

La dirección estratégica en comunicación en las organizaciones. Retos y oportunidades

Antonio Castillo Esparcia, Universidad de Málaga, [acastilloe@uma.es](mailto:acastilloe@uma.es)

Palabras clave: Dirección de comunicación, Relaciones Públicas, Comunicación Estratégica

Resumen:

Las organizaciones necesitan de la comunicación para poder desarrollar planes permanentes de adaptación a las necesidades de sus públicos en un entorno mutable, lleno de incertidumbres organizativas. Una de las principales características de los cambios organizativos, sociales, económicos o culturales de la sociedad contemporánea es la imprevisibilidad de los fenómenos que nos afectan, creando estados de incertidumbre. La comunicación es un elemento esencial que nos permite anticiparnos a esos cambios, estudiando e investigando las nuevas demandas de los públicos de las organizaciones y realizando los ajustes estratégicos necesarios para poder satisfacer esas demandas.

Mientras que en épocas anteriores los públicos no tenían la capacidad de interactuar con las organizaciones, en nuestros días esos públicos disponen de espacios digitales (redes sociales, webs, blogs, listas de distribución) que les permiten ser mucho más activos e influir sobre las percepciones colectivas de las organizaciones. Para ello, el responsable de relaciones públicas debe ser un profesional que desarrolle toda una serie de actuaciones a partir de la investigación sobre las necesidades, los argumentos, las demandas de esos públicos. Por eso, el perfil de investigador adquiere un peso significativo y deviene en insoslayable para aquellas organizaciones que desean mantener una responsabilidad social.

Este texto va a incidir en las herramientas de investigación de esas nuevas responsabilidades de los directores de comunicación y explicará el peso específico que el análisis prospectivo de las tendencias desempeña entre los retos del profesional de relaciones públicas.

### 1.- INTRODUCCIÓN

La complejidad social ha exigido una modificación de los postulados comunicativos y de las estrategias de comunicación de las organizaciones que desean mantener una presencia remarcable en el ecosistema societario. Esta sociedad está caracterizada por

- una multiplicidad de organizaciones que desempeñan diversas temáticas y que se modula a partir del incremento de los intereses sociales. Por tanto, nos encontramos con un entorno en el que las personas y las organizaciones adquieren consciencia de sus intereses y desempeñan

acciones en su promoción y defensa. Eso implica un pululamiento de pluralidad temática a medida que la estructuración social se diversifica.

- el incremento de las interrelaciones entre los actores sociales con permanentes acciones de influencia entre unos y otros. Los modelos de redes sociales se alejan de adscripciones personales y unívocas y propenden relaciones sociales,
- la mayor presencia de las organizaciones sociales en el proceso de elaboración de propuestas públicas mediante mecanismos de consulta institucionalizados (comisiones consultivas), reuniones informales (por ejemplo, reunión del Presidente del Gobierno con los principales empresarios) o inserción en el proceso gubernamental y legislativo,
- un incremento de las iniciativas de las instancias públicas para mitigar los desequilibrios sociales mediante regulaciones legislativas y administrativas.

En este modelo de relaciones sociales que se diversifican, se jerarquizan y que se multiplican la comunicación desempeña un peso significativo para modular opiniones, para promover intereses, para relacionar a los múltiples grupos, interrelacionar a las organizaciones con sus públicos y con el objetivo de presentar a las organizaciones de una manera pública.

De una manera específica todos esos nuevos procesos comunicacionales se deben concretar en una mejora cualitativa y cuantitativa de las relaciones intraorganizativas, interorganizativas y entre organizaciones y públicos. El papel de los públicos se ha convertido en un aspecto más activo merced a la irrupción de tecnologías de la comunicación que han eliminado las barreras de acceso a la generación de contenidos informativos y opinativos y a la exposición a la esfera pública.

Este reformulación del papel de los públicos, de la comunicación y de las organizaciones emergen con fuerza las estrategias de relación entre organizaciones y públicos. Y esa atingencia es desempeñada con eficacia por las relaciones con los públicos (*public relations*) como disciplina de la comunicación que gestiona las influencias comunicativas entre y con los públicos de una organización.

En esa reformulación se califica a las relaciones públicas como “una función directiva que establece y mantiene relaciones mutuamente satisfactorias entre una organización y sus públicos de las que depende su éxito o fracaso” (Cutlip, Center y Broom, 2001: 37). Esa definición implica tres aportaciones novedosas:

- función directiva o gerencial ya que se entiende a las relaciones públicas como una actividad que implica al conjunto de la organización y que únicamente desde el ámbito directivo se posee la comprensión y, más importante, la capacidad de planificar actividades que impliquen al conjunto organizativo.
- La retroalimentación en las actividades realizadas, al equiparar el beneficio del emisor (organización) con el del receptor (público) en su doble vertiente de ser, al mismo tiempo, cada uno de los dos tanto emisor como receptor.

No sólo se busca el beneficio de la organización sino que también los públicos deben ser recompensados en su interacción con la organización. A su vez, implica de manera subyacente, el concepto de responsabilidad social.

- La ética como requisito en la actividad de relaciones públicas, debido a que se basa en la comprensión y entendimiento, en lugar de la confusión y la unilateralidad.

## 2.- LAS FUNCIONES DE LAS RELACIONES PÚBLICAS

Uno de los aspectos resaltados por Cutlip, Center y Broom (2001: 59) es la necesidad de interconectar a las relaciones públicas con sus públicos. Siguiendo el planteamiento resaltado por Bernays se hace énfasis en establecer y sostener lazos de unión con el exterior, ya que perciben a las organizaciones como entidades abiertas e interactuando con sus públicos:

“Sin relaciones públicas efectivas las organizaciones tienden a hacerse insensibles a los cambios que suceden a su alrededor y su crecimiento no sigue en ritmo del entorno”

Asimismo, otras funciones señaladas para las relaciones públicas son:

- La necesidad de establecer parámetros de actuación social en aras a la propia responsabilidad social de las organizaciones, como finalidad de retornar a la propia sociedad lo que de ella se ha conseguido. Para Solano (1995: 50), introductor y defensor de esa conceptualización en España, la responsabilidad social es “el conjunto de obligaciones inherentes a la asunción de un estado o condición, aún no reconocidas por el ordenamiento jurídico positivo –o reconocidas sólo parcialmente-, pero cuya fuerza vinculante y su previa tipificación proceden de la íntima convicción social de que su incumplimiento constituye una infracción de la norma de cultura”.
- Coadyuva a que las organizaciones prevean la existencia de problemas y conflictos potenciales. Así, se ha introducido el concepto de *issues management*, definido como “proceso proactivo de anticipar, identificar, evaluar y responder a los temas de políticas públicas que afecten a las relaciones de las organizaciones con sus públicos” (Cutlip, Center y Broom, 2001: 50). Para poder realizar esa actividad es necesario establecer los mecanismos necesarios para conocer con anticipación esos riesgos potenciales y, posteriormente, desarrollar las respuestas adecuadas para su resolución.

