Fragmentação do Espaço Público nas Sociedades Pluralistas*. Lisboa: Livros Horizonte.

Costa, J. (1993). *Imagem Pública - Uma ingeniería Social*. Madrid: Fundesco.

Cotton, A.-M., Carvalho, S., Gonzalez, M. J., Jahansoozi, J., Neuville, B., Tench, R., et al. (2009). *Profiling the Public Relations Undergraduate/Bachelor and Graduate/Master programmes in Europe*. From EUPRERA: http://www.euprera.org/_webdata/downloads/112-berlinpresentationsurvey04april09.pdf

Coupland, C. (2009). Identity: the management of meaning. In G. Ritzer, *The Blackwell Encyclopedia of Sociology* (pp. 2210-2213). Oxford, UK: Blackwell Publishing.

Coutinho, C. (2005). *Percursos da Investigação em Tecnologia Educativa em Portugal: Uma abordagem Temática e metodológica a publicações científicas (1985-2000)*. Braga: Universidade do Minho, Série "Monografias em Educação", CIED.

Culbertson, H. M., Jeffers, D. W., Stone, D. B., & Terrell, M. (1993). *Social, Political and Economic Context in Public Relations: Theory and Cases*. New Jersey: LEA Publishers.

Cutlip, S., Broom, G. M., & Center, A. H. (1994). *Effective Public Relations* (7th. ed.). New Jersey: Prentice Hall International Editions.

Daugherty, E. (2001). Public relations and social responsibility. In R. L. Heath, *Handbook of Public Relations* (pp. 389-401). Thousand Oaks: Sage.

Daymon, C., & Holloway, I. (2011). *Qualitative Research Methods in Public Relations and Marketing Communications*. New York: Routledge.

De Marchis, G., Gil-Casares, M., & Lanzas, F. J. (2007). *Organización y psicología en la comunicación interna*. Madrid: Editorial Fragua.

Deetz, S. (2000). Conceptual Foundations. In F. M. Jablin, & L. L. Putnam, *The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research and Methods*. Thousand Oaks: Sage.

Dewey, J. (2004). *La Opinión Pública y sus Problemas*. (R. Filella, Trans.) Madrid: Ediciones Morata.

DGES - Direcção Geral do Ensino Superior. (2012). *Índice de Cursos*. Consultado em Outubro 2012 em Acesso ao ensino superior: <http://www.dges.mec.pt>

Durand, D. (1992). *A Sistémica* (5ª ed.). Lisboa: Dinalivro.

Edwards, L. (2009). Symbolic power and public relations practice: Locating individual practitioners in their social context. *Journal of Public Relations Research* , 21 (3), 251-272.

Falconi, T. M. (2006, 1-November). *After 100 years since Lee's Declaration of Principles...where are we?* Consultado em 2016 de PR Conversation: <http://www.prconversations.com/2006/11/after-100-years-since-lees-declaration-of-principleswhere-are-we/>

Fern, E. F. (2001). *Advanced Focus Group Research*. London: SAGE Publications.

Ferrarotti, F. (1985). *Sociologia*. Lisboa: Teorema.

Ferreira, V. (1986). O inquérito por questionário". In A. S. Silva, & J. M. Pinto, *Metodologia das Ciências Sociais* (7ª. ed., pp. 165-196). Lisboa: Edições Afrontamento.

Ferrer, A. (1982). Pos-formación en relaciones públicas y acreditación europea. In CERP-INP, *Relations Publique Facteur de Communication Sociale* (pp. 24-31). Lisboa: CERP-INP.

Freedman, L. (2013). *Strategy: A History*. United States of America: Oxford University Press.

Freixo, M. J. (2010). *Metodologia Científica - Fundamentos, Métodos e Técnicas* (2ª. ed.). Lisboa: Instituto Piaget.

Frey, L. R., Botan, C. H., & Kreps, G. L. (2000). *Investigating Communication: An introduction to research methods* (2nd. ed.). NJ: Allyn & Bacon.

Ghiglione, R., & Matalon, B. (1997). *O Inquérito. Teoria e Prática*. Oeiras: Celta Editora.

Goffman, E. (1959). *The Presentation of Self in Eveyday Life*. Harmondsworth: Penguin.

Gonçalves, G. (2010). *Introdução à Teoria das Relações Públicas*. Porto: Porto Editora.

Gonçalves, G., Carvalho Spínola, S., & Padamo, C. (2012). Public Relations in Portugal: Mapping the status of higher education. *Researching the Changing Profession of Public Relations*. Istanbul: Istanbul University.

Gonçalves, G., Carvalho Spínola, S., & Padamo, C. (2013). Analysing public relations education through international standards: The Portuguese case. *Public Relations Review* , 39 (5), 612-614.

Gonçalves, G., Carvalho Spínola, S., & Padamo, C. (2015). Graduate Education in Public Relations: A key strategy for professional affirmation in Portugal. In E. Ordeix, V. Carayol, & R. Tench, *Public Relations, Values and Cultural Identity* (pp. 59-75). Brussels: Peter Lang.

Greenbaum, T. L. (2000). *Moderating focus group. A practical guide for group facilitation*. Thousand Oaks: SAGE.

Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. USA: Harcourt Brace Jovanovich.

Grunig, J. (2001). Two-Way Symmetrical Public Relations: Past, Present and Future. In R. L. Heath, *Handobook of Public Relações* (pp. 11-30). London: SAGE.

Habermas, J. (1999). *Historia y Crítica de la Opinión Pública. La Transformación Estructural de la Vida Pública* (6ª. ed.). Barcelona: Editorial Gustavo Gili.

Hatch, M. J., & Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing* , 31 (5/6), 356 - 365.

Hatch, M. J., & Schultz, M. (2000). Scaling the tower of Babel: relational differences between identity, image and culture in organizations. In M. Schultz, M. J. Hatch, & M. H. Larsen, *The Expressive Organization* (pp. 11 - 35). Oxford: Oxford University Press.

Hatch, M. J., & Schultz, M. (2004). Introduction. In M. J. Hatch, & M. Schultz, *Organizational Identity: a reader* (pp. 1 - 6). Oxford: Oxford university Press.

Heath, R. (2001). A Rhetorical Enactment Rationale for Public Relations. In R. Heath, *Handboock of Public Relations* (pp. 31 - 59). UK: Sage Publications.

Heath, R. L. (2001). Shifting Foundations. In R. L. Heath, *Handbook of Public Relations* (pp. 1-9). UK: Sage Publications.

Heath, R. L. (2009). The Rhetorical Tradition: Wrangle in the Marketplace. In E. Toth, & R. L. Heath, *Rhetorical and Critical Approaches to Public Relations II* (pp. 17-47). UK: Routledge.

Hill, M. M., & Hill, A. (2008). *Investigação por Questionário* (2^a. ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Holmström, S. (2009). On Luhmann - Contingency, Risk, Trust, and Reflection. In Ø. Ihlen, B. van Ruler, & M. Fredriksson, *Public Relations and Social Theory. Key Figures and Concepts* (pp. 187-211). New York: Routledge.

Holtz, S. (2002). *Public Relations on the Net* (2nd. edition ed.). Amacom.

Hutton, J. G. (1999). The Definition, Dimentions and Domain of Public Relations. *Public Relations Review* , nr. 2, 199-214.

Ihlen, Ø. (2005). The power of social capital: Adapting Bourdieu to the study of public relations. *Public Relations Review* , 31(4), 492-496.

Ihlen, Ø., & van Ruler, B. (2007). How Public Relations works: Theoretical roots and public relations perspectives. *Public Relations Review* , 33 (3), 243-248.

Ihlen, Ø., van Ruler, B., & Fredriksson, M. (2009). *Public Relations and Social Theory. Key Figures and Concepts*. New York: Routledge.

INE - Instituto Nacional de Estatística. (2010, Dezembro). Consultado em Dezembro 2010, de www.ine.pt: http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0000245&contexto=pi&selTab=tab0

INE - Instituto Nacional de Estatística. (2010, Dezembro). Consultado em Dezembro 2010, de www.ine.pt: http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0004772&contexto=bd&selTab=tab2

INE - Instituto Nacional de Estatística. (2010, 29-Janeiro). *Anuário Estatístico de Portugal 2008*. Consultado em Dezembro de 2010 de INE: http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaquas&DESTAQUESdest_boui=56954456&DESTAQUESmodo=2

Irrmann, O. (2002, 8-10-December). *Organizational Culture and Identity Strategies in International Management: an interdisciplinary review*. (C. 28th.EIBA, Ed.) Consultado em 2002 de Athens University of Economics and Business: <http://www.aueb.gr/deos/EIBA2002.files/PAPERS/C63.pdf>

Itami, H., Itami, K., & Thomas, R. (1987). *Mobilizing Invisible Assets*. Harvard University.

Kapferer, J.-N. (1991). *Marcas: Capital das Empresas*. Oeiras: CETOP.

Lesly, P. (1991). *Lesly's handbook of public relations and communication*. Chicago: Probus Publishing Company.

L'Étang, J. (2008). *Public Relations Concepts, Practice and Critique*. London: SAGE.

L'Étang, J., & Pieczka, M. (1996). *Critical Perspective in Public Relations*. London: Internacional Thomson Business Press.

Lippmann, W. (2003). *La Opinión Pública*. (E. C. Laugre, Trans.) Madrid: Laugre.

Löwensberg, D. (2006). Corporate image, reputation and identity. In R. Tench, & L. Yeomans, *Exploring Public Relations* (1st. ed., pp. 250-265). UK: Prentice Hall.

Matrat, L. (1970). *Relations Publiques en Management*. Institute de Sociologie de l'Université de Bruxelles / CERP.

Meech, P. (2006). Corporate Identity and Corporate Image. In J. L'Etang, & M. Pieczka, *Public Relations. Critical Debates and Contemporary Practice* (pp. 389-403). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Merton, R. K., Fiske, M., & Kendall, P. L. (1990). *The Focused Interview: A manual of problems and procedures*. New York: Free Press.

Michaelson, G. A., & Michaelson, S. (2010). *Sun Tzu: The Art of War for Managers. 50 Strategic Rules updates for today's business* (2nd. ed.). USA: Adams media.

Mickey, T. J. (2003). *Deconstructing public relations: public relations criticism*. NJ: Lawrence Erlbaum Association.

Mintzberg, H. (1987). Five P's for Strategy. *California Management Review* , 30, 11-24.

Miranda, B. (2008, 22-Junho). *Paradigmas da Investigação Educacional*. Consultado em Junho de 2016 de Investigação Educacional: <http://adrodomus.blogspot.pt/2008/06/paradigmas-da-investigao-educacional.html>

Moloney, K. (2006). *Rethinking Public Relations* (2nd. ed.). London: Routledge.

Morgan, D. L. (1996). Focus group. *Annual Review Sociology* , 22, 129-152.

Morgan, D. L. (1997). *Focus group as qualitative research* (2nd ed.). Thousand Oaks, California: Sage.

Morgan, D. L. (1998). *Planning focus group. The focus group kit*. Thousand Oaks: SAGE.

Neto, J. P. (2007, Junho). *Cidadania, política e sindicalismo no contexto histórico do nascimento das Relações Públicas*. Consultado em Outubro de 2010 de Biblioteca On-line das Ciências da Comunicação: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/pinho-julio-cidadania-politica-sindicalismo-relacoes-publicas.pdf>

OECD. (2012). *Lobbyists, Governments and Public Trust* (Vols. 2: Promoting Integrity through Self-regulation). Paris: OECD Publishing.

Pieczka, M. (2006). Paradigmas, Systems Theory and Public Relations. In J. L'Etang, & M. Pieczka, *Public Relations. Critical Debates and Contemporary Practice* (pp. 333-357). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Plowman, K. D. (1998). Power in conflict for public relations. *Journal of Public Relations Research*, 10 (4), 237-261.

PORDATA - Fundação Francisco Manuel dos Santos. (2012). *Europa. Educação. Alunos do Ensino Superior*. Consultado em 2016 de PORDATA - Bases de Dados Portugal Contemporâneo:
[http://www.pordata.pt/Europa/Idade+m%C3%A9dia+dos+alunos+no+ensino+superior+\(ISCED+5+8\)+\(1998+2012\)-1310](http://www.pordata.pt/Europa/Idade+m%C3%A9dia+dos+alunos+no+ensino+superior+(ISCED+5+8)+(1998+2012)-1310)

Porto Editora. (2009). *Sectores de actividade*. Consultado em 2010 de Infopedia:
[http://www.infopedia.pt/\\$sectores-da-actividade-economica](http://www.infopedia.pt/$sectores-da-actividade-economica)

Porto Editora. (2009). *Sectores de Actividade*. Consultado em 2010 de Infopedia:
[http://www.infopedia.pt/\\$sectores-da-actividade-economica](http://www.infopedia.pt/$sectores-da-actividade-economica)

Poupinha, L., Carvalho, S., Reis, J. R., & Quintela, J. (2005). Que dizem os portadores da marca relações públicas: Elementos para a estruturação de uma estratégia da profissão em Portugal. *Congresso de Lisboa da EUPRERA - European Public Relations Education & Research Association*. Lisboa: ESCS/EUPRERA.

PR Museum and Library. (2015). *Edward Bernays and the Century of the Selfie*. Consultado em Março de 2016 de PR Museum and Library:
<http://www.prmuseum.org/events/ewenabarauh/>

Pratt, C. B. (2006). Reformulating the Emerging Theory of Corporate Social Responsibility as Good Governance. In C. H. Botan, & V. Hazleton, *Public Relations Theory II*. New York and London: Routledge.

Puusa, A., & Tolvanen, U. (2006). Organizational identity and trust. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 11, 2, 29-33. Consultado em 2007 de EJBO - Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies:
<https://jyx.jyu.fi/dspace/handle/123456789/25384>

Ramalho, A. (1982). A Imagem Institucional. In INP/CERP, *Relations Publique Facteur de Communication Social* (pp. 56-68). Lisboa: INP/CERP.

Ramalho, A. (1988). As relações com as comunidades envolventes. Manuscrito não publicado.

Ramalho, A. (1987). As relações com os meios de comunicação social. Manuscrito não publicado.

Ramalho, A. (1986). Nota introdutória. *Palestra INP*. Documento manuscrito.

Ramalho, A. (1986). Nota introdutória em *Palestra*, INP.

Ravasi, D., & Schultz, M. (2006). Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 49 (3), 433-458.

Redmond, R. A., & Curtis, E. A. (2009). *Focus Group: Theory and Practice*. London: SAGE Publications.

Registo de Transparência. (2014, 09 18). Consultado em Maio de 2014, de Europa.eu:
<http://ec.europa.eu/transparencyregister/info/homePage.do?redir=false&locale=pt>

Ritzer, G. (2009). *The Blackwell Encyclopaedia of Sociology*. Oxford, UK: Blackwell Publishing.

Rogojinaru, A., & Wolstenholme, S. (2009). *Current Trends in International Public Relations*. Bucharest: Tritonic.

Rosa, M. V., & Arnoldi, M. A. (2006). *A Entrevista na Pesquisa Qualitativa: mecanismos para validação dos resultados*. Belo Horizonte: Autêntica.

Rosenberg, M. (2010, November 17). *About.com*. Consultado em Novembro 2010 de <http://geography.about.com/od/urbaneconomicgeography/a/sectorseconomy.htm>

Ruão, T. (2002). *Uma investigação aplicada da identidade da marca: o caso das porcelanas Vista Alegre*. Consultado em 2007 de Biblioteca Online das Ciências da

Comunicação: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/ruao-teresa-investigacao-aplicada-da-identidade-da-marca.pdf>

Ruse, M. (1993). *The Darwinian paradigm: Essays on its history, philosophy and religious implications*. London: Routledge.

Russel, K. M., & Bishop, C. O. (2009). Understanding Ivy Lee's declaration of principles: U.S. newspaper and magazine coverage of publicity and press agency, 1865-1904. *Public Relations Review*, 35 (2), 91-101.

Silva, A. S., & Pinto, J. M. (1986). *Metodologia das Ciências Sociais* (7^a. ed.). Porto: Edições Afrontamento.

Stewart, D. W., & Shamdasani, P. N. (2015). *Focus Group: Theory and Practice* (3rd. ed.). London: SAGE.

Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Newbury Park: SAGE.

Strauss, A., & Corbin, J. (1997). *Grounded theory in practice*. Thousand Oaks: SAGE.

Tench, R., & Yeomans, L. (2006). *Exploring Public Relations* (1st. ed.). UK: Prentice Hall.

Thayer, L. O. (1968). *Communication and Communication Systemes*. University Press of America.

The Museum of Public Relations and Library. (2015). De The Museum of Public Relations and Library: <http://www.prmuseum.org/>

Then, K. L., Rankin, J., & Ali, E. (2014). Focus Group Research: What is it and how can it be used? *Canadian Journal of Cardiovascular Nursing*, 24(1), pp. 16-22.

Toth, E. L. (2009). The case for pluralistic studies of public relations: Rhetorical, critical and system perspectives. In E. L. Toth, & R. L. Heath, *Rhetorical and Critical Approaches to Public Relations II* (pp. 48-60). UK: Routledge.

Toth, E., & Aldoory, L. (2010). *A First Look: An In-Depth Analysis of Global Public Relations Education - Public Relations Curriculum and Instructors from 20 Countries*. Maryland: PRSA Foundation.

Trinidad, A., Carrero, V., & Soriano, R. M. (2006). *Teoría fundamentada "Grounded theory". La construcción de la teoría a través del análisis interpretacional*. Madrid: CIS - Centro de Investigaciones Sociológicas.

Tzu, S. (2007). *A Arte da Guerra* (9ª. reimp.da 1ª. edição de 1994 ed.). (T. Cleary, Trans.) S. Paulo: Pensamento.

U.S. Government Printing Office. (2010). *Lobbying Disclosure Act of 1995, Sec. 1602 - Definitions*. (2. E. United States Code, Ed.) Consultado em Abril de 2014, de U.S. Government Printing Office: www.gpo.gov

UK Public Affairs Council. (2012). *Resources: Lobbying Definition*. Consultado em Abril de 2014, de UK PAC: <http://www.publicaffairscouncil.org.uk/en/resources/lobbying-definition.cfm>

van Dijk, T. A. (2007). Prólogo. In A. Bolívar, *Análisis del Discurso. ¿Por qué y para qué?*. Colección Minerva - Manuales Universitarios ed., pp. 5-7. Venezuela: Los Libros de El Nacional y Universidad Central de Venezuela.

van Ruler, B. (2000). The Communication grid, a Situational Model for Strategic Communications Management. In E. Denig, & A. Weisink (Eds.) *Challenges in Communication. State of Art and Future Trends, IPRA - International Public Relations Association - Gold Paper No.13*, 101-115.

van Ruler, B., & Verčič, D. (2002). *The Bled Manifesto on Public Relations*. Ljubljana: European Public relations Education and Research.

Vaughn, S., Schumm, J. S., & Sinagub, J. (1996). *Focus Group interview in Education and Psychology*. EUA: SAGE Publications.

Vella, K. J., & Melewar, T. C. (2008). Explicating the relationship between identity and culture. In T. C. Melewar, *Facets of Corporate Identity, Communication and Reputation* (pp. 3 - 34). London and New York: Routledge.

Verčič, D., & Grunig, J. (2000). The origins of public relations theory in economics and strategic management. In D. Moss, D. Vercic, & G. Warnaby, *Perspective on Public Relations Research*. Routledge.

Viegas Soares, J. (2011). Apontamentos para uma história das Relações Públicas em Portugal. *Comunicação Pública*, 6 (10), 95-115.

Viegas Soares, J., & Marques Mendes, A. (2004). Portugal. In B. van Ruler & D. Verčič, *Public Relations and Communication Management in Europe* (pp. 317-330). Berlin: Mouton de Gruyter.

Villafane, J. (1999). *La Gestión Profesional de la Imagem Corporativa*. Madrid: Ediciones Pirámide.

Weinstein, D. (1982). As relações públicas em Portugal. In CERP-INP, *Relations Publiques Facteur de Communication Sociale* (pp. 69-75). Lisboa: CERP-INP.

Whooley, O. (2009). Collective Identity. In G. Ritzer, *The Blackwell Encyclopedia of Sociology* (pp. 586-588). Oxford, UK: Blackwell Publishing.

Wilcox, D. L., Autt, P. H., Agee, W. K., & Cameron, G. T. (2001). *Relaciones Públicas - Estrategias y Tácticas* (6^a. ed.). Madrid: Pearson Educación.

Wilson, D. C. (2009). Strategic Decisions. In G. Ritzer, *The Blackwell Encyclopedia of Sociology* (p. 4792 a 4797). UK: Blackwell Publishing.

ANEXO 1 – GUIÓN DE LA ENTREVISTA

Éste es el guión que utilizamos en las las entrevistas realizadas a 10 personas en 2011.

GUIÓN DE LA ENTREVISTA

Nombre: _____

Empresa: _____

A. Caracterización del entrevistado:

1. Edad: _____
2. Años en la profesión de Relaciones públicas / Comunicación: _____
3. Formación académica: _____
4. Designación del cargo: _____

B. Caracterización de la Organización donde trabaja

5. Sector de actividad

- Agricultura / Pesca
- Transformador / Industria
- Distribución / Servicios

6. Número de trabajadores

- hasta 10 trabajadores
- 11 a 500 trabajadores
- + de 500 trabajadores

7. ¿Incluida en un Grupo económico?

- No Sí ¿Cuál? _____

8. Tiene dimensión geográfica:

- a. Regional
- b. Nacional

- c. Ibérica
- d. En países de lengua oficial portuguesa
- e. Internacional

C. Caracterización de la función relaciones públicas / comunicación organizacional

9. ¿La función relaciones públicas / comunicación organizacional constituye un departamento propio de la organización?

- No Sí

10. Designación del departamento: _____

11. Dimensión del departamento: _____

12. Inserción en el Organigrama de la organización: _____

13. Participación en la toma de decisión

5 corresponde a “participa siempre”; 4 corresponde a “participa regularmente”; 3 corresponde a “participa ocasionalmente”; 2 corresponde a “participa muy poco” y 1 “nunca participa”.

Ámbitos de la Toma de Decisión	1	2	3	4	5
Análisis de los contextos sociales, políticos, económicos y de identidad					
El papel de la organización en el tejido social					
Definición de los valores de la organización					
Análisis y selección de asuntos organizacionales					

14. Funciones del departamento

(0 – ningún tiempo; 1 – poco tiempo; 2 – Medio tiempo; 3 – mucho tiempo)

Funciones	Escala (0 a 3)
a. Estudios de la identidad	
b. Estudio de públicos (imagen y reputación organizacional)	
c. Análisis de los contextos social, político y económico de la organización	
d. Comunicación interna	
e. Asesoría de prensa	
f. Comunicación de crisis	
g. Comunicación financiera	
h. Comunicación pública, gubernamental y lobbying	
i. Comunicación con la comunidad	
j. Publicidad Institucional	
k. Comunicación ambiental, sostenibilidad y calidad	
l. Definición de los valores, misión y papel de la organización en el tejido social	
m. "Issue management"	

PARTE II

En esta parte de la entrevista pretendemos conocer la opinión del entrevistado sobre la función y no reportar su actividad realizada.

D. Su concepto de Relaciones públicas

D1. Palabras - Clave y Definición

Ordene las palabras-clave presentadas a continuación por orden de importancia, considerando para tal que "11 es la palabra-clave más importante" y "1 la menos importante".

Palabras-Clave	Ranking
1.1. Relación	

1.2. Comunicación	
1.3. Gestión	
1.4. Marketing	
1.5. Publicidad	
1.6. Promoción	
1.7. Notoriedad	
1.8. Credibilidad	
1.9. Mutuo entendimiento	
1.10. Públicos	
1.11. Ética	

D2. Áreas de actuación de las Relaciones públicas

5 es “alta relevancia” y 1 “nada relevante”

	Áreas de Actuación	1	2	3	4	5
2.1.	Estudios de la identidad, imagen y reputación organizacional					
2.2.	Estudio y Segmentación de públicos					
2.3.	Análisis de los contextos social, político y económico de la organización					
2.4.	Comunicación interna					
2.5.	Asesoría de prensa					
2.6.	Comunicación de crisis					
2.7.	Comunicación financiera					
2.8.	Comunicación pública, gubernamental y lobbying					
2.9.	Comunicación con la comunidad					
2.10.	Publicidad Institucional					
2.11.	Comunicación ambiental, sostenibilidad y calidad					

2.12.	Definición de los valores, misión y papel de la organización en el tejido social					
2.13.	Gestión de asuntos					

Considere las siguientes definiciones:

Estrategia: “lo que determina el ámbito de las actividades de una empresa y proporciona orientaciones en la coordinación de las actividades que maneja la empresa e influye en el entorno cambiante. Estrategia articula el ambiente preferido de la empresa y el tipo de organización en que está intentando convertirse. (Hiroyuki Itami, 1987)

Táctica / Operacionalización: La concreción de la estrategia en acciones.

D3. Usando las definiciones enunciadas a continuación clasifique cada área de actuación como un área estratégica de la actuación de las RP (E) u operacional (O).

	Áreas de Actuación	E	O
3.1.	Estudios de la identidad, imagen y reputación organizacional		
3.2.	Estudio y Segmentación de públicos		
3.3.	Análisis de los contextos social, político y económico de la organización		
3.4.	Comunicación interna		
3.5.	Asesoría de prensa		
3.6.	Comunicación de crisis		
3.7.	Comunicación financiera		
3.8.	Comunicación pública, gubernamental y lobbying		
3.9.	Comunicación con la comunidad		
3.10.	Publicidad Institucional		
3.11.	Comunicación ambiental, sostenibilidad y calidad		

3.12.	Definición de los valores, misión y papel de la organización en el tejido social		
3.13.	Gestión de asuntos		

ANEXO 2 – CURRÍCULUM VITAE DE LOS PARTICIPANTES EN LOS *FOCUS GROUPS* - EMPRESARIOS

El contenido de cada Curriculum Vitae es de exclusiva responsabilidad de cada participante.

Todos ellos han autorizado su inclusión en este trabajo.

António Miguel Corrêa Figueira

Nacionalidad: Portuguesa

Fecha de nacimiento: 1960

Miembro de la Orden de los Economistas, colegio de Economía Política – nº 1062

Formación Académica

Licenciatura en Economía por la Facultad de Ciencias Humanas, de la Universidad Católica Portuguesa (1977/1982)

Programa de Alta Dirección para Ejecutivos, pela AESE – Escuela de Dirección en Negocios, IESE de Madrid y Universidad de Navarra, España (PADE XXXII –de Noviembre de 2006 a Abril de 2007).

Administrador Ejecutivo y miembro de Consejos Fiscales en varias empresas nacionales en diversos sectores de actividad y con distinto impacto e importancia en términos de dimensión. Empresario con intereses en diferentes empresas en Portugal y Brasil, con amplia y diversificada experiencia en diferentes momentos de la vida de las empresas, desde MBO's a start-ups, fusiones y adquisiciones, en contextos supervisados con relevancia en el área de los seguros.

Buena capacidad de organización y planificación, visión estratégica centrada en resultados a medio y largo plazo, con implementación y gestión de la estrategia diseñada. Buena disposición, entusiasta, con fuerte capacidad de liderazgo y gestión de problemas/conflictos basada en comunicación abierta, transparente y basada en fuertes valores éticos.

Defensor del trabajo en equipo con responsabilidad integral de todos los intervinientes en los procesos operacionales y de gestión, delegando competencias y garantizando condiciones de trabajo y motivación para el logro conjunto de los objetivos estimulando la innovación y creatividad y buscando el desarrollo integral de los colaboradores. Respeto y apuesta por la continuidad y fidelización de sus Clientes, Proveedores y demás stakeholders.

Luso Atlântica, Corredor de Seguros, S.A.

Presidente de la Comisión Ejecutiva del Consejo de Administración (desde Enero 2009)

En un proyecto de naturaleza profesional iniciado a partir de una licencia de corredor de seguros y con un conjunto reducido de profesionales de seguros y amigos que habían invertido capital en el desarrollo de la actividad, se contrataron colaboradores, adquirieron instalaciones en Lisboa, Oporto y Portimão, se captaron Clientes, se crearon relaciones de trabajo con el mercado asegurador, y al cabo de 2 años repletos de actividad la empresa era el segundo mayor corredor en el mercado en Portugal, con 70 colaboradores aproximadamente (hoy casi 90) y un volumen de facturación que sobrepasa los 9,5 millones de euros.

Atentos a los cambios, sobre todo legislativos y a las exigencias de Supervisión en el sector asegurador, apostando por la consolidación de los intervinientes en la distribución de seguros, tiene en curso operaciones de M&A y nuevos enfoques en desarrollo dirigidos al Cliente basados en servicio de calidad y garantía de prestación de información adecuada y completa que permitan la toma de decisiones acertadas y racionales en materia de riesgos y seguros.

Maisfin - Prestación de Servicios, Participaciones y Gestión, S.A.

Administrador (desde Marzo 1997)

Co-responsable en las decisiones de inversiones en proyectos inmobiliarios, agrícolas e otros en Brasil, al ser administrador en la sociedad creada en Brasil para gestionar las inversiones realizadas y garantizar el acompañamiento y la evolución de los proyectos lanzados en términos de las estrategias definidas, monitorizando y auditando la contabilidad y la actividad financiera.

Otros Cargos actuales

Ejerce funciones de Administrador en las sociedades **MCGF S.A.** y **Pinhal do Meio S.A.** la primera, especializada en consultoría en gestión y la segunda con gestión especializada de inversiones inmobiliarias y es el Presidente del Consejo Fiscal de la

Herdade do Vale da Fonte S.A., empresa del sector de gestión inmobiliaria; es Presidente de la Mesa del Consejo de Inversores del Fondo Inmobiliario Cerrado de Inversión Imosocial.

Desde 1985 acompaña la gestión de **MONAF – Montepío Nacional de las Farmacias, A.S.M.**, en calidad de coordinador ejecutivo de los servicios y ha sido nombrado recientemente Socio Honorario de la Institución.

Trayectoria profesional – aspectos relevantes

Fue Administrador en **Corretoresgest, SGPS, S.A.**, holding del Grupo BCP/Seguros y Pensiones y de **IGESTUR – Iniciativa y Gestión Turística S.A.**, Presidente del Consejo Fiscal en **Império Arag – Seguros de Protección Jurídica, S.A.** y en **Albatroz, Actividades Hoteleras, S.A.**, vocal del Consejo Fiscal en **Império Segurança, S.A.** y en **ISA – Sociedad Gestora de Participaciones Sociales, S.A.**, miembro de la Comisión de Retribuciones de **CIPAN – Compañía Industrial Productora de Antibióticos, S.A.**, Presidente y Director General de **Lusitania - Voyages, S.A.** en Francia.

Consultor en el área de Risk Management entre otros, de las empresas, antes públicas, Rodoviária Nacional, Siderurgia Nacional, CTT, TLP y Solisnor. Consultor y responsable de un conjunto de proyectos y estudios a lo largo de 30 años en **ANF - Asociación Nacional de Farmacias** y consultor en la **Orden de Farmacéuticos**.

Iniciada la actividad en Agosto de 1981 con la cartera profesional de seguros, integrado como directivo en **Sorresseguero Lda**, representante para el mercado portugués de Império Rucker-Sicherung AG y Eurobelge Reassurance; en 1984 entra como adjunto de Dirección en **Molinari Reinsurance Lda**. Integra en 1986 el equipo de la corredora **PF – Corredores de Seguros, Lda** y, ya como Director Coordinador, en 1994, asume las funciones de Gerente en un conjunto de sociedades de mediación y corretaje, pertenecientes al mayor grupo de este sector en Portugal, hasta la fecha.

José Manuel Félix Morgado

Nacionalidad: Portuguesa

Fecha de nacimiento: 1960

Formación académica

Licenciado en Administración y Gestión de Empresas por la Universidad Católica Portuguesa

Especialización en Gestión de Activos y Pasivos por el INSEAD

Experiencia Profesional

Desde Marzo 2016 **Asociación Portuguesa de Bancos**

Miembro de Dirección

Desde Ago. 2015 **Caixa Económica de Montepio Geral**

Presidente del Consejo de Administración Ejecutivo

2007 – 2015 **INAPA IPG**

Presidente de la Comisión Ejecutiva desde 2007

Vice-Presidente del Consejo de Administración desde 2010

2010 - Presente **GESTMIN SGPS**

Vice-Presidente del Consejo de Administración y miembro de la Comisión de Estrategia e Inversión desde Septiembre de 2010

2012 – Presente **EUGROPA – European Paper Merchant Association**

Presidente del Consejo desde Mayo de 2012

AEM – Asociación de las Empresas Emitentes de Valores Cotizados en el Mercado

Miembro del Consejo General

2011 – 2012 **REN – Redes Energéticas Nacionales, SA**
 Miembro del Consejo de Administración (Set. 2011 – Jun. 2012)

2005 – 2007 **Energías de Portugal**
 Miembro da Alta Direção
ONI SGPS
 Administrador Delegado y *Chief Financial Officer*

2000 – 2005 **Banco Comercial Portugués**
 Director General
Seguros y Pensiones SGPS
 Miembro del Consejo de Administración
ImpérioBonança – Compañía de Seguros SA
 Miembro del Consejo de Administración y *Chief Financial Officer*
 desde 2001
Império Vida y Diversos (Barcelona)
 Presidente del Consejo de Administración desde 2000
 Miembro del Consejo de Administración desde 2001 da:
Ocidental Vida – Compañía de Seguros de Vida, SA
Ocidental Seguros – Compañía de Seguros, SA
Médis - Compañía Portuguesa de Seguros de Salud, SA
IMPAR - Compañía de Seguros de Mozambique

1993 - 2000 **BCP - Banco de Inversión**
 Investment Banker

Miembro de la Comisión Directiva desde 1995

1992 - 1993

HSBC Investment Bank

Investment Banker

1991 - 1992

Samuel Montagu Investment Bank

Investment Banker

1985 - 1991

Cisf – Compañía de Inversiones y Servicios Financieros, SA

1980 - 1983

Philip Morris Portugal

Adjunto de *Chief Financial Officer*

José Luís Bonifácio Lopes

Nacionalidad: Portuguesa

Fecha de nacimiento: 1961

Formación académica

Licenciatura en Gestión de Empresas, por la Universidad Católica Portuguesa, 1983
MBA en Gestión, por el Instituto Superior de Gestión, en 2006

Actualmente

Director Financiero en la **Asociación Nacional de las Farmacias**, desde 1989;

Administrador de **Maisfin - Sociedad Gestora de Participaciones Sociales, SGPS**, desde 2005;

Administrador de **Finanfarma – Sociedad de Factoring, S.A.**, desde 2006;

Administrador no ejecutivo de **Glintt – Global Intelligent Technologies, SGPS, S.A.**, desde 2013;

Vocal del Consejo Fiscal de **José de Mello Saúde, SGPS**, desde 2014;

Administrador de **Farminveste 4 – Serviços, S.A.**, desde 2015

Otros cargos ejercidos

1982 a 1989 Consultor en el área financiera

1998 a 2001 José de Mello Saúde, SGPS
Administrador

2005 a 2015 A Ver Navíos en Santa Catarina
Gerente

2005 a 2009 Farminveste, Inversiones, Participaciones y Gestión, S.A.
Administrador

2006 a 2015 Jutai – Sociedad Inmobiliaria, S.A.
Administrador

2008 a 2015	Luso-Atlântica, Corredor de Seguros, S.A. Administrador no ejecutivo
2008 a 2015	Farminveste 3 – Gestión de Participaciones, SGPS, Lda. Gerente

Gonçalo Leónidas Rocha

Nacionalidad: Portuguesa

Fecha de nacimiento: 1966

Formación Académica

Licenciatura en Administración y Gestión de Empresas por la Universidad Católica de Lisboa

Doctorado en Finanzas por la Nova School of Business and Economics.