- Una finalidad de sensibilización sobre diferentes temáticas sociales para solucionar problemáticas colectivas o plantear cuestiones que pueden pasar a ser motivo de debate público. Este es un canal muy utilizado por las Organizaciones No Gubernamentales como instrumento para hacer evidente determinados ámbitos sociales y con la pretensión de que devengan en situaciones que entran en el ecosistema mediático.

Las relaciones públicas son una responsabilidad de dirección y en la que es necesario establecer las necesidades a medio y largo plazo mediante la dirección por objetivos. Eso permite una planificación adecuada, alejándose de los intereses inmediatos. La existencia de una serie de funciones que desarrollan los profesionales de las relaciones públicas en su quehacer cotidiano es un elemento relevante en este proceso. Esos roles que adoptan han sido catalogados por Cutlip, Center y Broom (2001: 73-81) en cuatro tipos:

- 1) Técnico en comunicación, cuya función consiste en escribir y redactar cartas a los empleados, comunicados de prensa y crónicas, desarrollar el contenido de las páginas web y tratar con las personas de contacto en los medios de comunicación. Este tipo de profesional es el encargado de implementar y realizar el conjunto de acciones y herramientas planificadas, sin tener competencia en el proceso de dirección de los objetivos y, en ocasiones, ni siquiera en las finalidades perseguidas.
- 2) Prescriptor experto (*expert prescriber*), que define los problemas, desarrolla los programas y se responsabiliza de su concreción. Es la persona especializada en resolver cuestiones relacionadas con las relaciones públicas y el resto de los directivos delegan en él/ella la solución de los problemas comunicativos. Sin embargo, este rol tiene una serie de inconvenientes:
  - a) La no involucración del resto de directivos en el seguimiento y análisis de las cuestiones y, en consecuencia, el nulo compromiso con el éxito/fracaso.
  - b) Descontento del propio prescriptor al recurrirse a sus servicios únicamente en situaciones conflictivas que les obliga a resolver la situación (no es un éxito, pues es el experto) o a fracasar (críticas por no encontrar la solución). Ese descontento se genera a partir de que se recurre a su servicio cuando la situación es crítica.
- 3) Mediador de comunicación (*communication facilitador*) que sirven como enlaces entre una organización y sus públicos y cuya función es la de realizar una comunicación bidireccional, facilitar el intercambio y el entendimiento mutuo, eliminar barreras a la comunicación y mantiene abiertos canales de comunicación. Sería la persona encargada de mantener una relación constante con el entorno para que, a partir de ese contacto, sepa discernir las

modificaciones que están aconteciendo en el contexto en el que se actúa la organización.

- 4) Mediador en la resolución de problemas (*problem solving facilitators*), cuya labor consiste en colaborar con otros directivos para definir y planificar las actuaciones organizativas, convirtiéndose así en miembro que participa activamente en la planificación y dirección estratégica. Son los encargados de coordinar y dirigir el proceso de las relaciones públicas que se produce en cualquiera de las partes de la organización. Consecuentemente, planifica, cambia, decide y evalúa todos los aspectos estratégicos en comunicación.

Esas cuatro tipologías establecidas pueden encuadrarse en dos grandes líneas de demarcación en el trabajo de las relaciones públicas:

1.- Aquellos cuyos cometido es el de ser creativos, técnicos, especialistas en realizar las acciones concretas de relaciones públicas, tales como relaciones directas con los medios de comunicación y elaboración de instrumentos de comunicación externa (comunicados de prensa, notas, organización de eventos) y de comunicación interna (circulares, seguimiento de los buzones de sugerencias, gestión de la intranet). Serían los cometidos realizados por los técnicos en relaciones públicas.

2.- El director de relaciones públicas como profesional que actúa en el nivel directivo de la organización al investigar, planificar, coordinar y evaluar las estrategias de comunicación. Asimismo, ejercen de asesor a las altas instancias de la organización y son los responsables de desarrollar mecanismos tendentes a gestionar los conflictos potenciales, anticipándose a su concreción estableciendo los mecanismos de corrección necesarios.

### 3.- PRINCIPALES ASPECTOS ESTRUCTURALES

La importancia que ha adquirido la comunicación estratégica de las organizaciones se ha concretado en un incremento de su presencia directiva, en la mejora de las relaciones con los públicos a través de su segmentación y la necesidad de la investigación para poder acometer acciones relacionadas con las necesidades de los públicos.

#### 3.1. Planificación estratégica de la actividad de las relaciones públicas.

Como señalan Cutlip, Center y Broom (2001: 60) “las relaciones de una organización son responsabilidad de las altas esferas de la gestión y la dirección”. Siguiendo esta perspectiva, Grunig y Hunt (2000: 53) son más claros al definir las como la “dirección y gestión de la comunicación entre una organización y sus públicos”. No cabe ninguna duda que las relaciones públicas se responsabilizan de definir la estrategia de comunicación de las organizaciones. Comunicación que abarca a todas las partes de estos sistemas complejos y que sirve para conectarlos hacia un bien común y esa pretensión

teleológica sólo puede realizarse desde una posición que permita observar la organización de una manera holista. Y esa posición es la dirección, de ahí que las relaciones públicas deban situarse en ese ámbito.

### 3.2. Segmentación de los públicos

Función esencial de las relaciones públicas, ya que deben identificar los públicos con los que se relaciona de manera directa o indirecta y mutar al tiempo que esos públicos lo hacen. Las organizaciones deben realizar una permanente capacidad d atención a los cambios de su entorno. Como apuntan Cutlip, Center y Broom (2001: 60) “las relaciones públicas facilitan la adaptación y la continuidad en los sistemas sociales que satisfacen nuestras necesidades físicas y sociales”.