Actualmente

Desde marzo de 2014 - Director de Finanzas e Inversiones de la **Fundación Calouste Gulbenkian** y Administrador del grupo **Partex Oil & Gas**

Otros cargos ejercidos

Director de la Bolsa de Valores de Lisboa

Director general de la Caixa Económica Comercial e Industrial

Director del Banco Cif y de Cif Dealer

Director de RTP – Radio Televisión Portuguesa

Miembro de Alta Dirección de Millennium bcp

Partner de la consultora Roland Berger.

Administrador de CTT (correos)

Administrador del Banco Postal (banca)

Administrador de Previsão (fondos de pensiones)

Administrador de Multicert (certificación digital)

Administrador de Porto TV (televisión)

Presidente del Consejo de Administración de Payshop (servicios de recarga de teléfonos móviles y cobros de facturas)

Presidente del Consejo de Administración de Telepost (impresión y ensobrado de facturas).

Es Profesor Asistente en la NOVA School of Business and Economics y en el Lisbon MBA.

Henrique Paulo Fernandes

Nacionalidad: Portuguesa

Fecha de nacimiento: 1938

Formación académica

Licenciatura en Economía, por el Instituto Superior de Ciencias Económicas y Financieras, en 1961

Actualmente

Administrador

PLURICURSOS – Consultores en Gestión y Relaciones Públicas S.A.

PLURICURSOS – Prestación de Servicios, Participaciones y Gestión S.A.

ARAGEM – Sociedad de Construcciones S.A.

GIL – Estudios y Consultores S.A.

MAISFIN – Sociedad Gestora de Participaciones Sociales S.A.

Gerente

A&CF – Estudios y Consultores Lda

A&CF – Mediador de Seguros Lda

PLURICURSOS – Mediador de Seguros Lda

Presidente de la Mesa de la Asamblea General

HERDADE do VALE da FONTE, S.A.

Consultor

MONAF – Montepío Nacional de las Farmacias

Otros cargos ejercidos

1965 - 1979

Profesional de Seguros en la Compañía de Seguros IMPÉRIO, habiendo sido Administrador en la última época.

Ejerció funciones de Director de Marketing, Director de Planeamiento y General Product Manager.

1972 - 1974

En calidad de Director General en SOGESTIL (FONDO FIDES).

1968 - 1974

Administrador de varias Empresas relacionadas con el Grupo CUF, en especial, Marblarte, Realimo y Cobrimpe.

1975 - 1976

Miembro de la Comisión Instaladora del Instituto Nacional de Seguros.

1979 - 2013

Trabaja por cuenta propia siendo coordinador general de Montepío Nacional de las Farmacias y consultor de varias empresas.

Vocal del Consejo de Administración del Grupo JOSÉ DE MELLO SAÚDE

Forma parte de los cuerpos sociales de las siguientes empresas:

Presidente del Consejo de Administración

IGESTUR - Iniciativa y Gestión Turísticas, SA.

P.F. - Planeamiento y Gestión, S.A.

LETRAVIVA - Consultoría, Promoción y Relaciones Públicas, S.A.

G.R.S. - Gestión de Riesgos y Seguros, SA.

G.R.S. - Corredora de Seguros, SA.

Vocal del Consejo de Administración

FARMINDUSTRIA - Sociedad Productora de Medicamentos, SA.

INAPA IPG

PLURICURSOS - Consultores en Gestión y Relaciones Públicas, SA.

GIL - Estudios y Consultores SA

Presidente de la Mesa de la Asamblea General

HERDADE do VALE da FONTE, S.A.

Presidente del Consejo Fiscal

I.S.A. - Imperio, Salud y Asistencia, S.A.

Vocal del Consejo Fiscal

BANCO MELLO, S.A.

Gerente

ECOSEL - Establecimiento de Comercio y Agencia de Seguros, Lda.

SEGFER - Mediadora de Seguros, Lda.

P.F. - Corredores de Seguros, Lda.

X.ALVES - Mediadores de Seguros, Lda.

PEIXOTO & GOMES, LDA.

ARAGEM - Sociedad de Construcciones, Lda.

J.GAMEIRO - Consultores, Lda.

FARMATRADING

Actividad académica

1965 - 1995

Asistente de las asignaturas de Economía I y Economía II, en el Instituto Superior de Ciencias Económicas y Financieras.

Profesor de las asignaturas de Economía, Economía Portuguesa, Marketing, Dirección de Empresas y Gestión de Riesgos y Seguros, del Curso Superior de Organización y Gestión de Empresas en el Instituto Superior de Nuevas Profesiones.

Presidente de la Comisión Coordinadora del Curso Superior de Organización y Gestión de Empresas en el Instituto Superior de Nuevas Profesiones.

Profesor de las asignaturas de Economía y Dirección de Empresas del Curso Superior de Relaciones Públicas y Publicidad en el Instituto Superior de Nuevas Profesiones.

Profesor de las asignaturas de Economía en el Curso Superior de Turismo del Instituto Superior de Nuevas Profesiones.

Profesor de las asignaturas de Economía y Dirección de Empresas del Curso Superior de Asistentes de Administración, ejerciendo la Presidencia de la Comisión Coordinadora de dicho Curso.

Profesor de las asignaturas de Gestión Comercial I y II y de la asignatura de Gestión de Riesgos y Seguros en calidad de Profesor Invitado del Curso Superior de

Administración y Gestión de Empresas en la Facultad de Ciencias Humanas de la Universidad Católica Portuguesa.

Docente del Curso Superior de Actuación en el Instituto Superior de Economía Gestión.

Múltiples Seminarios en el área de Marketing - Management - Planeamiento y Seguros en Portugal y en el Extranjero, tanto en calidad de participante como en la de formador.

Rui Raposo

Nacionalidad: Portuguesa

Fecha de nacimiento:

Formación académica

Licenciatura en Farmacia por la Facultad de Farmacia, de la Universidad de Oporto (1982)

Especialista en Industria Farmacéutica por la Orden de los Farmacéuticos (1988).

Actualmente

Desde 1998 **José de Mello Salud, SGPS**

Administrador Ejecutivo

Desde 2000 **José de Mello Residencias y Servicios**

Administrador

Desde 2003 **José de Mello Salud Clínicas Privadas**

Administrador

José de Mello Salud ACE

Administrador

Desde 2005 **Hospital Amadora Sintra, Sociedad Gestora, SA**

Vice-Presidente del Consejo de Administración y Presidente de la Comisión Ejecutiva

Desde 2006 **José de Mello Salud España**

Administrador

Grupo Hospitalario QUIRON – España

Administrador

Desde 2007 **Hospitales CUF**

Administrador

Desde 2008 **PPP`S - Asociaciones Públicas Privadas en Sanidad**

Presidente del Consejo de Administración

Desde 2009 **Escala Braga – Sociedad Gestora del Hospital de Braga, SA**

Presidente del Consejo de Administración

Hospital Cuf Oporto

Vice-Presidente del Consejo de Administración

Instituto Cuf de Diagnóstico y Tratamiento, SA – Oporto

Presidente del Consejo de Administración

Campos Costa – Imaginería Clínica

Presidente del Consejo de Administración

Desde 2011 **Escala Vila Franca de Xira – Sociedad Gestora del Hospital de Vila Franca, SA**

Administrador

De 1999 a 2005 **Hospital CUF Infante Santo**

Administrador

De 2001 a 2005 **Hospital CUF Infante Santo**

Presidente de la Comisión Ejecutiva

De 2001 a 2007 **Comp^a de Aguas Medicinales Caldas da Felgueira**

Administrador

Ca
rg
os
ant
eri
ore
s

- De 1998 a 2005 **Hospital CUF-Descobertas**
Administrador
- De 2002 a 2005 **Hospital CUF-Descobertas**
Presidente de la Comisión Ejecutiva
- De 2003 a 2004 **Sociedad Portuguesa de Servicios Domiciliarios**
Presidente del Consejo de Administración
- De 1995 a 2002 **Hospital Amadora - Sintra Sociedad Gestora SA**
Administrador
- De 1997 a 2002 **HASPAC - Hospital Amadora-Sintra Patología Clínica**
Administrador
- En 2001 **Clínica de Santa María de Belém**
Presidente del Consejo de Administración
- De 1997 a 2010 **Farmacia Raposo – Miraflores**
Socio Gerente
- De 2004 a 2008 **PPP`S - Asociaciones Públicas Privadas en Sanidad**
Administrador
- De 1993 a 2000 **FARMACOOPE Cooperativa Nacional de Farmacias, CRL**
Director General
- De 1988 a 2000 **Asociación Nacional de Farmacias - ANF**
Director Ejecutivo – Área Empresarial
- Desde 1990 **FARMATRADING Productos Farmacéuticos, Lda**
Gerente

De 1992 a 2000 **INFARMA-Cooperativa de Informática de Farmacias, CRL**

Director General

De 1985 a 1988 **G.D. Searle & Co.**

Farmacéutico responsable

“Regulatory Affairs Manager”

“Consumer Products Manager”

De 1983 a 1985 **Instituto Pasteur de Lisboa / Wyeth**

Departamento de Producción - Jefe de Sector

Otras actividades

De 2009 a 2010 **Asociación Nacional de Farmacias**

Presidente del Consejo Fiscal

De 1996 a 2008 **Orden de Farmacéuticos**

Miembro del Consejo para la Cooperación

De 2000 a 2008 **Asociación Nacional de Farmacias**

Vocal de Dirección

De 1992 a 2000 **EGA - European Generic Medicines Association**

Administrador

De 1996 a 2000 **A.F.P.L.P. Asociación de Farmacéuticos de los Países de Lengua Portuguesa**

Administrador y Secretario General

ANEXO 3 – CURRÍCULUM VITAE DE LOS PARTICIPANTES EN LOS *FOCUS GROUPS* - PROFESIONALES

El contenido de cada Curriculum Vitae es de exclusiva responsabilidad de cada participante.

Todos ellos han autorizado su inclusión en este trabajo.

Álvaro Batista Esteves

Nacionalidad: Portuguesa

Fecha de nacimiento: 1950

Habilitaciones Académicas

Licenciatura en Filología alemana, Faculdade de Letras, Universidade Clássica de Lisboa

Doctorando, ISCTE-IUL

Premio de Carrera profesional APCE - Asociación Portuguesa de comunicación corporativa

Orador en varias conferencias y simposios sobre las relaciones públicas, periodismo y comunicación.

Carrera profesional

1974-88 Periodista

1979-88 Miembro del Consejo de Supervisión en EPNC - Empresa Pública do Jornal Notícias e Capital

1988-89 Director de Servicios de Medios en AIP - Associação Portuguesa Industrial

1989-2012 Socio y director general de la agencia Media Alta
Miembro de la Dirección de la Unión de Periodistas

1996-2002 Presidente de APECOM - Asociación Portuguesa de Consejo

Empresarial de Comunicaciones y Relaciones Públicas

Presidente del Comité de Coordinación y Consejo Asesor del
Código de Conducta APCE - Asociación Portuguesa
comunicación corporativa

Out.2012 Miembro del Comité Organizador del Congreso Portugués de
Relaciones Públicas - APCE

Celma Selemane Padamo

Nacionalidad: Portuguesa

Fecha de nacimiento: 1975

Habilitaciones Académicas

Master en **Comunicación Integrada**, Instituto Superior de Nuevas Profesiones, concluida en Mayo de 2010 con una nota media final de 17.

Licenciatura en **Relaciones Públicas y Publicidad**, Instituto Superior de Nuevas Profesiones, concluida en Julio de 2008 con una nota media final de 15.

Actualmente

Jefe de División, 2015

División de Comunicación y Relaciones Exteriores

Facultad de Ciencias y Tecnología de la Universidad Nova de Lisboa

Principales proyectos

Implementación y gestión del sitio de la FCT www.fct.unl.pt

Concurso “FCT NOVA Challenge” www.novachallenge.fct.unl.pt

Expo FCT (Identidad Visual) www.expo.fct.unl.pt

FCT Science Spring Day eventos.fct.unl.pt/sciencespringday2016/

Coordinación del Workpage de Comunicación de la Noche Europea de los Investigadores (Ediciones 2016 e 2017) noitedosinvestigadores.org

FCT Coding Fest www.codingfest.fct.unl.pt

Julio a Septiembre de 1997

Arteventos, producción y promoción de espectáculos y publicidad, Lda.

Octubre 1997 a Abril 1998

Facultad de Ciencias y Tecnología de la Universidad Nova de Lisboa

División Académica

Abril 1998 a Enero 2006

Departamento de Ciencias e Ingeniería del Ambiente (DCEA) de la Facultad de Ciencias y Tecnología (UNL)

Apoyo a la coordinación de los cursos de Post-Graduación y Maestría en:

Ingeniería Sanitaria

Ordenamiento del Territorio y Planeamiento Ambiental

Gestión y Políticas Ambientales

Ecología, Gestión y Modelación de los dos Recursos Marinos desarrollando, entre otras, las siguientes actividades:

- . divulgación de los cursos en la prensa e *Internet*
- . gestión del proceso de candidaturas y de selección de alumnos
- . ejecución de horarios, planificación de clases y de servicio docente
- . organización y acompañamiento de estudio
- . apoyo a los docentes (lanzamiento de notas, materiales de apoyo a los alumnos)
- . organización de seminarios
- . acompañamiento de la situación académica de los alumnos

Secretaría del Grupo de Proyectos y Equipamientos Ambientales

(Responsable: Prof. Doctor Fernando Santana, actual Director de la FCT / UNL)

Secretaría del Grupo de Operaciones Unitarias

(Responsable: Prof. Doctor Rui Ganho, Vice-Rector de la UNL cesante)

Apoyo a Conferencias y Reuniones en el ámbito de Proyectos I&D

“Professional Training Needs in the European Pulp and Paper Industry” (FCT/UNL – Univ. Complutense/Madrid - Programa *Leonardo Da Vinci* (Trabajo de Campo - entrevistas (1996))

“PRENDISENSOR - *Prediction of the Behavior of Potential Endocrine Disruptors in Soils Using Vitellogenin ELISA Assays as Biosensors*” (FCT/UNL, TU Berlim, TU Dresden, U. Bari, AB-DLO, Holanda) Programa ENVIRONMENT & CLIMATE), 1997-2001

Reunión de todos los miembros del DCEA, cuyo objetivo era reflexionar sobre la enseñanza y la investigación desarrollada en el Sector, integrada en el encuentro “Consolidar la Calidad de la Enseñanza. Buscar perspectivas para el Futuro”, realizado en el Hotel de Costa de Caparica (1998)

6.ª Conferencia Nacional para el Ambiente (1999), FIL

Vías Verdes en el Área Metropolitana de Lisboa (2004), Fórum Roma

8.ª Conferencia Nacional para el Ambiente (2004), CCB

6th International Conference of the European Society for Ecological Economics, ESEE 2005, Fundación Calouste Gulbenkian, Lisboa

Ceremonia de Entrega de Insignias por la Academia de Ingeniería, presidida por Su Excelencia El Presidente de la República, Dr. Jorge Sampaio, CCB

Desde Febrero de 2006

Dirección de la Facultad de Ciencias y Tecnología (UNL)

Asesoría de Dirección donde desarrolló, entre otras, las siguientes actividades:

Apoyo y preparación de las reuniones del Consejo Directivo (2006 - 2009) y del Consejo Ejecutivo (2009 - Febrero 2015)

Apoyo y preparación de documentos que eran iniciativa del Director, entre los que se incluían toda la base informática necesaria para el desarrollo de los documentos (Presupuesto, Plan de Actividades, Informe de Actividades, Plan de Acción (2009 - 2013), Divulgación de Eventos, Despachos, Material de Divulgación da FCT)

Gestión de la Agenda del Director

Organización de eventos

Desde Septiembre de 2008

INP - Instituto Superior de Nuevas Profesiones (Grupo Lusófona)

Actividad Docente

Año Lectivo de **2008/09**

Licenciatura en Relaciones Públicas y Publicidad

Reputación y Responsabilidad Social (3.º año)

Año lectivo **2009/10 a 2014/2015**

Licenciatura en Relaciones Públicas y Publicidad (Nocturno)

Especialidades de Relaciones Públicas I (2.º año)

Reputación y Responsabilidad Social (3.º año)

Sociología (1.º año)

MARPE – Máster Europeo en Relaciones Públicas

Ética y Responsabilidad Social

Postgrado en Publicidad y Comunicación de Marketing

Mercados, Sostenibilidad y Responsabilidad Social

ISCAD - Instituto Superior Ciencias de la Administración

Año Lectivo de **2011/12**

Movilidad de Docentes (Programa Erasmus)

Universidad de Stirling (Escocia) - Departamento de Cine, Comunicación y Periodismo

“Corporate Social Responsibility in Financial Contexts” (Open Lecture: *MSc Strategic Public Relations and Communication Management, MSc Public Communications Management e PhD Public Relations*)

Evaluación final del módulo “Public Relations Contexts” - *MSc Strategic Public Relations and Communication Management*

Participación en las clases de

Public Diplomacy II, módulo: “Politics and Public Affairs” - *MSc Strategic Public Relations and Communication Management*

Stakeholder Relations, módulo: “Strategic Tourism Public Relations and Communication Management” - *MSc Strategic Public Relations and Communication Management*

Publicaciones

PADAMO, Celma (2009), «Los medios de comunicación: el carácter ambivalente de los medios de homogeneización de “opinión”», en 6 ° Congreso de la Asociación Portuguesa de Ciencias de la Comunicación (SOPCOM) y Congreso Ibérico, presentado en la sesión temática de «Comunicación Política» y realizado en la Universidad Lusófona durante los días 16 y 17 de Abril, en Lisboa; (Actas del Congreso: 3064-3073), ISBN 978-972-8881-67-2;

PADAMO, Celma (2011) “Corporate Social Responsibility as the Axis of a Communicational Strategy in Public Relations: The Case of the Portuguese Association for the Right to Credit” in XXIII Sinergie annual Congress, “Corporate

governance and strategic communication. Is communication taking over?” presented in the thematic session of “CSR and measurement”, IULM University, Milan, Italy ; Dircom, 1st European Congress on CSR Communication, Madrid, Oct. 5-7, 2011

GONÇALVES, Gisela; CARVALHO, Susana y PADAMO, Celma (2012) “Public relations in Portugal: mapping the status of higher education”, Euprera 2012 Congress, “How public relations profession is practised in various countries and what the anticipations are for the future of the profession”, Istanbul University Faculty of Communication, Sep. 20-23, 2012

GONÇALVES, Gisela; CARVALHO, Susana y PADAMO, Celma (2013) “Graduate education in public relations – a key strategy for professional affirmation in Portugal”, Euprera 2013 Congress, “Strategic Public Relations. Public Values and Cultural Identity”, Ramon Lull Yniversity, Blanquerna School of Communication, Barcelona, Spain, Oct. 3-5, 2013

PADAMO, Celma y SANTOS, MARIA JOÃO (2014) “Stakeholder influence in the CSR strategic decision process: The case of Portuguese banking”, 13th International Conference on Social Responsibility, Bradford College, UK, Jun. 30 – Jul. 2, 2014

Asesoría de Dirección del INP

Apoyo en la adecuación de los procedimientos administrativos de los diplomas de 1.º y 2.º ciclo, de acuerdo con el Decreto-Ley n.º 107/2008

Organización de los dossiers relativos a propuestas de Nuevos Ciclos de Estudios y Comunicación de Alteración de Ciclos de Estudios supervisados por la Dirección General de Enseñanza Superior el 16 de Enero de 2009

Reestructuración del Gabinete de Posgrado

Organización de las Jornadas de Comunicación (2009)

Academia de Ingeniería (AE)

Apoyo y preparación documentos/presentaciones, incluyendo toda la base informática necesaria para su desarrollo (Informe y Cuentas, Plan de Actividades.

Preparación del material de divulgación de las iniciativas promovidas por la AE, en especial:

“Encuentros con nuevos miembros”

Debate: “cómo potenciar la innovación”, Ciclo de Debates 2013

Encuentro en Lisboa de la *Innovation Platform* del Euro-CASE, 30 y 31 de Octubre de 2013

Coordinación de la Conferencia Anual del Euro-Case: “*Boosting Innovation in Europe*”, 10 de Diciembre de 2013, Palacio Foz

Otros

Elaboración de la *Newsletter ESEE 2008 y 2009 (European Society for Ecological Economics)*

Dominio de la lengua inglesa

Alemán, 1.º año concluido en *International House*

Dominio Microsoft Office

Curso Adobe Photoshop, tratamiento de imagen (FCT/UNL, 2005)

Curso Adobe InDesign CS3 (Pos-Gráficos, 2008)

Dominio de las aplicaciones gráficos CorelDraw

Miembro de SOPCOM, Asociación Portuguesa de Ciencias de la Comunicación

Miembro de AAANP, Asociación de Antiguos Alumnos del INP

Miembro de ANDC, Asociación Nacional de Derecho al Crédito

José Murta Rosa

Jubilado del IPDJ (Instituto Portugués de Deporte y Juventud)

62 años

Residente en Lisboa

Habilitaciones Académicas

Master en Sociología, ISCSP – Instituto Superior de Ciencias Sociales y Políticas

Asistió a la parte lectiva del Master en Comunicación Social de la UNL – Universidad Nova de Lisboa

Asistió al Doctorado en Ciencias de la Comunicación de la Universidad Complutense de Madrid

Licenciado en Ciencias Humanas y Sociales, UNL – Universidad Nova de Lisboa

Curso Superior de Relaciones Públicas y Publicidad, INP – Instituto Nuevas Profesiones

Experiencia Profesional

Desarrolló su actividad profesional en el área de la Juventud entre 1987 y 2014, estando al mando desde 1988 en diversos cargos y niveles. Jefe de División, Director de Departamento, Vocal del Consejo Directivo, Director Regional de Lisboa y Valle del Tajo del IPJ (2010-2011) y Vice-Presidente, en la Dirección General de Juventud (1987-1989), en el Instituto de Juventud (1989-1992), en el Instituto Portugués de Juventud (1992-2011) y en el Instituto Portugués de Deporte y Juventud (2011- 2015).

En el ámbito de la Juventud fue responsable de varios Programas en las áreas de Ciudadanía, Tiempo Libre, Espíritu Emprendedor, Asociacionismo, Estilos de Vida Saludables, Formación y Voluntariado entre otros, así como de la gestión de los Programas de Apoyo al Movimiento Asociativo Juvenil y Estudiantil.

Fue representante del área de Juventud en Fóruns Internacionales y perito en grupos de trabajo en la EU.

Como Director Regional de Lisboa y Valle del Tajo dirigió y coordinó las actividades (en las áreas de Información, Apoyos financieros, relaciones externas, programas) y los recursos financieros y humanos (cerca de 60 personas) relativos a Lisboa, Setúbal y Santarém.

Entre 1984 y 1987 ejerció su actividad en Macao en la Dirección de los servicios de Economía, siendo el responsable de las acciones de promoción y divulgación de los productos de Macao en el Mercado Americano y Canadiense.

Ejerció funciones, entre 1988 y 1989, como Jefe de División de Información, en el Instituto de Defensa del Consumidor.

Ingresó en el ICEP – Instituto de Comercio Externo de Portugal, en 1973, donde permaneció hasta 1984. Como técnico superior ejerció funciones en el sector de Información comercial, en el sector de Bienes Agroalimentarios, Textiles y Confecciones, así como en el área de Publicidad y de las Ferias y Misiones Comerciales.

Formador en varias entidades, en las áreas de Relaciones Públicas, Comunicación Interpersonal y Presentaciones Dinámicas.

Docente

- Instituto Superior de las Nuevas Profesiones, de la Licenciatura de Relaciones Públicas y Publicidad, en las asignaturas, Sociología de la Información, Teorías y Modelos de Comunicación y Relaciones Públicas y Sistema Político (1979-2016)
- Escuela Superior de Comunicación Social de Lisboa, en la asignatura, Problemas del Mundo de Hoy

Actividad Complementaria

Integró el personal directivo de la Federación Portuguesa de Atletismo entre 1989 y 1990.

Vice-Presidente de EUIESA – International Entrepreneurship Sustainability Association

José António Mendes Viegas Soares

Fecha de nacimiento: 1942

Nacionalidad: Lisboa

HABILITACIONES LITERARIAS

Master en Comunicación Social de la UNL

Licenciatura en Ciencias Humanas y Sociales - Ramo Economía y Sociología (Dominante Prospectiva) de la UNL

Curso de Relaciones Públicas del Instituto de Nuevas Profesiones

Estudios profesionales

Seminarios de Comunicación y Semiótica de la Universidad Nova de Lisboa

Cursos de Formación Profesional en el área de trabajo y gestión de recursos humanos

Cursos de formación profesional en el área de relacionamiento humano

ACTIVIDAD DOCENTE

Desde 1990 - Profesor de la Escuela Superior de Comunicación Social

Desde 1997 - Profesor Coordinador, de nominación definitiva

En licenciaturas: Teoría y Técnica de Relaciones Públicas, Semiología, Semiótica del Texto y de la Imagen, Teoría e Historia de la Imagen, Arte Contemporáneo y Modelos de Narrativa

En Master: Dimensiones Específicas de la Comunicación Institucional, Análisis Semiótico de Campañas de Comunicación, Seminario de Proyecto.

Orientador de trabajos finales de Master

Modelos de Diagnóstico de Comunicación Interna en los Organismos de la Administración Pública Portuguesa – Septiembre de 2011

La Evolución de la Comunicación en el ámbito de las Campañas Municipales de 2008 a 2010. Los casos específicos de Almada, Loures y Sintra –Septiembre de 2011

Bairro Alto – Territorio Fértil para acciones de comunicación: Un estudio de los Públicos Nocturnos Asistentes – Septiembre de 2011

La moda y las Relaciones Públicas – Cómo aumentar la mediatización de Portugal Fashion – Septiembre de 2011

La Comunicación en los Festivales de Cine en Portugal – El caso de IndieLisboa y de Estoril Film Festival – Septiembre de 2011

De 1974 a 2000 - Profesor del Instituto Superior de Nuevas Profesiones

Sociología de la Información (1978/ 95), Análisis de Sistemas y Eficacia de Comunicación (1979/2000), Semiología y Semiótica de la Publicidad (1983/2000), Comunicación Humana (1978/79), Introducción a la Sociología (1985/87) y Relaciones Públicas (1974 /79)

Actividades Científico – Pedagógico – Administrativas

Director del Curso de Relaciones Públicas desde 1991 hasta 2000

Director del Departamento de Relaciones Públicas de la Escuela Superior de Comunicación Social (Marzo de 1997 a Marzo de 2000)

Director del CESE en Comunicación Interna (1996 a 1998)

Presidente del Consejo Científico de la ESCS desde Febrero de 2000

Presidente del Jurado del concurso para Profesor Coordinador en el área de Publicidad (2005).

Presidente del Jurado del concurso para Profesor Coordinador en el área de Audiovisual y Multimedia (2004).

Presidente del Jurado del concurso para Profesor Coordinador en el área de Pragmática y Relaciones Públicas (2006).

Presidente del Jurado del concurso de pruebas públicas para Profesor Adjunto en el área de Periodismo (2002).

Miembro del Jurado del concurso de pruebas públicas para Profesor Adjunto en el área de Comunicación Gráfica (2005).

Miembro del Jurado del concurso de pruebas públicas para Profesor Adjunto en el área de Semiótica Organizacional (2006)

Miembro del Jurado del concurso para Profesor Coordinador en el área de Turismo. Este concurso se realizó en la ESTHE (Escuela Superior de Turismo y Hostelería de Estoril). (2007).

Presidente del Jurado del concurso de pruebas públicas para Profesor Coordinador en el área de Audiovisual y multimedia (2009)

Actividades Pedagógicas y Científicas

Autor del Plan de Estudios del Curso de Relaciones Públicas de la Escuela Superior de Comunicación Social del Instituto Politécnico de Lisboa - Ministerio de Educación (1990)

Autor del Plan de Estudios del Curso de Estudios Superiores Especializados en Comunicación Interna de la ESCS del IPL - Ministerio de Educación (1994)

Co-autor del Plan de Estudios de los Cursos de Estudios Superiores Especializados en: Comunicación Institucional; Asesoría de Imagen; Asesoría de Comunicación Social (1996)

Co-autor del Plan de Estudios del curso de Licenciatura en Comunicación Empresarial (1998).

Autor del plan de estudios de Post Graduación en Comunicación Organizacional (2003)

Co-autor del programa de la disciplina de Comunicación y Relaciones Públicas de los 10º y 11º del curso unificado , así como de los textos de apoyo para el 10º año.

Miembro del grupo de trabajo para reorganización de los cursos de la Escuela Superior de Comunicación Social teniendo en cuenta los condicionantes del “Proceso de Bolonia”(2006)

Miembro del grupo de trabajo que creó la Maestría en Gestión Estratégica de las Relaciones Públicas (2006).

Miembro de la Comisión Científica de la maestría en Gestión Estratégica de las Relaciones Públicas en calidad de especialista

Monitor de formación profesional desde 1978 en las áreas de Comunicación , Relaciones Públicas, diario de empresa, la comunicación función de gestión, comunicación interna relaciones interpersonales, etc. para empresas como Coopers, Coprai, Forum Atlântico etc. teniendo como clientes entre otros a: Magnetic Peripherals, Regisconta, IAPMEI, D.G. Servicios de Prisiones, EDP, RTP, Banco Nacional de Angola, Gobierno Regional de Madeira, Asociación Comercial e Industrial de Ponta Delgada, Portugalía, Europcar, Compañía de Seguros Bonança, CP - Caminhos de Ferro Portugueses, Fernave, Santa Casa da Misericórdia de Lisboa, Centro de Estudos Judiciários, Roche Produtos Farmacêuticos, Crédito Predial Português etc.

ACTIVIDAD EMPRESARIAL

1968 - **Colaborador** del Dep. Psicología Aplicada de NORMA

1970 - **Adjunto del jefe del Dep. Promoción** de Diner's Club Portugués

1970 a 1975 - Desempeñó varios cargos directivos en el Sindicato de los Profesionales de Oficina del Distrito de Lisboa

Jefe del Servicio de Colocación

Jefe del Servicio de Personal

Jefe del Servicio de Control Contractual

1975 a 1980 - Desempeñó varios cargos en el área de Comunicación y Relaciones Públicas en CP

Dirección del área de Comunicación Interna - 29000 trabajadores;

Sección de Comunicación interna, gestionando la información motivadora de la empresa.

Diario de empresa (REDE GERAL) -mensual con una tirada de 29000 ejemplares;

Responsable del área de Comunicación externa (de 1978 a 1980) con especial incidencia en la comunicación social, tanto en términos de producción de noticias, como en términos de contactos, y especialmente en términos de recogida y análisis de material noticioso.

Desde 1980, **consultor** en el área de Relaciones Públicas y Comunicación Institucional de Agencias de Comunicación y Publicidad y Empresas.

Diario Mobil de Mobil Oil Portuguesa (Petróleos)

Diario de Pfizer (Productos farmacéuticos)

ACTIVIDADES CIENTÍFICAS Y DE INVESTIGACIÓN

Miembro del Jurado Nacional que seleccionó los 10 mejores diarios de empresa portugueses para el concurso internacional de FEIEA - Federación Europea de Comunicación Empresarial;

Presidente del Jurado que atribuyó por primera vez el Gran Premio APCE 1995 a una de las publicaciones de empresa concurrentes y que sumaban 37.

Miembro del Jurado que atribuyó el Gran Premio APCE 1996 a una de las publicaciones de empresa concurrentes y que sumaban 38.

Presidente del Jurado - Gran Premio APCE de 1997 a 2012.