### 3.3. La investigación en relaciones públicas

Cuestión básica en sus acciones. La investigación debe aplicarse tanto en la vertiente profesional para poder planificar adecuadamente las actividades, pero también en el mundo académico para establecer metodologías de investigación que permitan teorizar y comprender con profundidad la labor de las relaciones públicas.

Las relaciones públicas desempeñan su función a partir de una serie de parámetros como son los objetivos que persiguen en el establecimiento de relaciones con los públicos, los destinatarios de la actividad de comunicación, la selección de los medios y soportes que van a utilizar en su estrategia, el mensaje de lo que se comunica y la posibilidad de medir la eficacia y los resultados

#### a) Relación con los objetivos

Las relaciones públicas poseen unos objetivos amplios ya que trabajan en la frontera entre organización y públicos. La finalidad es la de establecer relaciones satisfactorias con los públicos de las organizaciones ya sean activos o pasivos. Por eso debe desempeñar una función directiva que le permitirá participar en los procesos estratégicos de la organización.

#### b) relación a los destinatarios de la actividad

Las relaciones públicas se realizan pensando en uno público interno y externo, dentro de esos dos ámbitos se incluyen multitud de públicos específicos (accionistas, instancias gubernamentales, otras organizaciones, socios, simpatizantes, medios de comunicación, empleados, instituciones internacionales,...). Eso implica que la actividad dirigida de las relaciones públicas actúa sobre públicos más selectos y concretos y que debe modular su actividad teniendo presente esa tipología de públicos.

#### c) selección de los medios y soportes



Las relaciones públicas actúan en el terreno de la incertidumbre puesto que únicamente se tiene certeza del mensaje elaborado, pero no existe control por cómo va a aparecer en el medio, ni cuándo, ni qué ni dónde. Todo ello queda a merced de la decisión que tome el propio periodista. En consecuencia, el espacio de las relaciones públicas no es concreto, ni definido y no tarifado. Y eso implica una mayor dificultad para presupuestar la actividad de relaciones públicas y las tarifas suelen referirse al trabajo profesional dedicado por el propio profesional y a su tiempo, además del coste de recurrir a determinados servicios a los materiales empleados.

#### d) Respecto al mensaje de lo que se comunica

El lenguaje que utiliza las relaciones públicas es mucho más amplio derivado de la amplitud de sus públicos y de la utilización de diferentes lenguajes para dirigirse a ellos. Así, se elaboran mensajes con un lenguaje propio del protocolo, se recurre a términos financieros en las actuaciones en el contexto financiero, se elaboran mensajes periodísticos cuando se incide sobre los medios de comunicación y se elaboran datos, estadísticas y argumentos políticos en las estrategias de lobbying. Eso demanda la existencia de multitud de conocimientos en los diferentes lenguajes que se pueden usar. Además, en las relaciones con los medios de comunicación no podemos estar seguros en el lenguaje que va a acontecer puesto que el mensaje pasa por el control de los periodistas y son ellos quienes dan su visto bueno a los contenidos de sus productos.

#### e) La posibilidad de medir la eficacia y los resultados

Para las relaciones públicas, existe una clara dificultad para medir los resultados de sus estrategias. Y ese es uno de los principales inconvenientes que se produce en el contexto de las relaciones públicas pues no se puede justificar convenientemente la utilización de recursos materiales y dinerarios. El gran papel de las relaciones públicas es el establecer instrumentos de medida de validación del éxito/fracaso de las campañas de relaciones públicas.

### 4.- PRINCIPALES ÁMBITOS DE LAS RELACIONES PÚBLICAS

En los últimos meses las organizaciones, las instituciones públicas, las empresas y los ciudadanos se encuentran en profundos procesos de cambio. En este contexto las crisis y las relaciones con los poderes públicos son las principales actividades que se están produciendo en la sociedad.

#### 4.1. La comunicación de crisis

Cualquier organización está expuesta a que se produzcan situaciones que violenten la percepción que las personas y colectivos tiene sobre ella. Esa imprevisibilidad no debe ser algo improvisado, sino que es inexcusable prever las situaciones de crisis. Son tantos los posibles problemas que se pueden

producir que es muy difícil predecir esas situaciones, pero eso no quiere decir que debemos permanecer pasivos ante su aparición. Una cosa es que se puedan producir situaciones de crisis y otra muy distinta es que pensemos que no podemos hacer nada para solucionarlas.

Empero, se tenga o no prevista una determinada situación, el elemento sorpresa es inherente a los momentos de crisis, ya que el hecho de que aconteciera una crisis esperada sería un fracaso organizativo por no haber podido atajarla adecuadamente. Esa sorpresa es uno de los factores concurrentes en las crisis (Piñuel, 1997:168) y de ahí que sea necesario protocolizar nuestra actuación.

Uno de los aspectos más relevantes que aporta la cotidianidad a las situaciones de crisis es la conversión de riesgos potenciales a situaciones reales, ya no únicamente en el elemento previsor sobre qué puede ser una crisis, sino en el hecho de no enfrentarse a acontecimientos que son reales pero que no se les concede la necesaria importancia. Según, un estudio del Instituto de Gestión de Crisis de Indiana sólo el 14% de las crisis empresariales son inesperadas, por lo que el 86% restante, denominadas crisis *humeantes*, son producto del escaso celo profesional ante hechos sucedidos, pero que no se atajaron de una manera correcta (Wilcox et al. 2001:191).

### 4.1.1. Características de las crisis

Esa evolución que pueden seguir las crisis en un sentido ascendente es uno de los aspectos menos estudiados por parte de las relaciones públicas en crisis, debido a que gran parte de las situaciones tienen su génesis en problemas menores que al no resolverlos a tiempo se convierten en situaciones conflictivas. Fearn-Banks (1996) señala que la gestión eficaz de las crisis es lo que va a permitir que un problema no devenga en crisis y, posteriormente, éstas en catástrofe.