Presidente de la Sub-Comisión de Evaluación Externa F5, indicado por ADISPOR y nombrado por el Ministro de Ciencia y Enseñanza Superior (2003)

Miembro de la Sub-Comisión de Evaluación Externa C2, indicado por ADISPOR y nombrado por la Ministra de Ciencia y Enseñanza Superior (2004) En DVD,

Coordinador Nacional para el área da Comunicación, por nombramiento Ministerial en el ámbito del Proceso de Bolonia 2004

Miembro del grupo de trabajo nombrado por el CCISP para el área de Comunicación a nivel de los Institutos Politécnicos en el ámbito del Proceso de Bolonia 2004

Presidente del 7º Congreso Europeo de Relaciones Públicas realizado en Lisboa en Noviembre de 2005

Examinador de la tesis de maestría “Imagen interna un factor estratégico en las organizaciones. Perspectivas para el siglo XXI” de Augusto Tomé Penela ISCTE Junio de 1999

Examinador de la Tesis de maestría” Las relaciones Públicas y la Gestión de la Comunicación en Portugal. Adaptación al Proyecto de Excelencia” de Miguel Coelho ISCTE Junio de 2007

ASOCIACIONES PROFESIONALES

EUPRERA – (European Association of Public Relations Education and Research), miembro desde 2002

Miembro de “Board of Directors” de EUPRERA (European Public Relations Education and Research Association) Talin 2003 a Lisboa 2005

Organizó y Presidió el **7º Congreso Europeo de Relaciones Públicas**, EUPRERA

ECCR – (European Consortium Communications Research) miembro desde 1999

SOPCOM – (Asociación Portuguesa de Comunicación) Socio fundador (1998)
Presidente de GT COI (Grupo de Trabajo Comunicación Organizacional e Institucional) (2001 a 2011)

Premios

Diploma de honor de FEIA (Formerly Fedaration of European Industrial Editors Association) 2000

COMUNICACIONES ESTUDIOS Y PUBLICACIONES

COMUNICACIONES

Moderador de la mesa redonda **“La comunicación interna y la motivación de los colaboradores para los objetivos estratégicos de la empresa”** y portavoz de las conclusiones obtenidas en el debate en pleno durante el 3º Encuentro de APCE (1992)

“Las Relaciones Públicas en el año 2000” - Mesa redonda sobre la enseñanza de las relaciones publicas, Cádiz, 5ª Conferencia Iberoamericana de Relaciones Públicas (1993)

“Perspectives des Relations Publiques - une approche selon Porto-Simões”, CERP – Education, Bruselas, Noviembre de 1994

“Relaciones Públicas, Marketing y Publicidad” X Jornadas de Comunicación Social, ISCSP, Mayo de 1995

“Relaciones Públicas - Enseñar / Desempeñar”, Revista Ensinus, nº 4 de Junio de 1995.

”Estudio sobre las Representaciones Sociales de las Relaciones Publicas”, 6º Encuentro Nacional de APCE, ESCS, 1995.

Participación como comentador de los paneles: **“Los Nuevos Desafíos para la Administración”** y **“ El Papel de la Imagen en la Gestión “**, del **“Seminario de Marketing y Comunicación para la Administración Pública”** realizado en el ISCTE en 1996.

“Gestión de la Comunicación”, Fórum Recursos Humanos 96 “El estado del arte de dirigir personas en Portugal” (1996).

”La imagen de las Relaciones Públicas” , revista “Comunicación Empresarial” número de SEP/DIC 96.

”Representation Sociale des Relations Publiques”, Conferencia Internacional sobre Representaciones Sociales, Aix-en-Provence, 1996.

Relaciones Públicas en Portugal: ¿Qué Futuro?, Coloquio realizado en la ESCS en Diciembre de 1996

El estado del arte de la Comunicación Empresarial en Portugal (en conjunto con Costa Pereira) Lisboa 9º Encuentro Nacional de la APCE (1998)

Radiografía de los modelos comunicacionales en las empresas Portuguesas, (en conjunto con Costa Pereira) - Lisboa I Congreso de Ciencias de la Comunicación (SOPCOM) (1999)

Social Representation on Public Relations (en conjunto con Costa Pereira) - Bled (Eslovenia) 7th International Public Relations Research Symposium (2000)

Comunicación Interna: Sistemas y Modelos –1º Congreso Ibérico de Comunicación – Málaga (2001)

A propósito de Teorías de la Comunicación Organizacional –II Congreso de las Ciencias de la Comunicación (SOPCOM) Lisboa (2001).

Comunicación Organizacional (la Comunicación Interna) – III Congreso de las Ciencias de la Comunicación (SOPCOM) Covilhã (2004).

La imagen de las organizaciones, contribuciones para su identificación (en conjunto con Costa Pereira) – IV Congreso de las Ciencias de la Comunicación (SOPCOM) Aveiro (2005).

Comunicación en las Organizaciones – texto de introducción a la mesa temática con la misma denominación (SOPCOM) Lisboa (2009)

Análisis Paramétrico – Texto basado en las clases del Profesor Catedrático A. J. Saraiva. Aplicación a material diverso (SOPCOM) 2011 (Oporto)

Interpretación y grado de interpretación – Modelo de análisis de eficacia de la Comunicación basada en la teoría semiótica de C.S.Peirce (CICOM) 2012 (Braga)

ESTUDIOS

Análisis de la Eficacia de una Campaña de Publicidad (1970)

Caracterización socioeconómica del empleado de oficina (1971)

Caracterización socioeconómica del Pequeño y Mediano Empresario (1980)

Las técnicas de Análisis de Contenido como instrumento de Relaciones Públicas

Lisboa (1982)

Comunicación: Empresa / Empresarios. Lisboa (1982)

Análisis de Prensa de la adhesión de Portugal a la CEE (1983)

Técnicas de Análisis de Contenido - Importancia en la sociedad contemporánea
Lisboa (1983)

Perspectives des Relations Publiques. Bruselas (1994)

La Representación Social de las Relaciones Públicas (en conjunto con Costa Pereira) - Lisboa/Aix-en-Provence (1996)

Comunicación Empresarial en Portugal (en conjunto con Costa Pereira) Lisboa (1998)

La Representación Social de las Relaciones Públicas - Estudio Comparativo (en conjunto con Costa Pereira) Lisboa (2000).

Social Representation of Public Relations Bled 2000

“Comunicación Organizacional”

XXIII Curso de Formación Inicial de Auditores de Justicia

Centro de Estudios Judiciales Lisboa 2006

“Para investigar en Comunicación Organizacional”

Universidad Fernando Pessoa Oporto 2005

“El Proceso de Bolonia y el área de las ciencias de la Comunicación”

Facultad de Letras de la Universidad do Oporto (curso de Periodismo y Comunicación) Oporto 2006

“Acreditación de la Profesión Relaciones Públicas”

ISMAI Maia 2003

“Generación Digital”

Estudio sobre la relación de los jóvenes (20 años) con las TIC

(Viegas Soares; António Belo; Costa Pereira)

14º Congreso de la APDC Noviembre 2004 Lisboa

PUBLICACIONES

Las Técnicas de Análisis de Contenido como instrumento de Relaciones Públicas Edición INP. Lisboa (1983)

La secretaria como vehículo de Comunicación .Edición COPRAI. Lisboa (1983)

El Curso de Relaciones Publicas de la Escuela Superior de Comunicación Social. Revista Educação . Lisboa (1993)

Relaciones Públicas - Enseñar / Desempeñar. Revista Ensinus. Lisboa (1995)

La imagen de las Relaciones Públicas (Representaciones Sociales de las R.P.) Viegas Soares y Costa Pereira -Revista Comunicación Empresarial Lisboa (1996)

Relaciones Públicas - Conceptualizaciones y aspectos prácticos (Rep. Sociales de las Relaciones Públicas) Viegas Soares y Costa Pereira - Revista Comunicação Empresarial Lisboa (1997)

Relaciones Públicas, perfil de una profesión (rep. Sociales de las Relaciones Públicas) Viegas Soares y Costa Pereira Revista Ensinus . Lisboa (1997)

La Comunicación en las grandes empresas portuguesas Viegas Soares y Costa Pereira - Revista Comunicação Empresarial nº 12 Lisboa (1999)

La Comunicación en las grandes empresas portuguesas - Servicios y Responsables - Revista Comunicação Empresarial nº 13 Lisboa (1999)

Radiografía de los Modelos Comunicacionales en las Grandes Empresas Portuguesas Viegas Soares y Costa Pereira in As Ciências da Comunicação na Viragem do Século. Ed Veja Lisboa (2002)

Comunicación Organizacional (la Comunicación Interna) – Viegas Soares Actas de SOPCOM Covilhã 2004

“Las relaciones Públicas en Portugal” in “Public Relations in Europe a nation by nation guide” Viegas Soares y Marques Mendes. Ed. De Gruyter Berlim/New York (2003)

“Comunicación Interna en situación de crisis” in “Crisis de amenazas a oportunidades” Ediciones Sílabo Lisboa 2006 (Viegas Soares)

“Líneas de Investigación en Comunicación Organizacional” Comunicação e Sociedade (Viegas Soares)

Revista 8 |2005| Comunicação Estratégica.

CECS Universidad de Miño Braga.(2005)

“New Challenges for Public Relations”

Proceedings of EUPRERA Congress 2005 Lisbon

Organisers: José Viegas Soares

Mafalda Eiró-Gomes

Alicerces, revista de divulgación científica de IPL (Lisboa, Julio 2007)

Apuntes para una historia de las Relaciones Públicas en Portugal

Comunicación Pública

Revista multidisciplinar de Comunicación

ESCS Lisboa 2011

José Rui Azedo Domingues dos Reis

Nacionalidad: Portuguesa

Fecha de nacimiento: 1959

Habilitaciones Académicas

2013 - INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA – IPL 2013

Especialista en "Gestión estratégica de las relaciones públicas"

2007 - UNIVERSIDAD CARDENAL HERRERA – CEU- VALENCIA

DEA - Diploma de Estudios Avanzados

1997 - INSTITUT FRANÇAIS DE GESTION / ESPAÇO ATLÂNTICO

CEMS - Executive MBA

1988 - INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS E POLÍTICAS

Curso de Extensión Universitaria de Formación Diplomática

1982/1987 - INSTITUTO SUPERIOR DE NOVAS PROFISSÕES

Licenciatura en Relaciones Públicas y Publicidad

TRAYECTORIA PROFESIONAL

Desde junio 2015 IP Património – Administração e Gestão Imobiliária, S.A.
Director de Diseño y Desarrollo

2013 – 2015 Rede Ferroviária Nacional REFER, EP

2012 – 2013	Director de Comunicación y Gabinete de Imagen (REFER Group)
1997 -2007	Asesor de gestión Director de Comunicación e Imagen
2007- 2012	PARQUE ESCOLAR, EPE Miembro del Consejo de Administración
1996-2002	INP – Instituto Superior de Novas Profissões Co-responsable de Relaciones Internacionales
2000/ 2001	Programas comunitarios "Erasmus". Asesor del Consejo de Administración
1985/97	GARRA, LDA Sociedade de Investimentos Imobiliários Responsable de la área administrativa y comercial
1988/1994	IAEC – Instituto Americano de Estudos Comerciais, Lda Consultor y gestor de eventos de formación en el campo de las relaciones públicas internacionales

Fundó en 1991 la empresa REMAGE - Imagen pública y comunicaciones corporativas, Ltd., cuyo objeto social es la prestación de servicios en las áreas de relaciones públicas, imagen, publicidad y marketing, tanto en el estudio y la creación, producción, asesoramiento y formación. La compañía ha desarrollado la actividad hasta 1997, época de la que suspende la actividad.

Actividades profesionales en el área de educación

INSTITUTO SUPERIOR DE NOVAS PROFISSÕES

- 2014/2015 "La creatividad y el Proceso de Creación Publicitaria" en el grado de Publicidad y Relaciones Públicas
- 2008/2015 "Taller de Relaciones Públicas y Publicidad" en el grado de Relaciones Públicas y Publicidad
- 2008/2014 "Especialidades Relaciones Públicas II" en el grado de Relaciones Públicas y Publicidad.
- 2012 Programa Intensivo Erasmus, "Relaciones públicas: Relaciones Gubernamentales y lobby en la perspectiva europea", Gante, Bélgica, 27 de marzo
- 2011 "Las relaciones públicas especializadas II" European Master en Relaciones Públicas MARPE - línea Ibérica
- 2010/2011 "Estrategias psicossociológico de Organizaciones" del Master en Comunicación Integrada
- 1992/2008 "Relaciones Públicas III," en el grado de Relaciones Públicas y Publicidad
- 2001 Facultad de Comunicación y Periodismo de la Hogeschool van Utrecht, Países Bajos, como parte de la movilidad del profesorado dentro del programa Erasmus de la EU
- 1998/1999 Universidad Metropolitana de Leeds, Inglaterra, en el contexto de la movilidad del profesorado dentro del programa Erasmus de la EU

1994/2000 "Estrategias psico-sociológica de las instituciones" en el grado en Relaciones Públicas y Publicidad

1993/2000 "Comunicación Corporativa" del grado en Organización y Gestión

1997/2001 Coordinador del grado en Relaciones Públicas y Publicidad

1998/2000 Coordinador del grado en Organización y Gestión

EUROPEAN UNIVERSITY

1995 - 1998 "Técnicas de negocios", Bachelor of Arts, Business Communication and Public Relations

1998 Profesor invitado de el Centro de Desarrollo y de la Educación Superior, Campina Grande, Brasil, en el Curso de Postgrado de Gestión, en el módulo "La comunicación".

ESCOLA SUPERIOR DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

2015 Miembro de tribunal - Master en Dirección Estratégica de las relaciones públicas, Carla Mendes Dolores Latas, "El papel estratégico de las relaciones públicas en las organizaciones: el caso de la Comisión de Viticultura de la Región de Lisboa", 17 de diciembre de 2015 - ESCS-IPL

2015 Miembro de tribunal - Master en Dirección Estratégica de las Relaciones Públicas, Marisa Torres dos Santos, "El esfuerzo conjunto entre sectores para la solución de los problemas contemporáneos", 13 de julio de 2015 - ESCS-IPL

- 2014 Miembro de tribunal - Master en Dirección Estratégica de las Relaciones Públicas, Marta Luiz Fernandes, "Observatório de Favelas (Río de Janeiro): La Comunicación Institucional y Comunicación para el Desarrollo", 29 de septiembre de 2014 - ESCS-IPL
- 2013 Miembro de tribunal - Master en Dirección Estratégica de las Relaciones Públicas, Ana Jacinta Sousa, "Campaña de Comunicación - Violencia en el Trabajo - Asociación Portuguesa de Apoyo a las Víctimas", 25 de noviembre - ESCS-IPL
- 2013 Miembro de tribunal - Master en Dirección Estratégica de las Relaciones Públicas, Carolina Freitas Lopes, "Public Relations in part-time: full-time service", 26 de de noviembre - ESCS-IPL
- 2012 Miembro de tribunal - Master en Dirección Estratégica de las Relaciones Públicas, Ana Dinis Freitas, "Comunicación Estratégica - ventaja para una empresa de construcción", 11 de diciembre - ESCS-IPL
- 2012 Miembro de tribunal - Master en Dirección Estratégica de las Relaciones Públicas, Pedro del Rio Furtado e Oliveira Gonçalves "O desafio do digital no sec. XXI", 10 de diciembre - ESCS-IPL
- 2011 Miembro de tribunal - Master en Dirección Estratégica de las Relaciones Públicas, Olga Maria Archer Moreira, 11 de octubre - ESCS-IPL
- 2005 Docencia del módulo "Campañas Institucionales", Posgraduación "Dirección Estratégica de la Comunicación".

Otras actividades

IPRA – International Public Relations Association

1999/2005, representante de Portugal en Board Council

2000, Participante en el " Public Relations World Congress", Chicago

1997, Participante en el "Public Relations World Congress" , Helsinki

SANGFER – Grupo Ferroviário de Dadores de Sangue

2000-2005, Presidente de la Asamblea General

AAAINP - Asociación de Alumnos Instituto de Novas Profissões

1998, Presidente de la Comisión de instalación

APREP – Associação Portuguesa de Relações Públicas

1987/89, Miembro del Consejo

Orador

"Reunión de Oficinas de Comunicación y de imagen", REFER organizado por LOGISTEL, octubre de 2014 en Estoril

"Comunicación en Crisis", Instituto Superior de Ciencias Policiales y de Seguridad Nacional, Curso Avanzado para Oficiales de Seguridad del Sector Corporativo, 15 de junio de 2011

"La comunicación en las organizaciones", Instituto de Altos Estudios Militares en el Curso de Estado Mayor, 18 de diciembre de 2002

“Comunicación en las organizaciones en crisis”, Instituto de Altos Estudios Militares, Curso a Promoción Oficial Superior de la Guardia Nacional, 14 de marzo de 2002

“La comunicación en las organizaciones”, Instituto de Altos Estudios Militares en el Curso de Estado Mayor, 19 de noviembre de 2001

Docente en el Curso de Marketing en Servicios Públicos, SMAS del Ayuntamiento de Cascais, 9 y 10 de diciembre de 1996

"Relación con la comunidad local," seminario "Las relaciones públicas en 5 sencillos pasos", organizado por la AIEC, 24 de octubre de 1996, Oporto

"Nuevos retos para la administración", Seminario "Marketing y Comunicación para la Administración Pública", organizado por AERLIS y CEDREL, 1 de marzo de 1996, ISCTE, Lisboa

"Los dominios y las fronteras de Relaciones Públicas", 2ª Reunión de Relaciones Públicas, Instituto Superior de Gestión, Comunicación y Empresa, Guarda, 1994

Publicaciones

Reis, Rui (2015) “Da gestão de Assuntos, Comunicação do Risco e Comunicação de Crise”. In *Relações Públicas e Comunicação Organizacional – desafios da globalização*, Lisboa: Escolar Editora

Poupinha, L., Carvalho, S., Reis, J. R., & Quintela, J. (2005). Que dizem os portadores da marca relações públicas: Elementos para a estruturação de uma

estratégia da profissão em Portugal. *Congresso de Lisboa da EUPRERA - European Public Relations Education & Research Association*. Lisboa: ESCS/EUPRERA.

Reis, José; Reed, John M. e Ramalho, Américo (1991) “The development of Public Relations in Portugal”. *International Public Relations Review*, Volume 14, nº 4

José Paulo Cerejeiras das Neves Silva

Fecha de nacimiento: 1964

HABILITACIONES LITERARIAS

Licenciatura en Derecho por la Universidad Autónoma de Lisboa – “Luís de Camões” (1995)

5º Curso de Post Graduación en “Derecho de la Sociedad de Información” en la Facultad de Derecho de Lisboa (2002);

Asistencia al 2º Año de Historia en la Universidad Libre (1986).

OTRAS HABILITACIONES

Cursos de formación complementaria:

Liderazgo y Gestión de Equipos

“Project Management & Leadership Competencies” (ProjectFellow & E. Casais / 2004);

“Liderar con Valores” (P. Tomás Consultores / 2007);

“Changing IT – Liderazgo y Gestión de Equipos” (BCP y PlanB / 2009);

“Curso de Liderazgo” (Academia Militar / 2010);

“Liderazgo y Comunicación” (Oliver Röhrich / 2011).

Formación

Formación para Formadores (Price Waterhouse / 1997);

“e-Learning” (I. F. Prisma / 2002);

Curso de Formación de Formadores – *Certificado CAP* (PH más e IEFP / 2014);

Gamification en comunicación y gestión de equipos (People & Skills / 2015).

Sistemas de Información

- “Curso Automatización de Test” (2003);
- “ITIL – IT Service Management Foundation” (PRoccade / 2004) (*);
- “ITIL – IT Change Management Practitioner” (PRoccade / 2004) (*);
- “ITIL – IT Service Level Management Practitioner” (PRoccade / 2004) (*);
- “ITIL – IT Problem Management Practitioner” (PRoccade / 2004) (*);
- “IT Governance con COBIT” (Ventaja más / 2008);
- “IT Compliance” (iiR Portugal / 2008);
- “Escrita para web” (iiR Portugal / 2010).

(*) *Certificación internacional por el “ISEB Information Systems Examination Board” (BSC British Computer Society)*

Seguros y Banca

Curso de “Mediación de Seguros” (“El Trabajo” Comp. Seguros e ISP / 1986);

“Reseguro” (CEFOS / 1989);

“Seguro de Mercancías Transportadas” (CEFOS / 1990)

Curso de “Formación interna del Banco Comercial Portugués” (BCP / 1992);

“Planeamiento y Control de Gestión” (CEFOS/ICEA / 1992);

“Seguros Patrimoniales e R.C.” (Occidental / 1994);

“Accidentes de Trabajo” (T.N.I.) (CEFOS / 1994);

“Responsabilidad Civil” (Occidental/Munick Re / 1996);

“Seguros de Vida” (Occidental / 1996);

“Sistemas y Tecnologías de Información y Seguro Electrónico” (A.P.S. / 2002);

“Mercaderes Financieros” (BCP / 2003-04);

“Banca Seguros” (BCP / 2004);

“Dirigir Con Valores” (MB Fortis / 2007);
“Compliance & AML” (BCP / 2008);
“Blanqueamiento de Capitales” (BCP / 2012);
“Nuevas tendencias de la sostenibilidad: GRI G4 e informe integrado” (PwC / 2015).

Jurídicos

1ª fase de las prácticas de agregación a la Orden de los Abogados (O.A. / 1997);
“Abogacía en las Instancias judiciales internacionales” (O.A. / 1997);
“Deontología aplicada” (O.A. / 1997);
“Doble Tributación” (U.A.L. / 1994);
“Seguros Obligatorios – Legislación” (O.A. / 1997);
“Código de los Costes Judiciales” (O.A. / 1997);
“Audiencia Preliminar en Proceso Civil” (O.A. / 2000);
“Alteraciones al Código del Proceso de Trabajo” (O.A. / 2000);
“Derecho Norteamericano y Portugués” (FDL / 2006).

Microinformática

Windows / Word / Excel (Reditus / 1994);
Excel (BCP / 1997, 2006);
Captivate y Camtasia (ISQ / 2012);
Photoshop, Première y Encode (BCP / 2012).

Participación regular en Seminarios, Conferencias y *Workshops* sobre temáticas relacionadas con Sistemas de Información, Seguros, Derecho, Formación, Procesos y Organización y Sostenibilidad y Responsabilidad Social corporativa.

TRAYECTORIA PROFESIONAL

De 1987 a 1988 - Funciones técnicas en PF Estudios y Consultores;

Desde 1989 hasta la actualidad - Cuadro de dirección del Grupo Banco Comercial Portugués (Occidental Seguros, de 1989 a 2008 y, desde 2009 hasta la actualidad, BCP), cuadro directivo desde 2006, habiendo desempeñado las siguientes funciones:

1989 a 1992 - Técnico de Suscripción, Siniestros, Producción y Formador en el área de Grandes Riesgos, ramo de Mercancías Transportadas y Reseguro;

1993 a 1994 - Técnico de Suscripción, Siniestros y Producción en el área de Empresas, ramos de Accidentes de Trabajo e Sanidad;

1995 a 1996 - Técnico de Siniestros y Producción en *back-office* en el área de Nueva Red, ramos RC y Patrimoniales. Dinamizador del equipo de Producción de Ramos Reais;

1997 a 1999 - Técnico en Control de Calidad de Dirección de IT – Informática y Tecnología de Occidental, certificación de soluciones tecnológicas de Ramos e Reais y formación a los utilizadores finales. Dinamizador del sub equipo de ramos Reais desde 1998;

2000 a 2005 - Responsable, como Coordinador de Área, del Control de Calidad de Seguros y Pensiones (Occidental, Bonança, Império, ICI, Médis y Seguro Directo), área certificadora de las aplicaciones de soporte al negocio y de producción de contenidos formativos y de apoyo para su utilización. Dirigió los sucesivos proyectos de integración de las diferentes Aseguradoras en el perímetro de certificación funcional y su unión con la Dirección de IT do BCP. En 2005, se hizo cargo, después de la venta de parte de Seguros y Pensiones a la CGD, la división y gestión de las áreas de Control de Calidad de Occidental y de Caixa Seguros;

2006 a 2007 - Responsable, como Coordinador de Sistemas de Información, del Control de Calidad Seguros de Occidental, ya en el contexto de Mbcp Fortis, e incluido en la estructura organizativa de IT del Banco. Simultáneamente, y en el

Banco, fue responsable del proyecto de internacionalización del proceso de Control de Calidad, presencialmente en Polonia, Grecia e - incluido en lanzamiento de la operación - en Rumanía, pero también, ocasionalmente, en Mozambique y Angola;

2008 a 2012 – Como parte del Project Office de IT Global Division del Grupo BCP, fue responsable de la implementación y gestión del área de IT Communication & Training, unidad con funciones en el ámbito de la comunicación interna y producción de contenidos informativos y formativos. Fue también, en este contexto, corresponsable del proyecto de implementación del Portal IT (*intranet*) y de los programas de formación del comportamiento “Changing IT” y de sostenibilidad “Green IT”. Al mismo tiempo, desde 2010, y ya como IT Unit Manager, también fue responsable del equipo IT Support & Control, centrado en temas organizativos de IT, en especial auditorías y normas;

2013 hasta la actualidad – Responsable, como Director de Unidad Técnica, del Área de Sostenibilidad y Responsabilidad Social de Millennium bcp, unidad orgánica encuadrada en la Dirección de Comunicación, con atribuciones de reporte institucional y respuesta a analistas ESG, elaboración y monitorización del Plan Director de Sostenibilidad del Banco, así como de la organización de iniciativas ambientales y sociales y gestión de campañas de comunicación.

Maria Domingas Carvalhosa

Nació en 1965 y es consultora de comunicación estratégica, de Public Affairs y de Relaciones Públicas hace más de 25 años.

Pasó por la Radio (SOCL), por el Teatro Nacional de S. Carlos, por la Fundación Portuguesa de Baile y Danza y por Imago donde, durante 6 años, dirigió el Gabinete de Asesoría Mediática.

Fundó, desarrolló y dirigió, durante más de cinco años, la Citigate Sanchis, agencia que actualmente está integrada en un grupo multinacional. Salió de esta empresa, a finales de 2005 y abrió su propia agencia, Frontpage.

En 2010, después de que Frontpagefurea comprada por Lift, pasa a ser accionista y Administradora de esta última consultora. En 2014, deja la Administración de Lift para liderar el equipo de Leadwide, actual Wisdom Consulting. Es también Partner y Administradora de Lift World.

Es Presidente de la Asamblea General de APECOM, asociación profesional del sector de las relaciones públicas y cumple, actualmente, su segundo mandato como Vice-Presidente de GRACE - Grupo de Reflexión y Apoyo a la Ciudadanía Empresarial, la mayor asociación nacional de RSE y la segunda mayor de Europa.

Forma parte también parte del Consejo de Notables de Meios & Publicidade, una publicación especializada en marketing, publicidad y relaciones públicas.

Efectuó diversas formaciones en especial en Gestión de Crisis y Lobbying en ISCSP, Lobbying y Responsabilidad Social Corporativa en ISCTE o en Gestión de Crisis en la Escuela de Hostelería y Turismo de Estoril.

Fue oradora invitada en muchas conferencias en especial en la Cámara de Comercio Luso Americana, Call to Action, Fundación Gonçalo da Silveira, GRACE, entre otros.

Integró diversos paneles de jurado en premios del sector de Comunicación y Relaciones Públicas tales como premios Meios e Publicidade, Premios Lusos, Premios Young Lions y Festival do Clube de Criativos.

Renato Jorge Soares Póvoas

Fecha de nacimiento: 1980

01/04/2008 – hasta hoy	Managing Partner Guess What Consultora de Comunicación
01/02/2015 – hasta hoy	Managing Partner IMPROVE Consultora de Innovación
2012 – hasta hoy	Profesor Invitado en Post Graduación, Imagen, Protocolo y Organización de Eventos Universidad EUROPEA (Laureate International Universities)
01/01/2004 - 31/03/2008	Consultor de Comunicación MediaHealth Portugal Consultora de Comunicación (especializada en el área de Sanidad)
01/06/2003 – 31/12/2003	Consultor de Comunicación Weber Shandwick Consultora de Comunicación

01/09/2002 – 31/05/2003

Consultor de Comunicación

INFORFI – Consultores de Comunicación

Consultora de Comunicación

Otras actividades

“Relações Públicas Sem Croquete” (2009), Editora Gestão Plus, Bertrand

“Comunicadores de Excelência”, (2013), Smartbook

Creación del primer blog portugués sobre Relaciones Públicas

<http://www.relacoespublicassemcroquete.blogspot.pt/>

Desde 2005

Creación del blog Portugal Inovador

<http://portugalinovador.wordpress.com/>

Desde 2011

Orador en conferencias y eventos sobre Comunicación

Entrevistas y artículos escritos en los medios de comunicación sobre Comunicación

ANEXO 4 – GUIÓN Y DOCUMENTACIÓN ENTREGADA EN LOS *FOCUS GROUPS*

En este anexo se incluye la documentación que se entregó en los focus group, tal y como se proporcionó a cada participante.

Para respetar su literalidad, en la parte de la “documentación entregada” de este anexo, se ha decidido presentar esta información en el original portugués. En el cuerpo de la Tesis ha sido debidamente referenciada en español.

GUIÓN PARA FOCUS GROUP



1) Concepto de estrategia

1.1. ¿Qué entienden por “Estrategia”?

1.2. ¿Se identifican con los siguientes conceptos de estrategia?

APORTACIÓN AL CONCEPTO DE ESTRATEGIA		
<p>La lingüística (Escuela del conocimiento) Análisis de los discursos producidos</p>	<p>Escuela del Poder La teoría de juegos La identificación de los actores implicados en el juego de poder</p>	<p>"La estrategia como perspectiva" Mintzberg Identifica cómo la organización ve el mundo, su visión</p>
<p>Escuela del design La identificación de fuerza y debilidad</p>	<p>Escuela ambiental Aportación de la biología La identificación de los agentes que participan en el juego de poder en una visión completa y global del entorno</p>	<p>La racionalidad de Weber Racionalidad colectiva, Habermas Comprender el papel de la organización en la sociedad</p>
<p>Escuela del Posicionamiento: Identificación de memoria de la organización</p>	<p>Aportación militar El auto-conocimiento y el conocimiento del otro como guías para la acción</p>	<p>"Estratégia como Patrón", Mintzberg La integración de la producción de significados, el simbolismo y en consecuencia, la definición de la narrativa de la organización</p>
<p>Aportación militar La necesidad de conocerse a sí mismo como un supuesto básico en la definición de una acción proactiva</p>		

1.3. ¿Se identifican con las siguientes definiciones de estrategia y táctica?

ESTRATEGIA

“Designa el conjunto de criterios de decisión para orientar de forma determinante y duradera las actividades y la configuración de la empresa” (Martinet, 1984)

Visión macro

Visión a largo plazo

Visión estructural

TÁCTICA

Organización de medios de acción utilizables para obtener los mejores resultados en un juego, un emprendimiento económico, social o político

Arte de disponer y emplear las tropas, en el terreno, donde deben combatir.

Visión micro

Visión a corto plazo

Visión coyuntural

2) Las relaciones públicas / comunicación

2.1. ¿Qué son las relaciones públicas?

2.2. ¿Qué papel pueden desempeñar en la sociedad?

2.3. ¿Qué pueden aportar a la alta decisión estratégica?

2.4. ¿Se le puede identificar una dimensión estratégica y otra táctico-operacional?

Considere las definiciones:

ESTRATEGIA

“Designa el conjunto de criterios de decisión para orientar de forma determinante y duradera las actividades y la configuración de la empresa” (Martinet, 1984)

Visión macro

Visión a largo plazo

Visión estructural

TÁCTICA

Organización de medios de acción utilizables para obtener los mejores resultados en un juego, un emprendimiento económico, social o político

Arte de disponer y emplear las tropas, en el terreno, donde deben combatir.

Visión micro

Visión a corto plazo

Visión coyuntural

Ejemplo:

El objetivo de una guerra es conquistar el territorio enemigo. La estrategia puede consistir en cercar la región para impedir la llegada de ayuda, al tiempo que las tácticas utilizadas incluyen acciones específicas como bombardear los puentes o colocar minas en las entradas.