El hecho de saber qué hacer, cómo hacer, quién hacer, cuándo hacer y qué comunicar nos permite actuar con la adecuada rapidez que demande la situación. Cualquier tipo de crisis exige una rapidez e inmediatez en la respuesta. No debemos olvidar que dar de lado a la situación no es bueno ni recomendable, ya que el problema persiste y, lo que es mucho peor, se escapa de nuestro control y participación. No hay que olvidar que una de las principales características de las crisis es la cobertura de los medios de comunicación y ello implica unas informaciones sobre qué ha ocurrido y la búsqueda de respuestas a la situación. Es esencial tener claro que el papel de las relaciones públicas en las situaciones de crisis es, entre otros, el de participar en la estructuración del contenido comunicativo de los medios, ya que éstos informarán sobre el hecho independientemente de cuál sea nuestra posición.

Una situación de crisis se caracteriza básicamente por la mutabilidad de los hechos y participa de continuas readaptaciones que conllevan actuaciones que se deben adoptar permanente en el ámbito cualitativo y cuantitativo de los



acontecimientos. Las características de las crisis son varias, aunque los diferentes autores coinciden en la sorpresa y en las repercusiones para la imagen de la organización (véase cuadro 1).

**Cuadro 1**  
**CARACTERÍSTICAS DE LAS CRISIS**

<b>Autor</b>	<b>Características</b>
Pulgar Rodríguez (1999:130)	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Sorpresa</li><li>◆ Falta de información</li><li>◆ Escalada de acontecimientos</li><li>◆ Pérdida de control</li><li>◆ Foco de atención pública</li><li>◆ Sensación de persecución</li><li>◆ Pánico</li></ul>
Lacasa (1998:121)	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Inesperadas</li><li>◆ Imprevisibles</li><li>◆ Fuera del control y voluntad empresarial</li><li>◆ Comprometen la imagen de la empresa</li></ul>
Piñuel (1997:168)	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Dimensión pública y mediática</li><li>◆ Sorpresa inherente</li><li>◆ Cada crisis es única</li><li>◆ Situación de urgencia</li><li>◆ Traumatismo interno</li></ul>

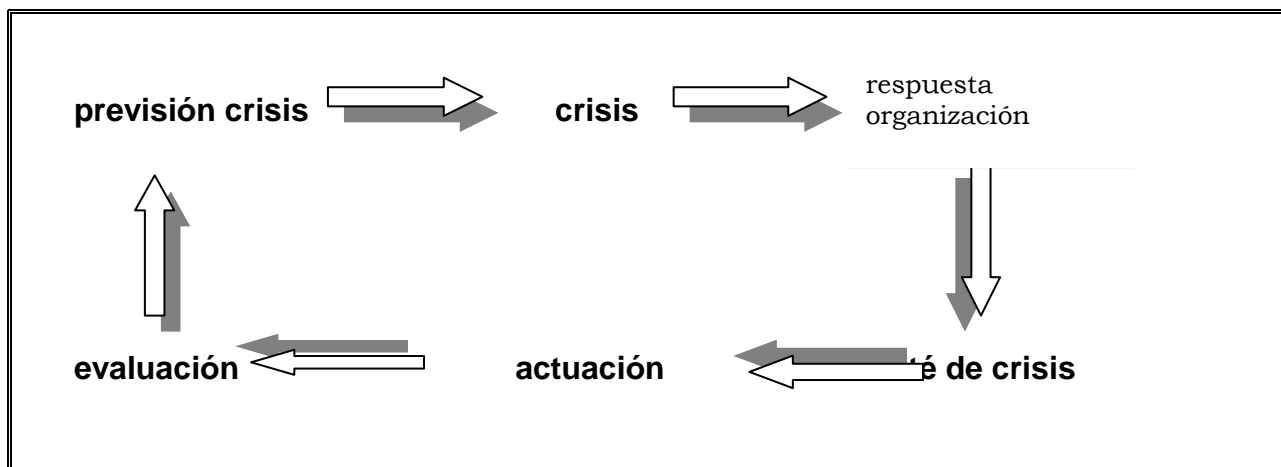
Aunque no todas las crisis son iguales ni afectan de la idéntica manera a las organizaciones, sí que se exhiben unos elementos comunes a las situaciones de crisis como son:

- Sorpresa
- Atención mediática
- Repercusión social
- Afecta al público interno
- Interés de los poderes públicos
- Urgencia
- Buena imagen de las víctimas
- Afectan a la imagen organizativa

Las crisis que se pueden producir tienen un ciclo en su existencia que va desde su génesis hasta el enfrentamiento a la situación y una preceptiva auditoría de imagen o revisión de cómo ha afectado a la imagen de la organización (cuadro 2). En su estructura actual y la dinámica de nuestras

sociedades desarrolladas, toda organización debe desplegar un conjunto de acciones que la permitan anticiparse a las situaciones conflictivas.

**Cuadro 2**  
**PROCESO CICLÍCO DE LAS RELACIONES PÚBLICAS EN CRISIS**



Fuente: elaboración propia

La investigación respecto a los posibles riesgos que se pueden tener no sólo debe provenir del equipo directivo o de los responsables de relaciones públicas, sino que se puede reunir información de otros ámbitos. Este aspecto, sin embargo, no debe limitarse a lo podríamos denominar como público interno, ya que otro tipo de personas u organismos nos pueden ayudar a establecer una taxonomía lo más completa posible de las crisis potenciales o también podemos obtener información analizando aquello que acontece a otras organizaciones que actúen en los mismos sectores sociales.

Una de las características estructurales del sistema político es el hecho que, desde hace tiempo, ya no se puede hablar de que canal representativo-democrático sea el único, a pesar que el más importante, de elaboración, creación e implementación de políticas públicas. Reducir exclusivamente las formaciones y formulaciones peticionales a canales formales y explícitos sería sostener una visión completamente ajena a una realidad, al no poder ésta soslayar los *inputs* sociales provenientes de entes asociativos que persiguen incidir sobre los poderes públicos<sup>1</sup>.

La eficacia de los grupos de presión<sup>2</sup> viene determinada por numerosos factores como son la capacidad para movilizar a su miembros, la energía y los

<sup>1</sup> Esta actuación de los grupos sociales ha sido agrupada por M. Kalecki como *business confidence* en *Selected Essays on the Dynamics of Capitalist Economy*, Cambridge, 1971.