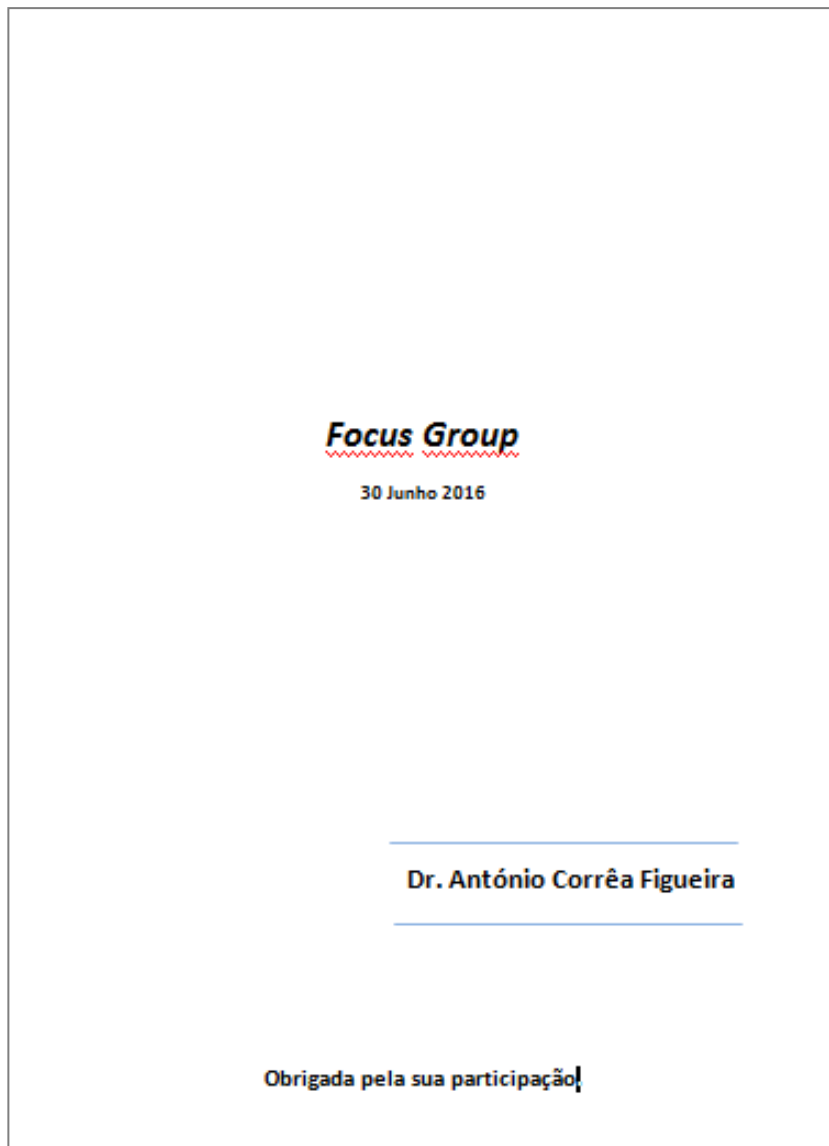
Áreas de trabajo

	Estratégico	Táctico-Operacional
Historia de la organización;		
Caracterización del área de negocios y mercados;		
Elementos de identificación visual;		
Quién es quién en la organización;		
Análisis <i>swot</i> ;		
Análisis de los contenidos emitidos;		
Definición de la Agenda Organizacional: asuntos y temas.		
Análisis de los contextos sociales, políticos y económicos;		
Mapeo del público;		

Estudios de Imagen y Reputación.		
Definición de la misión y valores de la organización;		
Análisis de los impactos sociales, políticos y económicos;		
Definición de Agenda Organizacional: la ética de la comunicación (orientación para las consecuencias del acto comunicacional)		
Comunicación Interna Definición de los mensajes, del público, de las acciones		
Comunicación financiera Definición de los mensajes, del público, de las acciones		
Comunicación de crisis		
Relaciones gubernamentales y lobby Definición de los mensajes, del público, de las acciones		
Relación con los medios de comunicación /Asesoría de prensa Definición de los mensajes, del público, de las acciones		
Patrocinio y Mecenazgo Definición de los mensajes, del público, de las acciones		
Publicidad Institucional Definición de los mensajes, del público, de las acciones		

DOCUMENTACIÓN ENTREGADA – FOCUS GROUP EMPRESARIOS

Ejemplo de portada



“As Relações públicas têm um papel social, político e económico.”

(Ramalho, 1986)

As relações públicas surgem frequentemente na literatura da área associadas às teorias da organização, já que predominantemente elas são definidas em função do papel que desempenham dentro dos ambientes organizacionais. Ora, sendo verdade que estas podem ser uma função de gestão, tal como Grunig e Hunt (1984) as definem, também não poderemos deixar de reflectir sobre o papel social que esta função desempenha. Quanto mais não seja deveremos reflectir sobre o papel social que as organizações, sejam elas públicas ou privadas, com fins lucrativos ou não, desempenham na sociedade.

O que se defende nesta tese de doutoramento é um modelo teórico de relações públicas estratégicas, considerando-se que só a um nível estratégico nos podemos distanciar de uma abordagem instrumentalista e poderemos desenhar qual o papel das relações públicas no tecido social.

Objectivo do *focus group*:

Verificar da identificação conceptual dos empresários / altos decisores com o modelo que se defende.

Conceitos de fundo em reflexão:

Estratégia *versus* Tática

Relações Públicas		Estratégicas
		Tático-operacionais

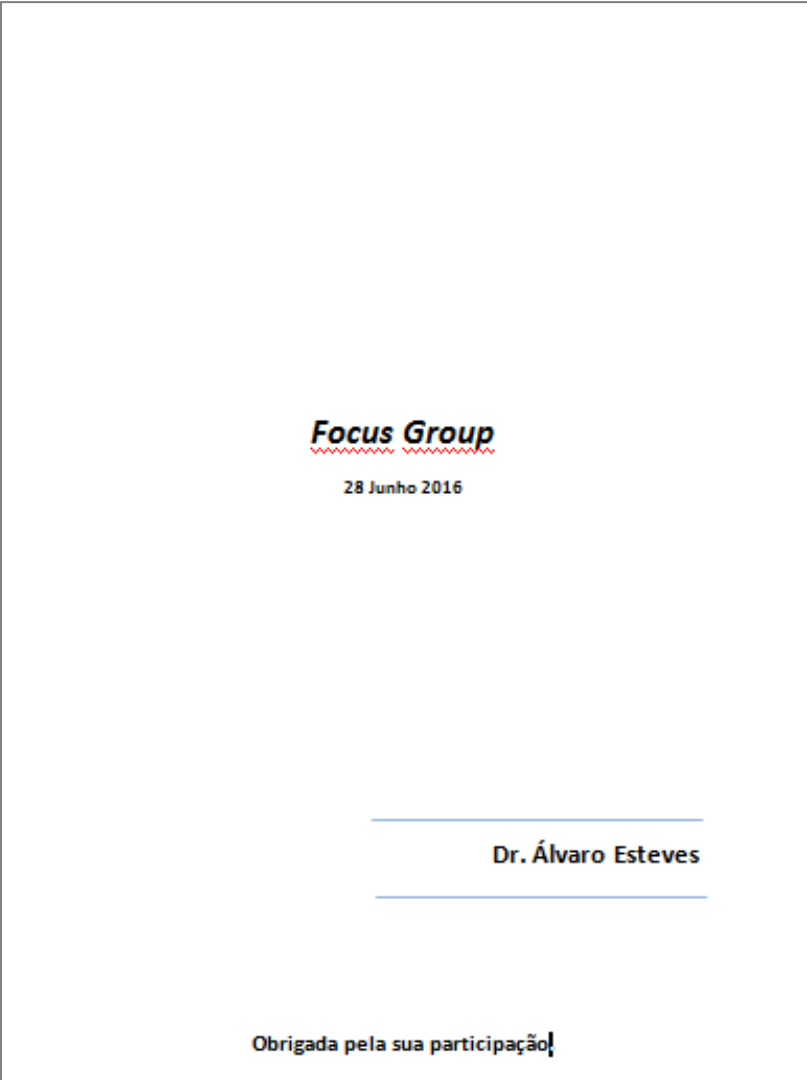
COMO CLASSIFICAM CADA UMA DESTAS ÁREAS?	Necessário para a decisão estratégica	Não é necessário para a decisão estratégica
Analisar os discursos produzidos		
Identificar as fragilidades e os pontos fortes		
Identificar a memória organizacional		
Conhecer-se a si mesmo		
Conhecer o outro		
Identificar os actores que intervém no meio envolvente		
Identificar os actores que intervém no jogo de poder		
Identificar como a organização vê o mundo, a sua visão		
Comprender o papel da organização na sociedade		
Integrar a produção de significados, de simbolismos e conseqüentemente a definição de narrativa organizacional		

COMO CLASSIFICAM CADA UMA DESTAS ÁREAS DE TRABALHO?	Estratégico	Tático-Operacional
História da organização		
Caracterização da área de negócios e mercados		
Elementos de identificação visual		
Quem é quem na organização		
Análises <i>swot</i>		
Análise dos conteúdos emitidos		
Definição da Agenda Organizacional: assuntos e temas		
Análise dos contextos sociais, políticos e económicos		
Mapeamento de públicos		
Estudos de Imagem e Reputação		
Definição da missão e valores da organização		
Análise dos impactos sociais, políticos e económicos		
Comunicação Digital		
Comunicação Interna		
Comunicação financeira		
Comunicação de crise		
Relações governamentais e lóbi		
Relação com os media /Assessoria de imprensa		
Patrocínio e Mecenato		
Publicidade Institucional		

QUANTO A CADA ÁREA DE TRABALHO, QUAL A RESPONSABILIDADE EXPECTÁVEL?	Responsabilidade da comunicação/RP	Responsabilidade da Administração
História da organização		
Caracterização da área de negócios e mercados		
Elementos de identificação visual		
Quem é quem na organização		
Análises <i>swot</i>		
Análise dos conteúdos emitidos		
Definição da Agenda Organizacional: assuntos e temas		
Análise dos contextos sociais, políticos e económicos		
Mapeamento de públicos		
Estudos de Imagem e Reputação		
Definição da missão e valores da organização		
Análise dos impactos sociais, políticos e económicos		
Gestão do objectivos organizacionais		
Gestão das grandes opções organizacionais		
Gestão do posicionamento organizacional		
Comunicação Digital		
Comunicação Interna		
Comunicação financeira		
Comunicação de crise		
Relações governamentais e lóbi		
Relação com os media /Assessoria de imprensa		
Patrocínio e Mecenato		
Publicidade Institucional		

DOCUMENTACIÓN ENTREGADA – FOCUS GROUP PROFESIONALES

Ejemplo de portada



COMO CLASSIFICAM CADA UMA DESTAS ÁREAS DE TRABALHO?	Estratégico	Tático-Operacional
História da organização		
Caracterização da área de negócios e mercados		
Elementos de identificação visual		
Quem é quem na organização		
Análises swot		
Análise dos conteúdos emitidos		
Definição da Agenda Organizacional: assuntos e temas		
Análise dos contextos sociais, políticos e económicos		
Mapeamento de públicos		
Estudos de Imagem e Reputação		
Definição da missão e valores da organização		
Análise dos impactos sociais, políticos e económicos		
Comunicação Digital		
Comunicação Interna		
Comunicação financeira		
Comunicação de crise		
Relações governamentais e lóbi		
Relação com os media /Assessoria de imprensa		
Patrocínio e Mecenato		
Publicidade Institucional		

COMO CLASSIFICAM CADA UMA DESTAS ÁREAS?	Necessário para a decisão estratégica	Não é necessário para a decisão estratégica
Analisar os discursos produzidos		
Identificar as fragilidades e os pontos fortes		
Identificar a memória organizacional		
Conhecer-se a si mesmo		
Conhecer o outro		
Identificar os actores que intervém no meio envolvente		
Identificar os actores que intervém no jogo de poder		
Identificar como a organização vê o mundo, a sua visão		
Comprender o papel da organização na sociedade		
Integrar a produção de significados, de simbolismos e conseqüentemente a definição de narrativa organizacional		

COMO CLASSIFICAM CADA UMA DESTAS ÁREAS DE TRABALHO?	Estratégico	Tático-Operacional
História da organização		
Caracterização da área de negócios e mercados		
Elementos de identificação visual		
Quem é quem na organização		
Análises <i>swot</i>		
Análise dos conteúdos emitidos		
Definição da Agenda Organizacional: assuntos e temas		
Análise dos contextos sociais, políticos e económicos		
Mapeamento de públicos		
Estudos de Imagem e Reputação		
Definição da missão e valores da organização		
Análise dos impactos sociais, políticos e económicos		
Comunicação Digital		
Comunicação Interna		
Comunicação financeira		
Comunicação de crise		
Relações governamentais e lóbi		
Relação com os media /Assessoria de imprensa		
Patrocínio e Mecenato		
Publicidade Institucional		

ANEXO 5 – BREVES CARACTERÍSTICAS DE LAS ORGANIZACIONES – ENTREVISTAS

En este anexo se presentan de modo breve, las principales características de las empresas en la que trabajan los profesionales entrevistados. La información data de 2011, cuando se realizaron las entrevistas, por lo que se mantiene en su versión original con los datos de ese año.

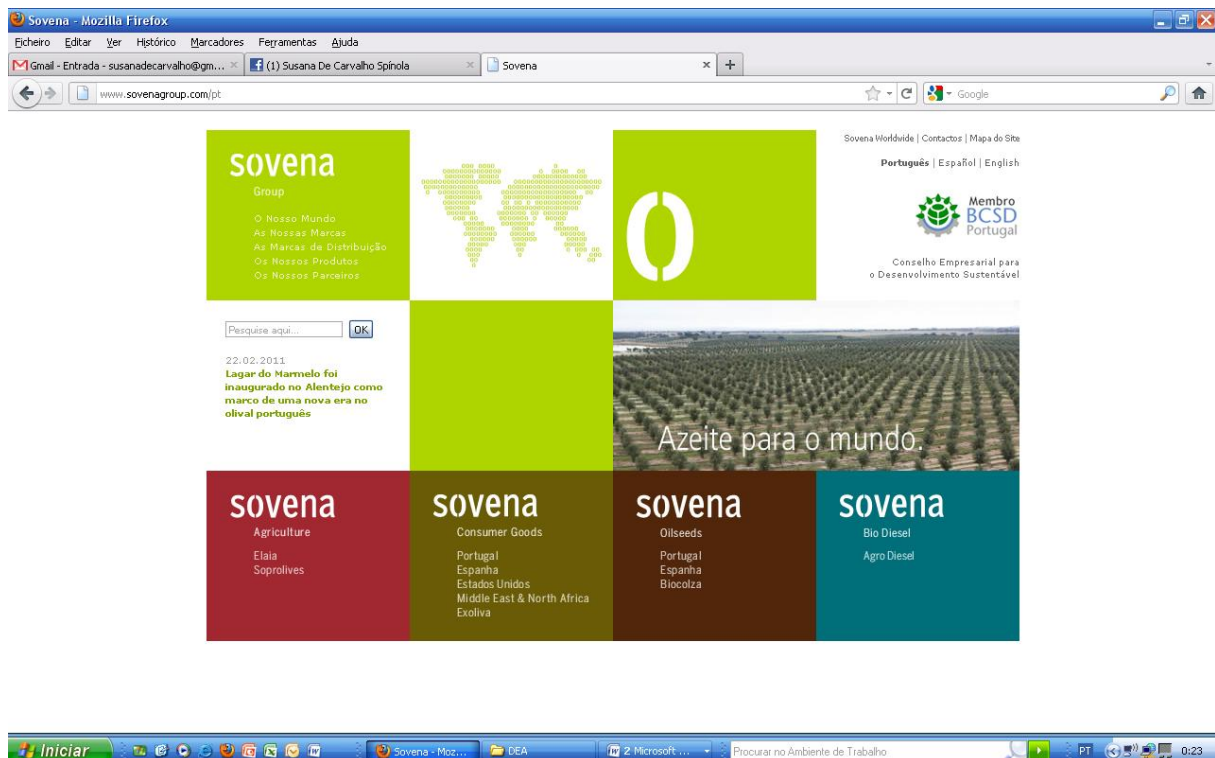
En cualquier caso, sí que hemos de referenciar dos modificaciones significativas:

PT Comunicaciones sufrió un proceso de fusión con TMN, dando origen a MEO. En 2015 MEO fue adquirida por el grupo ALTICE (Francia)

Banco BANIF se integró en el Banco Santander-Totta en el año 2015.

Sovena

El origen de Sovena se remonta al final del siglo XIX, con Alfredo da Silva, el mayor industrial portugués de la época y fundador de la CUF – Companhia União Fabril. Sovena fue fundada en 1956 en asociación entre la CUF, la Macedo & Coelho y la Sociedade Nacional de Sabões, para la comercialización de aceites vegetales y jabones. En 1974, con la transición a la democracia en Portugal, los fundadores de la CUF salen del país siendo la mayoría de sus negocios nacionalizados. En 1980, Jorge de Melo (hijo de Alfredo da Silva) regresa al país y a los negocios de la familia. El inicio del siglo XXI marca también el inicio de la internacionalización. Con presencia en tres continentes, la Sovena es la segunda mayor empresa de aceite del mundo y el mayor proveedor de marca de distribución del mundo. 2008 comienza con la reestructuración y unificación de la identidad e imagen del, hasta entonces, grupo Alco y respectivas empresas, pasando este a denominarse Sovena Group, con cuatro unidades de negocios distintas (Biodiesel, Agriculture, Oilseeds y Consumer Goods).



Información compilada del website de Sovena, en Octubre del 2011 (<http://www.sovenagroup.com/pt>)

Mota-Engil

En 1946, António Manuel da Mota crea Mota & Companhia, empresa de construcción civil que hoy en día comprende cuatro áreas de negocios: Ingeniería y construcción, Ambiente y servicios, y Concesiones de Transportes.