<sup>2</sup> Las fuentes del poder político, la organización de los grupos de presión, los esfuerzos de los grupos para movilizar las acciones de los gobernantes y la respuesta de los políticos ha sido descrita por mucha literatura: Buchanan J.M. y G. Tullock: *The calculus of Consent*, Ann Arbor, University of Michigan Press, 1962; S. Peltzman: "Toward a More General Theory of Regulation", en *Journal of Law and Economics*, 19, 1976: 211-240; Bacheller, John M.:

recursos disponibles, la posición<sup>3</sup> e imagen del grupo en la sociedad, eficiencia de la organización interna, posibilidad de acceso a los decisores, adecuación de sus intereses a los valores determinantes de la sociedad,...

Antes de iniciar cualquier tipo de actividad los grupos deben tener clara su posición respecto a los poderes decisores. Normalmente se suscitan tres posibles situaciones:

a) una disposición pasiva que parte de la observación de la elaboración de las decisiones, limitando la actividad al momento de la decisión final. Esta tendencia es claramente negativa, ya que no permite inyectar las propuestas grupales en el proceso creador de las decisiones públicas.

b) realizar un trabajo activo en la preparación de las propuestas cuando se está en proceso de consultas. Los grupos que se ubiquen en esta situación tienen la ventaja de lograr incidir sobre las propuestas y el poder de influir en la decisión final.

c) vocación apriorística que permite identificar las decisiones y acciones futuras para, de esta manera, estar prevenidos y, consecuentemente, poseer la potencialidad de minimizar los inconvenientes y maximizar las ventajas. Es la mejor actuación que puede adoptar un grupo, ya que permite luchar contra la irrupción de cuestiones negativas para el grupo y, al mismo tiempo, deja la posibilidad de proponer las propias propuestas y no ir a la rémora de otras iniciativas.

Para poder incidir convenientemente se deben utilizar unas técnicas de intervención con la pretensión de modificar, de alguna manera, las decisiones de las autoridades, en un sentido favorable a sus reivindicaciones materiales o morales. Estos instrumentos son la negociación y la argumentación<sup>4</sup>, la

---

“Lobbyists and the Legislative Process: the impact of environmental constraints”, en *The American Political Science Review*, Vol LXXI nº1, marzo 1977 y Stanislaw Ehrlich: “Les <Groupes de pression> et la structure politique du capitalisme”, en *Revue Française de Science Politique*, Vol XIII nº1, marzo 1963: 25-43.

<sup>3</sup> En ocasiones únicamente cabe tener una ubicación estratégica en el proceso productivo para alcanzar más fácilmente los objetivos como es el ejemplo del Sindicato Español de Pilotos de Líneas Aéreas (SEPLA), que pueden paralizar todo el tráfico aéreo de una compañía.

<sup>4</sup> El efecto de un mensaje depende tanto del emisor como del receptor. Éste es de gran importancia ya que la comunicación vehicula generalmente un *mensaje no pedido*. Esta idiosincrasia hace necesaria conquistar la atención del destinatario. Una técnica que no para de crecer es la persuasión que trata de convencer, a través de la exposición de argumentos racionales o que lo parecen. Los recursos económicos son fundamentales ya que nos permiten mejorar cualitativa y cuantitativamente la naturaleza del mensaje. Para Michel Le Net, en el proceso de persuasión existen tres factores:

a) La atención del destinatario que ejerce un rol de filtro controlando la naturaleza y calidad de la información recibida. El filtro tiene como funciones principales (i) proteger al individuo contra el volumen exagerado de informaciones que hace imposible una asimilación total y (ii) seleccionar la información más interesante por la cualidad del enriquecimiento o

movilización de los adherentes, la utilización del dinero y la aplicación de todos los mecanismos legales que se permitan.

Las **negociaciones y la argumentación** comprenden los intercambios de opinión de toda naturaleza que ocurre entre las autoridades oficiales y los grupos de presión en relación con una concreta cuestión. Así, estas conversaciones integran las oficiales, oficiosas, secretas, públicas, solemnes, latentes, manifiestas,... Toda consulta se realiza en dos momentos: en la fase de la elaboración del proyecto o texto y una vez que se ha realizado, en su aplicación (toda ley necesita un reglamento de desarrollo). A los grupos de presión les interesa participar en la gestación del proyecto para implicarse, desde el principio, en el proceso de creación y así poder introducir el mayor número de apreciaciones propias en el texto.

La actuación debe ser activa y mutable en relación al sistema político en el que se inserte. No existe un principio ni un final sobre la acción ya que se ha de estar en un estado de alerta permanente, actuando sobre diversos lugares al mismo tiempo.

Las etapas de actuación son permanentes, no existe un inicio pero tampoco una finalización, así el grupo entra en un circuito que se va retroalimentando de cada una de las respuestas recibidas.

Este juego implica un conjunto de interrelaciones entre los grupos y otros actores del sistema social en permanente movimiento (véase imagen 1)

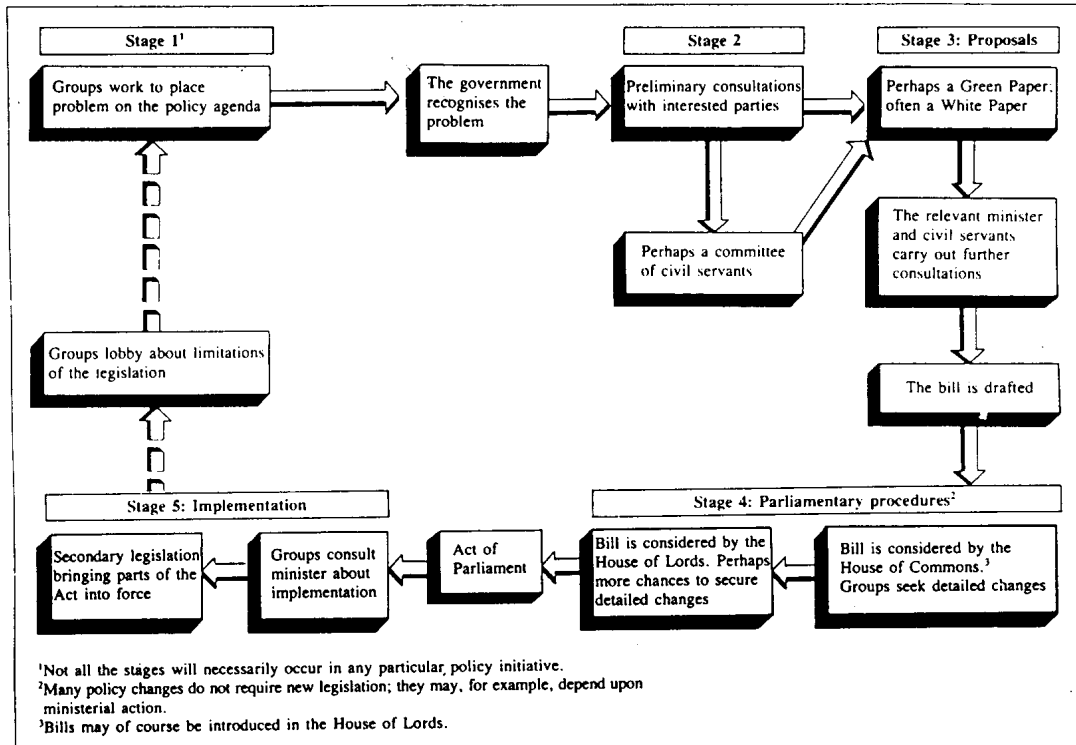
### **Imagen 1. Proceso de las propuestas**

---

puesta en escena. Para incidir, la atención debe ser retenida por el objetivo mediático como condición para poder impactar.

b) La comprensión es básica ya que un mensaje no entendido es un mensaje no recibido.

c) La aceptación del mensaje es la precondition del cambio de actitud ("La communication sociale", en *Collection Notes et Études, La Documentation Française*, Paris, nº4866, 1988:61-61).



Fuente: Grant 1989: 49

En su acción no todos los grupos pueden penetrar de forma fácil en este sistema ya que se debe ganar una imagen de forma previa, percepción que le permite aparecer como grupo susceptible de entrar en el sistema. Para poder ser llamados a la formación de la política es necesario que los antecedentes del grupo sean la seriedad y la formalidad en otros momentos, aspecto que posibilita una buena representación pública<sup>5</sup>.

Una excelente idea consiste en elaborar y remitir a las autoridades responsables una documentación sobre la temática. Este documento no hace falta que sólo se dirija a los altos dirigentes sino también a los funcionarios. La documentación ha de expresar la óptica favorable a los intereses del grupo pero sin expresar ningún tipo de mentira ni exactitud. Una presentación hábil y

<sup>5</sup> Un ejemplo es la técnica utilizada por empresarios japoneses con la intención de crear una buena imagen pública. *La Cámara de Comercio y de Industria* de Osaka ha creado el programa TYOP (*Ten Young Outs Tanding Persons*), durante 10 años, de 1981-1990, que consistía en la invitación cada otoño para visitar Japón a diez jóvenes muy seleccionados, provenientes de diez países del mundo. Cada una de estas personas representa a una categoría profesional determinada: un año los candidatos eran escogidos entre jóvenes de la política y, en posteriores años, de otros campos sociales (economía, cultura,...). La intención de este programa es bien claro: desarrollar la comprensión mutua en el mundo, creando oportunidades de comunicación entre los países. Pero subrepticamente a esta escatología aparece la creación de una agenda de contactos de personas, que en el futuro ocuparán posiciones sociales significativas, difundir una imagen positiva de su país a personas claves socialmente y crear y conservar relaciones fieles y fructíferas.

adecuada hace difícil descubrir la orientación de los argumentos utilizados, por lo que, para el interlocutor, se presenta como una tarea ardua, averiguar aquellos apartados en los que se pasa de hechos objetivamente verdaderos a juicios o posiciones interesadas.

La **movilización de los adherentes** para realizar demostraciones públicas de la fuerza numérica (a pesar que la adopción de crear conscientemente un malestar social puede tener repercusiones negativas para la imagen grupal). Esta acción intenta involucrar a los ciudadanos en la consecución de finalidades, como podría ser el ejemplo de *Common Cause*<sup>6</sup>.

La movilización de los ciudadanos y simpatizantes puede ser exclusiva (de manera constante<sup>7</sup>) o una más de las técnicas y recursos del conjunto de instrumentos dispuestos al alcance del grupo. Usualmente, las llamadas a la realización de actos basados en la intimidación de la fuerza numérica de los sujetos participantes forman parte de las estrategias de aquellos grupos de presión que participan de un número de personas muy sensibilizadas en la cuestión o por la gran cantidad de miembros del grupo. Asimismo, las acciones pretenden incidir sobre aquellas ubicaciones estratégicas para el normal devenir de la vida social, buscando la mayor y más amplia repercusión social.

Cuando la exclusiva intención consiste en una movilización de los individuos, Fayt (1985) define a las asociaciones como *grupos de tensión*, en relación a aquellas organizaciones que intentan conseguir cambios en otros actores, singularmente, por la vía violenta<sup>8</sup>.

---

<sup>6</sup> Esta organización fue creada por John Gardner, un hombre de múltiples campos de acción como son la presidencia de la *Foundation Carnegie*, escritor de dos best-sellers (*Excellence*, New York, Harper & Row, 1961 y *Self-Renewal*, New York, Harper & Row, 1963), secretario de Estado de Salud, Educación y Bienestar Social de julio de 1965 a enero 1968 y presidente de dos comisiones sobre política educativa. Fundador de *Common Cause* en 1970 con el objetivo de ejercer presión a favor de la vigilancia del financiamiento público de las elecciones presidenciales, reglamentación sobre las actividades de los grupos de presión (ha sido definido como lobby contra los lobbies), y el descubrimiento de los ingresos no gubernamentales de los congresistas y altos funcionarios.

<sup>7</sup> Este tipo de grupos se sitúan en el modelo contestatario, modelo que Frank Wilson ha comparado con los modelos pluralista y corporativista en relación a las actividades de los grupos de presión, en su trabajo: "Les groupes d'intérêts sous la cinquième république: test de trois modèles théoriques de l'interaction entre groupes et gouvernement", en *Revue Française de Science Politique*, Vol 33 n°2, abril 1983: 220-254.