Principales indicadores en 2010

Volumen de Negocios del Grupo: € 2,005 mil millones

Resultado Líquido del Grupo: € 36,95 millones

Cartera de Negocios del Grupo: € 3,3 mil millones

Volumen de Negocios por Segmento Geográfico:

Península Ibérica – 51%

Europa Central – 12%

África & América – 37 %

Grupo Mota-Engil - Mozilla Firefox

Eicheiro Editar Ver Histórico Marcadores Ferramentas Ajuda

Gmail - Entrada - susanadecarvalho@gm... (1) Susana De Carvalho Spínola Grupo Mota-Engil

www.mota-engil.pt

Um Mundo de Inspiração

Países Empresas Websites

Institucional Áreas de Negócio Investidores Sala de Imprensa Sustentabilidade Recursos Humanos Contactos

Encontre o que procura

BANCO ESPÍRITO SANTO **negocios** BANCO ESPÍRITO SANTO **negocios**

- Mota-Engil distinguida
- Mota-Engil Peru 25 anos
- Mota-Engil Moçambique
- Sinergia Nº 38
- Mota-Engil celebra 65 Anos
- Novo contrato na Polónia

PRÉMIOS EXPORTAÇÃO & INTERNACIONALIZAÇÃO

Prémio Manuel António da Mota
Prémio Manuel António da Mota dedicado ao Voluntariado

Sinergia Nº 38
A presente edição da Sinergia destaca os 65 anos do Grupo Mota-Engil

Projetos em Execução Projetos Concluídos

- Novo Museu dos Coches - Acabamentos e Instalações Especiais
- Metrópolis - Estrutura
- Edifício na Av. da Liberdade - Remodelação
- Reforço de Potência da Barragem de Venda Nova III
- Hospital da Terceira

Cotações HORA: 16:35

ÚLTIMO	1,044€
DIF.	0,009€
DIF %:	0,87%
MAX:	1,044€

Engenharia e Construção Ambiente e Serviços Concessões de Transportes

Información compilada de la website de la Mota-Engil, en Octubre del 2011 (<http://www.motaengil.pt>)

CUF Quimica

Cuf Química pertenece al Grupo José de Mello. Este Grupo tiene origen en la Cuf fundada en 1965 por Alfredo Silva. En el 2009 presenta públicamente la conclusión del proyecto de expansión del Complejo Químico de Estarreja. La realización de esta expansión sitúa a Cuf como una de las cinco primeras empresas del sector químico que operan en la Península Ibérica y al grupo José de Mello como uno de los mayores de Europa, con tecnología propia. En el 2011 Cuf valoriza sus activos y se concentra en el área de los químicos industriales, donde evidencia un elevado potencial de crecimiento y donde es ya una referencia mundial en la producción de cloro y anilina.

Principales indicadores de 2010

Volumen de Negocios: € 223 millones

Resultado Líquido: € 2 millones

Activos Líquidos: € 295 millones

Capitales Propios: € 88 millones



Información compilada del website de la CUF, en Octubre de 2011 (<http://www.cuf.pt>)

PT Comunicaciones

La PT Comunicaciones fue fundada en el año 2000 y pertenece al Grupo Portugal Telecom.

Dispone de la mayor infraestructura de telecomunicaciones del País – con una red digitalizada al 100% – con la mayor cartera de clientes en el sector de las telecomunicaciones, superando los 4 millones de accesos telefónicos. Es líder en el sector con servicios de red fija, comunicaciones de datos, teledifusión, videoconferencia y soluciones de banda ancha.

Principales indicadores (datos del primer semestre de 2011)

Red fija (PT Comunicações 100%; Pt Prime 100%)

Móvil (TMN)

€ 917 millones

Capital Social: 150.000.000 €

The screenshot shows the PT Comunicações website homepage. The browser window title is 'PT Comunicações - Mozilla Firefox'. The address bar shows 'www.ptcom.pt/jt/residencial2'. The page has a navigation menu with 'HOME', 'APOIO A CLIENTES', 'LOJA VIRTUAL', and 'SOBRE NÓS'. A main banner features the text 'Sustentabilidade sabe o valor que tem para si?' and 'ÉTICA'. Below the banner are three product promotion boxes: 'Gigaset C590', 'Telefone a €10,49', and 'Family Box'. A sidebar on the left contains links for 'Apoio a Clientes', 'Loja Virtual', and 'Sobre nós'. The footer includes 'Termos e condições', 'Qualidade Serviço', 'Ajuda', and 'Preçário'.

Información compilada del website de la PT Comunicações, en Octubre de 2011 (<http://www.ptcom.pt>)

Vodafone Portugal

Vodafone Portugal integrada en el Grupo Vodafone, la empresa de telecomunicaciones móviles con mayor presencia a nivel mundial. Vodafone Portugal inició sus actividades en 1991 bajo la designación de Telecel.

Principales indicadores de 2010

Recetas operacionales: € 1.341,7 millones

Resultado líquido: € 214,2 millones

Cuota de mercado: 38,6%

Capital social: € 91.068.253,00

A Empresa

Quem somos
A Vodafone Portugal
Estratégia de Diferenciação
Os nossos Clientes
Marca Vodafone
Cobertura e Roaming
História
Produtos e Serviços
Tecnologia
Press Releases
Responsabilidade Social
Fundação Vodafone
Relatórios e Contas
Recrutamento

Quem somos

Bem-vindo à Vodafone, Grupo líder mundial de telecomunicações móveis

O Grupo Vodafone é a Empresa de telecomunicações móveis com maior presença a nível mundial. Em Junho de 2011 contava com uma base de mais de 382 milhões de Clientes em mais de 30 países, estando a marca também presente em mais 40 países através de redes parceiras.

Num mundo cada vez mais interligado, queremos continuar a responder de forma exemplar às necessidades globais de comunicação dos nossos Clientes, quer sejam de natureza móvel ou fixa (voz, Internet e televisão) e a ser uma Empresa verdadeiramente admirada, totalmente orientada para o Cliente, inovadora, competitiva e ambiciosa.

A nossa aposta na convergência entre o telemóvel, o computador e a Internet, permite-nos criar as condições para que os Clientes utilizem os serviços a que estão habituados, independentemente da forma de acesso, e com uma experiência de utilização simples e transparente.

Através da Vodafone, os Clientes podem estar sempre ligados àquilo que é realmente importante e tirar o melhor partido das oportunidades que surgem diariamente nas suas vidas. Seja em mobilidade, em casa ou no emprego, os nossos Clientes podem contar, em todos os momentos, com serviços irresistíveis e inovadores, os mais recentes equipamentos e um Serviço de Apoio ao Cliente de excelência.

Estamos na linha da frente da definição dos serviços móveis de voz e dados em todo o Mundo, acreditamos na mudança e apostamos constantemente na inovação.

Temo-nos vindo, igualmente, a afirmar e diferenciar através dos nossos tarifários, disponibilizando aos Clientes os planos de preços mais transparentes e competitivos do mercado. Ao nível das comunicações em roaming, por exemplo, transpomos para o Cliente as grandes vantagens de sermos um operador global.

Para obter mais informações sobre o Grupo Vodafone, consulte o site www.vodafone.com

Empresa: Vodafone Portugal – Comunicações Pessoais, S.A.
Sede Social: Av. D. João II, Lote 1.04.01, Parque das Nações, 1998 – 017 Lisboa
NIPC/IF de Matricula na CRC de Lisboa: 502544180
Capital social: €91.068.253,00

Apoio a Clientes [mais >](#)

Veja aqui as respostas às Perguntas Frequentes.

Selecionar

Onde estamos

Contactos

Información compilada del website de la Vodafone, en Octubre de 2011 (<http://www.vodafone.pt>)

Repsol

Los orígenes del grupo Repsol datan de 1927 con la Campsa. En 1987 nace la Repsol, SA. En este momento está en 47 países en los cuatro continentes.

Repsol Portugal

Repsol comercializa combustibles, lubricantes y especialidades, en los segmentos de Estaciones de Servicio. Cuenta con 424 estaciones de servicio, 266 controladas y 158 abanderadas.

Principales indicadores de 2010 (Repsol)

Resultados líquidos: € 4.693 millones

Resultado de explotación: € 7.621 millones

The screenshot shows the Repsol website interface. At the top, there's a navigation bar with links for 'Início', 'Contacto', 'Utilizadores Registrados', 'Portugal', and a search bar. The main content area is divided into several sections:

- Tudo sobre a Repsol:** Includes links for 'Conhecer Repsol', 'Responsabilidade Corporativa', 'Informação para Accionistas e Investidores', 'Canal de emprego', and 'Sala de Imprensa'. It also features a 'Cotações' table with data for Madrid (20,09 €) and Buenos Aires (127,50 AR\$), and a section for 'Últimas notas de imprensa' with a news item about a 6.4% increase in liquid results.
- Mais repsol.com:** Promotes services like 'REPSOL move', 'Competição', 'Tempo', and 'Guia Repsol'.
- Estações de Serviço:** Shows a night view of a Repsol gas station and lists 'Campanhas', 'Cartões', 'Abastecimento', and 'Promoções de Loja'.
- Produtos e serviços:** Offers a search for products and services, highlighting 'Cartão Solred' and 'Promoções de Lojas'.
- Não fique a ver passar as VANTAGENS:** Promotes various loyalty programs and offers.

Información compilada del website de la Repsol, en Octubre de 2011 (<http://www.repsol.com>)

Galp Energia

Galp Energia tiene sus orígenes en 1933 con la SONAP. En 1976 es constituida Petrogal, resultado de la fusión de las cuatro empresas nacionalizadas (SACOR, CIDLA, SONAP y PETROSUL) y en 1978 nace la marca Galp. En 1999 es constituida Galp Energia, agregando los negocios de Petrogal y de GDP, como un vehículo de reestructuración del sector energético en Portugal, en las áreas del petróleo y del gas natural, perteneciendo totalmente al Estado Portugués.

Principales indicadores de 2010

Capitalización en bolsa: € 11.891 millones

Volumen de negocios: € 14.064 millones

Resultado líquido RCA: € 306 millones

Presencia activa en: 13 países

Refinerías: 2

Você está aqui: [Início](#) > [a sua energia positiva](#)

Mapa do site | Acessibilidade | PT | EN | ES

A Galp Energia | Produtos e serviços | Investidor | Media | Recrutamento

galp energia

Newsletter | Alertas | RSS | Pesquisa

Responsabilidade social

Ação Galp Energia

25 nov 2011, 16:35 GMT

€ 11,585

(2,16%) ↑

informação

Produtos e Serviços

soluções para... | produtos | serviços

Próximos Eventos

06-03-2012

Capital Markets Day 2012

saídas@is.galpeenergia.pt

11 nov 2011 | RESULTADOS E INFORMAÇÃO FINANCEIRA

Galp Energia anuncia parceria com Sinopec para o desenvolvimento conjunto do seu...

28 out 2011 | RESULTADOS E INFORMAÇÃO FINANCEIRA

Resultados do terceiro trimestre de 2011 e atualização da estratégia

Tarifa Social - pedido de ativação | Relatórios anuais 2010 | Eficiência energética escolas

Publicações | A empresa | Investidores | Media | Clientes | Promoções

Perfil | Ação Galp Energia | Comunicados | Pesquisa de postos Galp | Postos Galp

<http://www.galpeenergia.com/PT/Paginas/home.aspx#>

Información compilada del website de la Galp Energia, en Octubre de 2011 (<http://www.galpeenergia.com>)

Banco Banif

El origen del Grupo Financiero Banif se remonta a 1988, año de la constitución de Banif – Banco Internacional de Funchal. Hoy en día está en 17 países, en tres continentes.

Principales indicadores de 2010

Activo Líquido: € 15.710.692

Crédito concedido (bruto): € 12.586.267

Cash Flow: € 223.382

Resultado de Explotación: € 62.114

Resultado del Ejercicio (líquido): € 33.426

ROE: 3,5%

Sites Banif - Grupo Financeiro

BANIF
A força de acreditar

Atrium Banif | Banif Madeira | Banif Açores | Particulares | Empresas

Contas | Cartões | Crédito | Investimentos | Seguros | Institucional | English

Passagem | OK

Acesso ao Banif@st
Nº Contrato / Utilizador
OK

O que é o serviço Banif@st?
Crie o seu Selo Pessoal!

Internet | Telefone | SMS | WAP

Soluções Banif

Emigrante
Jovens
Universitário
Sénior

Abrir uma conta Banif

Onde estamos

Mercados

Índice	Variação	Valor
Banif 50/50	0,26	1,10
PSI 20	5,206,10	0,40
IBEX 35	7.763,50	0,54
CAC 40	2.856,97	1,23

Taxas de Juro

Eurobor 3 Meses	1,475%
Eurobor 6 Meses	1,705%

Destaque

Titulos

DP Não Mobilizável
Com taxas promocionais ainda mais atractivas, venha conhecer o DP Não Mobilizável, um depósito a prazo ideal para quem dispõe de poupanças excessivas e pretende remunerá-las.

Alerta de segurança - 3/4 Outubro 2011 - Emails Falsos
Alertamos todos os nossos Clientes e não Clientes que estão a ser enviados e-mails de origem desconhecida, que aparentam ser remetidos pelo Banif, cujo principal objectivo é obter dados pessoais e confidenciais para posterior utilização fraudulenta.

Noticias Banif

- Banif duplica número de fãs no Facebook
- Banif recebe o prémio de "Médio e Pequeno Banco Que Mais Cresceu"

Actualidades

2011-11-27 **Mundo** » Colômbia: Encontrado vivo um refém das FARC
01:53

2011-11-26 **Desporto** » Benfica: Jorge Jesus destaca que «o Benfica soube
23:00

Simuladores Banif
Escolha a sua opção...

Extracto Digital
Adira já

Guia de Lazer
Escolha a sua opção...

Viagens na Minha Terra nos tempos modernos

Conheça a Madeira

Alojamento: Onyria Marinha Edit
Altri 1,10 (-0,36%) BEP 0,13 (+2

<http://www.banif.pt/site/Particulares/Contas/DepositoaPrazo.jsp?CH=5415> Onde estamos | Preçário | Contactos | Segurança | Adicionar Favoritos | Redes Sociais

Información compilada del website del Banif, en Octubre de 2011 (<http://www.banif.com>)

Banco Santander Totta

El Banco Santander-Totta es el resultado de la fusión del Banco Santander (España) y del Banco Totta & Azores (Portugal).

Principales indicadores de 2010

Activo Líquido: € 48.182 millones

Crédito Líquido: € 32.814 millones

Resultado de Explotación: € 634,3 millones

ROE: 15,3%

Santander Totta NetBanco - Mozilla Firefox

www.santandertotta.pt/pagina/indice/0,,1341_1_1,00.htm

27/11/2011 - 02:32

Nome Utilizador

Entrar Particulares

Entrar Empresas

Bem-vindo ao Santander Totta

O Banco Santander Totta é o resultado da união de dois dos mais antigos e prestigiados Bancos da Península Ibérica.

O Santander Totta, conta com cerca de 2 milhões de clientes e mais de 700 balcões espalhados por todo o país delém, aproximadamente, 12% de quota no sistema bancário português.

Relatório e Contas

Outros Comunicados

Comunicados Imprensa

Comunicados de Resultados

Banco Santander Totta, SA informa sobre Relatório e Contas referentes ao 1º semestre de 2011

Banco Santander Totta, SA informs about Annual Report 2010

Santander Totta SGPS - Relatório 2010

Santander Totta SGPS - Resultados do 3º Trim. de 2011

Santander Totta SGPS - 1stH11 results

Compromisso Social

Relatórios de Sustentabilidade

Sites do Grupo

A Responsabilidade Social Corporativa gera valor para a empresa e para a sociedade. Não é uma moda. É muito mais do que isso. É uma filosofia de gestão que procura satisfazer as expectativas que os diferentes grupos de interesse (accionistas, empregados, clientes e sociedade) têm sobre o seu comportamento.

A Política de responsabilidade social corporativa do Santander Totta centrou-se nos últimos anos no âmbito do Conhecimento e do Ensino Universitário, tendo outras áreas de actuação: Solidariedade Social, Meio ambiente e também Arte e Cultura, e Saúde e Desporto.

Información compilada del website del Santander Totta, en Octubre de 2011 (<http://www.santandertotta.pt>)

Sonae Distribución

En 1959 se funda Sonae – Sociedad Nacional de Estratificados. En 1983 es constituido el holding Sonae Investimentos SGPS, SA, al que pertenece Sonae Distribución. El Grupo SONAE está presente en más de 40 países, en los cuatro continentes. SONAE está en el negocio del retail, centros comerciales, comunicación social y telecomunicaciones, y gestión de inversiones.

Principales indicadores de 2010

Volumen de negocio: € 5.834 millones

Resultado Líquido Directo: € 233 millones

Donaciones a la Comunidad: € 10 millones

SONAE

SONAE · MARCAS · INVESTITORES · MEDIA · SUSTENTABILIDADE · PESSOAS

**A greater world
to create**

To create means to be ready
to change and innovate.
Our world is as large as our ideas.
Our days will be created out
of imagination and realization.

● PORTUGUÊS	ENGLISH	ESPAÑOL
BOLSA		25/11/2011
SONAE	0,445€	-1,788%
SONAE COM	1,193€	+0,17%
PSI 20	5206,100	+0,405%
SON, SIERRA BR	25,350R\$	0,00%

©2011 Sonae. All rights reserved.

bombocado book.it CONTINENTE CONTINENTE CONTINENTE SONAE.COM SONAE SIERRA

Información compilada del website de la SONAE, en Octubre de 2011 (<http://www.sonae.pt>)