<sup>8</sup> Para Fayt (1985: 341-345) la aparición o creación de este tipo de grupos necesita una serie de requisitos como es el ejemplo de que la defensa de los intereses exceda el marco de la petición o pretensión, ya sea por considerar insuficiente el requerimiento público o por la naturaleza de los intereses defendidos o la negativa de los órganos públicos a satisfacer las demandas. La irrupción de este tipo de asociaciones está imbricada por múltiples factores como son la teleología grupal, la forma de organización y medios de acción y en correspondencia con su ubicación en el cuadro social, orden económico y la clase en el dominio efectivo del poder político. En este sentido, las características que poseen esta taxonomía de grupos afectan a gran número de situaciones personales y sociales:

a) La autoconsideración de estar aprisionados por la legalidad formal, sometidos a la inseguridad material, en lucha por las mejores condiciones de vida y que se resisten a un orden social que consideran injusto.



Sin embargo, la existencia de *grupos de tensión* puros, es decir, que únicamente realizan la acción violenta, es mínima en la sociedad ya que de ser significativa puede llevar a graves conflictos e, incluso, el cambio del sistema político. Para la movilización de la opinión pública existen numerosos métodos entre los cuales podemos citar:

- actuación violenta y directa como manifestaciones públicas, desfiles, regalar mercancías, huelgas,<sup>9</sup>.

- intervención violenta e indirecta como no pagar impuestos, la desobediencia civil, no ayudar a los poderes públicos en la aplicación legislativa<sup>10</sup>.

- acción pacífica para llamar la atención sobre determinadas cuestiones para conseguir que pasen a la agenda de la discusión pública y, en consecuencia, susceptible de solucionar. Dentro de esta tipología de intervención aparecen nuevas formas de acceder a los decisores públicos como es el llamado *grassroots lobbying* (enviar cartas, telegramas, llamadas telefónicas...) a los poderes públicos y a los medios comunicativos<sup>11</sup>.

---

b) crean y provocan anormalidad formal y, en ocasiones, anormalidad material, situándose al margen de la legalidad.

c) despliegan frente al poder político, poder social. Su fuerza proviene básicamente del número de representantes, es una fuerza más cuantitativa que cualitativa.

d) intentan desarticular el orden público, no tienen turbación de la convulsión social ni de la anarquía. No buscan conservar sino mejorar sus condiciones sociales.

e) se enfrentan al poder excluyendo toda posibilidad de soborno o corrupción.

f) el gran número de miembros y la solidaridad de grupos afines, les proporciona la fuerza social necesaria para sus acciones que pueden ir desde el estado de alarma hasta la huelga.

g) carecen del potencial económico suficiente para poder utilizar ampliamente los medios de comunicación.

h) movilizan grandes sectores sociales y producen deliberadamente estados de tensión a través de la paralización de las actividades sociales, aprovechándose así de la interdependencia que existe en la actualidad.

<sup>9</sup> Daniel Chabanol y Jean Meynaud han estudiado el comportamiento de los grupos de presión en situaciones en las que sus demandas y reivindicaciones iniciales no tienen eco en el poder público en "Comportement des groupes dans les situations d'échec", en *Revue Française de Science Politique*, Vol XII nº1, marzo 1962: 27-38. También para estudiar las estrategias y el impacto social de los movimientos de protesta ver el artículo de Herbert Kitschelt: "Political Opportunity Structures and Political Protest: Anti-Nuclear Movements in Four Democracies", en *British Journal of Political Science*, Vol 16 nº1, enero 1986: 57-85.

<sup>10</sup> En ocasiones, estas acciones tienen éxito como es el ejemplo de la protesta de los movimientos ecologistas a sumergir una plataforma petrolífera de la empresa anglo-holandesa *Shell* en el Atlántico Norte ya que la llamada de los ecologistas de boicotear los productos de la empresa posibilitó la retirada de la decisión empresarial. Pero no únicamente se ha conseguido esta renuncia sino que los países signatarios de la Convención OSPAR (Oslo-Paris), sobre protección del Atlántico y del Mar del Norte decretaron el 29 de junio de 1995, la prohibición de la inmersión de cualquier plataforma, en desuso, en el mar.

<sup>11</sup> Esta técnica es un tema muy estudiado en la ciencia política norteamericana, sobre todo a raíz de la aparición del llamado *new lobbying*. Ejemplo del estudio del *grassroots* es el trabajo de Burdett A. Loomis: "A new era: Groups and the Grass roots" (Sorauf y Allen 1987: 169-190). Asimismo, Linda L. Fowler y Ronald G. Shaiko resaltan que esta técnica ha experimentado un aumento considerable en los últimos años en "The Grass Roots Connection: Environmental

Bajo esta técnica los grupos de presión desean conseguir que parezca natural y espontánea las notificaciones a favor de una determinada acción. Si la persona que debe tomar una decisión comienza a recibir todo tipo de mensajes de personas individuales que, en teoría, de forma anónima envían, se asemejará que una importante cantidad de sujetos demandan una determinada posición.

Para realizar el *grassroots lobbying* de manera más efectiva son fundamentales dos características:

a) que la acción se asemeje como espontánea, es decir, el receptor de esta actividad no debe pensar que forma parte de una campaña organizada.

b) que las demandas sean coherentes con el objetivo demandado, ya que presentar propuestas que no sean pertinentes puede llevar al rechazo.

Estas peculiaridades han llevado a la creación de unas guías de actuación para dar indicaciones acerca como actuar, es el ejemplo de un opúsculo de *Common Cause* de 22 páginas enviado a sus miembros (McFarland 1987: 197), en el que se aconsejaba:

“En primer lugar, se ha de familiarizar con las cuestiones señaladas aquí (existe un listado de las prioridades reformistas del grupo). En segundo lugar, escriba una carta a cada candidato de su área, expresando en palabras propias, por qué estos puntos para un Gobierno abierto y responsable son importantes para usted como votante. Los nombres y la dirección de los candidatos de su Estado se adjuntan en este informe. Por favor, escriba las cartas inmediatamente, despertaran el interés de los candidatos y los pondrá a pensar sobre las propuestas. Usted no necesita hacer preguntas a los candidatos a quién escribe, están ocupados en la campaña y tienen poco tiempo para contestar las cartas. Los ojos y oídos del candidato están abiertos a los problemas que preocupan al electorado y las cartas son un buen medio para captar su atención. La correspondencia puede influir en los temas sobre los cuales hablan los candidatos y las promesas que realizan a los votantes.

En tercer lugar, promueva estos temas con cartas a los editores de diarios locales, radios y semanarios que no cubren asuntos políticos en profundidad.

En cuarto lugar, cuando asista a reuniones con los candidatos o si transmite un programa de preguntas, explicita las propuestas de *Common Cause* y pida respuestas. Las preguntas que pueden realizar aparecen al final de cada capítulo de este informe”.

Como podemos comprobar, las instrucciones y recomendaciones son exhaustivas para los miembros y simpatizantes del grupo, ya que ese aleccionamiento permite enmarcar las cuestiones que más interesan a la asociación y ayudar a las personas que no saben cómo ni a quién crear preguntas.

**Utilización del poder financiero**<sup>12</sup> ya que el dinero juega un rol dentro de la preparación y ejecución de todas las actividades del grupo, desde una huelga hasta la preparación de una determinada documentación. El peculio se puede utilizar para obtener favores y la complicidad de los hombres<sup>13</sup> y de los partidos políticos, ya sea de una forma abierta o subrepticia<sup>14</sup>. Pero también se puede financiar abiertamente las campañas electorales de los candidatos y partidos. A esta función se le añade el llamado *new lobby*<sup>15</sup>, con una función de información, de educación de la opinión pública para tratar de influirla en un sentido determinado y siempre de acuerdo con los objetivos del grupos de presión.

### BIBLIOGRAFÍA

---

<sup>12</sup> El fundador de *Common Cause* expresó que el peligro más grave de la concentración del poder económico consistía en la creciente capacidad de influir en el sistema público a través del poder del dinero. En este sentido, eso se puede plasmar en la facilidad de acceso, como es el caso de Harold Geneen que, al financiar la Convención Nacional Republicana, no tuvo ningún problema en poder discutir sus asuntos (medidas antimonopolio) con el presidente del Consejo de Reservas Nacionales. Sobre esta acción, Gardner afirma: “...eso es acceso. Y cualquier ciudadano ordinario que intente establecer un programa similar de reuniones aprenderá todo lo que hace falta saber sobre la influencia del dinero en la política” (McFarland 1987:251).

<sup>13</sup> Un ejemplo es el caso de dos altos funcionarios del Gobierno británico, los diputados Tim Smith y Neil Hamilton que cobraban unas 2.000 libras esterlinas cada vez que formulaban, en la Cámara de los Comunes, preguntas favorables a los intereses del magnate egipcio Mohammed Al Fayed. Además, Hamilton disfrutó de un viaje, con su pareja, a París con todos los gastos pagados en el hotel Ritz (recogido por *La Vanguardia* el 26 de octubre de 1994).

<sup>14</sup> Los japoneses son maestros en la utilización *honest* de los peculios para neutralizar las críticas contra ellos. El método que se utiliza es el siguiente: ofrecer a un hombre político, que en principio, es hostil a sus intereses, la posibilidad de viajar al Japón para conocer las realidades del país. Este viaje se encuentra enmarcado en un ciclo de conferencias, pagadas con 5.000 dólares para una personalidad de interés medio y más de 40.000 por una alta personalidad. La inicial hostilidad, a menudo, tiende a aminorar a su regreso. Sobre esta táctica de influencia véase el libro de Pat Choate: *Agents of Influence: How Japan's Lobbyists in the United States Manipulate America's Political and Economic System*, Knopf, New York, 1990.

<sup>15</sup> Paul F. Whiteley y Stephen J. Winyard ha estudiado esta nueva concepción del *lobby* en “The origins of the <New Poverty Lobby>”, en *Political Studies*, Vol XXXII nº1, marzo 1984: 32-54.

- CUTLIP, S. M., CENTER, A. H. y BROOM, G. M.(2001): *Relaciones Públicas eficaces*, Gestión 2000, Barcelona.
- FAYT, C. (1985): *Derecho Político*, Tom II, Ediciones de Palma, Buenos Aires.
- FEARN-BACKS, K. (1996): *Crisis Communications: A Casebook Approach*, Lawrence Erlbaum Associates, NJ.
- GRANT, W. (1989): *Pressure groups, politics and democracy in Great Britain*, Philip Allan, New York.
- GRUNIG, J. y HUNT, T. (2000): *Dirección de Relaciones Públicas*, Gestión 2000, Barcelona.
- LACASA, A. (1998): *Gestión de la Comunicación Empresarial*, Gestión 2000, Barcelona.
- MCFARLAND, A. S.(1987): *Los grupos de presión en el Congreso norteamericano*, Gernika, México.
- PIÑUEL RAIGADA, J.L. (1997): *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*, Ed. Síntesis, Madrid.
- PULGAR RODRÍGUEZ, L. (1999): *Comunicación de empresa en entornos turbulentos*, ESIC, Madrid.
- SOLANO FLETA, L. (1995): *Fundamentos de las Relaciones Públicas*, Ed. Síntesis, Madrid.
- WILCOX, D., AUTT, P.; AGEE, W. y CAMERON, G. (2001): *Relaciones Públicas. Estrategias y Tácticas*, Pearson Educación, Madrid.

Antonio Castillo Esparcia

Profesor Titular de Universidad en la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de Málaga. Presidente de la Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas (AIRP). Ha sido Vicedecano de Ordenación Académica de la Facultad de Ciencias de la Comunicación (Universidad de Málaga). Doctor en Ciencias de la Información por la Universidad Autónoma de Barcelona (UAB). Director del Curso de Experto Universitario en *Comunicación, Protocolo y Organización de Actos Institucionales y Corporativos*, de la Universidad de Málaga. Coordinador del Programa de Doctorado *Comunicación Organizacional* de la Universidad de Málaga. Director Académico del Máster Oficial "Gestión estratégica e innovación en Comunicación". Miembro del Consejo Editorial de la Revista *Organicom*, Revista Brasileña de Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas, Universidad de Sao Paulo (Brasil).

Web: <http://antoniocastillo.moonfruit.com>